

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Management Tlemcen



Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Spécialité: marketing et action commerciale

Thème :

Stratégie de communication interne comme levier de performance organisationnelle des entreprises

Présenté par : **Tabet Aoul Ben Ali**

Soutenu le : 26/ 09 /2021

Devant le jury composé de :

Nom et prénom	Grade	qualité
Dr. RAHALI Souad	M.C.A.	Président
Dr. ZENASNI Soumia	M.C.A.	Encadreur
Dr. CHIKHI Kamel	M.C.A.	Examineur

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont soutenu et m'ont aidé à mener ce travail en général, et à Mme ZENASNI SOUMIA cadreur en particulier qui m'a orienté et donné des précieux conseils.

J'adresse également mes sincères remerciements à tous les travailleurs de l'office national des statistiques d'Oran.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes chers parents et à toute
ma famille.

Ainsi qu'à tous mes amis et ce qui m'ont aidé à
accomplir ce travail.

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre 1. Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

Section 1. Définitions et évolution

Section 2. Types et objectifs de communication interne d'entreprise

Section 3. Stratégies, avantages de la communication interne

Chapitre 2 : Communication interne et performance des entreprises

Section 1. Performance de l'entreprise : concepts et mesures

Section 2. Les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise

Section 3. Stratégie de communication interne et performance des entreprises : quels effets ?

Chapitre 3 : Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office Nationale des Statistiques

Section 1. Présentation générale de l'organisme d'accueil

Section 2. Démarche méthodologique

Section 3. Présentation, analyse et interprétation des résultats

Conclusion générale

Liste des tableaux

Numéro	titre	page
1	L'échelle de Likert a cinq degré	56
2	Résultat alpha Cronbach	57
3	Distribution des membres de l'échantillon en fonction du sexe	57
4	Distribution des membres de l'échantillon en fonction d'âge	59
5	Distribution des membres de l'échantillon en fonction du niveau d'étude	60
6	Distribution des membres de l'échantillon en fonction de l'expérience	61
7	Evaluation des réponses de l'échantillon sur la communication interne	63
8	Evaluation des réponses de l'échantillon sur l'organisation	65
9	Evaluation des réponses de l'échantillon sur les résultats	67
10	Les statistiques générales par axe	69
11	Le test de l'hypothèse	69

Liste des figures

Numéro	titre	page
1	Dimensions de la communication	12
2	La théorie de l'information de Shannon	13
3	L'approche cybernétique	14
4	Le modèle de la médiation	15
5	Le schéma fonctionnaliste de Jakobson	16
6	Schéma de fonctionnement de la communication descendante	18
7	Schéma du rattachement au domaine social	21
8	Source de communication interne	21
9	Les dimensions de la performance (adaptés de lynch et cross, 1995)	35
10	Les axes du tableau prospectifs	41
11	Organisme de l'ONS	51
12	Organigramme administration (ONS)	51
13	Organigramme antenne Béchar	52
14	Organigramme du service informatique	52
15	Organigramme représentant les responsabilités du chef d'études	53
16	Distribution des membres de l'échantillon en fonction du sexe	58
17	Distribution des membres de l'échantillon en forme d'âge	59
18	Distribution des membres de l'échantillon en fonction de niveau d'étude	60
19	Distribution des membres de l'échantillon en fonction de l'expérience	61

Introduction Générale

Introduction Générale

A travers l'histoire, la communication a attiré l'attention des chercheurs des temps anciens jusqu'aux temps modernes. Ces derniers ont utilisé une riche collection de tendances intellectuelles que ce soit philosophique, politique, ou sociale. Cependant, cette communication n'a pas fait l'objet de recherches scientifiques que récemment dans le domaine de politique, psychologie, sociologie et l'économie. Il s'agit d'un pilier fondamental de la personnalité et une composante de la civilisation humaine qui n'aurait pas pu être avancé ou née si l'esprit humain n'avait pas été en mesure de transmettre son expérience à des générations nouvelles et profiter des expériences des prédécesseurs, ce qui a conduit à une accumulation croissante d'informations et d'expériences. Elle joue un rôle efficace dans échange et le partage des différents points vus, nos objectifs ne peuvent être atteints sans sa présence.

Il ne peut y avoir d'entreprise sans communication et vous ne pouvez pas imaginer que vous pouvez atteindre, en tant que personne, n'importe quel objectif sans communiquer, parler, parler en public, donner des instructions et des directives à travers des réunions, des rapports, etc. Ces moyens de communication sont nécessaires pour véhiculer des idées et des informations. Elle est une manifestation du comportement de groupe, car elle nécessite la présence de plus d'une personne, et il doit y avoir quelqu'un qui envoie des informations et un autre qui les reçoit, sans interférence pour que les informations arrivent correctement. Par ailleurs, l'établissement est considéré sous toutes ses formes, objectifs et dimensions, en tant que groupe d'individus organisés sous une forme juridique et dans certaines conditions en vue d'accomplir des tâches pour atteindre les buts et les objectifs.

L'institution économique est l'une des composantes les plus importantes du modèle de la société, elle a été témoin à son tour de divers changements qui sont produits parallèlement aux événements et aux développements dont l'humanité a été témoin, en particulier au niveau des aspects scientifiques, technologiques, et sociaux humains, durant le dix-neuvième siècle et au début du vingtième siècle, de nombreux problèmes qui ont considérablement entravé son développement, et qui ont commencé la plupart du temps à partir de son environnement interne. C'est le cas de la communication, qui n'a pas été incarnée et basée sur des règles scientifiques bien étudiées, mais au contraire l'institution vise à atteindre le rendement utilitaire sans prendre en compte l'aspect humain et ses divers besoins, qui représente le premier noyau de l'activité de toute institution.

Pour que l'institution ou l'administration s'acquitte des tâches qui lui sont confiées, il est de son devoir de prêter attention à la communication et à ses aspects théoriques, pour qu'elle puisse bénéficier de l'encadrement et de l'orientation depuis la préparation des plans et programmes jusqu'à la mise en œuvre, tout en suivant et évaluant les résultats. Ainsi, nous pouvons considérer la communication comme un élément essentiel qui compose une organisation. De plus, une communication efficace est l'un des facteurs fondamentaux pour le développement d'institution, car il s'agit d'un élément important du processus décisionnel. Toutefois, de nombreuses institutions se plaignent toujours de l'échec de ses projets et cela est lié généralement à la mauvaise communication. Cette mauvaise communication a des effets négatifs sur la circulation des informations au sein de l'institution. Cela ne menace pas seulement la construction de la partie interne de ce dernier mais également sa position et sa relation avec son environnement extérieur, et c'est tout à fait normal, car l'immunité de tout système d'institution économique commence à partir de sa structure interne intacte pour défier les menaces externes, la concurrence, les évolutions du marché, les demandes des clients, etc.

De ce fait, plusieurs institutions économiques continuent de souffrir de ces problèmes qui leur cause l'incapacité de suivre le rythme des normes internationales, comme c'est le cas pour les pays du tiers monde et en particulier pour l'institution algérienne. Aujourd'hui, l'établissement économique en Algérie traverse une étape critique de sa vie, à la lumière des réformes qu'il a introduit. De plus, il est en concurrence avec des institutions étrangères qui se distinguent par la gestion efficace et efficiente des performances. Tout cela nécessite de posséder un bon système de communication afin d'influer positivement sur son efficacité.

En fonction de ces points et d'une volonté de m'étendre davantage dans le domaine de la communication, j'ai décidé de m'attaquer à un réel problème qui existe dans nos institutions algériennes, à savoir : « la communication interne ». Dans le but de bien comprendre cette problématique, je me suis décidé de faire une étude sur le terrain au sein de l'établissement "Office National des Statistiques". L'objectif de ce travail de recherche est de démontrer l'importance de la stratégie de communication interne, de mettre en évidence les stratégies et les techniques de la communication, de lier les études académiques avec la réalité de la communication interne en utilisant la méthode d'analyse quantitative qui s'appuie sur un questionnaire. Les résultats de l'étude montrent que la communication interne a une importance capitale dans chaque entreprise qui veut atteindre les meilleurs résultats. Pour ce faire, chaque entreprise doit appliquer les stratégies et les techniques de communication interne qui lui convient pour réaliser la motivation et la cohérence entre les salariés, ce qui lui permet de réaliser ses objectifs de développement.

➤ **Problématique de l'étude**

Pour étudier ce sujet de tous ses onglets, nous avons formulé la question de recherche suivante :

« La stratégie de communication interne peut-elle être considérée comme un pilier essentiel pour réaliser la performance organisationnelle au sein de l'établissement "ONS" ? »

De ce qui précède, deux questions subsidiaires découlent de la question principale :

- Quelle est l'importance de la communication interne et quelle est son impact sur le fonctionnement de l'institution ?
- Quelle sont les techniques utilisées dans la communication interne et comment la technologie a influencé sur ses techniques ?

➤ **Hypothèses de l'étude**

Pour mieux cerner la préoccupation suscitée, nous nous sommes appuyés sur les deux hypothèses suivantes :

- **H₀** : Le processus de communication au sein de l'entreprise n'a aucun impact sur sa performance organisationnelle.
- **H₁** : La communication interne contribue positivement et significativement à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise.

➤ **Objectifs de l'étude**

Ce travail a pour objectifs de :

- montrer l'importance de la communication interne au sein de toute organisation.
- mettre en évidence l'intérêt de construire une stratégie de communication interne ainsi que les moyens et les techniques utilisés permettant à l'entreprise de contrôler et de gérer toutes les informations.
- Démontrer le rôle et l'influence des technologies de l'information et de la communication dans la gestion de l'information, en économisant du temps et en accélérant la vitesse de transmission de l'information.
- diagnostiquer les lacunes les plus importantes sur le terrain et essayer de suggérer des solutions.

➤ **Importance de l'étude**

La présente étude a un intérêt particulier car elle permet d'exprimer à quel point les différents types de la communication interne sont importants dans la gestion de l'institution et dans la réalisation de ses objectifs.

➤ **Raisons de choix du sujet**

J'ai choisi ce thème pour contribuer, même modestement, au développement de l'entreprise algérienne qui a besoin de ce type d'études ayant pour objectif de leur aider à augmenter la rentabilité et le niveau de satisfaction de leurs employés, à améliorer leurs différents services et, par conséquent, à réaliser le niveau de croissance souhaité.

➤ **Limite de l'étude**

Pour réaliser ce travail, nous avons trouvé plusieurs difficultés, nous citons entre autres :

- Difficultés de trouver une entreprise pour faire le stage pratique à cause de la crise sanitaire (covid 19) et la situation critique par laquelle passe la plupart des entreprises.
- Difficultés d'accès à l'établissement « ONS ».
- Difficultés de diffuser le questionnaire au niveau de l'entreprise « ONS ».

➤ **Structure de l'étude**

Ce travail est divisé en trois chapitres (deux chapitres théoriques et le troisième chapitre pratique). Le premier chapitre traite des informations générales sur la communication interne de l'entreprise. Il est divisé en trois parties : la première partie se concentre sur l'évolution de la communication d'entreprise, et la deuxième partie traite les types et objectifs de communication interne, et enfin, la troisième traite les stratégies et avantages de la communication interne. En outre, le deuxième chapitre présente communication interne et performance de l'entreprise. Il est divisé en trois sections, la première porte sur concepts et méthodes de mesures de performance, la deuxième parle des indicateurs de mesure de performance de l'entreprise et la troisième montre l'effet de la stratégie de communication interne sur la performance de l'entreprise.

Enfin, le troisième chapitre qui a été l'étude de la communication interne comme levier de performance au sein de l'ONS en se basant sur la méthode du questionnaire.

➤ Etudes précédentes

1. L'étude de DALIOU Fadile (2003)¹: L'auteur a étudié la communication dans l'entreprise et a essayé de savoir quels sont les fondements théoriques et les prémisses de la communication de l'institution et comment aborder l'interaction de son expéditeur avec son environnement interne et externe à la lumière du concept global de communication. Il a affirmé que la communication n'est plus seulement des accessoires pour améliorer l'image de l'institution, mais plutôt activer la prise de conscience qui est un élément essentiel de la planification stratégique différentes organisations en plus d'essayer de pallier la pénurie dans ce domaine au niveau académique. Les résultats de cette étude montrent que la communication et ses principes scientifiques ne s'adressent plus seulement et exclusivement au public externe de l'institution, mais elle est aussi orientée vers l'axe interne de l'entreprise.

2. L'étude de BENHABIB Abderrezzak (2003)²: Elle porte sur la communication de l'institution, la publicité et les relations publiques. Ce travail a traité comment contribue la communication de l'institution à l'activité de l'institution avec son environnement interne vers l'environnement externe. L'auteur a abordé une partie du développement de la communication de l'institution et de ses branches. Il a résumé les plus important résultats obtenus dans le fait que les institutions économiques doivent utiliser l'expertise des agences de communication en parallèle avec la mise à disposition des capacités organisationnelles, matérielles et humaines nécessaires à ses spécialistes afin de créer un système de communication plus riche qui suit le développement en cours. De plus, il a soulignée qu'il est nécessaire d'établir une communication ascendante significative au sein de l'organisation, ce qui crée plus de confiance pour les travailleurs et permet de gagner aussi sa satisfaction.

3. L'étude de MAHBOUB Lelia (2014)³: Elle porte sur la « communication interne et le changement organisationnel en entreprise ; essai d'analyse à travers l'entreprise de la cimenterie de Béni-saf (S.C.I.BS) ». Dans cette étude, l'auteur a étudié l'utilité de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel dans l'entreprise algérienne, en s'appuyant sur un questionnaire auprès de 46 salariés en faisant

¹ Deliou, F. (2003), « La communication dans l'institution », communication présentée dans le cadre des activités du deuxième forum national sur « La communication dans l'institution », Université d'Alger 3 Sciences économiques, faculté science de gestion et science commerciales, Algérie. (Document rédigé en langue arabe).

² Benhabib, A. (2003) "Les Fondations de la communication, publicité, relations publiques et relations avec la presse", Première édition, Le Caire, Dar Al-Fajr pour l'édition et la distribution, Egypte. (Document rédigé en langue arabe).

³ Mahboub, L. (2014), "La communication interne et le changement organisationnel en entreprise Essai d'analyse à travers l'entreprise de la cimenterie de béni-saf (S.C.I.BS) ", Mémoire de Magister en Sciences de gestion, Université de Tlemcen, Algérie.

recours à l'analyse quantitative. Les résultats obtenus confirment l'hypothèse que la communication interne mobilise de plus en plus les moyens. Elle est considérée comme un élément fondamental dans la réalisation des tâches et dans la réalisation de la cohésion entre différents salariés.

4. L'étude de GARCIA Valérie Perruchot (2016)¹: L'auteur a étudié les leviers de la communication interne. Il a considéré la confiance des salariés comme étant l'un des éléments majeurs de la communication interne et donc source de la performance de l'entreprise, il évoque ainsi les différentes techniques pour avoir cette confiance des salariés. Il a utilisé la méthodologie de l'enquête statistique quantitative pour prouver le manque de la confiance des salariés dans les entreprises françaises.

5. L'étude de DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques (2017)² : Cette recherche a traité les stratégies de communication interne, elle s'est appuyée sur l'historique de la communication, les auteurs de cette recherche ont exprimés la contribution des différents disciplines à la communication, ils ont ainsi évoqué les travaux de Shannon et de Weaver (1949), de Wiener (1948) ou de l'École de Palo Alto qui ont donné un cadre théorique à la communications d'entreprise et, en particulier, à la communication interne.

6. L'étude d'ABIL Abdellah (2020)³ : Elle porte sur l'étude de « la place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain des entreprises familiales du Grand Agadir ». L'étude évoque les différents changements connue dernièrement dans la communication interne au plan théorique et pratique. L'appui s'appuie sur des investigations empiriques auprès d'une trentaine de responsables et chargés de communication et ressources humaines. Elle s'est également appuyée sur une revue de littérature portant sur la communication et la performance et la communication et le capital humain, afin d'expliquer comment s'opère la dynamique de la communication interne et la performance du capital humain dans les entreprises familiales interrogées.

¹ GARCIA Valérie Perruchot (2016), "Les leviers de la communication interne", Chapitre dans « Dynamiser sa communication interne : Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise », Edition DUNOD, pages 135 à 157[en ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/dynamiser-sa-communication-interne--9782100753888-page-135.htm>

² Decaudin J-M. et Igalens J. (2017), "Les stratégies de communication interne", Chapitre dans « La communication interne : Stratégies et techniques », Edition DUNOD, pages 53 à 143 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/la-communication-interne--9782100761944-page-53.htm>

³ Abil, A. (2020). La place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain des entreprises familiales du Grand Agadir. *Revue COSSI*, n°8-2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://revue-cossi.info/numeros/n-8-2020-la-place-de-la-communication-interne-dans-le-management-de-la-performance-et-la-competitivite-du-capital-humain-des-organisations-publiques-et-privees/783-2020-revue-abil>

Chapitre I

Généralités sur la communication interne d'entreprise

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

Introduction du chapitre

Peu d'employés peuvent travailler sans communication. Aujourd'hui, les formes d'organisation les plus courantes encouragent la communication. En atelier, les équipes autonomes ou semi-autonomes doivent se coordonner et cela exige l'existence d'une communication interne. A l'essor actuel, les entreprises cherchent à réaliser un découplage entre les différentes fonctions en multipliant les organisations par projets ou par groupes pour atteindre un progrès remarquable de qualité. En fait, le succès de la gestion par processus repose sur la qualité des interfaces en se rassemblant sur un même site au plateau des sous-traitants pour faciliter leur relation avec les donneurs d'ordres. Dans ce chapitre, nous allons définir la communication et les différents concepts liés à la communication et à l'évolution de la communication et ses différents types.

Section 1 : Définition et concepts de base de la communication interne

1. Définitions et évolution de la communication

1.1 Définitions de la communication

« Au sens strict, la communication est l'échange mutuel d'informations, d'idées et d'attitudes entre l'expéditeur et le destinataire. Par conséquent, la communication suppose une communication entre deux ou plusieurs personnes qui doivent partager des informations, des idées, des impressions, des comportements, à travers des mots et des actions. »¹.

« La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface »².

« La communication est un ensemble de processus physiques et psychologiques par lesquels une ou plusieurs personnes - l'expéditeur - sont connectées à une ou plusieurs personnes - le destinataire - pour atteindre certains objectifs.. Cette définition est complétée par l'étymologie de mot « communiquer » donnée par Jean baptiste fager dans son étude sur la communication en groupe (1990) qui souligne deux idées importants dans la communication « la mise en commun et l'engagement ». Le mot « communiquer » vient de « communicare » qui signifie « mettre en commun », il a la même origine que le mot « commun » qui désigne le « partage responsable ».

Par conséquent, La communication interne peut initialement être définie comme l'ensemble des comportements de communication adressés aux employés d'une entreprise ou

¹ Bougnoux, D. (1995), "Sciences de l'information et de la communication", Larousse, Paris, p 14.

² D'almeida, N.et Libaert, T. (2002), "La communication interne de l'entreprise", Dunod, 3ème édition, Paris, p7.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

d'une organisation. Elle fait partie intégrante de l'organisation globale, des flux d'informations et du système de communication. Par conséquent, La communication interne est considérée comme la gestion des flux d'informations internes de l'entreprise. L'enjeu pour l'entreprise est de guider cette information et de la traiter de manière à la guider vers l'utilisateur. En effet, il ne faut pas se laisser envahir pour une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision car, vu qu'elle s'inscrit aussi dans une politique de gestion des ressources humaines, La communication vise à réduire les dysfonctionnements entre les acteurs de l'entreprise et à favoriser, par là même, un bon climat social. De ce fait, elle est un instrument d'intégration des salariés¹.

1.2 Les éléments de la communication

La communication comprend les éléments suivants ²:

- a) **L'émetteur** : Il émet le message « oralement ou par écrit » il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe « firme, entreprise, système ».
- b) **Le récepteur ou destinataire** : le récepteur reçoit le message, cela peut être un individu, un groupe, une machine, etc. Il y a réception s'il y a incidence sur le comportement de destinataire.
- c) **Le code** : Ensemble des signes et des règles de combinaison de ces signes, construction d'unités significatives, le destinataire identifie à ce système de signes (décodage) si son répertoire est commun avec celui de l'émetteur.

1.3 Dimensions de la communication

On distingue quatre dimensions de la communication ³:

- a) **Dimension décisionnelle** : Elle désigne le contrôle des échanges entre les agents. Il est nécessaire de décider dans quelles situations les échanges entre deux agents ont lieu et quelles sont alors les données échangées.
- b) **Dimension structurelle** : Elle décrit les moyens physiques qui vont supporter la communication telle que ceux définis par exemple : par le système de courrier électronique (e-mail) elle précise quelles sont les connexions physiques entre les employeurs et quelle est leur nature.

¹ Kebaili, H. (2011), "L'importance stratégique de la communication interne dans les organisations", p131. Disponible sur le site : <https://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf>, (consulté le 19/06/2021).

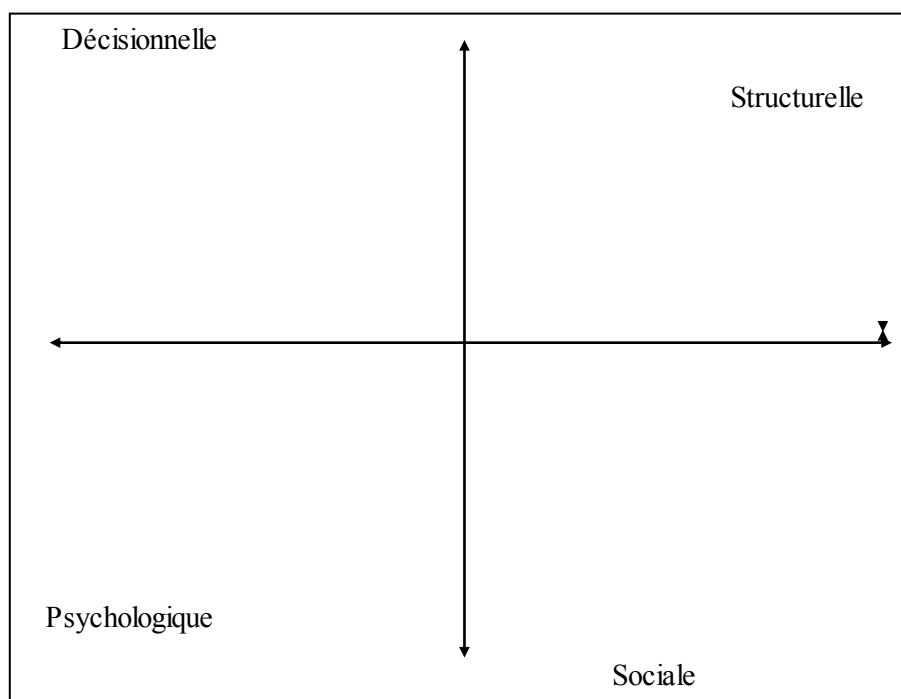
² Ibid, p129.

³ Ibid, p131.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

- c) **Dimension psychologique** : Désigne les mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine.
- d) **Dimension sociale** : Se rapporte, d'un point de vue strictement pragmatique excluant les relations d'ordre affectif, aux conventions qui définissent le langage. Elle s'apparente au mode codage-décodage cité précédemment. Ces conventions désignent toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité notamment, les protocoles de communication.

Figure 1: dimensions de la communication



Source : Kebaili, H., (2011), "L'importance stratégique de la communication interne dans les organisations", p 130, Disponible sur le site : <https://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf>, (consulté le 19/06/2021).

1.4 Evolution de la communication

Les premiers termes de communication interne sont étroitement liés à l'émergence des revues organisationnelles. Bien que le journal d'entreprise existe depuis plus d'un siècle et ait établi des comités de travail, son émergence remonte aux années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale. En effet, Le chef d'entreprise doit régulièrement rendre compte de la situation de l'entreprise au comité du travail. En 1980, ils sont apparus dans le premier lot de revues internes qui identifiaient la diffusion elle-même comme une fonction. En outre, un

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

siècle après l'avènement des premières agences de conseil et d'audit, les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante¹.

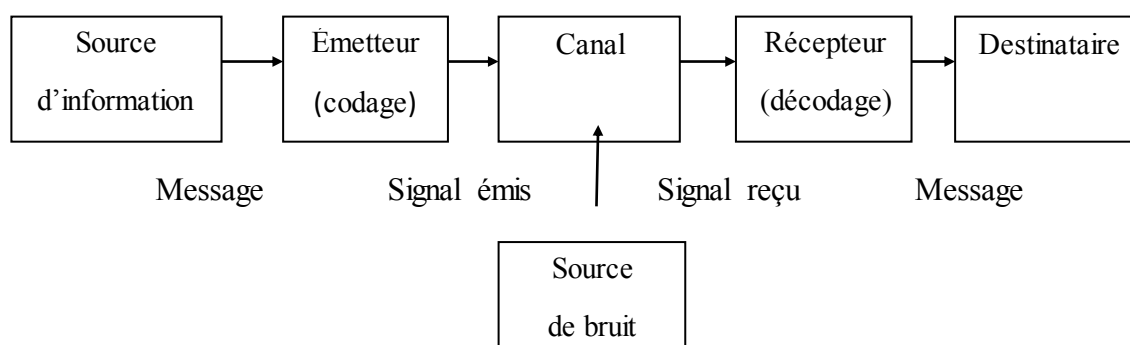
2. Evolution des théories de la communication d'entreprise

La théorie de la communication est aussi ancienne que la réflexion sur la connaissance, sur le savoir et sur les conditions de leur transmission. La parole, l'écriture, le texte et le livre ont conduit les philosophes, les théologiens, les écrivains, mais aussi les maîtres et les enseignants sur le chemin de cette inévitable réflexivité. Comment les choses se transmettent-elles, s'enseignent-elles et, au fond, se communiquent-elles ? Voilà une question aussi vieille que la mise en relation de valeurs communes entre plusieurs individus ou entre plusieurs groupes. C'est au XIXe siècle que l'avènement des grands médias de masse, des écrans au sens moderne du terme, puis de l'ensemble des réseaux informatiques, va engager des chercheurs dans un souci scientifique de formalisation de cette réflexion ancienne, jusqu'à les inciter, au cours des XXe et XXIe siècles, à fonder le champ des disciplines « digitales » : de la cybernétique à la grande « conversion numérique » dont parle le philosophe Milad Doueïhi, en passant par les sciences de l'information et de la communication. Depuis la fin des années 1940, la communication n'a cessé d'être modélisée et exprimée en schémas.

2.1 Année 1948 : la théorie de l'information et la cybernétique

La première tentative de modélisation appartient à la « théorie de l'information » de Claude Shannon, ingénieur américain en télécommunication.

Figure 2: la théorie de l'information de Shannon



Source : Aïm O. et Billiet S. (2015), « Communication », Edition Dunod, Paris, page 2.

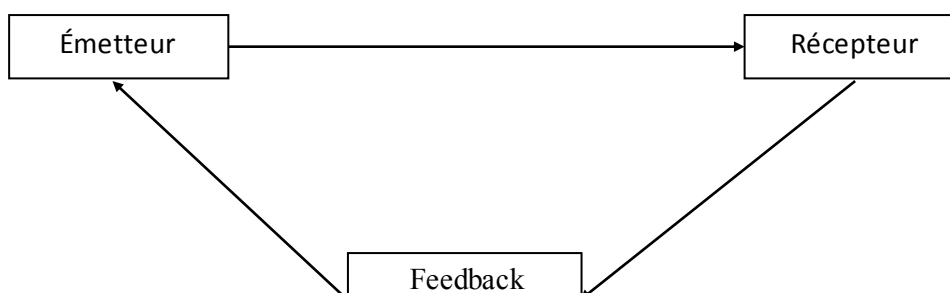
Cette modélisation considère le message à transmettre entre les deux pôles abstraits de l'émetteur (transmitter, en anglais) et du récepteur (receiver, en anglais) comme un ensemble de données qui font l'objet d'un calcul mathématique. Avec le temps, le signal ainsi obtenu

¹ Deteif, P. et Broyez, C. (2001), "La communication interne au service du management", Edition LIASON, 2ème édition, paris, p 39.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

fera l'objet d'un traitement électrique, informatique, numérique ou optique. Il reste indépendant du contenu et ne vaut que par sa mise en forme et en format apte à être « encodé » et « décodé ». Ce premier schéma est contemporain d'une autre approche fondamentale pour la discipline : l'approche « cybernétique ». Portée par Norbert Wiener, la modélisation cybernétique envisage l'ensemble des effets de « rétroaction » (ou « feedback ») qui « gouvernent » l'interrelation entre les systèmes humains et machiniques.

Figure 3: L'approche cybernétique



Source : Aïm O. et Billiet S. (2015), Op-cit, p 3.

2.2 Les années 1960-1980 : l'interactionnisme

Avant que les théories les plus récentes sur le « transhumanisme » et « l'homme augmenté » ne reprennent cette approche cybernétique, ce sera l'École de Palo Alto qui, dès les années 1960, cherchera à adapter le modèle du feedback à l'ensemble des comportements humains, saisis comme des codes sociaux et culturels d'interactions. Inscrit dans les corps communicants, le feedback sera ainsi décliné en termes de parole, de « kinésique » (étude des gestes) et de « proxémique » (étude des distances corporelles). La conversation, la mise en scène de soi, le rituel amoureux et la politesse feront l'objet d'un investissement nouveau en termes de relation et de méta communication. Le schéma se déploie en une axiomatique des comportements que l'on doit à Paul Watzlawick (l'un des représentants de l'École de Palo Alto), dont les cinq formules sont :

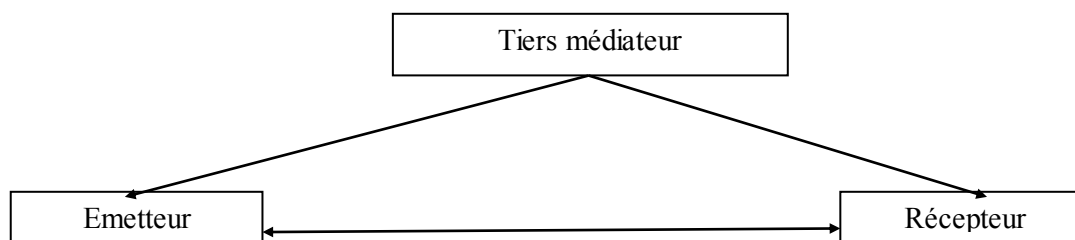
- 1) on ne peut pas ne pas communiquer.
- 2) toute communication présente deux aspects: le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une métacommunication.
- 3) la nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires.
- 4) la communication humaine utilise simultanément deux modes de communication: digital et analogique.
- 5) la communication est soit symétrique, soit complémentaire.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

2.3 Les années 1980-1990 : le modèle de la médiation

Dans le sillage de l'interactionnisme, un modèle se distingue au cours des années 1980-1990. Ce modèle se tourne du côté des espaces et des publics, pour montrer que rien en communication n'est jamais pensable indépendamment des « dispositifs » de réception et donc de médiation.

Figure 4: Le modèle de la médiation



Source : Aïm O. et Billiet S. (2015), Op-cit, p 5.

Après avoir été envisagée de manière linéaire puis réciproque (avec le feedback), la modélisation de la communication devient ternaire. Le modèle de la médiation s'emploie ainsi à prendre en considération les environnements médiatiques, les acteurs de la médiation et les enjeux économiques en situation. Le journal, le musée, l'éditeur, le traducteur, le « curateur », le portail Web, l'agrégateur de contenus, etc. opèrent le grand « repeuplement » de la communication.

2.4 Les années 2000 : le modèle du réseau et du milieu

À l'heure des réseaux sociaux et des multiples plateformes et écrans personnels, le modèle qui domine est plus systémique: c'est à la fois celui des sphères, des flux et des écosystèmes. La communication échappe à la linéarité et donc au schéma simple. On parle de «dé-linéarisation», de «dé-médiation» ou de «désintermédiation». La communication est éclatée et consacre, plus que jamais, la fin de la centralité verticale. De son côté, le média n'est plus représenté comme un canal, un médiateur ou un intermédiaire mais comme un «milieu» dans lequel les individus se déplacent, se meuvent et se développent. Les messages se libèrent d'un canal unique et sont portés par des logiques complexes que l'on appelle « inter-médiatiques », « multicanales » ou « transmédiatiques ».

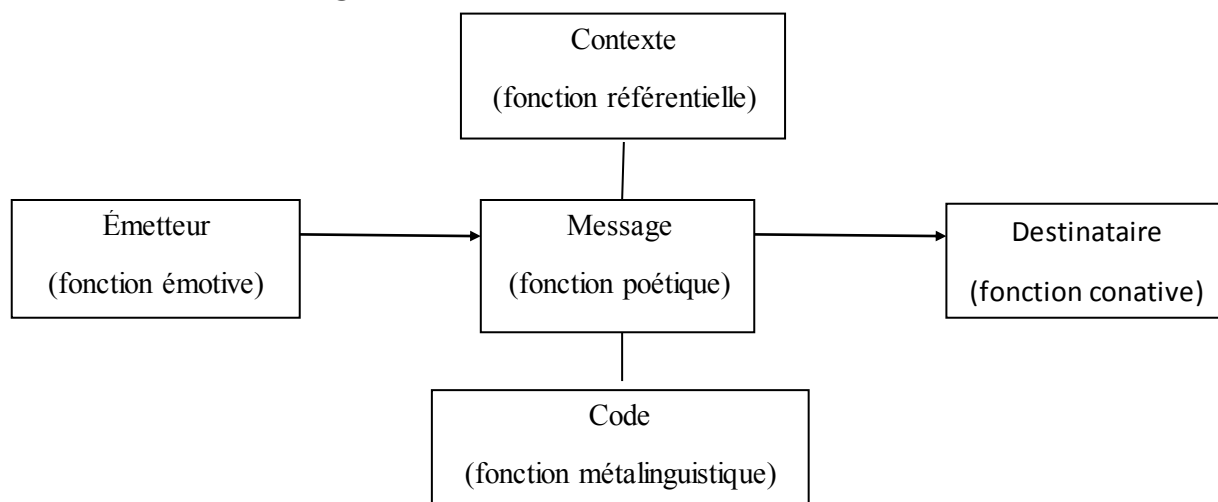
2.5 Après 2010 : la fin des modèles

Même si les modèles d'origine semblent simples, voire simplistes et périmés, ils aident à penser la communication. Ils constituent à la fois des jalons historiques mais également des outils pour mesurer les évolutions de la communication et ses tendances. Le schéma

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

fonctionnaliste de Roman Jakobson, qui s'inspire du modèle de Shannon, peut lui aussi sembler obsolète dans la mesure où la communication s'est à la fois complexifiée et affranchie d'une représentation à une seule dimension. Mais, paradoxalement, en s'interrogeant sur tout ce qui se passe entre le pôle de l'émetteur et celui du récepteur, ce schéma contient une série de questions qui, elles, ne sont pas dépassées, bien au contraire.

Figure 5: Le schéma fonctionnaliste de Jakobson



Source : Aïm O. et Billiet S. (2015), Op-cit, p 5.

Ce schéma devient un référent et un document historiques qui signalent les points que l'évolution des médias, des relations et des pratiques médiatiques rend plus vivaces que d'autres. Il en va ainsi de la fameuse fonction « phatique » du langage, qui cherche à établir le « contact » entre les différents acteurs d'un processus de communication, puis à vérifier que ce contact est bien conservé. À l'heure des réseaux sociaux, de la communication « virale » et des Smartphones, la gestion du contact est devenue une obsession « communicative »¹.

Section 2. Types, objectifs et avantages de la communication interne d'entreprise

1. Les différents types de la communication interne

Au sein de toute entreprise, la communication interne lorsqu'elle est parfaitement mise en place optimise la performance des équipes de travail et constitue une clé incontournable de croissance et de développement. Ainsi, l'entreprise doit choisir entre trois formes de communication interne ²:

¹ Aïm O. et Billiet S. (2015), "Communication", Dunod, Paris, page 2-7.

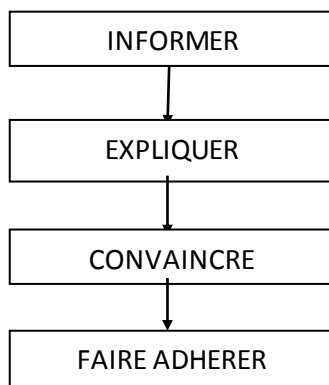
² Morel, P. (2009), "La communication d'entreprise", Vuibert, 4ème édition, Paris, p 90-94.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

1.1 La communication descendante

Par définition, la communication descendante part du sommet de la pyramide hiérarchique, atteignant les employés et les travailleurs par le relais des managers ou par des outils écrits distribués à l'échelle mondiale (comme les journaux internes). Il remplit la première véritable fonction obligatoire, c'est-à-dire la diffusion d'"informations de contrôle". Ces informations ont été diffusées par le biais des supports obligatoires équivalents constitués de panneaux d'affichage. En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de services, et les documents émanant des délégués syndicaux et du comité d'entreprise. La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même, soit par le journal d'entreprise, soit par des documents spécifiques. C'est un instrument de management qui peut être tout à fait positif s'il est géré avec objectivité, Mais s'il est utilisé par la direction comme un outil promotionnel, il peut être dégoûté. Il est essentiel que la communication descendante reste en permanence un instrument d'information au service des salariés, afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération, et leur mettre de se situer dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Pour bien fonctionner, elle doit demeurer crédible et utiliser les moyens les mieux adaptés. Sur ce dernier point, le choix est assez vaste et les coûts sont souvent limités. Ces moyens peuvent être les notes de services, lettres et circulaires, les panneaux d'affichage, les discours et visites du président, le livret d'accueil, le rapport annuel (interne et externe), la revue de presse, la plaquette institutionnelle (interne et externe), les outils audiovisuels, les réunions formelles (conventions), et surtout le journal d'entreprise. Les principaux outils de la communication descendante seront étudiés ultérieurement (en particulier le journal d'entreprise). Si une entreprise n'a qu'une communication interne, il doit s'agir d'une communication descendante.

Figure 6: Schéma de fonctionnement de la communication descendante



Source : Morel, P. (2009), "La communication d'entreprise", Vuibert, 4ème édition, Paris, p 91.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

Ce n'est que lorsque les employés sont motivés et unis par un projet commun que le plan peut fonctionner correctement. La communication descendante reste la forme de communication la plus courante. Cependant, il serait absurde d'établir une communication interne qui ne peut être que descendante, sans laisser aux salariés la possibilité de s'exprimer. Par conséquent, la communication descendante ne suffit pas.

1.2 La communication ascendante

Contrairement à la précédente, la communication ascendante commence à partir de la base des employés et monte au niveau suivant. Il peut être suscité ou spontané. Le développement de la communication bottom-up répond à trois objectifs : l'investigation, la détection et la stimulation, et peut comporter plusieurs aspects. Il est formel lorsqu'il est structuré, lorsque nous connaissons l'expéditeur et le destinataire, et informellement il n'est pas structuré, mais lorsque nous connaissons ou pouvons identifier l'expéditeur et le destinataire. Quand il n'a pas de structure connue, d'émetteur ou de récepteur, c'est une sorte de bruit ou de rumeur. Lorsqu'il n'est pas motivé par des informations descendantes, il est considéré comme spontané et il est motivé lorsqu'il répond ou suit des informations descendantes. Lorsqu'il s'agit d'une simple réaction à une nouvelle situation ou décision, on l'appelle aussi rétroaction. Elle peut toujours informer la hiérarchie par des questions qui reflètent des préoccupations ou des attentes. Enfin, elle peut se manifester sous forme de réclamations ou de contestations. Quant au contenu, il peut être lié à l'entreprise à travers l'une de ses composantes - activités, organisations, situations, produits - ou lié aux personnes et aux environnements professionnels (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc.) Qu'il s'agisse d'une communication descendante ou d'une communication montante, l'information passe toujours par le même circuit : émetteur, émetteur (ou relais) et récepteur. En revanche, selon qu'il communique vers le bas ou vers le haut, l'émetteur devient récepteur, et inversement ; en revanche, le relais ne change pas de position.

. • **Les acteurs** de la communication ascendante sont :

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

. • **Les principaux outils de la communication ascendante** sont les notes rapports, comptes rendus, boîtes à idées ou suggestions (dans certaines conditions); certaines rubriques du journal d'entreprise (courriers des lecteurs), entretiens individuels ou collectifs, organes des

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

institutions représentatives du personnel, conférences/débats et surtout les enquêtes et sondages (voir plus loin). Parmi les outils utiles à la communication ascendante, la «boîte à idées» peut sembler obsolète.

Disposer des urnes en quelques endroits de l'entreprise sans autre mention que « boîte à idées » n'est certes pas une garantie de succès. Mais en informant le personnel que durant une période donnée, une consultation va être menée dans l'entreprise sur tel thème, là méthode peut être utile. Il faut préciser que chaque salarié pourra émettre toute suggestion ou proposition constructive en déposant une note dans l'une des urnes disposées à tel et tel endroit, et ajouter le dépouillement des réponses sera fait à telle date par un comité technique et que les trois meilleures idées seront récompensées. Si l'on donne aux urnes un aspect et un titre en rapport avec le thème, ce moyen très économique peut se révéler efficace, utilisé ponctuellement. Bien entendu, la promesse d'une récompense augmentera la participation.

1.3 La communication interactive

Ce troisième type de communication interne suit logiquement les deux autres car il les complète. Les échanges les plus riches se produisent souvent lors de rencontres occasionnelles, d'occasions d'affaires voire festives ou de rencontres informelles. Cependant, la communication interactive, que l'on peut aussi appeler communication mutuelle, peut faire appel à des outils utilisés dans d'autres types de communication, en fonction des objectifs qui leur sont assignés, de la forme qui leur est donnée et de la manière dont les gens les utilisent. Dès lors qu'on offre aux salariés la possibilité de dialoguer, soit avec les émetteurs de l'outil, soit avec les membres d'autres services de l'entreprise, on favorise l'échange. C'est pourquoi même des outils considérés a priori comme appartenant à la communication descendante peuvent un support d'échange. C'est le cas, par exemple, du journal interne. Si l'on prévoit d'ouvrir une ou plusieurs rubriques aux salariés sans exercer de censure, et si on bénéficie d'une périodicité assez fréquente, le journal pourra devenir un instrument de dialogue. Des outils issus de technologies comme les intranets semblent bien adaptés à la communication mutuelle. On peut y intégrer des informations diverses (comme des flashes d'actualité, un calendrier des événements d'entreprise, des informations pratiques, la revue de presse, des petites annonces, la liste des documents internes), le répertoire de l'entreprise (noms, fonction, services, numéro de poste, de fax, etc.), des offres de formation avec possibilité de s'inscrire aux stages, des informations du comité d'entreprise, des messageries (individuelles ou par services), des téléquestionnaires.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

À travers ces différentes rubriques, il est possible de créer un flux important d'échanges d'informations interpersonnels. Cependant, pour que le trafic se déroule sans heurt et de manière constructive, il doit être effectué de manière ordonnée, c'est-à-dire : informer et former les employés, prêter attention au contenu et à la conception de l'information, maintenir une véritable homogénéité entre les différentes parties, et assurer mises à jour bonnes et fréquentes. , Pour assurer la réponse à la question posée. De plus, les restaurants d'entreprise, les cafétérias, les bibliothèques et autres lieux sont des lieux d'échanges informels entre eux. Il faut essayer de les gérer ou de gérer les informations qui y sont échangées, car des rumeurs peuvent aussi en surgir. Les rumeurs sont l'émergence de l'information, on ne sait pas qui en sont la source et le destinataire, et elle est déformée et amplifiée sans traitement. Il reflète la frustration des employés lorsqu'ils sont nerveux dans le processus de prise de décision, Un changement est un problème sérieux pour le personnel. Du fait du manager et de son style de management, il peut aussi être favorisé par la mauvaise ambiance interne. On dit souvent qu'il s'agit en effet du plus ancien médium au monde. Les rumeurs sont parfois délibérément exploitées par des dirigeants sans scrupules. Une entreprise qui communique rarement est beaucoup plus vulnérable aux rumeurs. Pour tenter de la juguler, la première chose à faire est d'essayer d'identifier son origine, d'apporter un démenti rectificatif justifié et probant¹.

2. La place de la communication interne

La localisation de la communication interne et son modèle d'organisation dépendent de la mentalité générale de l'entreprise et des objectifs globaux qui lui sont assignés.

Pour certains objectifs, on a souvent recours à des moyens qui dépassent le cadre strict de la communication interne. Il s'agit en particulier des relations publiques et de l'information.

2.1 La subordination au domaine sociale

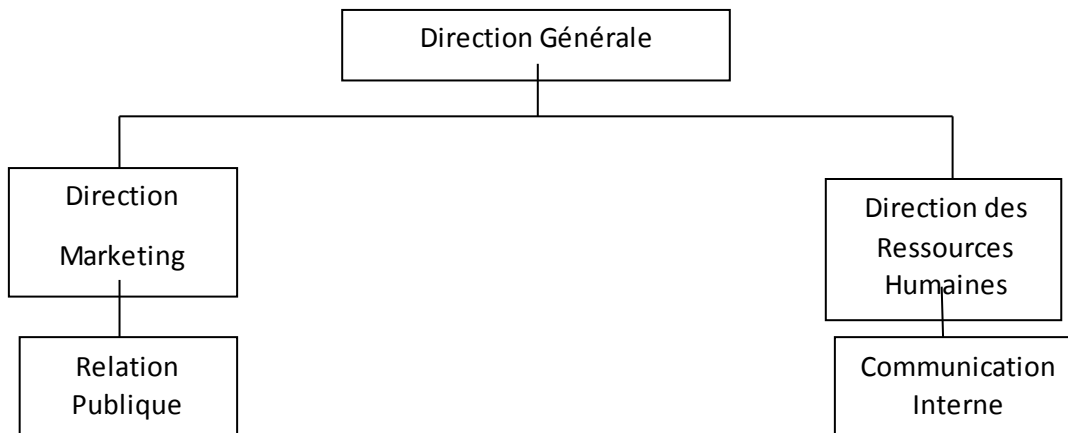
Le schéma suivant représente la division de la direction générale ²:

¹ Morel, P. (2009), "La communication d'entreprise", Vuibert, 4ème édition, Paris, p 92 et 93.

² Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., Scibetta, C. (1996), "Communication des entreprise : stratégies et pratiques", Nathan, Paris, p 216.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

Figure 7: Schéma du rattachement au domaine social

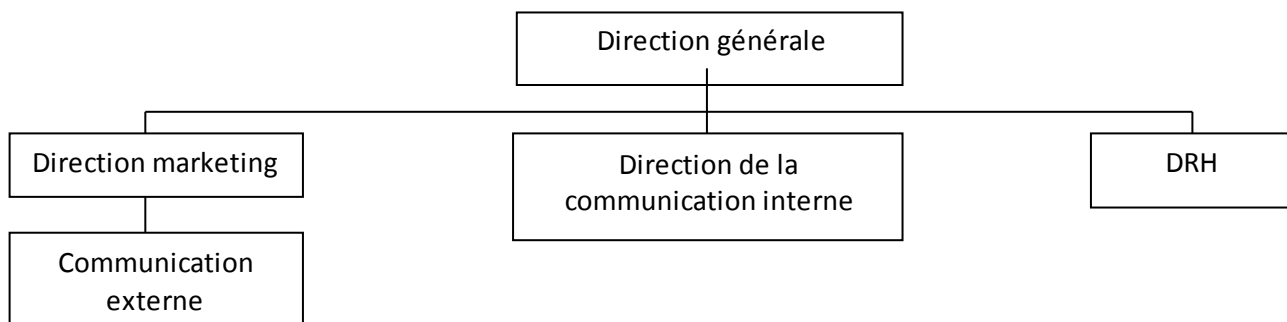


Source : Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., Scibetta, C. (1996), "Communication des entreprise : stratégies et pratiques", Nathan, Paris, p 216.

2.2 La spécialisation et l'autonomie

A ce point, on représente le rattachement de la direction de la communication interne directement à la direction générale ce qui signifie son importance dans une entreprise¹.

Figure 8: source de communication interne



Source : Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., Scibetta, C. (1996), "Communication des entreprise : stratégies et pratiques", Nathan, Paris, p 217.

3. Objectifs de la communication interne

Les objectifs réels fixés par le plan de communication interne pour vous-même peuvent être les suivants, selon les circonstances et les besoins de l'entreprise :

- Accompagner le projet de l'entreprise en proposant des objectifs et des modalités. Ce plan de communication global recense les choix et les limites de l'entreprise et les explique aux salariés. 80% des communicants internes interrogés par l'AFCI déclarent avoir participé à la mise en place et diffusion du projet de l'entreprise.
- Accompagner le management en favorisant une atmosphère de dialogue et d'écoute, et mettre à disposition des managers un ensemble d'outils et d'accompagnement, afin

¹ Demont, L., et al. (1996), Ibid, p 217.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

qu'ils puissent mieux comprendre les informations de base de l'entreprise. Pour mener à bien sa mission, la direction doit bien comprendre le management et l'assister dans l'accomplissement de la mission de communication et d'animation d'équipe

- Connecter un groupe social de plus en plus dispersé dans le temps et l'espace. Les plans de communication interne peuvent partager des informations stratégiques, opérationnelles et symboliques (un ensemble de valeurs et de principes d'action), renforçant ainsi l'efficacité et l'unité de groupes généralement dispersés dans le monde.
- Intervenir ponctuellement dans des politiques spécifiques qui doivent être largement diffusées : autour des méthodes qualité, autour de l'installation ou du développement d'actionnaires internes, autour d'événements (anniversaire), de succès (grandes commandes), de difficultés (techniques ou sociales) ou de sorties de produits

4. Avantage de la communication interne

La communication interne est un outil d'analyse de crise qui permet d'apporter aux entreprises des solutions de communication interne :

- Créer un bon environnement pour la diffusion de l'information.
- Aide à créer une bonne ambiance de travail (en milieu de travail).
- Il aide à créer et à renforcer la culture d'entreprise.
- Il permet de choisir une structure qui répond aux objectifs de l'entreprise pour améliorer les résultats et réaliser des profits.
- Assurer la participation de tous les employés pour atteindre les objectifs.
- Les avantages de la communication interne par rapport aux employés.
 - **L'avantage de La communication Interne sur le personnel :**
 - Motiver et mobiliser les employés pour choisir une entreprise.
 - Promouvoir les relations interpersonnelles et les renforcer.
 - La communication interne est meilleure que le service fourni par l'entreprise
 - **L'avantage de la communication Interne sur les services assurés par l'entreprise ¹:**
 - Améliorer la qualité de fabrication.
 - Améliorer la capacité de production.

¹ Dobiecki, B. (1991), "Communication des entreprises", p 107. Disponible sur : <file:///C:/Users/pc/Downloads/53bc1b7944dac.pdf> (consulter le 07/07/2021).

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

Section 3. Stratégies et techniques de la communication interne pour l'entreprise

1. Démarche stratégique de la communication interne

1.1 La notion de stratégie et son intérêt

Cette stratégie a pour objectif de déterminer le plan d'action que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer qu'elle conserve un avantage concurrentiel défendable sur le long terme. Il n'y a pas de solution miracle : ce qui fonctionne ici peut échouer ici. Chaque entreprise a sa propre façon de gérer les situations internes. La stratégie de communication a pour but de communiquer le plan d'action qui sera organisé et de le diviser en plusieurs programmes, plans et échéanciers. L'entreprise doit adopter cette démarche dans deux directions : interne (salariés) et externe (clients, public, partenaires divers...). Ensuite, subdivisez chaque type de stratégie en stratégies spécifiques. Toute stratégie de communication est construite à travers un processus itératif fourni par l'analyse, la sélection continue, la classification et la hiérarchisation. Le processus de cette stratégie sera écrit dans un document intitulé « Recommandation stratégique ». Il contient des informations détaillées sur toutes les informations nécessaires sur les objectifs, les ressources matérielles, les ressources financières et humaines, les tâches et les domaines d'action pour faire avancer la stratégie. L'importance de rédiger des recommandations stratégiques permet aux dirigeants d'aligner leurs repères sur les différentes utilisations d'informations puissantes dans le temps et dans l'espace, économisant ainsi beaucoup de temps pour toutes les personnes concernées¹.

1.2 Les étapes de la démarche stratégique en communication

Réussir une démarche de stratégie de communication consiste à suivre les étapes suivantes :

A. L'étape de départ

Dans cette étape la haute direction de l'établissement prépare un cahier des charges qui comprend les objectifs identifiés à travers l'audit communicationnel en identifiant les méthodes de travail et la planification de chaque étape, ainsi que le budget alloué à celle-ci.

B. Collecte de données

Dans le sens de surveiller la situation interne des différentes communications, et donc il y a ceux qui suggèrent Un ensemble de questions tournant autour de qui sait ou qui transmet l'information, dans quel cadre elle est transmise, quelle Les attentes des travailleurs vis-à-vis

¹ Mahboub, L. (2014), "La communication interne et le changement organisationnel en entreprise Essai d'analyse à travers l'entreprise de la cimenterie de béni-saf (S.C.I.B.S) ", Mémoire de Magister en Sciences de gestion, Université de Tlemcen, Algérie, page 101.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

de la méthode d'information appliquée, les utilisateurs connaissent-ils bien l'organisation? Ou qu'elle est l'image qu'ils en véhiculent au monde extérieur?, et ces questions comportent d'autres sous-questions selon La nature de l'institution et son public, en plus du fait qu'il existe des techniques spécifiques pour l'enquête interne elle comme suit toujours en suivant l'audit communicationnel¹ :

- **Comment le statut de la procédure est-il pris en compte ?** Cela se résume au fait qu'il est basé sur un ensemble de données évaluée à partir du climat social de l'entreprise.
- **Moyens :**

Preuves ou signaux traditionnels : sur les taux d'absentéisme, les accidents du travail, les publications syndicalisme, taux de participation aux grèves.

Recherche interne sur l'opinion publique : formulaires de questions, sondage d'opinions....

- **Informateurs :**

Le cadrage est une source d'information logique car plus proche de la réalité professionnelle quotidiens des utilisateurs, les sollicitations semi-formelles peuvent paraphraser diverses informations si les moyens sont disponibles.

- **Les buts**
- Soumettre un résumé des forces de l'institution.
- Déterminer le degré d'intégration des travailleurs dans leur emploi.
- Détectez les ennuis et les désirs des utilisateurs.
- Observer les changements de comportement des travailleurs.

Et à travers l'évaluation, les résultats doivent être distincts d'une recherche à l'autre et d'une institution à l'autre d'une section à l'autre.

C. Analyse et diagnostic

Ceci est fait avec les données collectées à partir de différents outils qui a été utilisé par l'audit communicationnel au sein de l'organisation, et à partir de cette étape on passe à la dernière étape de la construction d'un plan de communication stratégique basé sur ce qui a été diagnostiqué.

Elaboration de la stratégie de communication interne de l'organisation : elle comprend des étapes majeures :

¹ Beau, D., Daudel, S.(1992), "Stratégie d'entreprise et communication", Dunod, Paris, p 71.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

D. Elaboration de la stratégie de communication interne de l'entreprise

❖ Attribution de tâches ou de responsabilités

- **Les missions du chargé de communication interne** : Ce dernier est chargé de formuler et de mettre en œuvre la politique de communication. Il est également attendu de lui de définir la stratégie de communication et de veiller à sa réalisation. Il est tenu d'assister aux assemblées générales de l'administration en plus de la présence permanente dans les différents services de l'institution pour contrôler la situation et le but ultime de ce dernier est d'activer l'activité des travailleurs en créant une relation avec la direction, il représente le médiateur médiatique entre les deux parties et il a la responsabilité des trois types de communication (ascendant, descendante et horizontal).
- **Aptitudes et compétences du chargé de communication** : pour réussir la mise en œuvre des différents processus de communication, il est nécessaire que la personne en charge de la communication doit être bien organisée et maîtriser les différentes techniques de communication ainsi. Il est considéré comme l'axe des mouvements de communication au sein de l'organisation car il reçoit l'information et la distribue dans deux directions (descendante et ascendante). Il ne peut faire ce métier avec performance que s'il a un sens aigu de l'écoute des autres et la capacité de tisser un réseau de communications facilitant les liens entre les travailleurs et la structure administrative.
- **L'apparence du responsable de communication** : Ce dernier doit être un homme de stratégie, qui doit formuler et mettre en œuvre une politique communicative, et c'est aussi un homme de terrain qualifié pour le travail appliqué.
- **La direction de la Communication Interne** : Elle est composée du fonctionnaire et de ses assistants elle doit respecter la structure schématique classique (Chef de Département Sous-Administrateurs...) et en général la personne responsable de communication doit travailler avec différents agents, par exemple, l'un d'entre eux est préoccupé par la rédaction de messages écrits, l'autre par l'organisation des manifestations, l'autre par les relations avec les plaidoiries administratives....) et en général est responsable de la communication doit avoir les yeux rivés sur tous les intérêts internes de l'institution et de ses usagers.
- **La communication interne et la responsabilité de chaque membre** : cela signifie que tout le monde au sein du système est un membre efficace et influent dans le

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

système de communication interne, à commencer par les encadreurs qui doivent suivre les meilleures méthodes pour contacter les utilisateurs et tenir compte de la qualité des informations fournies, de l'ambiance générale dans laquelle les opérations l'ambiance générale a un rôle plus qu'important en influençant la qualité de la communication interne.

E. Concevoir les messages de communication

- **Priorité aux informations internes :** Ce que l'on entend dans ce contexte, c'est que l'approche basée sur la communication l'organisation doit essayer de créer des liens durables entre la haute direction et les structures de base de l'organisation en informer les utilisateurs de tous les développements et éviter le secret et le langage du silence car cela conduira à l'apparition des rumeurs, qui nuit souvent à l'intérêt interne de l'institution.
- **Les informations sélectionnées :** l'audience affilient juste les informations qui leurs intéresse un processus médiatique réussi est un processus rapide et simple. L'information doit être facultative car ce n'est pas Toutes les informations qui sont importantes et nécessaires.

F. Choisir les canaux de communication : Choisir les moyens de communication : Il s'agit de choisir le mode de diffusion de l'information, et à cet égard, on distingue Trois types principaux sont écrits, oraux ou audiovisuels.

Ce point concerne également le choix des outils de communication nécessaires pour faire passer des messages au public destinataire (lettres administratives, affiches, journaux, interviews, réunions, projections de films, journaux télévisés).

La stratégie de communication interne de l'institution est le seul moyen pour toute institution économique afin d'atteindre le succès qui lui est stipulé, car une bonne stratégie et la de tout projet réussi. Elle ne se fait que si elle est en parallèle d'une bonne fluidité de communication qui permet l'échange efficace des différentes informations et même Les projets dont la nature est davantage liée à des facteurs extérieurs à l'établissement, mais qui sont directement affectés par l'ampleur de La stabilité interne de cette dernière est ce qui découle d'abord de l'état de la communication et de sa réalité. C'est un outil d'étude d'audit communicationnel a de nombreuses formes ou modalités pour ses principaux interlocuteurs

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

comme ceux qui seront utilisés dans l'étude de terrain, mais ils visent tous à développer une meilleure communication au sein du système¹.

2. Techniques de communication interne

2.1 La communication classique

La communication interne classique comprend des compétences en communication directe et des compétences en communication avec les médias, sans parler du bouche à oreille. Le plan de communication interne est formé en combinant ces différentes technologies. Il est important d'étudier cette synergie lors de l'audit et les mesures d'efficacité du plan de communication. Ces technologies sont :

2.1.1 La communication directe

Il est impensable pour une entreprise de ne pas intégrer la communication directe dans sa stratégie interne. Ces technologies sont indispensables à la gestion de la communication au quotidien et à l'établissement du dialogue avec les salariés. La communication interne directe comprend la communication verbale et les techniques dérivées du marketing direct.

A. La communication orale

Cette technologie a été utilisée par les entreprises. En effet, la communication verbale permet d'établir une relation de proximité qui s'adapte à des informations très personnalisées et très personnalisées, tout comme les informations du service des ressources humaines. Elle peut être mobilisée pour différents objectifs : informer les salariés, motiver tout ou partie des salariés, fédérer autour de certaines valeurs propres à l'entreprise. Il existe de nombreuses formes de communication orale : entretiens personnels en face-à-face, réunions d'information à plusieurs, réunions de dialogue, téléconférences, visioconférences, webconférences, séminaires et conférences.²

B. Le marketing direct interne

La technologie développée par le marketing direct et appliquée à la communication interne offre la possibilité d'individualisation et d'individualisation de la diffusion de l'information. Contrairement à la communication verbale, ces technologies nécessitent que le responsable de la communication interne dispose d'une base de données complète et à jour pour l'entreprise : coordonnées personnelles, numéros de téléphone fixe et mobile, numéros de fax, e-mails... sont souvent utilisés à des fins d'information. Ces technologies sont

¹ Westphalen, M-H. (2001), "Communicator", Dunod, Paris, p 70 et 71.

² Déducaïn, J-M., Igalens, J. (2017), op-cit, Paris, pp. 146-147.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

indispensables aux plans de communication interne, en permettant une transmission des messages parfaitement adaptée à chacun but. Le courrier, le téléphone, le SMS ou l'e-mail permettent de mieux exploiter la démarche de segmentation interne de l'entreprise en individualisant des messages déjà adaptés à chaque segment de la population salarié.

Ce sont des techniques aussi ancienne dans les entreprises que la communication orale, le courrier n'est pas valorisé de la même manière suivant l sera transmis sur le lieu de travail ou à domicile où il sera perçu plus solennel. Très souvent, les entreprises commettent les mêmes erreurs en communication interne qu'en communication externe en envoyant le même courrier à toutes les personnes de la cible, en l'occurrence les membres de leur personnel dans les cas présent. Cette erreur souligne l'oubli de la segmentation qui engendre une adaptation des messages aux caractéristiques de chacun des segments ciblés mais également l'oubli des capacités spécifiques du mailing qui autorise en l'individualisation de rédaction des messages afin d'engendrer une forte implication pour chaque personne concernée¹.

2.1.2 La communication médiatique

La communication interne de l'entreprise peut utiliser trois types de supports selon ses objectifs pour atteindre les objectifs retenus:

- les médias écrits sont les plus classiques et toujours les plus utilisés par les entreprises.
- les médias audiovisuels dont le coût d'utilisation limite souvent la sélection.
- les médias électroniques qui occupent de plus en plus de place dans les plans de communication des entreprises.

A. Médias écrits

Ils comprennent des dépliants, des prospecteurs, des affiches, des journaux d'entreprise et éventuellement des livres d'entreprise. Ils comptent près de 30 millions de lecteurs en France. La création d'affiches, de dépliants, de dépliants et de brochures doit intégrer les caractéristiques et les contraintes de toutes les formes de communication, notamment la communication d'entreprise et le marketing commercial. Ainsi, les affiches n'étant souvent regardées que très rapidement, elles ne doivent véhiculer qu'une seule idée, qu'un seul message, ce qui permettra à chaque salarié de comprendre rapidement. Des dépliants et des brochures peuvent être utilisés pour un travail de communication directe par courrier ou une distribution directe au corps à corps. Bien entendu, leur création dépend des objectifs de

¹ Déducaïn, J-M., Igalens, J. (2017), op-cit, pp153-154.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

l'employé sélectionné. Il utilisera les expressions, les codes de langue et les références culturelles de ces objets¹.

B. Médias audiovisuelles

Il y a quelques années, l'audiovisuel semblait représenter une opportunité intéressante pour la communication interne des entreprises. Malgré la contrainte financière liée au coût des équipements nécessaires (moniteurs de télévision, système de diffusion), certaines entreprises avaient intégré cette technique soit pour diffuser un journal d'entreprise, soit pour créer des programmes d'intégration pour les nouveaux salariés, soit, enfin, pour des séminaires ou des conventions. Mais le développement des médias électroniques a périmé l'intérêt d'une vision classique des médias audiovisuels. Ils sont donc remplacés aujourd'hui par les web-télévisions et autres techniques de la même nature. En revanche, il est important de développer une réflexion spécifique à la communication interne lorsque l'entreprise utilise la télévision, la radio ou le cinéma pour sa communication externe. Le personnel sera évidemment touché par cette campagne à destination des consommateurs ou d'autres parties prenantes. Sa perception influencera (positivement ou négativement) son sentiment vis-vis de son organisation. De plus, il constitue un relais d'opinion particulièrement crédible pour les autres publics ce qui renforce la nécessité de le séduire dans les campagnes de communication externe².

2.1.3 La communication interne digitale

L'informatique, internet, le web 2.0 et les réseaux sociaux - l'autre terme tous les médias électroniques ont ouvert de nouvelles possibilités aux techniques de la communication d'entreprise, et plus particulièrement à la communication interne. Toutes les entreprises sont aujourd'hui équipées en informatique, connectées sur internet et créatrices de blogs internes, de wikis et autres messageries internes. Cette situation permet, par exemple, d'intégrer systématiquement les e-mails dans la communication interne, en particulier pour transmettre des informations factuelles et ponctuelles telles que l'actualité de l'entreprise (présenter une promotion, annoncer un article élogieux dans la presse grand public. inviter à un arbre de Noël, souligner un succès de l'entreprise ou de ses produits et services...) ou des informations d'urgence (alerte pour un virus informatique, annonce d'un problème technique, diffusion du plan de gestion d'un problème technique touchant des produits commercialisés...). Pour éviter le danger d'être noyé dans un flot d'e-mails quotidiens (selon diverses études, un cadre

¹ Déducaïn, J-M., Igalens, J. (2017), op-cit, p 155.

² Ibid, pp161-162.

Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

passerait près 30 % de son temps de travail à gérer ses e-mails), cette communication doit suivre quelques règles précises de création:

- ne pas hésiter à utiliser l'icône « très haute importance lorsque cela est justifié (mais uniquement lorsque cela est justifié).
- mentionner dans la rubrique « objet » un thème pertinent, impliquant et précis.
- utiliser le mail de préférence pour des données factuelles.
- évaluer l'intérêt de téléphoner (meilleure explication, écoute des arguments de l'interlocuteur...) plutôt que d'envoyer un mail.
- rédiger des messages concis et courts (en général, il est recommandé d'utiliser 300 mots au maximum).
- sortir de la mise en forme conventionnelle et rigide de la présentation pour adopter une présentation créative.
- ne pas se dispenser des formules de politesse et ne pas abuser des abréviations couramment utilisées par les internautes telles que « cdl » pour cordialement (c'est l'« étiquette du net »)¹.

2.1.4 La communication interne événementielle

Cette technique, très utilisée pour une finalité corporate ou marketing (problématique de marque), peut également être utilisée dans un plan de communication interne. Par exemple, le distributeur allemand Metro organise tous les ans un concours de type « Master Chef » auprès de ses chefs de rayon. Cet événement comprend différentes épreuves en parfaite adéquation avec les métiers de ce distributeur : présentation du rayon, connaissances des produits, composition d'un linéaire en fonction des contraintes de saison ou de zone de chalandise... Les vainqueurs sont ensuite utilisés comme ambassadeurs dans toutes sortes de salons et dans les médias. Ils touchent également une prime substantielle et ont une augmentation de salaire. L'intérêt des salariés pour ce concours, le nombre de participants, les évolutions de carrière pour les gagnants font de cet événement un temps fort de la politique de communication interne².

¹ Déducaïn, J-M., Igalens, J. (2017), op-cit, pp. 162-163.

² Ibid, pp. 174-175.

Chapitre 1. Généralités sur la communication interne au sein de l'entreprise

Conclusion du chapitre

La communication est un élément essentiel pour chaque entreprise car elle permet de créer de la cohésion entre les différents services et d'atteindre les différents objectifs de l'entreprise. Elle a évolué à travers le temps de la théorie de l'information et le cybernétique l'année 1948, jusqu'au modèle du réseau et du milieu les années 2000 et, enfin, la fin des modèles en 2010. La communication se divise en trois types : la communication descendante des dirigeants vers les collaborateurs, la communication ascendante qui est une communication plus récente des salariés au dirigeant et la communication interactive qui se déroule entre les salariés au même niveau. Actuellement, ces trois types sont devenus un moyen nécessaire pour développer l'entreprise et générer le maximum de bénéfice.

Chapitre II :

Communication interne et performance des entreprises

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

Introduction du chapitre

De nos jours, la communication interne est devenue un élément essentiel pour chaque organisme afin de fédérer et motiver les salariés pour atteindre les meilleurs résultats. De nombreuses stratégies et techniques s'offrent à l'entreprise. Elle doit choisir les meilleurs selon sa capacité, ses objectifs et ses moyens, comme elle doit se tenir au courant des évolutions des moyens de communication interne et être à jour, veiller à avoir les meilleurs moyens d'information et une bonne communication va aider sans doute à des salariés plus performants ce qui va impacter positivement sans doute sur la performance de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à trois parties : la première la performance de l'entreprise (mesure et performance), la deuxième les indicateurs de mesure de performance, et la troisième stratégie de communication interne et performances des entreprises.

Section 1. Performance de l'entreprise

1. Définition de la performance

Waldman (1994) définit la performance comme étant « l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle ». Khemakhem la définit comme étant « la réalisation d'un travail, la manière avec laquelle une entité réagit à des incitations ou atteint les objectifs qui lui étaient fixés ». De son côté, Marchersney (1991) l'assimile au degré de réalisation du but recherché.

A partir de ces définitions, trois sens généraux du terme performance sont mis à jour : « l'ACTION, son RESULTAT et éventuellement son SUCCES ». Une analyse polysémique du mot performance (Bourguignon, 1995) a montré que le mot performance désigne :

- « Le succès : La performance est une fonction de la réussite variable selon les acteurs et les entreprises.
- Le résultat de l'action : La performance se mesure au travers de l'évaluation des résultats obtenus.
- L'action : La performance est un processus : la mise en action d'une compétence.»

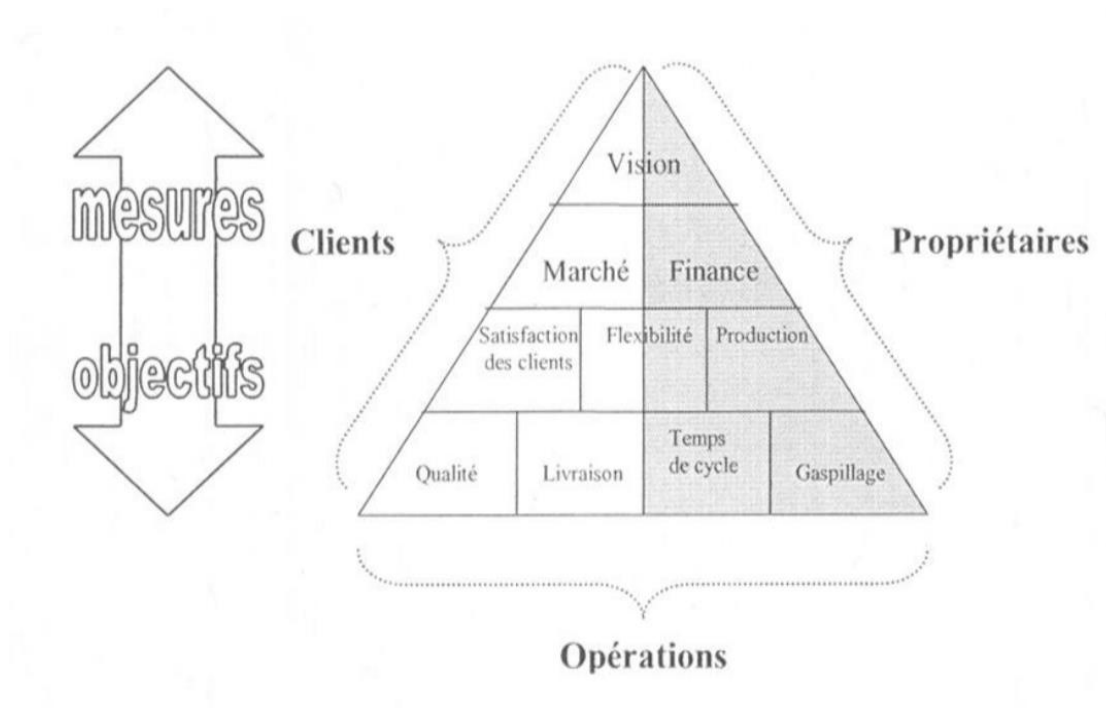
De son côté, Albanes (1978) précise que la performance implique « l'efficacité et l'efficacéité ». Il est suivi par des biens (1988) pour qui la performance se définit par « l'art de bien faire (efficacité) les bonnes choses (l'efficacéité) ».

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

A la lumière de ces définitions, trois concepts constitueraient la performance. Il s'agit de :

- « L'efficacité (résultat) : Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir les résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés. Kalika (1988), l'appréhende via le « degré d'atteinte des objectifs spécifiques ».
- L'efficience (effort) : Elle élargit l'analyse en intégrant la comparaison des résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Pour Kalika (1988), l'efficience est mesurée par « la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production »¹.

Figure 9: Les dimensions de la performance (adaptés de lynch et cross, 1995)



Source : Pouliot, A. (2005), "La gestion de la performance dans les centres de distribution", Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise en sciences, HEC MONTREAL Affiliée à l'université de Montréal, p 11.

¹ Kharrat, S. (2016), "L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie", Thèse de doctorat, L'université Paris-Saclay, pp. 17-18.

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

Le sommet de cette pyramide est la vision corporative. Une fois que la vision a été établie, il devient possible de fixer des objectifs financiers et marketing. Ainsi, chaque unité d'affaire tente d'équilibrer ses objectifs à long terme de croissance et position de marché (marketing) par rapport aux objectifs à Court terme de liquidité et de profitabilité (finance).

Au troisième niveau, les processus critiques supportent les objectifs financiers et de marché des unités d'affaires. Ce niveau est le lien entre la performance de chaque département et la performance globale. Ce niveau permet aux gestionnaires de concentrer leurs efforts sur l'efficacité d'un processus complet plutôt que sur l'efficience d'un seul département. Lynch et Cross (1995) ont identifié trois processus critiques à ce niveau. Le processus de satisfaction des clients représente comment les attentes des clients sont gérées. La flexibilité se retrouve au cœur de la pyramide de la performance puisqu'elle correspond à la capacité de réaction des processus critiques. Le troisième processus critique est la productivité. Ce dernier processus réfère à l'efficacité de la gestion des ressources permettant la satisfaction des clients ainsi que la flexibilité. Ainsi, avec ces trois processus, les objectifs corporatifs sont équilibrés. Par contre, Lynch et Cross notent qu'il est habituel qu'un processus critique reçoit plus d'attention que les autres.

Le dernier niveau de la pyramide de performance comprend quatre dimensions de la performance opérationnelle. Pour les auteurs, la qualité représente le respect des attentes des clients à 100%. La livraison implique plutôt l'envoi de la quantité désiré au moment voulu. Ces deux blocs opérationnels sont considérés de nature externe puisqu'ils affectent directement le client. Les deux autres blocs sont de nature interne car ils ne sont pas directement saisis par les clients. Par contre, ils sont cruciaux au succès des opérations. Le temps de cycle réfère au temps total écoulé entre le début et la fin d'un processus pour une unité. Le gaspillage représenté toute les activités ou ressources n'ajoutant pas de valeur.

Il existe donc une multitude d'options pour les organisations quant à la définition de la performance. Dans les modèles décrits ci-dessus, les auteurs notent que les perspectives utilisées ne représentent qu'un point de départ. Chaque organisation doit ainsi évaluer quels éléments représentent la performance pour elle¹.

¹ Pouliot, A. (2005), "La gestion de la performance dans les centres de distribution", Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, HEC MONTREAL, Université de Montréal, p 11.

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

2. La théorie de performance

2.1 L'école classique

Taylor (1911) proposa une série de méthodes visant à augmenter l'efficacité et la vitesse des productions dans les usines. Ce type de management scientifique, basé sur la prémisse qu'il existe « une bonne façon » (one best way) d'accomplir toute tâche, et bien connu aujourd'hui sous l'appellation de taylorisme. Fayol (1916) croyait, quant à lui, en l'universalisme de son concept de management opérationnalisé en variables telles que la division du travail et l'esprit de corps. Weber (1922) créa d'un concept bureaucratie afin d'étudier un ensemble d'arrangements structurels (norme, procédures) : ce modèle se voulait un type « idéal » à partir duquel on devait comparer les autres modèles organisationnels. C'est à lui que l'on doit la première métaphore de l'organisation : la machine.

2.2 L'école des relations humaines

L'émergence du syndicalisme, le développement d'une recherche est un intérêt grandissant pour des modèles organisationnels qui intègrent les dimensions humaines et structurelles amenèrent certains auteurs et chercheurs à fonder l'école des relations humaines. Follett (1924) préconisa le management participatif en introduisant la notion de partage de pouvoir. Plus tard Mayo (1933) et Roethlisberger et Dickson (1939) firent éclater le modèle wébérien par des concepts tels que la production contrôlée par l'établissement de normes dictées par des groupes informels et la communication bidirectionnelle¹.

2.3 L'école néoclassique

L'école néoclassique a construit les fondations d'une organisation des performances en concordance directe avec le cadre théorique. Elle définit les règles et les normes à l'origine de la discipline organisationnelle à partir :

- De pratique implicite de grande entreprise comme le démontrera (A. Chandler) à travers les études empiriques visant à démontrer les façons de faire évaluer les structures.

¹ Chaput, L., Audery Payaud, M. (2007), "Modèles contemporains en gestion", Édition Presse de l'Université de Québec, Canada, p 7.

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

- De pratiques scientifiques formalisées au cours de l'histoire puis adaptées au contexte des années 1960 avec l'apparition de la direction par objectifs développées par Peter Drucker, cette dernière ouvrira la voie au management de la compétitivité par la motivation.

La théorie des systèmes ouvre l'hypothèse d'une interaction entre les parties d'une organisation et son environnement H. Simon estime que les dirigeants doivent penser l'entreprise en termes de système dynamique « englobes plusieurs sorte d'interactions (hommes- machine, machine –homme)¹.

3. Mesure de la performance

3.1 Performance économique

En appliquant les principes économiques et leur application en fonction de la situation de l'établissement et de son environnement. Elle est généralement mesurée à l'aide de mesures de rentabilité de divers types. La mesure de la performance économique dépend des dossiers Les livres de l'institution, ainsi que sur les listes et rapports qu'elle prépare, et les outils d'évaluation de la performance économique sont l'analyse Les ratios financiers et les indicateurs financiers qui en dépendent.

3.2 Performance financière

Le domaine de la performance financière est lié a l'aspect financier et renvoie au concept étroit de la performance de institution car il concerne les résultats obtenus a partir des objectifs financiers, Lynch pense que la performance financière restera le domaine déterminant pour l'étendue du succès de l'institution, et que l'échec des organisations a atteindre la performance financière au niveau de base requis expose leur existence et leurs continuité a un risque, Vankatraman & Ramanujam constate que la performance le plus courant dans la plupart des stratégies management, Harrison & John estime que le domaine de la performance financière peut être utilisé comme un domaine de basse utilisé dans le processus d'analyse interne de l'institution, c'est une stratégie importante que les gestionnaires peuvent utilisé pour déterminer le niveau de performance global dans l'organisation.

¹ Magakian, J-L., Audrey Payaud, M. (2007), "100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise", 2ème édition, édition Bréal, Paris, p 15.

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

3.3 Performance organisationnelle

Le troisième aspect de la performance dans les organisations est la performance managériale des plans politiques et opérations d'une manière efficace et efficiente, et ceci est réalisé en sélectionnant les meilleures alternatives qui sont réalisées. Les résultats les plus élevés possibles et pour évaluer les performances managériales, diverses méthodes de recherche opérationnelle peuvent également être utilisées.

L'évaluation de la performance dans les institutions dépend de la nécessité d'extraire et de calculer un ensemble de ratios et d'indicateurs. Fournir des données détaillées et analytiques sur les résultats obtenus et les comparer avec les périodes précédentes, et étudier les résultats des comparaisons précédentes. Et déterminer l'impact de divers facteurs sur les résultats obtenus.

3.4 Performance sociale

La performance sociale de toute institution est une base pour atteindre la responsabilité sociale, comme Les objectifs de l'institution au niveau social et national sont dans les domaines suivants :

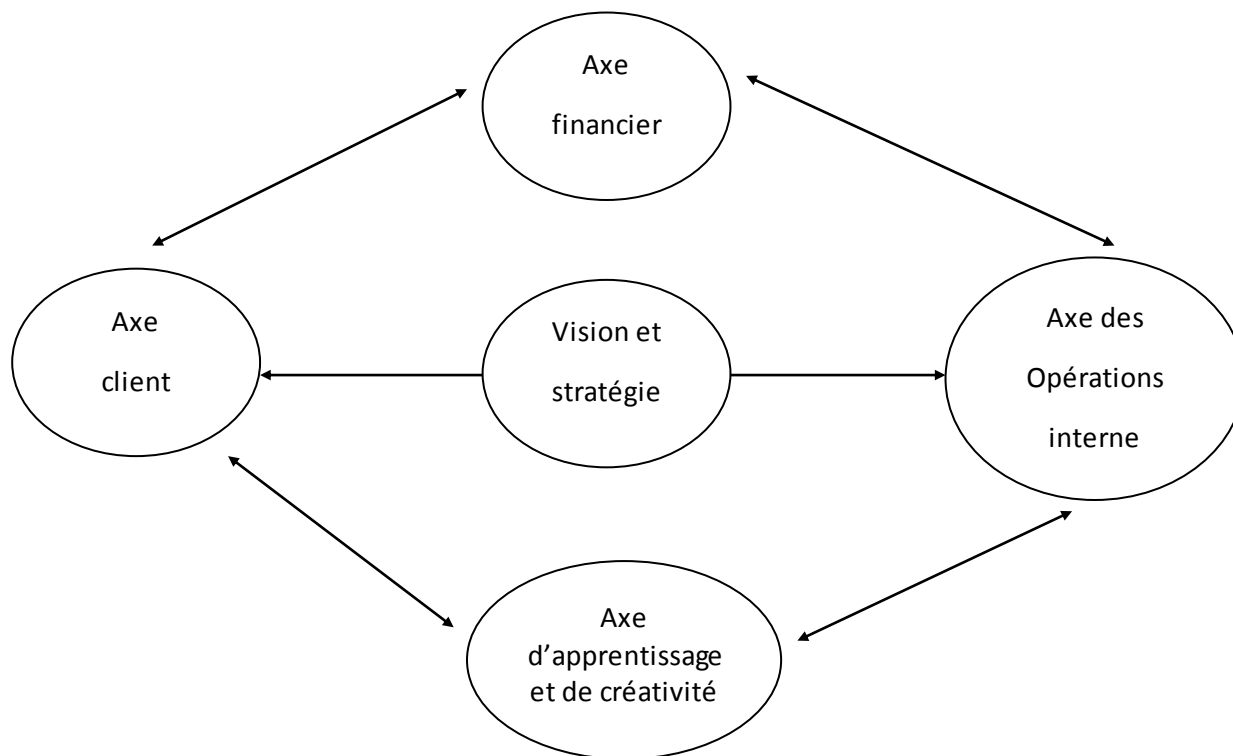
- Traiter avec d'autres institutions dans divers domaines tels que l'échange d'expertise technique, le conseil et la recherche.
- Les objectifs qui déterminent la contribution de l'institution à certains aspects de l'activité sociale et culturelle et au développement des sociétés environnantes.

Ce type de performance se caractérise par le manque de mesures quantitatives disponibles pour déterminer l'étendue de la contribution de l'institution dans les domaines. L'évaluation sociale qui la lie aux parties concernées, ce qui rend plus difficile la conduite d'une évaluation sociale de la performance. Il faut plus de tentatives et d'efforts pour arriver à des mesures justes d'évaluation des performances sociales¹.

¹ Kataf, A. (2019), « Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de la performance des institutions économiques algériennes », Thèse de doctorat en économie, Université Mohamed Khedir, Biskra, pp. 112-113. (Thèse rédigée en langue arabe).

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

Figure 10: les axes du tableau prospectifs



Source : Hani Abdul-Rahman Al-Omari, D. (2009), « La méthodologie de l'application de la balance de Performance en Arabie Saoudite », Université Al-Malik Abdul Aziz Business, Riyad, page 17 (Document rédigé en langue arabe).

Axes des objectifs financiers : Elle contient des objectifs purement financiers tels que le retour sur investissement, coût des produits, la rentabilité. Établi pour mesurer les ratios financiers et les chiffres financiers différents. Certains chiffres financiers importants peuvent parfois être importants en temps de difficulté.

Axes des client : Elle contient des objectifs liés à la satisfaction du client, tels que la satisfaction des désirs clients en fournissant de nouveaux produits ou services, en répondant aux plaintes des clients, en améliorant le service ou le style de vente, augmentez la connaissance du produit. Une organisation qui ne donne pas suite aux demandes des clients et leurs suggestions et plaintes sont menacées que ces clients aillent progressivement vers un autre concurrent pour atteindre leurs désirs.

Axes des opérations internes : cet axes sont soucieux de développer l'organisation de l'intérieur et de maintenir un haut niveau de performance dans ce que nous faisons comme opérations. Cette fiche peut comporter des objectifs tels que : la qualité de fabrication, le

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

pourcentage de pertes de matières premières lors de Fabrication, délai de fabrication, vitesse de changement de production d'un produit à l'autre, Qualité de la conception, relation avec les fournisseurs, développement de systèmes de travail administratifs, utilisation de la technologie Information, coopération interdépartementale... et autres objectifs opérationnels intérieur. Dans bon nombre de nos organisations, vous constaterez peut-être que de nombreuses mesures de performance des opérations sont négligées, Ce qui ne mène a une diminution de niveau de performance.

Axes d'apprentissages et de créativité : L'axe est liée à la capacité de L'entreprise a développe de nouveaux produits, apprend ou invente des technologies de pointe et met en œuvre des politiques de gestion moderne. Ce axe peut inclure des objectifs tels que l'application d'un nouveau style de gestion, l'apprentissage de nouvelles technologies, L'introduction d'un certain nombre de nouveaux produits, le nombre de suggestions soumises et mises en œuvre par les employés, Sans apprentissage et innovation, nous ne pouvons pas continuer parce que les concurrents évoluent, et puis nous serons hors de la compétition. Donc, l'utilisation de ces axes nous aide à surveiller notre capacité de développement et d'innovation par rapport aux autres¹.

1. Les indicateurs clés de performance (ICP)

Les indicateurs clés de la performance sont ²:

1.1 Indicateur d'efficience

Elle relie les sorties d'une ressource a les entrées nécessaires pour la production, il doit refléter les indicateurs de qualité et d'efficacité de la production, en général ces indicateurs devraient relier les sources total qu'une organisation utilise, avec la production qu'elle réalise, les ressources comprend les frais généraux et administratifs par exemple :

- Ressources financières (cout total de chaque produit).
- Ressources naturelles (valeurs des actifs utilisés pour chaque produit).
- Ressources humaine (équipe de travail dédiée pour chaque produit).

¹ Hani Abdul-Rahman Al-Omari, D. (2009), « La méthodologie de l'application de la balance de Performance en Arabie Saoudite », Université Al-Malik Abdul Aziz Business, Riyad, page 17 (Document rédigé en langue arabe).

² Mohamed Nayouf, D. (2018), « outils mesures deperformance », pp. 6-7, disponible sur: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00011019/file/TheseADudezert.PDF>, consulter le 07/07/2021, (Document rédigé en langue arabe).

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

- Ressources en temps (le temps nécessaires pour produire chaque produit).

1.2 Indicateur d'efficacité

Cet indicateur nous fournis des informations sur les résultats obtenus.

1.3 Indicateur de charge de travail

Il reflète la quantité de travail qui a été fait, et ces indicateurs expriment les activités du processus de production lui-même et non le produit, elle contient des mesures de qualité et mesures de qualité selon les attentes des clients (telles que : la précision, la rapidité, la responsabilité...)¹.

Section 3. Stratégie de communication interne et performances des entreprises

1. Contribution de la communication à la performance

La communication est l'une des fonctions administratives de base et c'est un processus qui est nécessaires à chaque entreprise de plus, toute déficience dans les services de communication peut affecter négativement le niveau de performance des employés de l'institution ce qui va mener sont doute a une dégradation de la performance général de l'entreprise. Une communication efficace signifie sa capacité à atteindre ses objectifs dans le sens de créer l'effet souhaité et l'objectif de communication dans de l'organisation est l'échange de données et d'informations, et cela ne se fait que si la communication est efficace, l'administration moderne est également soucieuse d'une communication efficace avec ses employés à tous les niveaux de l'organisation, dans le but de diriger orienter et l'informé afin d'établir avec eux un pont de connaissance et de confiance mutuelle. Cette communication prend de nombreuses formes, notamment :

- motiver les employés à faire du bon travail.
- les aidez à prendre leurs responsabilités.

2. Communication interne comme levier de la performance des entreprises

2.1 L'intérêt pour l'employé

La communication est importante pour les employés car elle leur permet de :

¹محمد نيوف، د.(2018)، " مقاييس أداء أساسي " ص6-7، متوفر على الموقع [https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-](https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00011019/file/TheseADudezert.PDF)

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

- Éveiller l'esprit de participation dans l'organisation en leur donnant des opportunités de prendre des décisions et de suivre les résultats de l'entreprise.
- Développer les compétences de communication pour les employés.
- Accroître les compétences des travailleurs dans l'utilisation des moyens de communication.
- Développer des méthodes pour obtenir des informations et pour les conserver.
- Évacuer les employés des tendances négatives.

2.2 L'intérêt pour l'entreprise

La stratégie de communication aide la direction à prendre les décisions appropriées, grâce aux informations qui sont fournies par la communication interne. Ce dernier travaille également à communiquer les points de vue et les vues de la direction aux travailleurs, et permet aux administrateurs de voir et identifier les problèmes et les besoins des travailleurs, la stratégie de communication interne a beaucoup d'intérêt pour l'entreprise puisque elle permet de :

- Développer l'information et la compréhension nécessaires aux efforts collectifs en supprimant les obstacles et les barrières au processus de communication, de sorte que le manager et ses hommes peuvent communiquer entre eux pour s'acquitter au mieux de leurs tâches.
- Fournir les orientations nécessaires à la coopération et à la satisfaction professionnelle, ce qui est d'une importance primordiale, car il existe de nombreuses preuves indiquant que les problèmes commerciaux modernes sont plus étroitement liés aux tendances au sein de l'organisation qu'aux compétences de base et connaissances professionnelles.
- La communication permet la coordination entre les décisions et les actions des parties d'une organisation, sans elle l'organisation devient un groupe d'individus qui fonctionnent séparément les uns des autres, et sans communication, les actions organisationnelles manquent de coordination, et conduisent à l'exploitation de l'institution dans l'atteinte des objectifs personnelles.
- La communication permet d'échanger des informations importantes pour atteindre les objectifs stratégiques et organisationnels, ces derniers aidant à :
 - Diriger le comportement des individus pour atteindre des objectifs.

Chapitre 2. Communication interne et performance des entreprises

- Orienter les individus vers leurs tâches et les informer des devoirs attendus d'eux.
- Informer les individus de leurs résultats de performance
- L'élaboration d'une stratégie de communication est une étape très importante dans le processus de prise de décision car elle oblige les individus à obtenir des informations spécifiques pour identifier des alternatives, mettre en œuvre des décisions, puis évaluer leurs résultats¹.

Conclusion du chapitre

La performance de l'entreprise est un ensemble d'actions qui permet à l'entreprise d'améliorer leurs activités et avoir les meilleurs résultats, une entreprise qui est performante est une entreprise efficace et efficiente, la performance peut être mesurée à partir de différents indicateurs que sont les tableaux de bord prospectifs ou les indicateurs clés de performance comme indicateur d'efficience, indicateurs d'efficacité et indicateur de charge de travail

Une bonne stratégie de communication interne est les clés de toute entreprise performante la communication interne contribue à la performance soit dans l'intérêt de l'employé car elle permet de éveiller l'esprit de participation dans l'organisation en leur donnant des opportunités de prendre des décisions et suivre les résultats de l'entreprise, ou dans l'intérêt de l'entreprise en développant les informations et en donnant la coordination entre les décisions et les actions de l'organisation.

¹ Dominique, B. , Daudel, S. (1992), "Stratégie d'entreprise", Dunod, Paris, pp 10-11.

**Chapitre 3 :
Communication interne
comme levier de
performance cas de l'office**

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

Introduction du chapitre

Dans cette partie nous avons fait la partie théorique à travers un stage de 15 jours dans « office national des statistiques » pour découvrir la communication au sein de l'entreprise et les principales lacunes de la communication interne pour mieux comprendre nous avons diffusé un questionnaire sur 31 salariés. Cette partie se divise en trois parties: la première partie présentation de l'entreprise à travers la détermination de l'historique de l'entreprise, ses missions et son organigramme. La deuxième partie la démarche méthodologique de l'étude, et enfin la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats.

Section 1. Présentation générale de l'organisme d'accueil

1.1 Siège social

Le siège social de l'office national d'Oran se situe à 16, Rue aspiro maoued (Ex mirauchaux), Oran.

1.2 Statut juridique

L'organisme est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière sous la dénomination de « l'Office National des statistiques » par abréviation « ONS » ayant des activités scientifiques et techniques en matière de statistique et de recensements.

1.3 Historique de l'entreprise

L'Office National des Statistiques fut créé au lendemain de l'indépendance, en 1964, sous l'appellation de Commissariat National pour le Recensement de la Population (C.N.R.P) et ceci afin de réaliser le premier recensement de la population de l'Algérie indépendante en 1966. En 1971, il change de dénomination et devient Commissariat National aux Recensements et Enquêtes Statistiques (C.N.R.E.S). De grands travaux ont été réalisés pendant cette période tels que : le deuxième recensement de la population et de l'habitat en 1977 ; l'enquête démographique en 1972-1973 ; l'enquête cartographique en 1972-1975 qui devrait servir de base à la réalisation du recensement, et l'enquête sur la consommation des ménages en 1979-1980.

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

Par ailleurs, une réorganisation de l'appareil statistique a donné naissance à l'actuel Office National des Statistiques par le biais du décret législatif N° 82-489 du 18/12/1982 complété et modifié par le décret N° 85-311 du 17/12/1985. L'O.N.S est alors chargé de l'organisation et la coordination des travaux statistiques.

De grandes enquêtes ont été réalisées, parmi ces dernières on citera le recensement de la population et de l'habitat de 1987, les enquêtes annuelles auprès des ménages de 1982 à 1992, les enquêtes annuelles auprès des entreprises, etc. Enfin, le décret N° 95-159 du 03/06/1995, a donné lieu à une nouvelle réorganisation de l'Office National des Statistiques¹.

1.4 Rôle et missions de l'entreprise

Le cadre d'intervention de l'O.N.S. s'étend de la participation à l'élaboration du rapport annuel sur l'exécution du plan national et aux projets de plans et programmes nationaux de travaux statistiques dont l'O.N.S. à la charge de superviser les travaux d'élaboration technique à la réalisation, l'exploitation et l'analyse des Recensements et Enquêtes Statistiques, ainsi que la mise en place de fichiers et bases de données dont il assure la gestion.

En outre, l'O.N.S. est chargé de la diffusion et de la promotion de l'information statistique. Il aura notamment pour fonction de promouvoir le système national d'information statistique en veillant aux règles et méthodes générales d'élaboration, de révision et de mise à jour des codes, nomenclatures, fichiers et concepts statistiques, à la disponibilité et à la diffusion d'informations fiables, régulières et adaptées, et ce, pour les besoins des agents économiques et sociaux. Comme, il est tenu de réaliser à la demande du Gouvernement ou de tout autre service de l'état tous travaux entrant dans sa mission. Dans le cadre de la mise en place des instruments et procédures, il est tenu de mettre à jour un répertoire des agents économiques et sociaux auxquels est attribué le numéro d'identification statistique.

1.5 Effectif salarial

L'établissement « ONS » compte environ 70 salariés dans: 30 Cadre, 9 Maîtrise, et 31 Exécution.

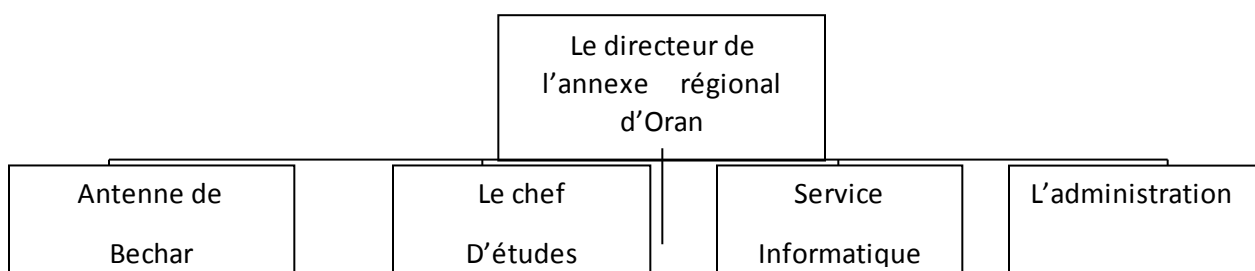
1.6 Organisation des services

L'organigramme de l'ONS se présente comme suit :

¹ Données de l'Office National des Statistiques, disponibles sur le site <https://www.ons.dz/spip.php?rubrique299>.

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

Figure 11: Organisme de l'ONS

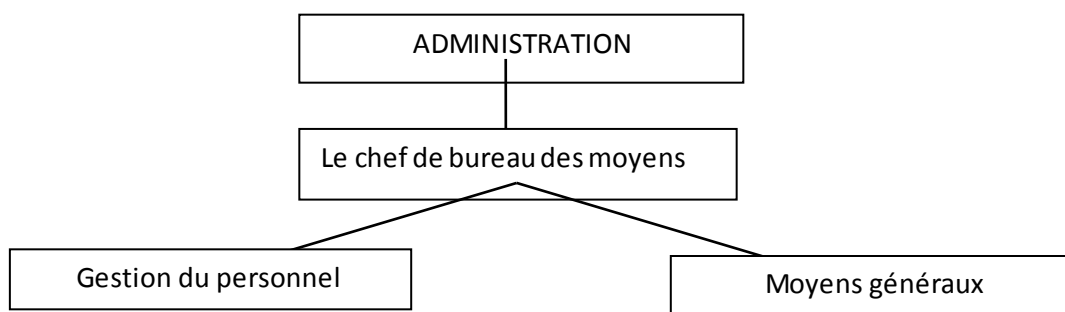


Source : Document fournie par l'ONS

➤ L'administration

C'est un prolongement de la direction centrale d'Alger par un Chef de Bureau.

Figure 12: organigramme administration (ONS)



Source : Document fourni par l'ONS

Le chef de bureau est responsable de :

* La gestion du personnel

- Gestion quotidienne des personnels (assiduité).
- Etablissement (attestation du travail, fiche de paie).
- Veiller à la discipline générale.
- Recrutement de personnel, contractuel...

* Moyens généraux

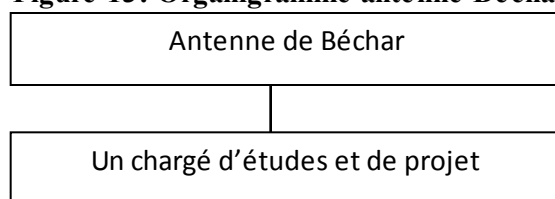
- Gestion du parc automobile.
- Gestion des approvisionnements et des stocks.
- Suivi des factures.
- Suivi des inventaires

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

- Gestion des agents de sécurité, gardien et les femmes de ménage.
- Veiller sur l'entretien de l'immeuble.

➤ Antenne de Béchar

Figure 13: Organigramme antenne Béchar

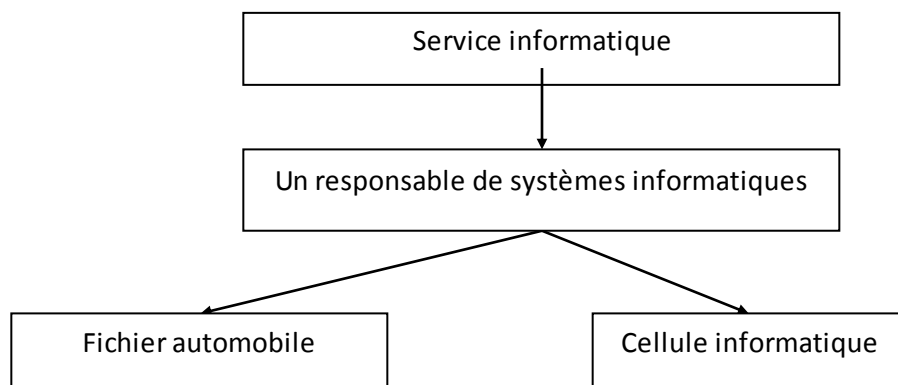


Source : Document fourni par l'ONS

Concerne la région sud et sous la responsabilité d'un chargé d'études et de projet, pour le recrutement et formation des enquêtrices, et observation des prix à la consommation pour l'enquête d'IPC (Indice des Prix à la Consommation).

➤ Service informatique

Figure 14: Organigramme du service informatique



Source : Document fourni par l'ONS

Fichier automobile

Ce fichier a pour objet le suivi des immatriculations (véhicules neufs et d'occasion mis en circulation au niveau de la région Ouest) ainsi que la mise à disposition d'informations statistiques sur les véhicules compris dans ce fichier.

Salle de saisie

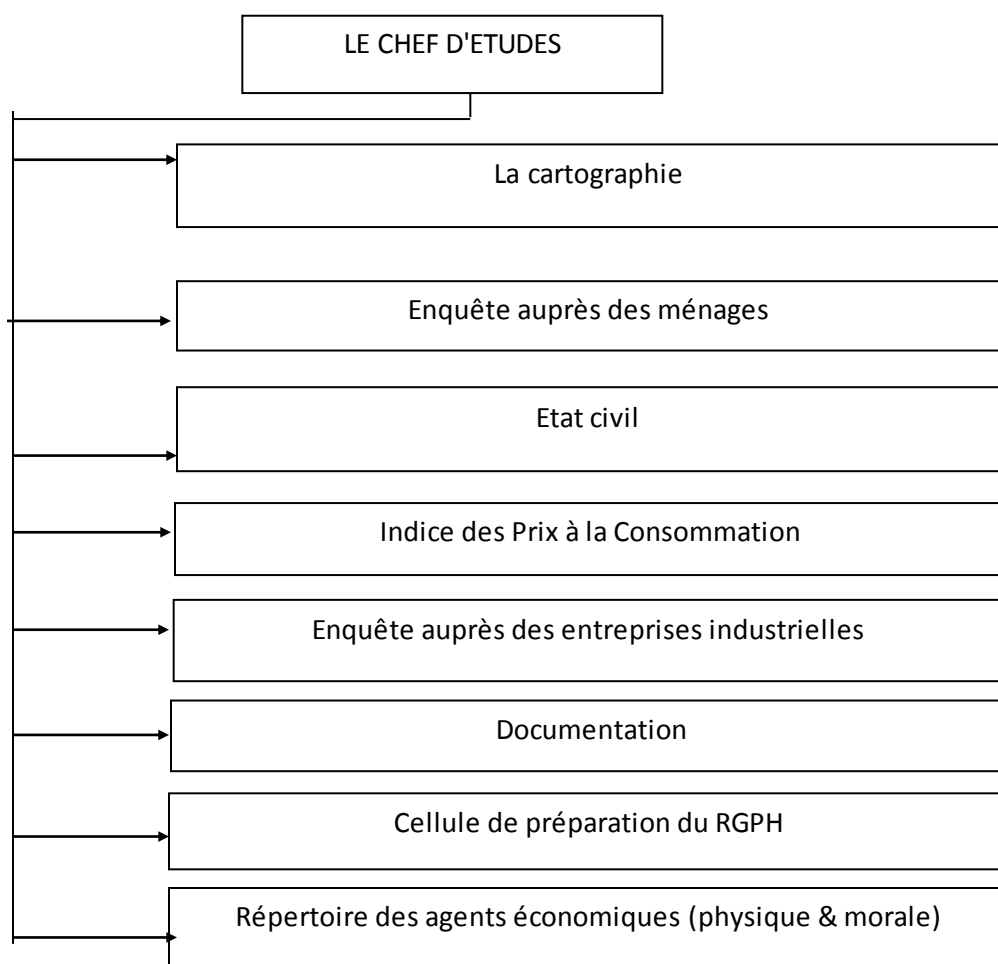
Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

Les données brutes collectées après toutes enquêtes (enquêtes auprès des ménages, enquête de l'IPC, enquête du fichier automobile) seront par la suite vérifiées, codifiées, saisies et vérifier une deuxième fois. Ce traitement se réalise au niveau de la salle de saisie qui est équipée d'environ 60 ordinateurs reliés à un serveur.

➤ Le chef d'études

C'est l'adjoint du directeur régional, il est chargé de l'aspect technique, des applications. Il a, sous sa responsabilité, plusieurs structures.

Figure 15: Organigramme représentant les responsabilités du chefs d'études



Source : Document fourni par l'ONS

a. La cartographie

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

C'est une structure chargée d'établir et de mettre à jour les cartes et les plans communes chaque zone habitée est constituée, Selon le cas, De construction, Districts, Agglomérations C'est la base de toutes les enquêtes qui permet d'identifier et de balayer d'une manière méthodique.

b. Enquête auprès des ménages

C'est un service chargé de réaliser les enquêtes auprès des ménages selon le sas (enquête su emploi, enquête sur la santé, enquête sur la consommation des ménages, le recensement général, etc.). Notons que le service était dans le processus d'effectuer une enquête emploi auprès des ménages Avril 2016. C'est une enquête semestrielle qui sert à mesurer le volume de l'emploi et du chômage et identifier leurs principales caractéristiques.

c. L'état civil

L'état civil a d'abord pour but l'enregistrement de façon précise des évènements ayant un rôle important dans la vie sociale, il a une importance fondamentale pour les services publics et privés impliqués dans la mise en œuvre de tous les programmes de développement. Pour accomplir cette mission, l'ONS dispose d'un document appelé BNM (Bordereau Numérique Mensuel), qui est renseigné par les 441 communes de la région Ouest et transmis mensuellement à l'ONS d'Oran. Le BNM permet de tirer des informations sur Les naissances vivantes, les mort-nés, la nuptialité et les décès au cours du mois dans la commune. La collecte mensuelle permet une exploitation optimale pour la publication annuelle.

d. Indice des prix à la consommation (IPC)

Il mesure l'évolution de prix d'un même panier des biens et services jugé représentatif de la consommation des ménages. Le programme d'enquête vise une observation régulière et fiable des variations des prix au cours du mois.

e. Enquête auprès des entreprises industrielles

C'est un service qui a pour objet de calculer les "indices" qui donnent un aperçu des principaux paramètres de l'activité industrielle du secteur national. Parmi les indices calculés l'indice des prix à la production industrielle, c'est indices mesure l'évolution des prix a la production.

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

f. Répertoire des agents économiques (physique et morale)

Toute personne morale ou physique est appelé à s'inscrire au répertoire national des agents économiques et sociaux appelé le répertoire d'après le décret exécutif 97-396 du 28 octobre 1997, pour recevoir un numéro d'identification statistique (NIS) unique. Ce répertoire permet d'avoir un fichier national sur les opérateurs économiques, les domaines d'activité et l'emplacement géographique.

g. Cellule de préparation du RGPH

Le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPHD) est une opération tellement lourde et coûteuse qu'elle n'est réalisée qu'une (1) fois tous les 10 ans. Elle nécessite une préparation minutieuse et méthodique. La cellule est chargée de :

- ✓ Préparer tous les supports nécessaires au recensement.
- ✓ Mettre à jour les dossiers cartographiques.
- ✓ Découper le territoire des communes en unités de recensement appelés « district ».
- ✓ Réaliser le recensement pilote pour tirer des enseignements et palier aux insuffisances.
- ✓ Former le personnel d'exécution: les formateurs, contrôleurs et agents de recensement).

h. Documentation

L'ONS d'Oran dispose d'une bibliothèque riche en documents, livres, ouvrages, mémoires et publications de l'ONS qui sont mis à la disposition des chercheurs, étudiants, enseignants et autres administrations.

Section 2 : Démarche méthodologique de l'étude

Après avoir donné une vision globale sur l'entreprise (ONS), et afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Afin d'atteindre l'objectif de l'étude, nous avons collectés et classés toutes les informations et données contenues dans le questionnaire, puis les analysés à l'aide de plusieurs outils, qui seront abordés ci-dessus.

2.1 L'échantillon de l'étude

L'échantillon de l'étude est représenté par tous les employés de la direction générale de l'entreprise (ONS). L'échantillon de l'étude a été composé de 31 personnes travaillant dans

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

cette direction. En fait, 50 questionnaires ont été distribués dans la direction de l'entreprise, et 32 questionnaires ont été récupérés et analysés.

2.2 Les instruments de l'étude

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé le questionnaire comme outil principal pour collecter et accéder aux données requises sur l'étude. Il comprenait plusieurs questions qui ont été formulées et préparées dans un langage clair et compréhensible. Le questionnaire se compose de trois parties, à savoir :

- La première partie : elle concerne les données personnelles, qui sont : sexe, l'âge, le niveau d'éducation.
- La deuxième partie : nous y avons traité les données de base de l'étude et elle a été divisée en deux axes :

A. La communication interne : elle est liée à la communication interne et se compose d'une dimension et de 7 expressions.

B. *La performance d'entreprise : il s'agit des indicateurs de performance de l'entreprise il contient 14 expressions :

-En termes de organisation : il contient 8 expressions.

-En termes de résultats : il contient 6 expressions.

1- L'échelle de Likert

On a utilisé dans notre étude l'échelle de Likert, qui est parmi les outils le plus fiables pour mesurer les opinions, il est composé des degrés suivants :

Tableau 1: L'echelle de Likert a cinq degrés

Modalités	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
Les degrés	1	2	3	4	5

La longueur de la catégorie=limite supérieure-limite inférieure/nombre de niveau=0.8

Le degré d'approbation

La moyenne	[1-1.8 [	[1.8-2.6 [	[2.6-3.4 [	[3.4-4.2 [	[4.2-5[
Degré d'approbation	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats SPSS

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

2.3 Les outils statistiques utilisés dans l'étude

Afin de mener l'étude, nous avons utilisé le logiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS), pour faire les analyses statistiques nécessaires pour toutes les données collectées dans notre étude pratique, plusieurs méthodes statistiques adaptées à cette étude que nous mentionnons comme suit :

- Fréquences et pourcentages : utilisés pour organiser les réponses des membres de l'échantillon.
- Coefficient alpha de Cronbach : utilisé pour tester la stabilité de l'instrument de mesure.
- Test Anova et test de corrélation : utilisé pour connaître la signification statistique entre le variable indépendante et la variable dépendante.

2.4 L'analyse de fiabilité de données

Alpha Cronbach c'est un indice statistique variant de 0 à 1, qui permet d'évaluer l'homogénéité d'un instrument de mesure composé par un ensemble d'items. Le tableau suivant montre les résultats de ceci :

Tableau 2: Résultat du test d'Alpha Cronbach

Les axes	Nombre d'items	Indice Alpha Cronbach
La communication interne	7	0.915
Performance de l'entreprise	14	0.706
Indice global	21	0.881

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats de SPSS

Section 3 : Analyse et discussion des résultats

3.1 Description des caractéristiques de l'échantillon d'étude

Afin de mieux comprendre l'échantillon d'étude et ses caractéristiques, nous discuterons des données personnelles de l'échantillon à travers les tableaux suivants :

- 3.1.1 Sexe :** À travers le tableau et la figure suivants, nous traiterons de la répartition des membres de l'échantillon selon le sexe :

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

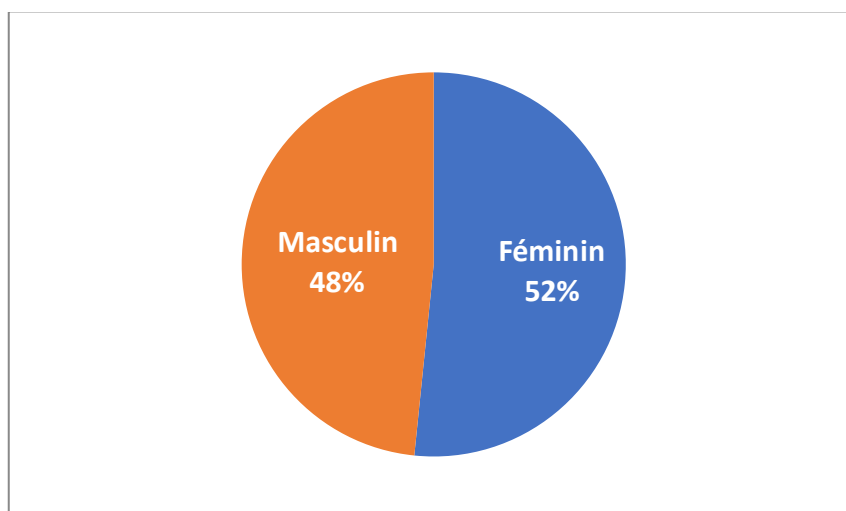
Tableau 3: distribution des membres de l'échantillon en fonction du sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	16	51.6%
Masculin	15	48.4%
Total	31	100%

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS

Pour décrire l'échantillon d'étude, les pourcentages peuvent être représentés dans la figure suivante :

Figure 16: Distribution des membres de l'échantillon en fonction du sexe



Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS

À travers les résultats du tableau et de la figure, on constate qu'il y a presque une égalité entre les deux sexes, Mais le sexe féminin dépasse avec un taux de 52%, et un taux de 48% pour le sexe masculin.

3.1.2 Age: À travers le tableau et la figure suivants, nous traiterons de la Répartition des membres de l'échantillon en fonction l'âge :

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

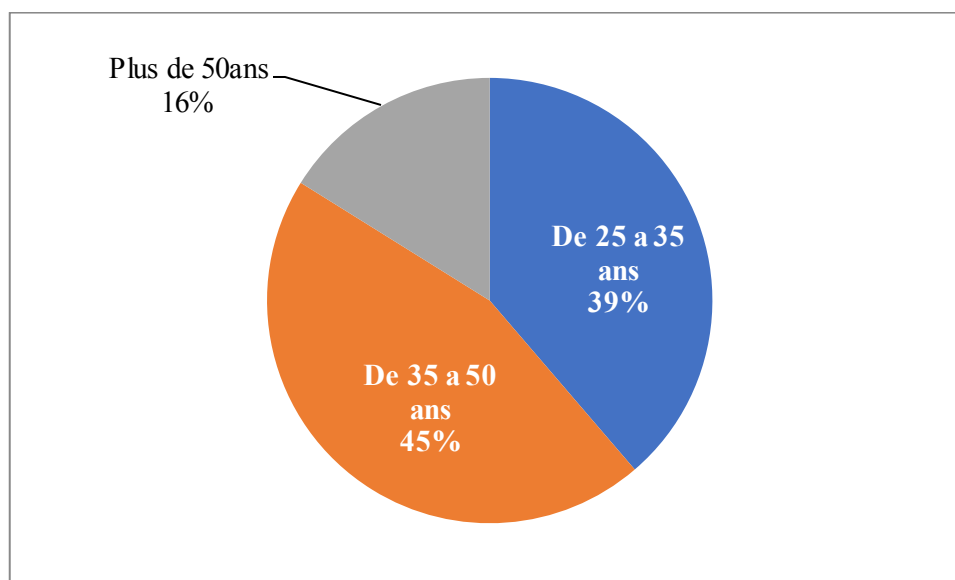
Tableau 4: Distribution des membres de l'échantillon en fonction d'age

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
De 18 à 25 ans	0	0%
De 25 à 35 ans	12	38.7%
De 35 à 50 ans	14	45.2%
Plus de 50ans	5	16.1%
Totale	31	100%

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS

Pour décrire l'échantillon d'étude, les pourcentages peuvent être représentés dans la figure suivante :

Figure 17: Distribution des membres de l'échantillon en forme d'âge



Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS

À travers les résultats du tableau et de la figure, on constate que la majorité de l'échantillon de l'étude est âgée de 35 à 50 ans avec à un taux de 45%, suivie par la catégorie des personnes qui ont entre 25 ans et 35 ans avec un taux de 39%, puis la catégorie de plus

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

que 50 ans avec un taux de 16%, et la catégorie des personnes qui ont entre 18 et 25 ans est nulle.

3.1.3 Niveau d'étude : À travers le tableau et la figure suivants, nous traiterons de la Répartition des membres de l'échantillon en fonction de niveau d'étude :

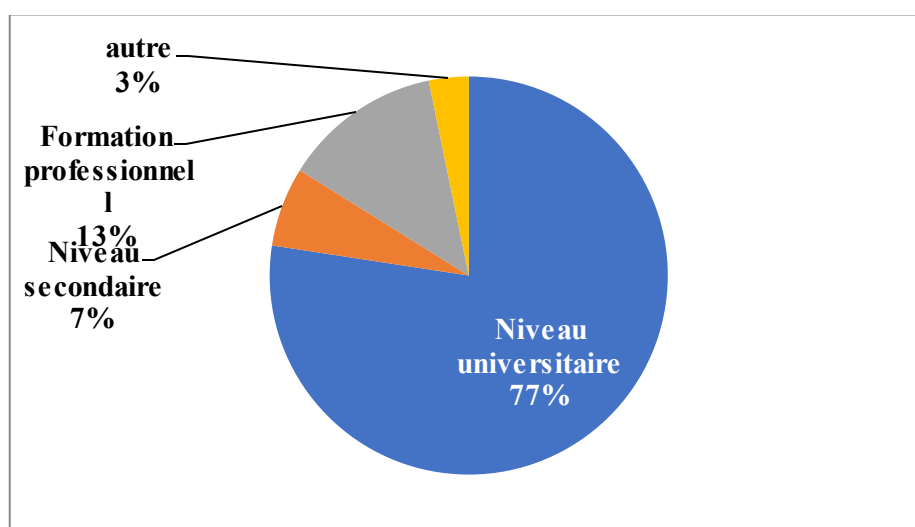
Tableau 5: Distribution des membres de l'échantillon en fonction du niveau d'étude

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage
Niveau universitaire	24	77.4%
Niveau secondaire	2	6.5%
Formation professionnelle	4	12.9%
autre	1	3.2%
Totale	31	100%

Source : Etablit par l'étudiant à partir des résultats du SPSS

Pour décrire l'échantillon d'étude, les pourcentages peuvent être représentés dans la figure suivante :

Figure 18: Membres de l'échantillon en fonction de niveau d'étude



Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

À travers les résultats du tableau et la figure, on constate que la majorité de l'échantillon de l'étude soit 77% ayant un niveau universitaire, suivie par la catégorie des personnes ayant un diplôme de formation professionnelle avec taux de 13 %, la catégorie des personnes avec un niveau secondaire représente un faible taux de 7%, et la catégorie autre représente 3%.

3.1.4 L'expérience des membres de l'échantillon dans entreprise

Tableau 6: Distribution des membres de l'échantillon en fonction de l'expérience

Expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un an	1	3.2%
De 1 à 4 ans	8	25.8%
De 5 à 10 ans	14	45.2%
Plus de 10 ans	8	25.8%
Totale	31	100%

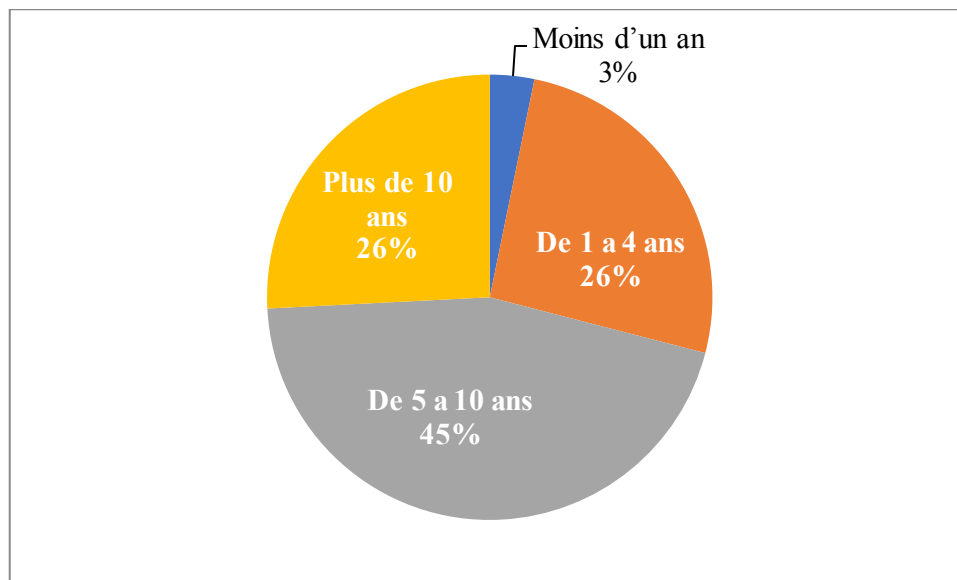
Source : Etablit par l'étudiant à partir des résultats du SPSS

À travers le tableau et la figure suivants, nous traiterons de la répartition des membres de l'échantillon en fonction d'expérience dans l'entreprise.

Pour décrire l'échantillon d'étude, les pourcentages peuvent être représentés dans la figure suivante :

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

Figure 19: Distribution des membres de l'échantillon en fonction de l'expérience



Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS

À travers les résultats du tableau et la figure, on constate que la majorité de l'échantillon de l'étude ayant une expérience entre 5 à 10 ans avec à un taux de 45%, suivie par la catégorie des personnes ayant une expérience entre 1 et 4 ans avec un taux de 26%, la catégorie des Personnes ayant une expérience plus de 10 ans représente 26 %, la catégorie des personnes Ayant une expérience moins d'un an représente un faible pourcentage soit 3%.

3.14.Fonction : Le but de cette question été de savoir les postes dans l'entreprises des personnes de l'échantillon, les postes ont été les suivantes : Chefs administration et moyens, Ingénieure statistique, ingénieure informatique, administrateur, documentaliste, aide ingénieure statistique, aide ingénieure informatique, les secrétaires.

3.2 Analyse descriptive des réponses selon les axes étude

Les tableaux suivants présentant l'analyse des résultats de l'utilisation de communication interne par l'entreprise, qui a été préparé sur la base des résultats du programme statistique SPSS.

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

3.2.1 La communication interne

Le tableau 7 montre les moyens et l'écart type des réponses de l'échantillon d'étude sur la communication interne.

Les valeurs des moyennes et des écarts types de cette dimension sont classées comme suit :

- En premier place, on trouve l'Item N°1 qui avait pour but de connaître si la communication interne est un moyen d'accomplir les tâches au sein de l'entreprise ONS. La majorité de réponses étaient « Tout à fait d'accord » avec une moyenne de (4.91) tandis que l'écart type est évalué de (0.296).
- En deuxième place, on trouve l'Item N°2 qui avait pour but de connaître si la communication interne favorise un climat sociale au sein de l'entreprise ONS. La majorité de réponses étaient « Tout à fait d'accord » avec une moyenne de (4.81) tandis que l'écart type est évalué de (0.471).
- En troisième place, on trouve l'Item N°3. Qui a pour but de savoir si les nouvelles technologies sont le meilleur moyen d'échange d'information, La majorité de réponses étaient « Tout à fait d'accord » avec une moyenne de (4.78) tandis que l'écart type est évalué de (0.553).
- En quatrième place, on trouve l'Item N°5 qui a été pour but de savoir si l'affichage est le meilleur support classique de communication La majorité de réponses étaient « Tout à fait d'accord » avec une moyenne de (4.66) tandis que l'écart type est évalué de (0.787).
- En cinquième place, on trouve l'Item N°4 en ce qui concerne qui a pour but de savoir si communication interne est moyen de motivation La majorité de réponses étaient « Tout à fait d'accord » avec une moyenne de (4.63) tandis que l'écart type est évalué de (0.660).

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

Tableau 7: Evaluation des réponses de l'échantillon sur la communication interne

Les items	Fréquence et pourcentage					La moyenne	Ecart-type	Rang	Degré D'approbation
	1	2	3	4	5				
1	0	0	0	3	29	4.91	0.296	1	Très élevé
	0%	0%	0%	9.4%	96.6%				
2	0	0	1	4	27	4.81	0.471	2	Très élevé
	0%	0%	3.1%	12.5%	84.4%				
3	0	0	2	3	27	4.78	0.553	3	Très élevé
	0%	0%	6.3%	9.4%	84.4%				
4	0	0	3	6	23	4.63	0.660	5	Très élevé
	0%	0%	9.4%	18.8%	71.9%				
5	0	2	0	5	25	4.66	0.787	4	Très élevé
	0%	6.3%	0%	15.6%	78.1%				
6	0	3	7	22	0	3.59	0.665	6	Elevé
	0%	9.4%	21.9%	68.8%	0%				
7	0	10	1	21	0	3.34	0.937	7	Moyen
	0%	31.3%	3.1%	65.6%	0%				
Totale						4.39	0.532	-	Très élevé

Source : établi par l'étudiant à partir des résultats de l'SPSS

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

-En sixième place, on trouve l'item N°6 qui a été pour but de connaître si l'entreprise motive les salariés pour communiquer entre eux. La majorité de réponses étaient d'accord avec une moyenne de (3.59) tandis que l'écart type est évalué de (0.665).

-En septième place, on trouve l'Item N°7 qui a été pour but de connaître si l'entreprise essaye d'éliminer les obstacles qui empêchent les employés de mieux communiquer entre eux au sein de l'entreprise. La majorité de réponses étaient d'accord avec une moyenne de (3.34) tandis que l'écart type est évalué de (0.937).

-Au total de ce axe de communication interne, le degré d'approbation est « Très élevé », et avec une moyenne générale de (4.39) et un écart-type (0.532). De ces faits, on peut conclure que l'entreprise ONS accorde une importance à la communication.

3.2.2 Performance de l'entreprise

a) En termes d'organisation

Le tableau suivant montre les moyens et les écarts types des réponses de l'échantillon d'étude sur l'organisation.

Les valeurs des moyennes et des écarts types de cette dimension sont classées comme suit :

– En premier place, on trouve l'Item N°1 qui avait pour but de savoir si les employés respectent les heures de travail. La majorité de réponses étaient « Tout à fait d'accord » avec une moyenne de (4.91) tandis que l'écart type est évalué de (0.236).

– En deuxième place, on trouve l'Item N°2 qui avait pour but de connaître si les employés de l'entreprise sont capable de faire leur travail de manière correcte et sans faire les erreurs. La majorité de réponses étaient « Tout à fait d'accord » avec une moyenne de (4.75) tandis que l'écart type est évalué de (0.440).

-En troisième place, on trouve l'Item N°3. Qui a pour but de savoir si les employés de l'entreprise possèdent les compétences nécessaires pour effectuer plusieurs tâches, La majorité de réponses étaient « Tout à fait d'accord » avec une moyenne de (4.59) tandis que l'écart type est évalué de (0.499).

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

- En quatrième place, on trouve l'Item N°4 qui a été pour but de savoir si l'affichage est le meilleur support classique de communication La majorité de réponses étaient « Tout à fait d'accord » avec une moyenne de (4.50) tandis que l'écart type est évalué de (0.568).

Tableau 8: évaluation des réponses de l'échantillon sur l'organisation

Les Items	Fréquence et pourcentage					La moyenne	Ecart-type	Rang	Degré D'approbation
	1	2	3	4	5				
1	0	0	0	3	29	4.91	0.236	1	Très élevé
	0%	0%	0%	9.4%	90.6%				
2	0	0	0	8	24	4.75	0.440	2	Très élevé
	0%	0%	0%	25%	75%				
3	0	0	0	13	19	4.59	0.499	3	Très élevé
	0%	0%	0%	40.6%	59.4%				
4	0	0	1	14	17	4.50	0.568	4	Très élevé
	0%	0%	0%	43.8%	53.1%				
5	2	3	4	11	12	3.88	1.212	6	Elevé
	6.3%	9.4%	12.5%	34.4%	37.5%				
6	0	2	4	14	12	4.13	0.871	5	Elevé
	0%	6.3%	12.5%	43.8%	37.5%				
7	0	4	5	14	9	3.88	0.976	7	Elevé
	0%	12.5%	15.6%	43.8%	28.1%				
8	0	6	3	14	9	3.81	1.061	8	Elevé
	0%	18.8%	9.4%	43.8%	28.1%				
Totale						4.30	0.531	-	Très élevé

Source : établi par l'étudiant à partir des résultats de l'SPSS

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

- En cinquième place, on trouve l'Item N°6 en ce qui concerne qui a pour but de savoir si communication interne est moyen de motivation La majorité de réponses étaient « Tout à fait d'accord» avec une moyenne de (4.13) tandis que l'écart type est évalué de (0.871).

-En sixième place, on trouve l'item N°5 qui a été pour but de connaître si l'entreprise motive les salariés pour communiquer entre eux. La majorité de réponses étaient d'accord avec une moyenne de (3.88) tandis que l'écart type est évalué de (0.976).

-En septième place, on trouve l'Item N°7 qui a été pour but de connaître si l'entreprise utilise matérielle sophistiqués dans le travail. La majorité de réponses étaient d'accord avec une moyenne de (3.88) tandis que l'écart type est évalué de (0.976).

-En huitième place, on trouve item N°8 qui a pour but de connaître si l'entreprise essaye d'éliminer tous les obstacles qui empêchent les employés de mieux communiquer entre eux au sein de l'entreprise la majorité des réponses étaient d'accord avec une moyenne de (3.81) tandis que l'écart type est évalué de (1.061)

-Au total de ce axe de organisation, le degré d'approbation est « Très élevé», et avec une moyenne générale de (4.30) et un écart-type (0.531). De ces faits, on peut conclure que l'entreprise ONS accorde une importance à l'organisation.

b) En termes de résultat

Le tableau suivant montre les moyens et les écarts types des réponses de l'échantillon d'étude sur l'organisation.

Les valeurs des moyennes et des écarts types de cette dimension sont classées comme suit :

– En premier place, on trouve l'Item N°1 qui avait pour but de savoir si l'entreprise offre des meilleurs résultats. La majorité de réponses étaient «d'accord » avec une moyenne de (3.72) tandis que l'écart type est évalué de (0.991).

– En deuxième place, on trouve l'Item N°2 qui avait pour but de connaître si l'entreprise cherche à obtenir une performance durable. La majorité de réponses étaient «d'accord » avec une moyenne de (3.28) tandis que l'écart type est évalué de (1.114).

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

-En troisième place, on trouve l'Item N°3. Qui a pour but de savoir si l'entreprise possède un savoir-faire riche qui lui permet de réaliser les travaux dans les délais, La majorité de réponses étaient «d'accord » avec une moyenne de (3.53) tandis que l'écart type est évalué de (0.983).

Tableau 9: Evaluation des réponses de l'échantillon sur les résultats

Les items	Fréquence et pourcentage					La moyenne	Ecart-type	Rang	Degré D'approbation
	1	2	3	4	5				
1	0	6	3	17	6	3.72	0.991	1	Elevé
	0%	18.8%	9.4%	53.1%	18.8%				
2	0	8	2	18	4	3.56	1.014	2	Elevé
	0%	25%	6.3%	56.3%	12.5%				
3	0	8	2	19	3	3.53	0.983	3	Elevé
	0%	25%	6.3%	55.4%	9.4%				
4	2	8	3	17	2	3.28	1.114	4	Moyen
	6.3%	25%	9.4%	53.1%	6.3%				
5	3	10	1	16	2	3.13	1.212	5	Moyen
	9.4%	31.3%	3.1%	50%	6.3%				
6	2	11	0	19	0	3.13	1.1	6	Moyen
	6.3%	34.4%	0%	59.4%	0%				
Totale						3.39	0.931	-	Moyen

Source : établi par l'étudiant à partir des résultats de l'SPSS

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

- En quatrième place, on trouve l'Item N°4 qui a été pour but de savoir si L'entreprise dégage des résultats positifs. La majorité de réponses étaient «d'accord » avec une moyenne de (3.28) tandis que l'écart type est évalué de (1.114).
- En cinquième place, on trouve l'Item N°6 en ce qui concerne qui a pour but de savoir si L'entreprise cherche à réduire continuellement ses coûts. La majorité de réponses étaient «d'accord » avec une moyenne de (3.13) tandis que l'écart type est évalué de (1.212).
- En sixième place, on trouve l'item N°5 qui a été pour but de connaître si l'entreprise suit l'évolution technologique de son secteur d'activité. La majorité de réponses étaient «d'accord» avec une moyenne de (3.13) tandis que l'écart type est évalué de (1.1).
- Au total de ce axe des résultats le degré d'approbation est « moyenne», et avec une moyenne générale de (4.30) et un écart-type (0.531). De ces faits, on peut conclure que l'entreprise ONS a des résultats moyens.

3.3 Les statistiques générales des axes

Tableau 10: les statistiques générales par axe

Les axes	Moyenne	Ecart type	Degré d'approbation
La communication interne	4.39	0.532	Très élevé
Performance de l'entreprise	3.94	0.642	Elevé

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats d'SPSS

3.4 Question ouverte

Dans cette partie, nous allons voir le témoignage des salariés sur la communication interne :

- a) Comment les salariés vivent-ils la communication (sentiment général, participation...) ?

Réponse : à travers les réponses nous n'avons conclu que la plupart des salariés était à l'aise avec la communication et participé à la communication quelle que soit entre eux, descendante, ou ascendante, mais malheureusement une partie d'entre eux vivez mal la communication et avez un manque de confiance.

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

- b) Si vous pouviez changer quelque chose dans la communication interne de votre entreprise, que feriez-vous (organisation, stratégie) ?

Réponse : la plupart des salariés ont exprimé leur volonté de passer de la communication classique à la communication moderne et on évoque la nécessité d'utiliser des stratégies qui correspondent à l'époque dans laquelle on vit comme le mailing, le site intranet... ils ont aussi évoqué la nécessité de faciliter la circulation de l'information dans ses différentes directions, ainsi la nécessité de faire plus de réunions.

- c) Quelles remarques pouvez-vous donner sur la communication interne dans la performance de votre entreprise ?

Réponse : les salariés ont exprimé que la communication interne était un moyen nécessaire à la circulation de l'information ainsi elle permet de clarifier les tâches et crée un esprit d'équipe ce qui mène à ce que les salariés se donnent à fond et tout son impact sont dotés d'avoir des salariés plus motivés et a augmenté les compétences de l'entreprise.

3.5 Analyse et discussions des résultats

Après avoir analysé et évalué les réponses des individus de l'échantillon de l'étude sur la contribution de la communication interne sur la performance, nous abordons maintenant le test d'hypothèse mentionnées dans l'étude, afin de découvrir la relation entre la variable indépendante (la communication interne) et la variable dépendante (la performance de l'entreprise), et cela dépend des données recueillies et analysées. Donc, on utilise le test ANOVA et test de corrélation pour juger l'importance des différences entre les opinions des individus de l'échantillon de l'étude.

➤ Le test de l'hypothèse

On a comme hypothèse : « Il existe une relation positive et significative entre la communication interne et l'amélioration de performance de l'entreprise ONS ».

Le tableau suivant présente les résultats du test de l'hypothèse sur la relation de l'adoption de la communication interne et l'amélioration de la performance de l'entreprise ONS.

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

Tableau 11: Le test de l'hypothèse

La contribution de la communication interne sur la performance d'entreprise	F	DII	R	R-DEUX	Sig
	43.186	36	0.797	0.789	0.000

Source : Etabli par l'étudiant a partir des résultats d'SPSS

D'après le tableau ci- dessus, nous pouvons constater que la valeur $F=45.344$ calculé avec $Sig=0.000$ pour un degré de liberté de 34. Ceci indique qu'il existe une relation significative entre la communication interne et la performance d'entreprise. De plus, les résultats de l'analyse statistique ont montré que la valeur du coefficient de corrélation R entre la communication interne et la performance de l'entreprise est égale à 0.797 ce qui prouve qu'il y a une forte corrélation entre eux. ($Sig = 0.00 < 0.05$). Cette relation positive indique que plus l'entreprise s'appuie sur la communication interne pour réaliser sa performance. L'explication de la valeur du coefficient du déterminant $R^2=0.789$, est que 70 % du changement de la performance de l'entreprise (variable dépendante), peut s'expliquer par l'utilisation des pratiques de la communication interne, et les 20 % restantes sont causées par d'autres facteurs qui peuvent avoir une influence sur la performance d'entreprise.

➤ Analyse et discussion des résultats des questions ouvertes

D'après les résultats des 3 questions on ne constate que la plupart des salariés vivent bien la communication au sein d'ONS et les trois types de communication qui sont appliqués sont interactives, ascendante ou descendante se impacte positivement sa performance et facilite la circulation des informations, au niveau des moyens de communication l'entreprise utilise des moyens traditionnels comme l'affichage ses moyens ne remplissent pas suffisamment les besoins des salariés, et d'après les résultats que en a u on a constaté que la plupart des salariés maîtrisent les nouveaux moyens de la communication et aiment passer de la communication classique à la communication moderne. Les résultats du test d'hypothèse nous permettent de refuser l'hypothèse nulle (H_0) et d'accepter l'hypothèse alternative (H_1) qui indique que la communication interne permet de contribuer positivement et significativement à l'amélioration de la performance.

Chapitre 3. Communication interne comme levier de performance : cas de l'Office National des Statistiques

Les salariés confirment aussi que la bonne communication nous mène à une bonne circulation de l'information entre l'expéditeur et le récepteur et nous évite le bruit qui peut avoir un impact négatif sur l'information, la communication joue un rôle principal dans l'esprit d'équipe et dans l'accomplissement des tâches. Enfin en conclusion comme résultat que la communication est la base de toute entreprise performante et efficace.

Conclusion du chapitre

A l'issue de notre analyse ayant pour but d'étudier et de mesurer les effets de la communication interne au sein de l'institution « ONS » sur sa performance globale, et après avoir passé en revue les différents services administratifs et exécutifs pendant un certain temps, nous puissions observer et identifier plusieurs points qui affirment que la communication interne est un élément primordial dans la gestion et dans la bonne circulation de l'information au sein de toute entreprise. Néanmoins, à travers les résultats obtenus de cette étude, nous avons constaté qu'il y a un manque de stratégie de communication et une absence des supports numériques, ce qui nous mène à déduire l'existence d'un impact négatif de la communication au sein de l'entreprise sur la rentabilité des salariés, sur l'organisation et sur la performance globale de l'établissement étudié.

Conclusion générale

Conclusion générale

La société moderne repose sur de nombreuses infrastructures de base qui distinguent des autres sociétés traditionnelles anciennes, car ces dernières structures varient selon les activités et les besoins humains il impose son incarnation dans la réalité, et l'institution économique a cet égard est l'un des composante les plus importantes de ce système de société, qui a son tour a connu divers changement en parallèle avec les événements et les développement dont humanité a été témoin surtout au niveau scientifique, a la fois technique, technologique, et sociaux humain, l'institutions a connue en générale et spécifiquement du 19ème siècle jusque au début du 20ème de nombreux problèmes qui ont entravé son développement et qui ont commencé de son environnement interne la plupart du temps puisque l'institutions ancien visé à atteindre la rentabilité utilitaire sans tenir compte du côté humain et ses divers besoins.

A l'heure actuelle Le sujet de la communication dans le cadre des différentes institutions économiques est plus que nécessaire, c'est la force de toute institution ou système. La communication se base sur la circulation et la collecte des informations, il s'agit de contrôler au maximum les données sensibles et nécessaires à tout mouvement, Le démarrage de tout projet, par exemple, doit s'appuyer sur des d'informations et de données de base, Celui qui maîtrise l'information a le pouvoir et le contrôle, Et pour les entreprise qui manque de telles normes elle ne peut pas garantir sa stabilité dans n'importe quelle domaine et surtout dans domaine économique, d'où chaque entreprise quelle que soit la nature de son activité elle obligé d'assurer un système interne cohérent en fournissant et incarnant un système de communication solide basé sur des principes de bases étudié, et elle doit exploiter les capacités et les mécanisme nécessaires à la gestion des différents donnés et informations. En outre, les problèmes et les particularités des travailleurs au sein du système ou de la structure organisationnelle doivent être prise en compte pour les satisfaire et gagner leur confiance, Car l'obtention de tels points garantis la fidélité des salariés a l'institution, et permet à l'entreprise de mieux exploiter ses ressources humaines.

La tâche de fixer des jalons pour la communication interne et la tache de tous les acteurs au sein de l'organisation à travers l'élaboration d'une stratégie de travail, pour un meilleur recueil de la situation, et pour la résolution des problèmes, la stratégie de communication interne facilite le dialogue et l'échange d'expérience ce qui mène à amélioration des performances et la réalisation des objectifs. Les technologies de

l'information et de l'information et de la communication ont connu un développement rapide surtout dans le 20ème siècle, et c'est devenu plus que nécessaire d'incarner ce développement par l'institution pour éviter effondrement et échec du projet.

De tout ce que nous avons déjà vu, nous concluons que la communication interne est un processus très nécessaires dans chaque organisation, car c'est un processus qui permet aux employés d'effectuer leur travail de la meilleur façon et avec facilité, et leur permet également d'être motivé et ainsi améliorer la performance des employés, ce qui va se refléter sur la performance général de l'entreprise. Après l'analyse appliquée au sein de l'institution d'études (ONS), nous avons conclu que la communication interne permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs par le biais de la création d'une cohésion et d'une interaction positives entre les composantes de l'institution, ce qui permet de contribuer positivement et significativement à l'amélioration de la performance.

L'aspect théorique de la communication et les études universitaires en particulier sont plus que nécessaire pour les institutions économique pour incarner la meilleur situation d'information et de communication et atteindre la stabilité sur le long terme, et l'institution algérienne souffre encore d'une pénurie dans ce domaine de communication ce qui se reflète négativement sur son aspects exécutifs et sur la production pour les entreprise productive.

Les salariés de l'entreprise quel que soit son domaine d'activité, faut pas le considérer comme une machine programmé pour exécuter une fonction spécifique sans tenir compte ses aspects psychologiques et humains, ces dernier points doivent être pris en compte afin qu'il puisse dans des conditions plus confortables et gagner sa confiance.

Ce travail ouvre des perspectives pour d'autres travaux complémentaires, on ne pas avoir de stratégie de communication interne sans stratégie de communication externe, il est indispensables de développer une stratégie pour faire face aux crises qui peuvent détruire l'entreprises de temps à autre, les stratégies de communication sont essentielle pour l'amélioration de l'image de l'institution à tous les niveaux économique, financier, et social pour faire face aux défis de la mondialisation et la forte concurrence des plus grandes institutions internationales.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

1. Benhabib, A. (2003) "Les Fondations de la communication, publicité, relations publiques et relations avec la presse", Première édition, Le Caire, Dar Al-Fajr pour l'édition et la distribution, Egypte.
2. Bougnoux, D. (1995), "Sciences de l'information et de la communication", Larousse, Paris.
3. Chaput, L., Audery Payaud, M. (2007), "Modèle contemporains en gestion", Edition presse de l'université de Québec, Canada.
4. D'almeida, N. et Libaert, T. (2002), "La communication interne de l'entreprise", Dunod, 3ème édition, Paris.
5. Deteif, P. et Broyez, C. (2001), "La communication interne au service du management", Liason, 2ème édition, Paris.
6. Aïm O. et Billiet S. (2015), « Communication », Dunod, Paris.
7. Morel, P. (2009), "La communication d'entreprise", Vuibert, 4ème édition, Paris.
8. Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., Scibetta, C. (1996), "Communication des entreprise : stratégies et pratiques", Nathan, Paris.
9. Beau, D., Daudel, S. (1992), "Stratégie d'entreprise et communication", Dunod, Paris.
10. Westphalen, M-H. (2001), "Communicator", Dunod, Paris.
11. Déducain, J-M., Igalens, J. (2017), "La communication interne", Dunod, 4ème édition, Paris.
12. Magakian, J-L., Audery Payaud, M. (2007), "100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise", 2ème édition, édition Bréal, Paris.
13. Dominique, B., Daudel, S. (1992), "Stratégie d'entreprise", Dunod, Paris.

Thèse et communications :

1. Deliou, F. (2003), « La communication dans l'institution », communication présentée dans le cadre des activités du deuxième forum national sur « La communication dans l'institution », Université d'Alger 3 Sciences économiques, faculté science de gestion et science commerciales, Algérie. (Document rédigé en langue arabe).
2. Hani Abdul-Rahman Al-Omari, D. (2009), « La méthodologie de l'application de la balance de Performance en Arabie Saoudite », Université Al-Malik Abdul Aziz Business, Riyad, (Document rédigé en langue arabe).

3. Kataf, A. (2019), « Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de la performance des institutions économiques algériennes », Thèse de doctorat en économie, Université Mohamed Khedir, Biskra, pp. 112-113. (Thèse rédigée en langue arabe).
4. Kharrat, S. (2016), "L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie", Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay.
5. Mahboub, L. (2014), " 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)", Mémoire de Magister en Sciences de gestion, Université de Tlemcen.
6. Pouliot, A. (2005), "La gestion de la performance dans les centres de distribution", Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise es sciences, HEC MONTREAL Affiliée a université de Montréal.

Site internet :

1. Mohamed Nayouf, D. (2018), « outils mesures deperformance », pp. 6-7, disponible sur: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00011019/file/TheseADudezert.PDF>, consulter le 07/07/2021, (Document rédigé en langue arabe).
2. Kebaili, H. (2011), "L'importance stratégique de la communication interne dans les organisations", p131. Disponible sur le site : <https://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf>
3. Dobiecki, B. (1991), "communication des entreprises", Disponible sur le site : <file:///C:/Users/pc/Downloads/53bc1b7944dac.pdf>

Annexes

Questionnaire

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Ecole Supérieure de Management – Tlemcen –

Questionnaire sur « Impact des stratégies de la communication interne sur la performance des entreprises »

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en science de gestion, option : marketing et actions commerciales, au sein de l'école supérieure de management de Tlemcen, nous sollicitons votre collaboration afin de répondre à nos questions. Le mémoire est intitulé : « *Stratégie de communication interne comme levier de performance et de développement des entreprises : cas de l'office national des statistiques* ».

I- Informations personnelles

Question 1 : Quel est votre sexe ?

- ☐ Féminin
- ☐ Masculin

Question 2 : Quel est votre tranche d'âge ?

Entre 18 et 25

Entre 35 et 50

*Entre 25 et 35

50 est plus

Question 3 : Quel est votre niveau d'étude ?

- ☐ Niveau universitaire
- ☐ Niveau secondaire
- ☐ Formation professionnelle
- ☐ Autre

II- Formation

Question 4 : Combien d'expérience avez-vous dans l'entreprise office national des statistiques ?

- ☐ Moins d'un an
- ☐ De 1 à 4 ans
- ☐ De 5 à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

Question 5 : Quelle fonction occupez-vous au sein de l'entreprise ?

.....

III- Communication interne

N	Expressions	Tout a Fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas D'accord	Pas du Tout D'accord
1	La communication interne est un moyen pour accomplir les tâches.					
2	La communication interne contribue favoriser le climat sociale au sein de l'entreprise.					
3	Les nouvelles technologies sont le meilleur moyen d'échange d'information.					

4	La communication interne est un moyen de motivation					
5	L'affichage est le meilleur support classique de communication					
6	L'entreprise motive les salariés pour communiquer entre eux.					
7	L'entreprise essaye d'éliminer les obstacles qui empêchent les employés de mieux communiquer entre eux au sein de l'entreprise.					

IV- Performance d'entreprise

N	Expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
I. En termes d'organisation						
1	Les employés respectent les heures de travail.					
2	Les employés de l'entreprise sont capables de faire leur travail de manière correcte et sans faire des erreurs.					
3	Les employés de l'entreprise possèdent les compétences nécessaires pour effectuer plusieurs tâches.					
4	L'environnement de travail permet de développer des compétences collectives.					
5	L'entreprise motive les salariés pour communiquer entre eux.					
6	La performance des employés se caractérise par une haute qualité.					
7	L'entreprise utilise des matériaux très sophistiqués dans le travail.					

8	L'entreprise essaye d'éliminer tous les obstacles qui empêchent les employés de mieux communiquer entre eux au sein de l'entreprise.					
II. En termes des résultats						
9	L'entreprise offre des meilleurs résultats.					
10	L'entreprise cherche à obtenir une performance durable.					
11	L'entreprise possède un savoir-faire riche qui lui permet de réaliser les travaux dans les délais.					
12	L'entreprise dégage des résultats positifs.					
13	L'entreprise cherche à réduire continuellement ses coûts.					
14	L'entreprise suit l'évolution technologique de son secteur d'activité.					

V- Divers

Question 6 : Comment les salariés vivent-ils la communication (sentiment général, participation ...) ?

.....

.....

.....

.....

Question 7 : Si vous pouviez changer quelque chose dans la communication interne de votre entreprise, que feriez-vous (organisation, stratégie) ?

.....

.....

.....

.....

Question 8 : Quelles remarques pouvez-vous donner sur la communication interne dans la performance de votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

Table des matières

Table des matières

Remerciements.....	1
Dédicace.....	II
Sommaire.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures	V
Introduction Générale	2
Chapitre I.....	8
Généralités sur la communication interne d'entreprise	8
Introduction du chapitre.....	9
Section 1 : Définition et concepts de base de la communication interne.....	9
1. Définitions et évolution de la communication.....	9
1.1 Définitions de la communication.....	9
1.2 Les éléments de la communication	10
1.3 Dimensions de la communication	10
1.4 Evolution de la communication.....	11
2. Evolution des théories de la communication d'entreprise.....	12
2.1 Année 1948 : la théorie de l'information et la cybernétique	12
2.2 Les années 1960-1980 : l'interactionnisme	13
2.3 Les années 1980-1990 : le modèle de la médiation	14
2.4 Les années 2000 : le modèle du réseau et du milieu.....	14
2.5 Après 2010 : la fin des modèles	14
Section 2. Types, objectifs et avantages de la communication interne d'entreprise.....	15
1. Les différents types de la communication interne	15
1.1 La communication descendante	16
1.2 La communication ascendante	17
1.3 La communication interactive.....	18
2. La place de la communication interne	19
2.1 La subordination au domaine sociale	19
2.2 La spécialisation et l'autonomie.....	20
3. Objectifs de la communication interne	20
4. Avantage de la communication interne :.....	21
Section 3. Stratégies et techniques de la communication interne pour l'entreprise	22
1. Démarche stratégique de la communication interne	22

1.1	La notion de stratégie et son intérêt	22
1.2	Les étapes de la démarche stratégique en communication.....	22
2.	Techniques de communication interne	26
2.1	La communication classique	26
	Conclusion du chapitre.....	30
	Chapitre II.....	31
	Communication interne et performance des entreprises	31
	Introduction du chapitre.....	32
	Section 1. Performance de l'entreprise :.....	32
1.	Définition de la performance :.....	32
2.	La théorie de performance :.....	35
2.1	L'école classique :	35
2.2	L'école des relations humaines :	35
2.3	L'école néodassique :	35
3.	Mesure de la performance :.....	36
3.1	Performance économique :	36
3.2	Performance financière :	36
3.3	Performance organisationnelle :	37
3.4	Performance sociale :	37
	Section 2. Les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise Erreur ! Signet non défini.	
1.	Le tableau de bord prospectif	Erreur ! Signet non défini.
1.1	Définition du tableau de bord prospectif.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2	Les axes du tableau prospectifs.....	Erreur ! Signet non défini.
2.	Les indicateurs clés de performance (ICP) :	39
2.1	Indicateur d'efficience :	39
2.2	Indicateur d'efficacité :	40
2.3	Indicateur de charge de travail :	40
	Section 3. Stratégie de communication interne et performances des entreprises.....	40
1.	Contribution de la communication a la performance.....	40
2.	Communication interne comme levier de la performance des entreprises.....	40
2.1	L'intérêt pour l'employé :	40
2.2	L'intérêt pour l'entreprise :	41
	Conclusion du chapitre.....	42

Chapitre 3 : communication interne comme levier de performance cas de l'office national des statistiques	43
Introduction du chapitre.....	44
Section 1. Présentation générale de l'organisme d'accueil	44
1.1 Siège sociale	44
1.2 Statut juridique	44
1.3 Historique de l'entreprise.....	44
1.4 Rôle et missions de l'entreprise	45
1.5 Effectif salarial	45
1.6 Organisation des services.....	45
Section 2 : Démarches méthodologique de l'étude.....	50
2.1 L'échantillon de l'étude	50
2.2 Les instruments de l'étude.....	51
2.3 Les outils statistiques utilisés dans l'étude	52
2.4 L'analyse de fiabilité de donnés.....	52
3. Section 3 : Analyse et discussion des résultats	52
3.1 Description des caractéristiques de l'échantillon d'étude :.....	52
3.1.1 Sexe :	52
3.1.2 Age:	53
3.1.3 Niveau d'étude :.....	55
3.1.4 L'expérience des membres de l'échantillon dans entreprise :	56
3.1.4. Fonction :	57
3.2 Analyse descriptive des réponses selon les axes étude :.....	57
3.2.1 La communication interne :	58
3.2.2 Performance de l'entreprise	60
3.3 Les statistiques générales des axes.....	64
3.4 Question ouverte	64
3.5 Analyse et discussions des résultats.....	65
Conclusion du chapitre.....	67
Conclusion Générale	69

Résumé :

La communication interne est un élément important et essentiel dans toute organisation, car elle permet de véhiculer des idées et des informations. Ainsi, une communication efficace est l'un des facteurs fondamentaux pour le développement des institutions, car il s'agit d'un élément important du processus décisionnel. L'objectif de ce travail de recherche est de démontrer l'importance de la stratégie de communication interne et d'examiner les différentes techniques et stratégies de communication interne ainsi que leur impact sur la performance de l'entreprise en utilisant la méthode d'analyse quantitative qui s'appuie sur un questionnaire. Les résultats de l'étude montrent que la communication interne a une importance capitale dans chaque entreprise qui veut atteindre les meilleurs résultats en termes de performance. Par conséquent, chaque entreprise doit appliquer les stratégies et les techniques de communication interne qui lui convient pour réaliser la motivation et la cohérence entre les salariés, ce qui lui permet de réaliser ses objectifs de développement.

Mots clés : communication interne, organisation, technique de communication interne, stratégie de communication interne, performance de l'entreprise.

ملخص:

يعد الاتصال الداخلي عنصراً مهماً وأساسياً في أي منظمة لأنه ينقل الأفكار والمعلومات. وبالتالي، فإن الاتصال الفعال هو أحد العوامل الأساسية لتطوير المؤسسة، حيث أنه جزء مهم من عملية صنع القرار. الهدف من هذا العمل البحثي هو إظهار أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي ودراسة التقنيات المختلفة واستراتيجيات الاتصال الداخلي وكذلك تأثيرها على أداء الشركة باستخدام أسلوب التحليل الكمي الذي يعتمد على استبيان. تظهر نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي له أهمية قصوى في أي شركة تريد تحقيق أفضل النتائج من حيث الأداء. لذلك يجب على كل شركة تطبيق استراتيجيات وتقنيات الاتصال الداخلي التي تناسبها لتحقيق الحافز والاتساق بين الموظفين مما يسمح لها بتحقيق أهدافها التنموية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، التنظيم، تقنية الاتصال الداخلي، استراتيجية الاتصال الداخلي، أداء الشركة.