

République Algérienne Démocratique Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management de Tlemcen



Mémoire de fin de cycle

En vue de

L'obtention du diplôme de Master en Management

Option : Management et stratégie des entreprises

Thème

*Le rôle de la communication interne dans
l'accompagnement du changement organisationnel*

Cas Cevital Agro-industrie Bejaïa

Réalisé par : M^{lle} AIT AMRANE Yasmine

Soutenu le : 23/09/2021

Devant le jury composé de :

| <i>Nom et prénom</i> | <i>Grade</i> | <i>Etablissement</i> |
|---|-------------------|----------------------|
| <i>M^{me} KARA TERKI Assia : Présidente</i> | <i>Professeur</i> | <i>ESM-Tlemcen</i> |
| <i>M^{me} BESSOUH Nadira : Encadrante</i> | <i>Professeur</i> | <i>ESM-Tlemcen</i> |
| <i>Mr IZNASNI Ali : Examineur</i> | <i>MCA</i> | <i>ESM-Tlemcen</i> |



Année universitaire 2020/2021

République Algérienne Démocratique Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management de Tlemcen



Mémoire de fin de cycle

En vue de

L'obtention du diplôme de Master en Management

Option : Management et stratégie des entreprises

Thème

*Le rôle de la communication interne dans
l'accompagnement du changement organisationnel*

Cas Cevital Agro-industrie Bejaïa

Réalisé par : M^{lle} AIT AMRANE Yasmine

Soutenu le : 23/09/2021

Devant le jury composé de :

| <i>Nom et prénom</i> | <i>Grade</i> | <i>Etablissement</i> |
|---|-------------------|----------------------|
| <i>M^{me} KARA TERKI Assia : Présidente</i> | <i>Professeur</i> | <i>ESM-Tlemcen</i> |
| <i>M^{me} BESSOUH Nadira : Encadrante</i> | <i>Professeur</i> | <i>ESM-Tlemcen</i> |
| <i>Mr IZNASNI Ali : Examineur</i> | <i>MCA</i> | <i>ESM-Tlemcen</i> |



Année universitaire 2020/2021

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Ma chère mère à qui je dois la vie et qui me donne la force à continuer
de me battre et d'aller de l'avant.*

*Qu'elle sache que l'amour qu'elle me donne me permet d'envisager
l'avenir comme un défi, un très grand merci pour toi-même et que
le bon dieu te guérisse et te garde pour moi.*

*A mon cher père décédé il y a longtemps qui y a sûrement
Souhaité d'être à mes côtés à ces moments spéciaux et qu'il me voit
aux plus hauts niveaux, je brille comme une étoile dans le ciel.*

Que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

*A mes chères sœurs Amina, Sarah et Rihabe, et sans oublier mon cher frère Massi
pour leurs encouragements permanents et leur soutien moral*

Que dieu les garde pour moi.

*A mes tantes et mes oncles pour leur soutien tout au long de
mon parcours éducatif.*

Merci à vous d'être toujours là pour moi.

Yasmine

Remerciements

Avant tout, je remercie Allah le miséricordieux qui m'as donné la force, l'espoir et le courage pour l'accomplissement de ce travail.

*Mes sincères remerciements s'adressent à mon encadreur **Mme BESSOUH Nadira** pour son encadrement tout au long de ce travail. Pour ses orientations, pour avoir mis son savoir à ma disposition et notamment pour ses conseils judicieux qui m'ont permis de mener à bien ce travail.*

Et aussi je tiens à adresser mes vifs remerciements aux membres de jury, aux examinateurs et aux enseignants qui m'en suivie tout au long de mon parcours universitaire. Un grand merci pour toute personne qui a contribué à la réalisation de ce mémoire.

Enfin je tiens à remercier de tout mon cœur ma chère mère et mes sœurs qui m'ont toujours soutenu dans cette aventure et n'ont reculé devant aucune épreuve, je leur serai toujours reconnaissante pour tous ce qu'ils ont bien voulu faire de moi

Sommaire

| | |
|--|-----|
| <i>Remerciements</i> | 0 |
| <i>Dédicaces</i> | 0 |
| <i>Liste des tableaux</i> | 0 |
| <i>Liste des figures</i> | 0 |
| <i>Liste des photos</i> | 0 |
| <i>Liste des abréviations</i> | 0 |
| <i>Introduction générale</i> | 1 |
| <i>Chapitre I : Cadre conceptuel de la communication interne et du changement organisationnel</i> | 5 |
| SECTION 01 : LA COMMUNICATION INTERNE : DEFINITIONS ET PRATIQUES | 6 |
| SECTION 02 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL | 22 |
| <i>Chapitre II : Le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel</i> | 34 |
| SECTION 01 : LA CULTURE DE L'ENTREPRISE | 34 |
| SECTION 02 : LA COMMUNICATION INTERNE COMME OUTIL ADEQUAT D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL | 41 |
| <i>Chapitre III : L'étude empirique</i> | 55 |
| SECTION 01 : PRESENTATION DU COMPLEXE CÉVITAL / LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE .. | 55 |
| SECTION 02 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS..... | 70 |
| <i>Conclusion générale</i> | 100 |
| <i>Bibliographie</i> | 0 |
| <i>Annexes</i> | 0 |
| <i>Table de matière</i> | 0 |

Liste des tableaux

CHAPITRE 01 :

| | |
|---|----|
| TABLEAU 1 : LES CHEMINS DE LA COMMUNICATION | 14 |
|---|----|

CHAPITRE 03 :

| | |
|---|-----|
| TABLEAU 2 : FICHE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE CEVITAL AGRO-INDUSTRIE | 56 |
| TABLEAU 3 : L'EVOLUTION DU CA EN VALEUR DE 2014 A 2018 | 56 |
| TABLEAU 4 : PRESENTATION DES CAPACITES DE PRODUCTION DES UNITES DE CEVITAL..... | 62 |
| TABLEAU 5 : LA PRINCIPALE SOURCE D'INFORMATIONS DES ENQUETES..... | 73 |
| TABLEAU 6 : L'OBTENTION DE L'INFORMATION | 73 |
| TABLEAU 7 : L'UTILITE DES INFORMATIONS OBTENUES | 74 |
| TABLEAU 8 : LA COMMUNICATION EN INTERNE DE L'ENTREPRISE | 76 |
| TABLEAU 9 : LE TRAVAIL INDIVIDUEL OU EN GROUPE..... | 80 |
| TABLEAU 10 : LA GESTION DE L'ENTREPRISE..... | 81 |
| TABLEAU 11: LES RAISONS MOTIVANTS L'ENTREPRISE A EFFECTUER UN CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE | 83 |
| TABLEAU 12 : LES CONSEQUENCES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL | 84 |
| TABLEAU 13: LES DIFFICULTES RENCONTREES LORS D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL | 85 |
| TABLEAU 14 : TEST DE FIABILITE | 86 |
| TABLEAU 15 : LES REPONSES DES ENQUETES SUR LES QUESTIONS DU PREMIER AXE..... | 87 |
| TABLEAU 16 : LES REPONSES DES ENQUETES SUR LES QUESTIONS DU DEUXIEME AXE | 90 |
| TABLEAU 17 : LES REPONSES DES ENQUETES SUR LES QUESTIONS DU TROISIEME AXE | 93 |
| TABLEAU 18 : TESTS DE NORMALITE | 97 |
| TABLEAU 19 : TEST DE LA PREMIERE HYPOTHESE | 98 |
| TABLEAU 20 : TEST DE LA DEUXIEME HYPOTHESE | 99 |
| TABLEAU 21 : TEST DE LA TROISIEME HYPOTHESE..... | 100 |

Liste des figures

CHAPITRE 01 :

| | |
|---|----|
| FIGURE 1 : LE MODELE DE COMMUNICATION DE SHANNON | 7 |
| FIGURE 2 : LE MODELE DE JAKOBSON | 8 |
| FIGURE 3 : LE MODELE DE COMMUNICATION LASSWELL. | 9 |
| FIGURE 4 : MODELE DU CHANGEMENT DEVELOPPE PAR KOTTER | 31 |

CHAPITRE 02 :

| | |
|--|----|
| FIGURE 5 : LES PRINCIPAUX SYMBOLES..... | 38 |
|--|----|

CHAPITRE 03 :

| | |
|---|----|
| FIGURE 6 : L'EVOLUTION DU CA EN VALEUR DE 2014 A 2018 | 57 |
| FIGURE 7 : LE GENRE DES ENQUETES | 70 |
| FIGURE 8 : LE NIVEAU D'INSTRUCTION DES ENQUETES | 71 |
| FIGURE 9 : LA FONCTION DES ENQUETES | 71 |
| FIGURE 10 : L'ANCIENNETE DES ENQUETES | 72 |
| FIGURE 11 : LA CLARTE DE L'INFORMATION | 75 |
| FIGURE 12 : LA COMMUNICATION INTERNE DES SALARIEES (ASCENDANTE) | 77 |
| FIGURE 13 : DISCUSSION DES PROBLEMES PROFESSIONNELS AVEC LES RESPONSABLES | 78 |
| FIGURE 14 : L'ACCES AUX INFORMATIONS ESSENTIELLES AU BON DEROULEMENT DES TACHES | 79 |
| FIGURE 15 : COMMUNICATION TRANSVERSALE..... | 79 |
| FIGURE 16 : L'IMAGE DE L'ENTREPRISE | 82 |
| FIGURE 17 : LA COMPARAISON ENTRE LA SITUATION ANTERIEUR ET ACTUELLE DE L'ENTREPRISE | 83 |
| FIGURE 18 : LES REPNSES DES ENQUETES SUR LES QUESTIONS DU PREMIER AXE..... | 88 |
| FIGURE 19 : LES REPNSES DES ENQUETES SUR LES QUESTIONS DU DEUXIEME AXE..... | 91 |
| FIGURE 20 : LES REPNSES DES ENQUETES SUR LES QUESTIONS DU TROISIEME AXE | 94 |

Liste des photos

CHAPITRE 03 :

| | |
|--|----|
| PHOTO 1: EMPLACEMENT DE L'ENTREPRISE CEVITAL AGROALIMENTAIRE DE BEJAIA..... | 58 |
| PHOTO 2 : LES HUILES VEGETALES DE CEVITAL..... | 60 |
| PHOTO 3 : LE BEURRE ET LA MARGARINE..... | 60 |
| PHOTO 4: LE SUCRE DE CEVITAL | 61 |
| PHOTO 5: LES BOISSONS (L'EAU MINERALE, JUS DE FRUITS)..... | 62 |

Liste des abréviations

DRH : Direction des Ressources Humains

CI : Communication Interne

GRH : Gestion Des Ressources Humaines

SPA : Société par action

LLK : Lalla Khedidja

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

Introduction générale

L'intérêt porté à la communication interne est aujourd'hui indéniable (Kaufmann, 2016)¹. Toutefois, de nombreux managers et chefs d'entreprise s'intéressent à ce nouvel outil de management (Abdullah, 2015)².

De plus, face à l'environnement actuel qui se caractérise par l'instabilité et la turbulence, fait que de nombreuses compagnies donnent beaucoup d'importance à cette procédure managériale afin de faire face au changement organisationnel. Aussi, les changements organisationnels sont de plus en plus nombreux, rapides et surtout imprévisibles, les dirigeants doivent les concevoir, les gestionnaires les mettre en œuvre et les employés les réaliser. Il s'agit donc nécessairement d'une coresponsabilité. Les entreprises qui se dotent d'une méthodologie corporative semblent parvenir plus facilement au changement, non seulement en y faisant adhérer les membres de leur personnel mais également en les mobilisant et les associant ainsi au développement de l'entreprise (Aichour, 2016).³

À cet égard, face à ces changements, la principale préoccupation de l'entreprise est d'assurer le succès de telles transmissions et de réexaminer la situation. Le changement organisationnel est devenu inévitable pour la survie de l'organisation, ce qui incite les entreprises à mobiliser leurs capacités de réflexion et leurs ressources matérielles et immatérielles pour assurer un développement durable.

À ce stade, les dirigeants doivent démontrer et même convaincre les employés de l'utilité et des opportunités que le changement peut apporter pour assurer leur persévérance et leur démarche d'accompagnement de processus de changement.

La communication interne au sein de l'entreprise est la manière la plus efficace pour bien mener la tâche, par conséquent elle doit jouer un rôle qui accompagne le changement et le réalise dans le quotidien des employés pour clarifier le sens du développement, expliquer les réformes et faire que le personnel s'approprie mieux le changement (Autissier & Moutot, 2017)⁴.

L'entreprise doit communiquer avant, pendant, et après le processus de changement, le temps que ce dernier s'incarne dans la culture et les valeurs de l'ensemble de l'entreprise et devient une habileté pour les salariées.

¹ Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif*, 4e édition, Paris : Armand Colin, p.9-58

² Abdullah Abdulhamed. (2015). *Théories de la communication organisationnelle*. Disponible sur : <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=522077>.

³ Aichour Dahbia. (2016). « Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. Étude de cas de la S.ci. Bs. », *Revue d'études financières, comptables et administratives*, Volume 3, Numéro 2, Pages 52-62. P 54.

⁴ Autissier David et Moutot Jean-Michel. (2017). *La boîte à outils de la conduite du changement*, édition Dunos, Décembre.

Sa particularité ne réside pas dans les techniques de communication utilisées, mais dans la cible attendue. C'est là que l'importance de la gestion et de l'exécution des programmes de changement organisationnel réside, et son principal moteur reste l'élément humain, incarné par la disponibilité d'un ensemble d'éléments, dont le plus important est la communication interne, car la pérennité des organisations est principalement liée à des systèmes de communication efficaces et efficaces.

Par conséquent, il a été jugé plus judicieux de prendre en considération les travaux précédemment réalisés dans les pays occidentaux, en se basant sur une littérature de plus en plus abondante sur le sujet dans le but de mieux comprendre ce domaine.

Les études antérieures.

En 2016, Pavel Kral et Vera Kralova publient dans *Journal of Business Research* un article intitulé *Approaches to changing organizational structure : The effect of drivers and communication*.

Le but de cette étude est donc d'explorer les relations entre les étapes du processus de changement de la structure organisationnelle. La recherche est dirigée par deux questions complexes :

- Quelles sont les relations entre les composantes du changement organisationnel ?
- Quelles sont les relations entre les moteurs, les composants, la communication et les résultats du changement ?
- L'analyse utilise une approche d'étude de cas et étudie un changement de structure organisationnelle dans quatre entreprises.

Les constatations ne font que confirmer le rôle important de la communication interne dans le changement organisationnel. L'article contribue à la théorie du changement organisationnel, en expliquant la congruence entre le contexte, le contenu et la communication du changement organisationnel. (Pavel Král and Věra Králová, 2016)¹

¹ Pavel Král and Věra Králová, *Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication*, *Journal of Business Research*, 2016, vol. 69, disponible sur "https://econpapers.repec.org/article/eejbrese/v_3a69_3ay_3a2016_3ai_3a11_3ap_3a5169-5174.htm"

Ainsi que Ana Tkalac Verčič et Nina Pološki Vokić traitent la communication interne et l'engagement des employés dans son article intitulé : *Engaging employees through internal communication* Apparu dans *Public Relations Review* en 2017. L'objectif de cet article est de contribuer à la masse croissante de recherches explorant le lien entre la satisfaction de la communication interne (en tant que partie de la communication interne) et l'engagement des employés. Ils ont principalement testé la relation entre les dimensions de la satisfaction de la communication interne et les dimensions de l'engagement des employés. L'étude a confirmé que la satisfaction en matière de communication interne joue un rôle important dans la forte implication des employés, à la fois en tant que concept inter-corrélé et antécédent. En ce qui concerne les éléments de communication internes essentiels à la mobilisation des employés, les chercheurs ont constaté que la satisfaction à l'égard du retour d'information, de la communication informelle et de la communication au cours des réunions était la dimension la plus pertinente du système de la communication interne pour la mobilisation des employés (Ana Tkalac Verčič, Nina Pološki Vokić, 2017)¹

En 2020 une thèse de doctorat réalisée par Mahboub Leila intitulée « *la stratégie de la communication interne en entreprise, un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel* ». Spécialité : système d'information et de communication en entreprise.

L'objectif consiste à démontrer la nécessité et l'utilité de la communication interne en entreprise, moyen indispensable pour manager le processus du changement organisationnel, et en vue d'atteindre une meilleure conduite dans le cas des reconfigurations organisationnelles. dont la problématique proposée est comment concilier une stratégie de communication interne qui exige une fluidité d'information a tous les niveaux de l'organisation et un changement organisationnel dans une optique d'accompagnement et de réussite de processus ? pour répondre à cette problématique l'auteur a opté pour l'utilisation de l''approche descriptive et analytique vu que l'étude concerne deux terrains de recherche différents, le premier représente les individus d'une seule entreprise qui représente 25% des salariés de TRANS-CANAL-OUEST(une entreprise de production publique et économique par action). Et le deuxième représente les dirigeants des entreprises Algériennes, soit 110 entreprises répartis à travers 26 wilayas. Après l'analyse l'auteur est ressorti avec la conclusion que la communication interne

¹ Ana Tkalac Verčič, Nina Pološki Vokić, *Engaging employees through internal communication*, *Public Relations Review*, 2017 disponible sur <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/88274.pdf>

est un levier et un accompagnant dans les situations des changements organisationnels. (Mahboub Leila,2020)¹

De ce fait nous avons choisi de développer la problématique suivante :

Quel est le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel au sein de l'entreprise CEVITAL ?

En outre, les trois hypothèses données plus bas ont été considérées afin de faire face à cette problématique.

Hypothèse 01 : La communication interne en entreprise peut contribuer à motiver les employés pour accepter une nouvelle conception de l'entreprise.

Hypothèse 02 : La communication interne en entreprise aide à mieux orienter et accompagner l'évolution du changement.

Hypothèse 03 : La communication interne aide à implanter les nouvelles pratiques dans l'entreprise.

Pour mettre en lumière, et dans le cadre qui combine les variables de la communication interne et du changement organisationnel nous avons structuré notre travail en trois chapitres.

Le premier chapitre : comporte l'étude de cadre conceptuel de la communication interne et du changement organisationnel.

Le deuxième chapitre : est consacré à la compréhension du rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel

Le troisième chapitre : traite l'étude empirique au niveau de Cevital agro-industrie (Bejaïa), il se compose de trois sections la première sera consacré à la présentation de Cevital agro-industrie, la deuxième à la démarche méthodologique de l'étude et la troisième aux résultats et analyses de l'enquête ainsi que les suggestions et recommandations.

¹ Mahboub Leila, « la stratégie de la communication interne en entreprise, un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel », a l'université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion,2019/2020

**Chapitre I : Cadre conceptuel de la
communication interne et du
changement organisationnel**

Introduction

La communication est un facteur important du succès des organisations économiques et administratives dans l'accomplissement de leurs tâches et fonctions et l'amélioration de leurs relations internes et externes. Le succès de toute organisation et la discipline de son personnel sont parmi les indicateurs qui montrent la mise en œuvre d'un plan de communication réussi basé sur des bases scientifiques claires, dans lequel la communication joue un rôle crucial dans le processus de changement de l'organisation. Par conséquent, aucune organisation ne peut être envisagée sans la communication interne. C'est la communication interne qui assure et facilite cette relation entre les différentes entités composant l'entreprise, ce qui permet l'accès du personnel aux décisions prises par l'administration, ainsi que les préoccupations des employés à l'égard de leurs dirigeants.

Nous constatons également que le changement est devenu une caractéristique majeure de ce siècle, tout le monde subit des changements radicaux et profonds, dans tous les aspects technologiques, politiques, économiques, ainsi que sociaux et culturels.

Tous ces changements ont imposé des situations socio-politiques économiques extrêmement dangereuses, cela est dû à la difficulté de les contrôler, ce qui place l'organisation face à un environnement concurrentiel féroce qui l'oblige à rechercher des voies et des politiques particulières. Afin qu'elle puisse évoluer et survivre dans son environnement et par conséquent le besoin du changement apparaît et de faire face à ses divers défis et la nécessité de les traiter dans l'esprit de l'époque.

De ce qui précède, on peut dire que la création d'un changement organisationnel dépend avant tout de l'acceptation des acteurs et de leur coopération pour assurer son succès, ce qui dépend de la conception d'un climat approprié des différentes méthodes et modèles de communication organisationnelle utilisés au sein de l'organisation, et de leur efficacité à opérer des changements organisationnels.

Ce premier chapitre est structuré en deux sections successives qui traitent de repères théoriques du concept de la communication interne et du changement organisationnel. La première section traitera les notions fondamentales sur la communication interne définitions et pratiques afin

d'améliorer sa compréhension. Dans la deuxième nous aborderons la conduite du changement et le changement organisationnel.

Section 01 : La communication interne : définitions et pratiques

Dans une entreprise la communication est importante puisqu'elle va permettre de faire passer un ensemble d'informations qui est nécessaire pour les salariés mais également pour les consommateurs. Et au sein de l'entreprise on distingue deux types de communication la communication interne qui a pour cible l'entreprise elle-même, elle se déroule entre les personnes qui appartient à la même entreprise, mais aussi la communication externe ou là l'objectif ça va être de parler de l'entreprise a des personnes qui ne sont pas en interne dans l'entreprise.

La communication externe : la communication externe définit l'image de l'entreprise, elle vise l'écosystème de l'entreprise, c'est à dire les clients, les fournisseurs...etc. Son objectif est de faire connaître la société et d'acquérir des parts de cette dernière ainsi que de fidéliser la clientèle.

La communication interne : La communication interne regroupe l'ensemble d'action de communication mise en œuvre au sein de l'entreprise pour mettre les employés en relation les unes avec les autres pour la réalisation et l'attente des objectifs.

1.1.Les modèles théoriques de la communication interne

Plusieurs auteurs ont traité des modèles qui ont enrichi et donner naissance à la science de la communication. Nous étudions dans ce qui suit quelques modèles qui ont attribué aux développements des pensées de cette science.

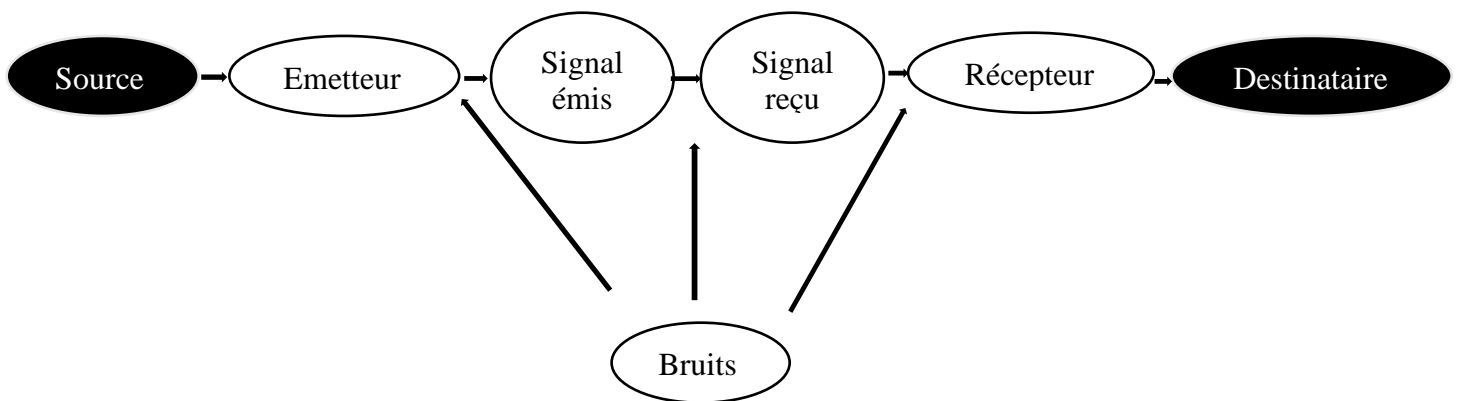
1.1.1. La théorie de Shannon et Weaver

Il s'agit de premier schéma moderne de la communication qui considère la communication comme un transfert linéaire, et unidirectionnel d'un message. Ce dernier parle d'une source vers un destinataire.

Il comprend une chaîne linéaire d'éléments :

- La source qui est le point de départ de l'information ;
- L'émetteur a pour rôle de codifier le message donc ce dernier devient un signal et il le transmet.
- Le canal il véhicule les signaux et à ce stade il peut y avoir des bruits ;
- Les bruits se sont des phénomènes parasites qui affecte le signal ;
- Le récepteur c'est celui qui décode le signal donc ici le signal devient un message ;
- Le destinataire c'est celui qui reçoit le message décodé par le récepteur.¹

Figure 1: le modèle de communication de Shannon



Source : (DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et autres, la communication interne (stratégie et technique ,4^{ème} édition DUNOD, Paris, p55.

1.1.2. Le modèle de Jakobson (1963,1973)

Jakobson propose un modèle linguistique, qui est fortement inspiré de celui de Shannon. Six fonctions du langage :

La fonction émotive ou expressive : on concentre le message sur l'émetteur, cette fonction se focalise sur l'expression et sur l'attitude de sujet à l'égard de celui qui parle, de cette manière

¹ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et autres, la communication interne (stratégie et technique ,4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2017, p55.

le langage peut traduire des émotions, La fonction référentielle c'est-à-dire la fonction de transmettre l'information ;

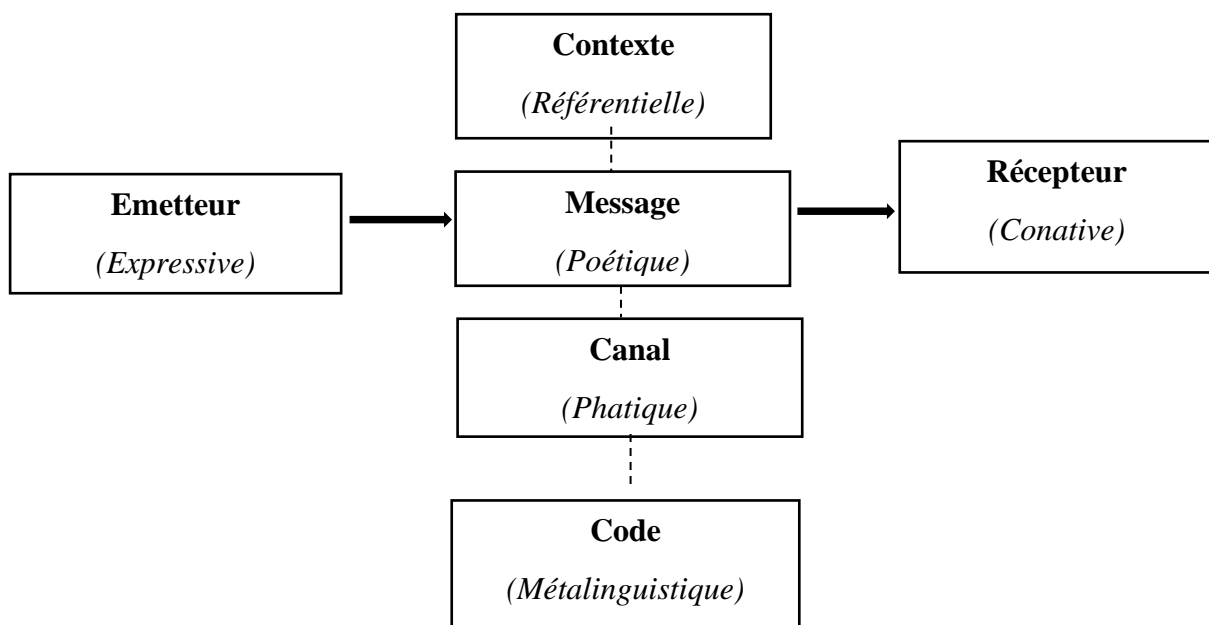
La fonction conative l'intention ici est concentré sur le destinataire du message, ce type de langage permet d'orienter les actions de destinataire par exemple en lui donnant des ordres.

La fonction poétique est centrée sur le langage et les effets de style ; La fonction phatique elle est utilisée afin de faciliter le contact, voire la communication entre et le récepteur, l'objectif est avant tout de prolonger le discours, de créer ou de maintenir un contact avec un interlocuteur

La sixième et dernière fonction du langage c'est celle de la métalinguistique « apparaît quand le contenu du message porte sur le code ». ¹ Il s'agit de s'assurer que ce qui est dit est bien compris et que le message est bien décodé.

Ces différentes fonctions permettent de mieux comprendre le fonctionnement des communications d'entreprises.

Figure 2 : le modèle de Jakobson



Source : Bruno Ollivier (2007)

¹ Bernard Mayer, Opcit, P12

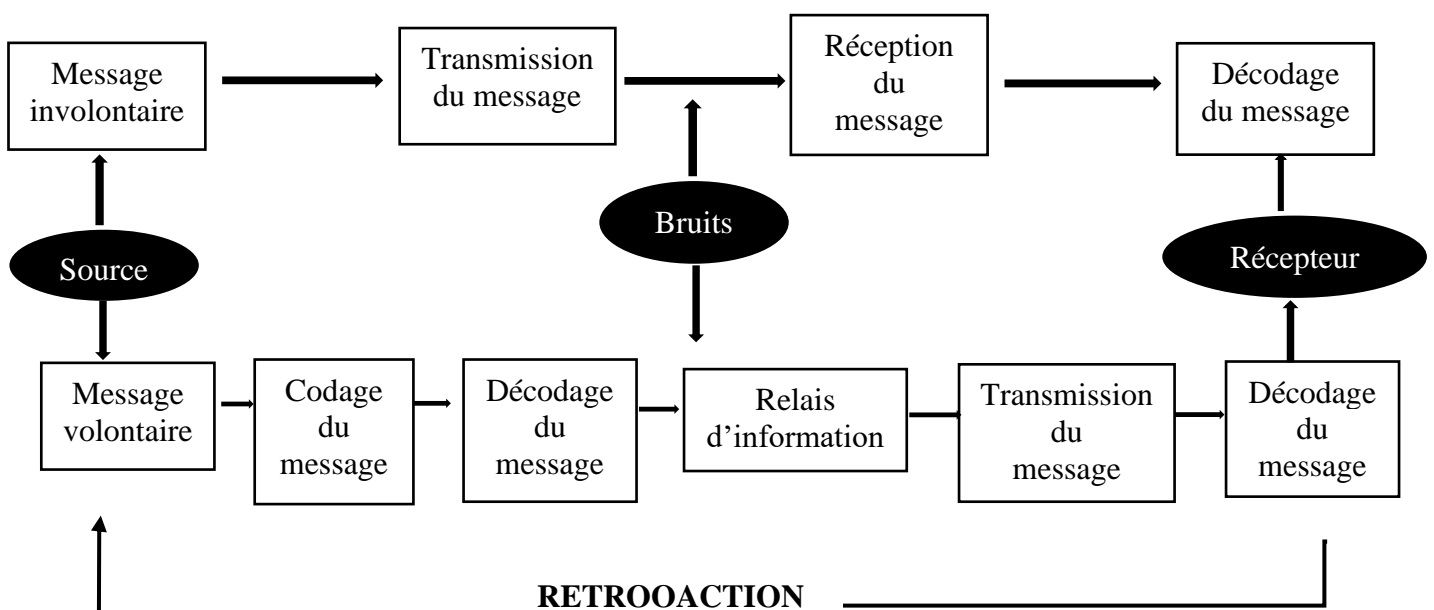
1.1.3. Le modèle théorique de la communication interne de LASSWELL

Le modèle de communication élaboré par LASSWELL (1948) et appelé modèle des 5W (who says what to whom through which channel with what effect ?) ce modèle conçoit la communication comme un processus d'influence et de persuasion autrement dit la communication ne se réduit pas la transmission d'un message mais il a pour objectif d'influencer et de persuader le récepteur.

La règle des 5 W de Lasswell s'articule autour de cinq questions principales :

- 1- **Who Say** : fait référence directe à la personne de l'émetteur
- 2- **What** : c'est la conception du message.
- 3- **To Whom** : fait référence directe à la personne ciblée c'est-à-dire le récepteur.
- 4- **In Which Channel** : ici Lasswell évoque le moyen de transmission utilisé lors d'une situation de communication.
- 5- **With what effect** : cette dernière question elle résume en quelque sortes toute la théorie de Lasswell dont le sens de ce dernier a évoqué le fait que la communication ne se réduit pas la transmission d'un message mais à l'effet que ce message pourrait créer chez le récepteur.

Figure 3: Le modèle de communication Lasswell.



Source : (DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et autres, la communication interne (stratégie et technique) ,4ème édition DUNOD, Paris, p 60.

1.2.La définition de la communication interne

La communication interne c'est l'ensemble des échanges d'information qui sont soit symboliques ou effectives au sein de l'organisation qui va lui permettre d'exister. Il s'agit de faire preuve d'écoute active, les collaborateurs doivent être mis au courant des stratégies, des objectifs ou tout simplement de ce que l'entreprise doit atteindre et le pourquoi des choses. La communication interne permet de créer une entité unique et homogène et un esprit d'entreprise et d'alimenter une image de marque de confiance, cela permettra bien sûr d'éviter tout type de conflit, de motiver et d'augmenter l'adhésion des collaborateurs (Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen. 2020)¹.

La communication interne peut être définie comme un ensemble d'actions de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre. La communication s'inscrit aussi dans une perspective sociale, répondant aux attentes d'information tout aussi irrésistibles que légitimes des salariées. (Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, 2012)²

La communication interne s'est ainsi progressivement imposée comme une discipline managériale, au même titre que la gestion des ressources humaines. (Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, 2012)³

On entend par la « *communication interne une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise, cette distance l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines* » (Laetitia Lrthielleux 2013)⁴

¹ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen. (2020). Communicator, toute la communication pour un monde responsable, 9ème édition, Dunod, Paris juillet. P130.

² Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, (2012), Communicator, toute la communication d'entreprise, 6ème édition, Dunod, Paris, p226.

³ Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, (2012), Opcit p126

⁴ Laetitia Lrthielleux : « L'essentiel de la gestion des ressources humaines » ; édition GUALINO, Paris ,2013-2014, p .101.

Cette communication s'inscrit également dans la politique de la GRH, elle est donc un instrument d'intégration des salariés, qui est conçu pour réduire les dysfonctionnements possibles entre les membres du personnel de l'entreprise et par la suite créer un esprit de collaboration et motiver le personnel.

Donc La communication interne c'est l'ensemble des moyens que l'entreprise mis en œuvre pour transmettre ou bien favoriser les échanges entre ses employés et ses services, autrement dit c'est un processus d'informations au sein d'une entreprise à destination de ses salariés.

1.3. Les objectifs de la communication interne

On distingue cinq (5) niveaux d'objectifs de communication interne :

La compréhension : le but étant d'informer chaque employé sur sa tâche, fournir les informations nécessaires pour effectuer sa tâche ; en quoi consiste elle, comment bien l'accomplir, qui sont ses proches collaborateurs ; quelle est son équipe, avec quels moyens réaliser son activité, avec qui et quand est ce qu'il faut la réaliser et dans quel espace. Ainsi que l'employé doit être informé sur l'entreprise notamment sur son secteur d'activité, sur les options de rémunération et les différentes formations proposées par l'entreprise, les résultats obtenus et attendus, comme qu'il doit connaître les projets de l'entreprise que se soient réalisés, futurs ou encore de réalisation. (Eric Cobut, Christine Donjean. 2015)¹

La circulation : il est nécessaire d'assurer une bonne circulation de l'information entre le personnel de l'entreprise afin de mieux se coordonner.

La confrontation : elle répond aux questions suivantes : je me situe où ? à quoi sert mon travail ? Cet objectif de confrontation, permettra à chaque employé de bien comprendre son rôle et la place qu'il occupe dans l'entreprise ainsi que la valeur ajoutée qu'ils doit délivrer et bien sûr d'appréhender sa contribution à l'activité de l'entreprise.

¹ Eric Cobut, Christine Donjean, « La communication interne », Edi-pro 2^{ème} édition, Liège, 2015.

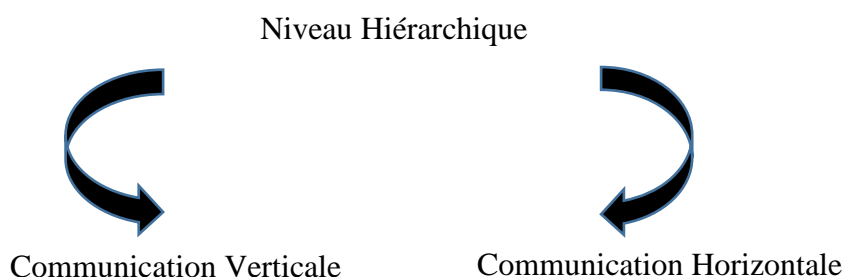
La cohésion : la communication interne permet d'établir une identité commune, afin que chaque collaborateur puisse s'identifier à l'entreprise. Par conséquent, le but de cette cohérence est de créer une équipe forte et cohésive animé d'objectifs communs.

L'action : dernier niveau d'objectif de communication interne est lié à l'action c'est à dire ce sont toutes les actions permettant de faire agir les acteurs de l'entreprise et de faire impliquer le personnel et de le motiver. ¹

En revoyant ces objectifs, on constate qu'en l'absence de communication, l'organisation devient inutile. La communication est nécessaire pour communiquer les informations qui s'appuient sur des décisions, en bref le besoin de l'administration a la communication apparaitre à travers l'intégration la coordination des fonctions administratives.

1.4. Les mouvements ou les volets de la communication interne

La communication interne correspond à l'ensemble des actions d'échange et de partage d'informations au sein de l'entreprise, ces informations s'échangent de trois façons, ascendantes, descendante ou horizontale.



1.4.1. La communication verticale

C'est la communication qui se fait entre deux personnes ou plus de deux niveaux hiérarchiques différents.

¹ Communication interne : de l'action à l'interaction, guide pour les communicateurs fédéraux, Comm Collection N°3, 2^{ème} édition, Mars 2013[en ligne] disponible sur <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/COMM%20Coll%203%20Vision%20interne%20FR.pdf>, consulté le (22.05.2021), p17.

- **↓ Descendante** : comme son nom l'indique sont des informations qui passent de haut vers le bas, c'est-à-dire des informations qui passent des dirigeants vers des subordonnées, Elle constitue généralement des ordres et parfois des explications. Elle a pour but de résoudre les conflits internes et de diffuser les informations règlementaires. Pour la communication descendantes les rôles peuvent être d'exposer des résultats, expliquer une nouvelle orientation, motiver les salariés ou bien donner des consignes.
- **↑ Ascendante** : contrairement à la précédente, les informations passent des collaborateurs vers les supérieurs hiérarchiques. Elle prend donc le chemin inverse de la communication descendante (du bas vers le haut) ; elle a une fonction de contrôle par exemple si les informations descendantes ont été ou non comprise et exécutées. Son rôle peut être de rendre compte à son responsable ou bien de recueillir des consignes de travail.

1.4.2. La communication horizontale (Transversale)

Dans cette communication il n'y a aucune notion de hiérarchie c'est-à-dire elle se fait entre des personnes à un niveau similaire de la hiérarchie. Elle permet de rassembler le personnel et de mieux coordonner le processus de croissance, faciliter le partage d'expériences notamment suite à des formations ; inciter à l'interaction quotidien entre salariées, services, départements...etc. Ainsi que de favoriser le décroisement et aide à une connaissance de la complémentarité des différentes fonctions notamment en créant un contexte de travail collaboratif.

Tableau 1: les chemins de la communication

| | Mouvement | Supports | Fonction |
|----------------------------------|--|---|---|
| Communication descendante | <p>C'est l'information la plus mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages sont issus des dirigeants et sont destinés aux employés.</p> | <p>Journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonique, vidéo...etc.</p> | <p>Outil classique de management, la communication descendante est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.</p> |
| Communication ascendante | <p>Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du bas et remonte la hiérarchie.</p> | <p>Boite à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal interne d'entreprise...etc.</p> | <p>La communication ascendante se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations des salariés et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions.</p> <p>Facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise.</p> |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>Communication horizontale</p> | <p>Il s'agit d'un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements.</p> | <p>L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyenne set grandes structures</p> | <p>L'information horizontale permet de ressembler son personnel, de fonder « l'esprit maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.</p> |
|---|---|---|--|

Source : Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen (2012). Communicator, toute la communication d'entreprise, 6ème édition, Dunod, Paris, France.P229.

1.5. Les supports de la communication interne

Les supports de communication sont l'ensemble des éléments ou canaux mis en place pour faire la communication sur les produits, et services et aussi les actions publicitaires de l'entreprise. Il y a une multitude d'outils de communication interne, ils sont parfois écrits, oraux ou même technologiques.

La communication interne peut être mise en œuvre par différents outils que ce soit par écrit, oralement ou par internet ainsi que par les outils audiovisuels (Visio-conférence, Film d'entreprise...etc.).

1.5.1. Les moyens écrits

Malgré que les messages interne de l'entreprise sont désormais transmis sous forme électronique mais y'en a beaucoup d'autres qui se passe encore par des supports écrit. Les médias écrit sont les plus classiques et ils constituent l'un des éléments de difficulté de la CI (perte de temps, surcharge...etc.) mais aussi l'un des facteurs de sa réussite (flexibilité et souplesse, la capacité de stockage ...etc.) (Sidibe, 2012)¹ et sont toujours les moyens plus utilisés par les entreprises (Libaert & Watsphaen, 2012)²et parmi les supports les plus courants on trouve :

La lettre au personnel : C'est une lettre destinée aux ouvriers ça peut être envoyé par le directeur général ou bien l'un des directeurs du département existés dans l'entreprise. Cette lettre peut inclure des commandes, un rapport des orientations...etc. quel que soit le contenu de la lettre au personnel cette dernière reste un moyen efficace.

Le panneau d'affichage : il s'agit d'un moyen très pertinent pour faire passer des messages simples et directs pour des événements ponctuels, il est utilisé pour afficher les informations destinées aux employés et diffuser les informations légales en ce qui concerne la sécurité et les droits et obligations fondamentales des employés.

Le compte rendu : C'est un document qui relate fidèlement et objectivement un récit soit un évènement, une réunion ou des activités.

Le rapport : Ce document est destiné à proposer des solutions pour résoudre les problèmes après une analyse et étude de ce dernier, et qui permettant de faciliter la prise de décision.

Le journal interne : Sa mission est d'informer et faire connaitre aux salariées toutes les informations relatives à l'entreprise (les procédures, les nouvelles mesures prises par l'entreprise au niveau de l'amélioration de la qualité des produits, au niveau de la sécurité des ouvriers...etc.).

¹ Sidibe, (O) :la communication interne comme une source de motivation dans l'entreprise : le cas de l'assistance aéroportuaire du mali (ASAM SA), mémoire de master professionnel en science de gestion, (option : GRH), ISMEO ,2012-2013, P.15.

² Libaert Thierry & Westphalen Marie-Hélène. (2012), Communicator, toute la communication d'entreprise,6 ème édition, Dunod, Par is, p244

La note de service : Est un document descendant interne bien sur qui est suivi d'une mise en exécution qui a pour objectif de transmettre un ordre.

La boîte à idée : La boîte à suggestions est l'une des techniques de communication ascendante les plus anciennes, les plus flexibles et les moins coûteuses, elle permet aux salariées d'introduire leurs suggestions sur tout ce qui touche à la vie et le fonctionnement de l'entreprise. De plus, la boîte à suggestions cherche à établir un dialogue en permettant à chacun de poser à la hiérarchie des questions auxquelles leur activités quotidiennes et son rang direct ne lui permettent pas d'obtenir des réponses (Nicole d'Almeida, Therry Libert. 2014)¹.

1.5.2. Les moyens oraux

L'oral est le plus ancien outil de la communication interne, et fait actuellement l'objet de profondes mises à jour pour en faire le moyen le plus efficace. (Sidibe, 2012)².

La réunion : C'est un regroupement d'une partie ou de l'intégralité de l'équipe dans l'optique de leur diffuser l'information, elle représente un moyen très important parce qu'il ne laisse pas la situation s'envenimer et arriver à des crises comme la grève qui paralyse le fonctionnement de l'entreprise. C'est surtout un outil de rétroaction.

L'entretien : C'est un moyen de communication verbale, il s'agit d'une rencontre entre deux ou plusieurs personnes, il se déroule dans un lieu spécifique basé sur une date prédéterminée.

Conférence : La conférence est considérée comme un débat ou un échange d'informations entre les membres de l'organisation sur un problème particulier dans le but d'arriver à des décisions appropriées.

Les conventions et les séminaires : sont utilisées pour la même technique de réunion en fonction du nombre de participants. En d'autres termes une réunion regroupant moins d'une centaine de participants sera en général appelée un séminaire. Quand il rassemble plus de centaine de participants, on dit que c'est une convention, ces réunions sont toujours plus au moins informatives mais elles donnent aussi une grande place à la motivation

¹ Nicole d'Almeida, Therry Libert, la communication interne des entreprises, édition DUNOD, Paris 2014, p49

² Sidibe, (O), Opcit, p.18.

des salariées et au partage d'émotions par les personnes présentes. (Jean- Marc Decaudin, Jacques Igalens,2017)¹.

1.5.3. Les moyens technologiques

Il transmet des informations audios et est généralement utilisé comme introduction à un débat ou une formation et peut prendre plusieurs formes. (Sidibe, 2012)²

L'intranet : Il s'agit d'un réseau local utilisé en interne par l'entreprise, cet espace permet aux collaborateurs de partager des documents ou des informations privées. Par exemple, les employés peuvent consulter des documents internes sur leurs grilles de rémunération et des informations sur leur situation salariale (demande de congé par exemple). En tant que l'un des supports privilégiés de la communication interne, sa mission est d'informer et de véhiculer des informations sur la vie interne de l'entreprise (Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen,2012)³.

Téléphone : il est considéré comme l'un des moyens essentiels de la communication que l'administration utilise avec divers départements et ouvriers au sein de l'organisation ainsi que le contact avec les communautés extérieures.

Les messageries électroniques : qui permet d'adresser des messages ou du courrier aux destinataires.

La visioconférence : est un moyen de communication simple à mettre en place car il exige peu d'équipement, elle est un outil pratique pour simplifier la collaboration dans une équipe virtuelle, qui permet d'accélérer les prises de décision en réunissant rapidement les personnes compétentes sans avoir à les déplacer.

Le film d'information : Le film d'information donne une vision à la fois concrète et synthétique de l'entreprise, permettant à chacun de situer son propre travail dans l'ensemble. En

¹ Jean- Marc Decaudin, Jacques Igalens, (2017), la communication interne (stratégie et technique),4eme édition Dunod, Paris, p 175.

² Sidibe, (O), Opcit, p.19.

³ Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, (2012), Communicator, toute la communication d'entreprise,6 ème édition, Dunod, Paris, p286

visant ainsi à faire connaître l'entreprise sous ses différents aspects et sensibiliser à un problème précis.

1.6. Le rôle de la communication interne

Le rôle de la communication interne ça va être d'abord de faire comprendre l'entreprise aux salariés, de pouvoir décrypter l'entreprise pour que les salariées puissent comprendre à quoi ils contribuent et pour quel type d'objectif ils travaillent. Elle permet également de valoriser les collaborateurs et de mettre en avant leurs compétences ainsi que tous leurs savoir-faire.

On peut distinguer deux principaux rôles de la CI, rôle informatif en informant le personnel sur : Le fonctionnement de l'entreprise, l'organisation des activités, le changement de patrimoine, les résultats de l'entreprise...etc. et de recueillir des informations sur les besoins du personnel.

Et un rôle social en Permettant aux salariés de présenter leurs avis, surtout en matière de manière collective, sur la rémunération et les conditions de travail. et d'établir un bon climat social évitant les conflits sociaux et assurant la cohésion sociale. Et aussi être à l'écoute du salarié, qui va lui faire ressentir un sentiment d'appartenance à l'entreprise, estimé, considéré reconnu, ça va lui permettre d'augmenter sa performance et sa rentabilité.

1.7. Les enjeux de la communication interne

La communication interne est désormais une fonction fondamentale qui contribue à la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise, puisqu'elle transmet du sens stratégique de l'entreprise par les employés. La communication interne rencontre des enjeux internes et externes.

1.7.1. Les enjeux internes

Les enjeux internes de la communication interne se répartissent en quatre grands niveaux :

- **La motivation du personnel** : pour que le personnel soit motivé au sein de l'entreprise il est nécessaire de connaître au minimum son entreprise ainsi que le sens de l'action (Fanelly Nguyen-Thanh,1991)¹.
- **La connaissance de l'entreprise** : c'est-à-dire il est intéressant de répondre aux interrogations posées par l'ensemble du personnel à propos des activités et des rôles de son entreprise.
- **La diffusion du sens de l'action** : l'un des enjeux de la communication interne est de donner de sens à l'action qui va leur faire ressentir un sentiment d'appartenance à l'entreprise (Fanelly Nguyen-Thanh,1991)².
- **La cohérence des actions** : Sans la bonne coordination de toutes les actions, menées par l'ensemble du personnel l'entreprise ne peut pas atteindre ses objectifs stratégiques (Fanelly Nguyen-Thanh,1991)³.
- **Le changement des comportements** : L'ère d'aujourd'hui est caractérisée par des changements rapides et permanents, qui obligent les entreprises à se mettre en harmonie, la communication peut favoriser à accepter ces changements par les relations sociales entre les différents services de l'entreprise (Fanelly Nguyen-Thanh,1991)⁴.
- **L'amélioration de la productivité** : La communication interne doit coopérer pour diffuser d'une manière référentielle les procédures, les règles, les savoir-faire et toutes les informations liées aux actions qui améliorent la productivité.

1.7.2. Les enjeux externes

Les enjeux externes de la communication interne se répartissent en trois niveaux

- **L'accroissement de l'interprétation de l'environnement interne et externe** : Le personnel de l'entreprise doit être suffisamment informé sur son entreprise et ses objectifs pour avoir une position confortable en contact avec l'environnement externe.

¹ Fanelly Nguyen-Thanh, « la communication une stratégie au service de l'entreprise » édition Economica, Paris, 1991, p 34.

² Ibid, P34

³ Ibid, P36

⁴ Ibid, P38

- **Mettre l'accent sur le rôle de l'entreprise dans son développement environnemental :** les entreprises actuellement ne peuvent plus ignorer le rôle important qu'elles ont à jouer dans le développement économique, politique et social de leur environnement. Elles doivent participer aux activités de vie de leur environnement sous diverses formes On voit bien qu'il ne s'agit plus seulement d'un lieu de profil, Mais cela l'a dépassé. (Fanelly Nguyen-Thanh, 1991)¹
- **La réalisation des objectifs externes :** Évidemment, chaque entreprise vise à atteindre des objectifs ; La mise en place d'une stratégie de communication peut stimuler l'enthousiasme des collaborateurs afin de mener des actions cohérentes selon la stratégie globale de l'entreprise, Assurer la productivité de l'entreprise, S'adapter au changement et Remplir son rôle d'explication de l'environnement interne et externe.

1.8. Les obstacles de la communication interne

On peut regrouper les obstacles à la communication sous quatre catégories

1.8.1. Les obstacles d'ordre sémantique

Ce sont des éléments liés au code c'est-à-dire au langage utilisé par les interlocuteurs, cela aura un impact négatif sur la compréhension de l'information ou du message, Comme par exemple l'utilisation d'un vocabulaire trop technique ou compliqué, un discours qui est ambigu qui n'est pas clair, l'emploi d'un jargon spécialisé comme ça peut être aussi un message qui est incomplet ou les explications sont confuses et imprécises. Ces éléments ajoutés à des différences des niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur sont des obstacles de la communication assez courante. Enfin, la communication efficace nécessite qu'on adapte le langage utilisé à la capacité de compréhension du récepteur.

Les obstacles d'ordre organisationnelle

Ces obstacles sont inhérents au fonctionnement des réseaux d'information, ce sont des problèmes liés à l'organisation et à la structure de l'entreprise donc la circulation de message dans une organisation est difficile, surtout lorsqu'elle rencontre des distorsions d'idées ou

¹ Ibid, p41

d'informations originales. Dans ce cas, le message passe par plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire. A chaque étape, le message passe par une modification plus ou moins importante.

1.8.2. Les obstacles sémiologiques

Tous ce qui est sémiologique est en relation principalement avec l'attitude c'est-à-dire que les obstacles sémiologiques ce sont des liés aux attitudes a la conduite ou bien au comportement des personnes qui communiquent.

1.8.3. Les obstacles techniques

Ils sont liés au canal de transmission, les obstacles techniques sont dus à un canal mal choisi ou bien qui fonctionne mal donc la communication ne passe pas ou passe mal au destinataire.

1.8.4. La surcharge d'information

« La surcharge comporte une dimension cognitive : le ressenti de la surcharge est individuel et dépend des capacités de l'individu à traiter cette volumétries » (Caroline Sauvajol-Rialland,2010)¹

Section 02 : La conduite du changement et le changement organisationnel

Toutes les entreprises peuvent faire face à des changements organisationnels au cours de leur survie et comme le changement est devenu inévitable pour la survie des organisations, nous allons étudier dans cette section en premier lieu que représente changement organisationnel, quels sont ses types, ses principaux fondamentaux ainsi que les facteurs déclencheurs du changement et quels sont les acteurs intervenants. Et par la suite nous aborderons la conduite du changement et les principaux modèles du processus de changement. et aussi la résistance au changement, quels sont ces différentes formes ? ainsi que les variables causales à la résistance.

¹ Caroline Sauvajol-Rialland, Magazine de la communication de crise et sensible, Vol. 19, éd Observatoire International des Crises, Juillet 2010, p 21

2.1. Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel désigne une évolution de l'organisation, il se décrit par le passage d'un état actuel à un état futur, c'est une modification profonde, rupture de rythme, d'un état de stabilité c'est tout ce qui rompt les habitudes, bouleverse l'ordre établi...etc. donc le changement organisationnel il s'explique toujours dans l'action par une modification des comportements de mode de fonctionnement.

Mais quand on tente d'approfondir on découvre une multitude de définition assez peu compatibles entre elles, en effet nous retiendrons quelques-unes qui nous semblent plus pertinentes :

Selon Hafsi et Fadil, (2014), le changement organisationnel constitue par essence une rupture dans les habitudes des salariés. Il remet en question leurs adaptations à leur situation de travail et cause ainsi une augmentation de leur niveau de stress. (Hafsi et Fadil, 2014)¹

Selon Bartoli et Hermel le changement organisationnel « *est d'ailleurs fait de micro-changements concernant les outils, les règles et les normes de gestion d'une organisation de tels micro-changements ne sont pas spectaculaires, mais ils peuvent entraîner une modification des schémas de représentation des membres de l'organisation et avoir des répercussions considérables sur son fonctionnement globale* » (Bartoli. A & Hermel,2017)²

De son côté SHIMON DOLAN « *Se définit comme toute altération de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail.il s'impose lorsqu'il y a constatation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement. Le changement organisationnel peut se jouer sur plusieurs plans notons qu'un changement en entraîne souvent d'autres* » (Dolan Shimon,1996)³

Le changement organisationnel est un processus de modification de systèmes de travail, ou de la structure organisationnelle ainsi que des fonctions existantes, et cela pour accroître l'efficacité organisationnelle dans la mesure où l'organisation peut atteindre ses objectifs, ces

¹ Pierre-Yves Boyer, Quand les résistants deviennent des parties prenantes : une approche du changement organisationnel comme processus d'apprentissage, dans RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2017/4 (n° 28, vol. 6), pages 3 à 30.

² Bartoli. A & Hermel. A, P. « Piloter l'entreprise en mutation », Ed les éditions d'organisation 1986 Paris, P 87.

³ Dolan Shimon, « psychologie du travail et comportement organisationnel », éd, Gaétan Morin, Paris, 1996, p.370.

modifications peuvent concerner n'importe quelle partie de l'organisation mais elles affectent généralement les lignes d'autorité organisationnelle et les niveaux de responsabilité assumés par les différents membres de l'organisation.

2.2. Les principaux fondamentaux du changement

Selon Grouard et Meston le changement implique quatre principes fondamentaux qui une fois connus et compris s'avèrent très équilibrants :

Le principe de globalité : Le changement nécessite une action simultanée sur les composants de l'entreprise et ses moteurs afin d'acquérir une compréhension globale.

Le principe de rupture : Le changement crée de l'anxiété, de tension et de désagrément, il déséquilibre la situation existante et maintient l'instabilité durant tout le processus de changement.

Le principe d'université : Le changement demande la participation de tous les employés de l'entreprise afin obtenir une durabilité et efficacité pour le processus du changement.

Le principe d'indétermination : pour gérer le changement, les méthodes utilisées doivent être flexible et souples tout en étant précises, bien définies et rigoureuses car le changement peut être guidé mais pas parfaitement maîtrisé.

2.3. Les facteurs déclencheurs du changement

« Les changements peuvent être dus à d'autres phénomènes, bien qu'ils soient différents. C'est l'unicité de chaque entreprise qui rend chaque changement finalement unique. Cependant, il existe généralement des raisons communes qui déclenchent des changements, qui peuvent être expliquées par des facteurs externes ou internes. » (Zid Rim, 2006) ¹

¹ Zid Rim, Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire de Master en Science de Gestion Université du Québec à Montréal, 2006, p 25.

2.3.1 Les facteurs externes

Les facteurs externes peuvent être liés à l'évolution de l'environnement politique, juridique, fiscales ou réglementaire de l'entreprise. Aux mutations technologiques...etc.

- **Le marché et les manœuvres de la concurrence :** L'entreprise doit être vigilante et attentif sur les améliorations de marché et évolutions apportés par les concurrents que ce soit sur le produit, leurs prix et à la manière dont ils sont distribués, méthodes ou moyens de production...etc. afin de maintenir sa stabilité.
- **L'innovation technologique :** La technologie est le facteur majeur qui appelle au changement, les évolutions rapides de la technologie obligent les entreprises à y adapter leur structure. Dans la mesure où elle suppose une modification des modes d'organisations.
- **L'évolution de la législation et de la réglementation :** Son influence se fait soit par le développement des contraintes, soit par les changements de l'environnement
- **Sources économiques :** telles que l'inflation, et le taux de chômage élevé ou décliné peuvent affecter sur la composition de la main d'œuvre dans l'entreprise.
- **Sources politiques :** les guerres et les conflits régionaux entre les pays auraient un impact significatif sur le processus du changement organisationnel telle que la dépendance de l'organisation à l'égard de l'importation de matières premières d'un pays dans lequel une guerre a éclaté, cela peut l'amener à se précipiter pour penser à une autre source pour sa matière ou changer son activité complètement.
- **Les évolutions de la société, des modes :** Correspondent aux évolutions qui peuvent survenir dans le mode de vie et la façon ; ceci conduit à des changements lents mais vastes et lourds.

2.3.2 Les facteurs internes

Les facteurs internes se découlent de l'intérieure de l'organisation, de l'une de ses composantes, unités ou services. Ils sont généralement reliés à des facteurs externes, qui agissent alors comme déclencheurs du changement ¹

- **Le développement et la croissance de l'entreprise :** l'augmentation de l'activité crée de nouveaux problèmes qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants, ainsi que l'accroissement des volumes de produits demande de redéfinir l'organisation de la production, la logistique interne, le processus de contrôle et de qualité, le pilotage d'approvisionnement...etc. et cela entraîne des changements profonds.
- **La vision du dirigeant :** le changement organisationnel ça peut être du a la volonté du dirigeant de changer la situation existante de l'entreprise afin de la renforcer et la rendre plus performante.

2.4. Les acteurs du changement

Les acteurs de changement sont les personnes qui encouragent et promeuvent le changement dans une organisation, en ayant un impact sur les processus et les individus, elles peuvent avoir un rôle formel de gestion du changement, ou peuvent faire partie d'équipes de projet ou de la main-d'œuvre au sens large.

Les acteurs de changement sont responsables de la gestion des activités de changement, ils voient un avenir pour l'organisation, qui n'ont pas identifiée et ils sont capables de motiver, inventer et mettre en œuvre cette vision. Ces derniers ils peuvent être des managers ou des non managers, des employés actuels ou nouveaux ou des consultants externes.

¹ Zid Rim. Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire de Master en Science de Gestion Université du Québec à Montréal, 2006, p28.

2.4.1 Le leader de l'organisation

C'est l'élément clé du dispositif de changement, lui-même confronté d'ailleurs à des changements importants. Il s'agit d'une personne qui possède une base solide au sein de l'organisation, qui va incarner le changement.

Les leaders sont répartis en deux catégories : en premier lieu on trouve les leaders gestionnaires qui ont la volonté de changer la situation existante pour renforcer l'entreprise et la rendre plus performante et les leaders emblématique, charismatique sont des constructeurs mobilisateurs à définir et mettre en œuvre une démarche permettant d'impliquer et valoriser les acteurs du changement. (Brahim Ben-Abdeslam 2021)¹

2.4.2 La direction générale

La direction générale est le gardien ultime de la cohérence de processus de changement avec la vision, En fait, l'influence des membres de l'équipe de direction reflète la mesure dans laquelle ils encouragent et stimulent leurs subordonnés à accepter le changement (Leonard-Barton D. & Deschamps I.1988)².

2.4.3 Les cadres intermédiaires

On peut dire que les cadres intermédiaires sont les porteurs de sens du changement, qu'ils le justifient, le formalisent et le mettent en pratique au même temps. Par conséquent Ils sont, passés de simple relais entre les agents opérationnels à d'autres utilisateurs. En mettant en œuvre les lignes directrices définies par les stratèges, il est particulièrement important de s'assurer que les ressources sont effectivement allouées et contrôlées.

On peut dire que les cadres intermédiaires sont les porteurs du sens du changement, ils peuvent prouver la raison du changement, le formaliser et le mettre en pratique en même temps. Par conséquent, ils sont passés d'un simple relais entre agents opérationnels à d'autres utilisateurs.

2.4.4 Autres acteurs organisationnels

¹ Dr Brahim Ben-Abdeslam, La conduite du changement : le rôle central du dirigeant. [En ligne]. (Créé le 18 juillet 2016 / 12 :32). Disponible sur « <https://www.algerie-eco.com/2016/07/18/conduite-changement-role-central-dirigeant/> » (consulté le 1 mai 2021)

² Leonard-Barton D. & Deschamps I., « Managerial Influence in the Implementation of New Technology », Management Science, Vol.34, n°10, pp. 1252-1265, (1988).

Le changement représente l'inconnu pour ces acteurs, il s'agit là d'un sentiment d'inquiétude ce qui empêche leur volonté de s'engager dans le changement.

2.4.5 Les acteurs externes

Sont des consultants affiliés à une entité extérieure auxquels l'entreprise fait appel lorsqu'un conflit survient, une compétence technique externe est requise ou besoin de nouvelles idées dans l'implication du changement. Ils sont employés dans l'organisation pour rester engagés uniquement pendant la durée du processus de changement et pour faciliter les initiatives. Ils travaillent en tant qu'experts pour élaborer une stratégie adaptée à l'organisation.

2.5. Objectif du changement organisationnel

Le changement organisationnel a pour objectif de préserver l'authenticité des caractéristiques des individus, des groupes, des services du travail et de la production de l'organisation.

Accroître l'enthousiasme et la capacité des membres de l'organisation à faire face à leurs problèmes et leur autodiscipline.

Développer les méthodes de l'organisation pour traiter les problèmes auxquels elle est confrontée.

Accroître la confiance, le respect et l'interaction entre le personnel de l'organisation.

Construire un climat favorable au développement et à la créativité.

2.6. Définition de la conduite du changement

La conduite au changement comprend l'ensemble de pratiques qui aident à mener à bien un projet de changement. L'un de ses objectifs clés est de donner du sens à la transformation proposée aux collaborateurs.

Selon Autissier et Moutot « *la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet de d'accepter le changement, à mesurer les résistances et prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ces*

finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée » (David Autissier et Jean-Michel Moutot 2003) ¹.

La conduite du changement c'est avant tout d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des équipes pour maximiser les chances de réussite d'un projet réussite technique réussite financière mais avant tout réussite humaine.

2.7. Les modèles et processus de la conduite au changement

Plusieurs auteurs ont traité des modèles suite à leurs études des processus de changement en s'appuyant sur des postulats différents. Nous étudions dans ce qui suit quelques modèles

2.7.1 Le modèle de Kurt Lewin (1958) « Approche psychosociologique du changement »²

Cette approche se base sur trois phases de conduite du changement

- **L'étape de dégel ou la cristallisation** : c'est la partie de processus de changement ou il faut expliquer pourquoi le changement est nécessaire et ou incite le changement, le dégel est le processus par lequel les individus prennent conscience de la nécessité de changer.
- **L'étape de la transition** : c'est là que les individus commencent à s'habituer à l'idée que les choses et les modes de fonctionnements seront différents.
- **L'étape du regel ou la recristallisation** : c'est à ce moment que le changement est mis en place et fait partie de la culture de l'entreprise. Le renforcement des nouveaux comportements. Le regel rend ces derniers relativement permanents.

2.7.2 Le modèle de Kotter 2000

Le modèle Kotter est l'un des plus modèles largement reconnus pour la gestion du changement, résume les étapes nécessaires pour réussir le changement dans un processus en 8 étapes.

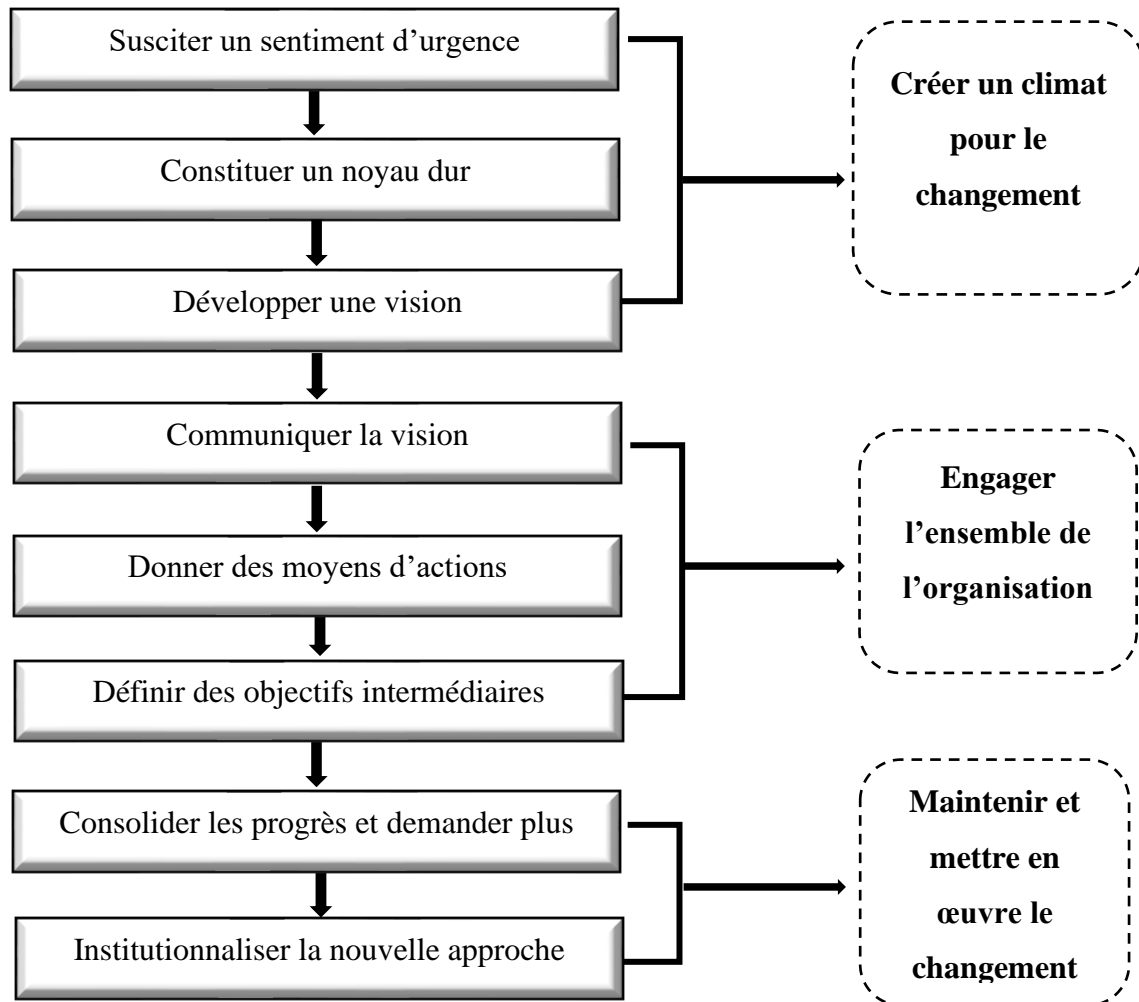
¹ David Autissier et Jean-Michel Moutot (2003). Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. Ed. DUNOD, Paris, P97

² Lewin, Kurt. 1958. « Group decision and social change ». In Reading In Social Psychology, Sous Dir, Maccoby, Newcomb et Hartley, p. 197-211

- **Créer un sentiment d'urgence** : Etablir un sentiment d'urgence en créant une raison convaincante pour laquelle un changement est nécessaire, cette première étape agit comme un déclencheur, nécessite d'examiner le marché et la concurrence pour les crises potentielles.
- **Constituer noyau dur** : Pour ce faire, former une puissante coalition de guide en réunissant un groupe suffisamment puissant pour diriger l'effort de changement ainsi qu'encourager le groupe à travailler en équipe c'est à dire d'avoir l'esprit d'équipe entre eux.
- **Construire une vision** : Créer une vision et élaborer un plan stratégique pour guider le processus de changement.
- **Communiquer la vision** : Créer et mettre en œuvre une stratégie de communication possibles pour communiquer d'une manière cohérente la nouvelle vision et le plan stratégique « *La communication et une affaire de mot et de comportement* » (Jone, p, Kotter .2000)¹
- **Donner des moyens d'action** : Dans cette étape il s'agit d'impliquer vos collaborateurs dans l'action, éliminer les obstacles au changement, utiliser les éléments cibles de changement pour transformer l'organisation.
- **Définir des objectifs intermédiaires** : Il convient de fixer les objectifs intermédiaires afin d'éviter le découragement et l'essoufflement.
- **Consolider les progrès et demander plus** : Consolider les améliorations, réévaluer les changements et apporter les ajustements nécessaires aux nouveaux programmes.
- **Institutionnaliser la nouvelle approche** : Renforcer les changements en mettant en évidence la relation entre les nouveaux comportements et le succès organisationnel

¹ Jone, p ; Kotter, le changement, Harvard business review, éd d'organisation.2000, Paris, p14

Figure 4 : Modèle du changement développé par Kotter



Source : John. P. Kotter (2000)

2.7.3 Le modèle de Collerette et al (1997)

Le modèle du changement développé par Collerette et autres est composé de quatre phases qui sont comme suit :

- **La phase d'éveil** : c'est le point de départ de processus du changement elle consistait en des activités mentales majeurs ou les responsables tentaient d'identifier les principales pressions et problèmes qui entravent le fonctionnement de l'entreprise.
- **La phase de la désintégration** : Il s'agit d'identifier les aspects les plus importants qui se considèrent comme inappropriées au système d'entreprise et les écarter et limiter leur

utilisation. A ce stade Les anciennes habitudes s'estompent laissant place aux nouvelles pratiques.

- **La phase de la reconstruction :** Durant cette phase, le système commence à rechercher de nouvelles pratiques pouvant l'aider à agir efficacement face aux situations de son environnement.
- **La phase de l'intégration :** C'est au cours de cette phase ou les nouvelles pratiques commencent à se stabiliser.

2.8. Définition de la résistance au changement

Généralement ; qui dit changement dit résistance, Il est impossible de parler de changement dans une entreprise sans faire face à une certaine résistance de la part des employés.

Autissier et Moutot décrivent la résistance comme une réaction provoquée par l'acceptation d'une situation future incertaine. Face à cette situation, l'acteur développe des résistances de façon active (exprimer ouvertement son opposition) ou passive (attendre le résultat de la neutralité) ou proactif c'est-à-dire qu'il adhère le changement (Autissier, D., &Moutot,2016)¹.

Les résistances aux changements font partie intégrante du processus du changement, il n'y a pas de changement impactant sans résistance.

La résistance au changement est une réaction naturelle des employés à travers leurs émotions, ou ils puissent se sentir menacés par ce changement pour leur avenir professionnel ou à la suite d'expériences ratées de changement qu'ils ont vécu dans l'entreprise.

La résistance au changement est un état mental cognitif associé au traitement mentales chez l'individu pour le processus du changement qui ne se produit par des pensées et des croyances négatives sur ce qu'est le changement

¹ Autissier, D., &Moutot, J.-M., Méthode de conduite du changement - 4e éd. : diagnostic, accompagnement, performance, Dunod, 2016.p 208

2.9. Les différentes formes de la résistance au changement

La résistance est une réaction humaine et naturelle face aux changements, en tant qu'un manager ou serait confronté à ce qu'on appelle la résistance au changement, il faudra la prendre en compte la mesurer, l'identifier pour mieux la limiter chaque personne dans une entreprise est différente c'est pour cela qu'on constate des types de résistance impliquant chacune des causes différentes.

La résistance peut prendre plusieurs formes y compris individuelle ou collective, explicite ou implicite.

2.9.1 Résistance individuelle

Le changement engendre une mutation de l'environnement de l'individu pouvant provoquer une crainte. la résistance individuelle signifie que le refus du changement ou l'abstention de ce dernier est menée à un niveau spécifique d'individus.

2.9.2 Résistance collective

Quant à la résistance collective elle signifie que la non acceptation du changement prend un caractère collectif, il est certain que la réduction de résistance collective constitue une difficulté pour la gestion de l'organisation compte tenu du nombre d'individus résistants et de leurs différents niveaux que ce soit intellectuels ou fonctionnels ainsi que leurs multiples besoins et désirs.

2.9.3 Résistance explicite

S'incarne sous la forme de réactions rejetant le changement, et S'engager dans des actions professionnelles, exprimer des plaintes.....etc.

2.9.4 Résistance implicite ou passive

Est l'une des formes la plus nuisibles de la résistance, qui se traduit par une non-participation à la formulation des propositions de changement, et en fin de compte par la prise de décisions de ce type. (Don Hellriegel, John W, Slocum, 2007)¹. elle est représentée par une faible fidélité à l'organisation et une perte de motivation au travail.

¹ Don Hellriegel, John W, Slocum, (2007) "Management des organisations" 2ème édition, P593

2.10. Les variables causales de la résistance au changement

Il y a de nombreuses raisons de résister au changement, certaines peuvent être liées aux personnes, tandis que d'autres remettent en question la structure de l'organisation

- **Les causes individuelles**

La résistance au changement au niveau individuel peut être due à diverses raisons qui existent dans les principes et les caractéristiques individuelles. Ces dernières sont affectées dans les différences de perception et certains traits de la personnalité. Les trois principales raisons individuelles de résister au changement sont ainsi : Une vision erronée du changement c'est-à-dire une compréhension insuffisante du sens du changement, la peur de l'inconnu qui est la raison la plus courante pour résister au changement, la troisième et dernière raison est d'acquérir de nouvelles compétences, car dans certains cas, le changement nécessite des compétences qui peut apporter de l'anxiété à certaines personnes et les rendre réticents.

- **Les causes collectives et culturelles**

Une équipe peut aussi résister au changement à cause de ses acquis sociaux, les facteurs collectifs sont les valeurs communes que les individus partagent entre eux au sein d'une même organisation et qui influencent leurs comportements.

Pierre Collerette , Gilles Delisle , Richard Perron , parlent de la résistance liée aux systèmes sociaux, y compris le respect des normes sociales, la continuité du système, la protection des intérêts et des droits acquis, et le caractère sacré de certaines choses en termes de Tabous, rituels, coutumes et éthiques, et enfin, le rejet de tous ce qui est étranger qui peuvent être perçues comme des menaces pour le système (Pierre Collerette , Gilles Delisle , Richard Perron,2005)¹.

Selon Thévenet la culture est considérée « comme l'ensemble des valeurs permettant membres d'une organisation d'obtenir une identité collective » (Thévenet M.& Chevalier A,1986)²

La culture est intériorisée consciemment ou inconsciemment par les membres, elle façonne et conditionne leurs attitudes et leurs représentations et la manière dont ils vont désigner les

¹ Pierre Collerette , Gilles Delisle , Richard Perron,(2005), le changement organisationnel : théorie et pratique, Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec, p 100.

² Thévenet M.& Chevalier A, Audit de la culture d'entreprise. Éditions d'Organisation,1986

situations et la manière dont ils agissent et c'est en fonction de symboles qu'ils vont agir. (Soparnot R,2013)¹

- **Les causes politiques**

Les raisons politiques est l'un des exemples sur lequel on pouvait s'appuyer notamment la perte de pouvoir et d'influence qui crée généralement une résistance chez ceux qui ont le plus à perdre. La perte de ces pouvoirs peut conduire à des luttes impitoyables. « *Les membres de l'organisation ne sont pas passivement et étroitement attachés à leurs affaires quotidiennes, S'ils peuvent être intéressés par les jeux qui leur sont proposés, ils sont disposés à apporter des changements très rapidement. Les habitudes sont beaucoup moins importantes, d'un autre côté, ils ont une compréhension très raisonnable des risques que le changement peut leur apporter* » (Crozier M, Friedberg E,1977)²

- **Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre**

Comme l'indique Rondeau et Luc (2002), le succès d'une transformation dépend non seulement de l'attitude positive des acteurs concernés, mais aussi du développement des compétences individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. L'habilitation permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement (Rondeau. A et D. Luc,2002)³ si par exemple les acteurs ne sont pas convenablement formés et n'ont pas l'encadrement requis dans ce cas les acteurs sont susceptibles de consolider leurs vieilles habitudes qui seront évaluées en tant que force pour résister au changement.

- **Les causes liées au système organisationnel**

Les raisons organisationnelles sont liées aux situations actuelles de l'organisation et ses expériences antérieures, tandis que des conflits entre les différents départements de l'organisation qu'ils soient implicites ou explicites c'est la raison majeure de résister au changement, et parmi d'autre raisons on trouve l'échec de la direction de l'organisation à présenter correctement le projet du changement aux employés, et lorsque les expériences

¹ Soparnot R., Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, Recherches en sciences de gestion, 2013, n° 97, p. 23-43, « <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm> » p29(consultée le 12/05/2021)

² Crozier M, Friedberg E, l'acteur et le système, édition du seuil 1977, p 334

³ Rondeau. A et D. Luc « Transformer l'organisation », Collection Racines du savoir, Montréal, HEC,2002, p 91-112.

précédentes de changement ont été médiocres ainsi que la rigidité de la structure organisationnelle d'une manière qui entrave la bonne gestion du processus de changement.

- **Les causes liées au changement lui-même**

Parce que le changement n'a pas de sens pour le destinataire, ou parce que le changement annoncé est complexe et que la direction manque de légitimité et va à l'encontre de la valeur de l'organisation. Ou le type de changement est radical, qui provoquent tous des réactions souvent extrêmes en remettant en cause le changement lui-même.

Conclusion

La communication interne représente toutes les actions menées au sein de l'entreprise dans le but d'interagir avec ces collaborateurs elle est gérée par différents départements dépendamment de l'organisation des choix stratégiques de la structure ou de la taille de l'entreprise. Elle peut être du ressort de la direction générale, de service des ressources humains ou alors de la direction de communication. Elle est avant tout un moteur de succès et d'harmonie au sein de l'entreprise elle permet de développer les relations entre les dirigeants et les salariées, de fédérer tous les employés autour d'un projet commun et de développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La communication interne est un outil d'informations mais aussi un outil de management et de motivation pour les collaborateurs en d'autres termes la communication interne est la voix de l'entreprise. Elle a un effet positif sur l'opinion que les salariées ont de la firme et donc sur l'image globale de l'entreprise. Et fait partie de la dynamique de construction de l'image au même titre que la communication externe car l'image de l'entreprise dépend de l'image véhiculée par les travailleurs.

Et de ce qui précède, il nous apparaît clairement que le changement est une valeur qui peut être connoté positivement mais au niveau des salariés, il est souvent ressenti comme une menace. et la conduite de changement a pour objectif de faciliter la gestion des changements produits lors de la réalisation d'un projet de transformation et à limiter les facteurs de risque de résistance et de rejet.

Le processus du changement organisationnel est désormais une nécessité et un impératif inévitable mais qu'il s'inscrit plutôt dans une direction accélérée et imprévisible et très souvent les dirigeants demandent ce qu'il faut changer ? comment ? ...etc. et cela est dû à la concurrence intense et à l'ouverture des marchés mondiaux et l'intérêt qui en découle aux organisations qui veulent dominer le marché et les idées de mondialisation qui ont ouvert la voie à cela, ce qui a obligé organisations de notre temps à poursuivre le changement organisationnel comme un moyen de s'adapter à ces tendances et changements.

***Chapitre II : Le rôle de la
communication interne dans
l'accompagnement du changement
organisationnel***

Introduction

La communication est essentielle en entreprise. « Les grandes organisations s'appuient sur des managers très déterminés à communiquer et à créer une culture organisationnelle qui utilise la communication comme facteur de croissance. » En favorisant la libre circulation des idées et des suggestions de façon ascendante et descendante. La communication interne est liée à l'identité et à la culture de l'entreprise et de toute évidence, elle est une partie importante de cette dernière (Leila Mahboub, Abderrahim Belhoucine, 2017)¹. et Le changement organisationnel ne peut pas ignorer le sujet de la culture d'entreprise, en raison de son rôle essentiel dans la théorie et l'activité de gestion en ce qui concerne le changement organisationnel.

Nous allons étudier dans ce chapitre en premier lieu la culture de l'entreprise et sa relation avec la communication interne, Quant à la deuxième, elle sera dédiée à la compréhension de l'importance de la communication interne dans le processus du changement organisationnel.

Section 01 : la culture de l'entreprise

A l'époque contemporaine, le succès de la communication exige que l'organisation construise une culture qui inclut tous les membres de l'organisation, La culture d'entreprise est schéma collectif constitué de valeurs plus ou moins cohérents entre elles et plus au moins partagées, consciemment ou non par les membres de l'organisation. Elle est utilisée par le manager pour assurer la cohérence du groupe en améliorant notamment la communication.

La culture de l'entreprise est l'un des éléments essentiels de l'interprétation de la conduite, du leadership, de la gestion, des collectivités, des ressources humaines et des clients de l'organisation. Chaque organisation a sa propre culture, qui se développe au fil du temps, et même l'organisation qui opère dans le même domaine et dans le même pays a sa propre culture. La communication est devenue le principal moyen de promouvoir la culture de l'identité de

¹ Leila Mahboub, Abderrahim Belhoucine, La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne, revue des sciences économiques, de gestion et commerciales, volume 10, numéro 18, pages 101-114, 2017 [en ligne] disponible sur «<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40376#45117> » (consulté le 30.08.2021)

l'organisation et d'influencer le comportement des travailleurs de l'organisation et les croyances qu'ils partagent. Dans cette section nous allons présenter la culture de l'entreprise et son rôle dans la vie des organisations.

1.1. La définition de la culture de 'entreprise

« La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes à ceux qui travaillent dans une même organisation » (Meier. Olivier,2013)¹

En effet, la culture d'entreprise fait référence à l'ensemble de pratiques, de croyances, de valeurs, d'attitudes et de comportements, que véhicule le personnel de l'entreprise.

« La culture d'entreprise est une programmation mentale, un ensemble de règles non écrite du jeu social, c'est la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe » (Hofstede ,2010)²

Selon S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, et C-C. Rüling : « La culture d'organisation désigne les normes, valeurs et croyances, ainsi que les principes traditions et pratiques partagés au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres dans la plupart des cas, ces valeurs et ces pratiques partagées ont évolué dans le temps et conditionnent en grande partie « comment les choses se font ici » (S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter,2014)³

La culture de l'entreprise est véritablement l'identité de l'entreprise c'est ce qui la rend unique, la personnifie et lui attribue un caractère propre de façon plus au moins informel elle permet d'instaurer un mode de pensée et d'agir au sein de l'entreprise.

Le fonctionnement de l'entreprise dépend de la dynamique du personnel et la dynamique de la relation entre ce dernier. Par conséquent, en plus de la structure organisationnelle, l'entreprise

¹ Bournois cité par : Meier. Olivier, management interculturel, « Stratégie-Organisation-Performance », 5eme édition DUNOD, Paris 2013, p10

² Hofstede, culture et organisations, édition Pearson, Paris 2010, p15

³ S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C-C. Rüling, Management, Chapitre 8, 9e édition, Pearson France, 2014, p.227.

a également acquis une conscience sociale. Sa véritable identité, pas seulement ce que ses dirigeants attendaient, reflète une culture spécifique permettant d'identifier l'organisation et la distinguer de ses concurrents. L'intégration des salariés est un aspect important du management actuel, et une bonne compréhension et persistance de cette culture peut être source de performance.

□ **L'identité**

La culture existe principalement dans tous les modes de vie, comportements, noms d'entreprises, logos, styles architecturaux, agencements de lieux, et ses échanges symboliques et sémiotiques. Par la structure et l'agencement du poste de travail, l'entreprise peut communiquer sa culture. L'identité est la consistance de la communication corporate, elle apporte à l'organisation des caractéristiques qui sont uniques selon chaque firme et qui sont enracinées dans le comportement des membres de l'organisation.

Le management de l'identité se fait au travers de la prise en compte des racines historiques de l'entreprise, pour chaque compagnie il est nécessaire de ne pas oublier ses racines, son historique ce sont les éléments qui ont fait qu'elle a pu avoir un nom sur le marché, une image de marque, une position et donc c'est une partie intégrale de sa personnalité qui doit être sans cesse inclus dans sa stratégie corporate et dans les éléments de mix corporate identité à savoir le comportement des membres de l'organisation : la communication et le symbolisme.

La communication et l'identité entretiennent des liens qui sont très réciproques, une identité c'est une base solide pour toute communication sur l'organisation. Ce lien entre les deux permet d'avoir la même philosophie et d'avoir les mêmes messages qui sont véhiculés à travers plusieurs canaux. La communication peut donc influencer sur l'identité de l'entreprise dans le but de la modifier et la rendre plus intéressante à l'égard des parties qui entourent l'entreprise et ceci va entraîner à une nouvelle forme de communication c'est un cercle donc qui est vertueux entre l'identité et la communication.

□ **L'intégration**

En raison des exigences du marché et de l'environnement, l'entreprise passe d'une communication descendante linéaire pour obtenir des résultats plus complets, cohérents et Participatif. Cette situation oblige les décideurs à promouvoir une atmosphère et un nouveau

mode de communication plus profond, plus complet et plus inclusif au sein de leurs employés. En fait, la culture d'entreprise doit faire sentir à chaque employé que le succès personnel dépend du succès de l'entreprise. Cependant, dans une organisation, la coopération ne peut être stipulée, elle existe lorsque tout le monde ressent que cela est nécessaire et qu'elle conduira à une véritable adhésion. La communication interne est donc très importante et en constante évolution, elle devient une stratégie. Il faut maintenant y penser, l'organiser et le relier à la communication externe.

1.2. Les composantes de la culture d'entreprise

Un ensemble d'éléments qui façonnent la culture d'entreprise et qui peuvent être inclus dans les points suivants :

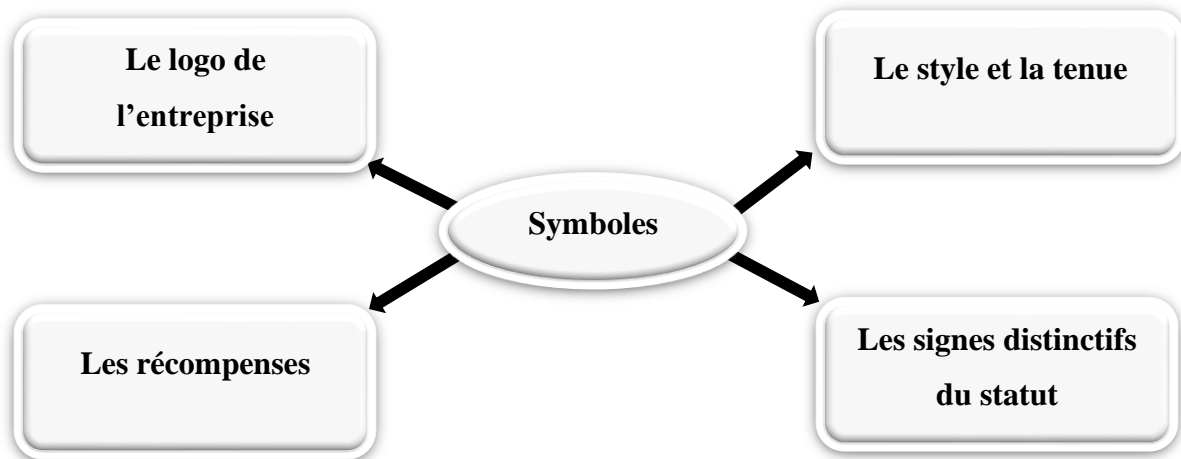
Valeurs et normes : Elles comprennent des normes générales ou des principes directeurs auxquels les membres de l'organisation font référence pour déterminer les types de comportement, les événements, les situations et les résultats liés aux activités souhaitables ou indésirables de l'organisation (Gutterman, A. 2015)¹. Les valeurs sont des repères, des principes fondamentaux qui donnent du sens, et qui guident le fonctionnement de l'entreprise, et les comportements de chaque entité qui la composent². Plus les valeurs de l'organisation sont flexibles et prospectives l'organisation sera plus apte au changement et désireuse d'en tirer profit. D'autre part, plus les valeurs ont tendance à prouver et à être conservatrices, la capacité et la volonté de l'organisation d'apporter des changements diminue.

Les symboles : un ensemble de logos, d'objets, de gestes, de styles ou encore de tenues vestimentaires visant à informer et communiquer les valeurs essentielles.

¹ Gutterman, A. (2015). "Organizational Culture" (éd. 1E). A Guide for Growth-Oriented Entrepreneurs, Sample Chapter: Elements of Organizational Culture.P45

² Rosalie Ghislain, Stratégie d'entreprise, université Catholique de Louvain, Année académique 2019/2020, P06 [en ligne] disponible sur « <https://www.studocu.com/row/document/universite-catholique-de-louvain/strategie-dentreprise/strategie-dentreprise/6548191> » (consulté le 31.08.2021)

Figure 5 : Les principaux symboles



Source : Michel Darbelet, et all, « L'essentiel sur le management », 5ème édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011.

Les mythes : cela correspond aux histoires et anecdotes associées à l'entreprise et a sa création, en général il s'agit du mythe associé au fondateur ou dirigeant qui ont marqué l'histoire de l'entreprise.

Les rites : des pratiques et comportements spécifiques issus des coutumes et des pratiques développées dans l'entreprise qui découlent des valeurs partagées a un niveau hiérarchique élevé.

Les tabous : les interdits dans une organisation dont il ne faut pas parler ou dont il faut taire l'existence par exemple des évènements, des situations ou encore des actes qu'il ne faut pas faire ou regrettés par l'organisation (Lehmann-Ortega. L et all,2013)¹.

Ces composants sont donc aussi un outil de management qu'il va falloir savoir manipuler, mettre en lumière les avantages liées aux conditions du travail c'est créer véritablement la motivation des salariés, savoir créer le mythe de la culture d'entreprise est un véritable outil de communication très puissant.

¹ Lehmann-Ortega. L et all, « Stategor: toute la stratégie d'entreprise »,6ème édition, DUNOD, Paris, 2013, p.624.

1.3. Le rôle de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise a un rôle important dans la vie des organisations car elle représente l'origine comportementale dans ces dernières à travers lequel les évènements peuvent être attendus. Comme elle est considérée comme le véritable point du départ lorsque le changement organisationnel se produit.

La culture d'entreprise est le moteur de développement de performance de l'entreprise, elle prend d'abord tout son sens au sein même de la société et auprès des collaborateurs. Elle permet de créer un sentiment d'appartenance et de développer la cohésion et la motivation des équipes et favorise une bonne ambiance de travail. La culture d'entreprise est également fort élément de différenciation vis-à-vis de la concurrence pour un même secteur un même produit ou un même service c'est la culture de l'entreprise qui peut faire la différence. Elle a aussi des impacts sur la compétitivité et la performance de l'entreprise et influence l'image de la marque aux yeux du grand public.

La culture d'entreprise contribue donc à construire une vision commune de l'ensemble de personnel composant l'entreprise ; elle est avant tout un outil de gestion de cette dernière. La culture d'entreprise est un vivier où se construisent les stratégies de la communication de l'entreprise.

1.4. Les défis de la culture de l'entreprise

La culture d'entreprise porte des défis majeurs au succès et au développement de l'entreprise. Une fois qu'une culture d'entreprise est établie, il faut la surveiller pour la pérenniser et même la renforcer en fonction de l'actualité de l'entreprise. Il est donc utile de mesurer régulièrement la satisfaction des employés.

La culture d'entreprise elle-même doit devenir un outil de ressources humaines. Il s'agit de motiver le personnel afin d'atteindre ou de dépasser les objectifs.

C'est aussi un moyen d'attirer de nouveaux employés. En effet, même si par définition personne ne peut accéder aux informations internes de l'extérieur, en revanche, le sentiment d'accomplissement des salariés qui trouvent du sens au travail est assez flagrant. Leur façon

optimiste et confiante de parler à leurs proches de leur mission et de leurs employeurs attirera sans aucun doute de nouveaux employés, parfois débauchés chez les concurrents directs. Parce que la communication interne est devenue une marque employeur, un moyen de se distinguer des concurrents. Compte tenu des enjeux auxquels elle est confrontée, et quels que soient la taille et l'histoire de l'entreprise, la culture interne est un facteur incontournable. et qui ramène le facteur humain au cœur de l'entreprise.

1.5. Les limites de la culture d'entreprise

La culture de l'entreprise peut avoir des revers négatifs poussée à outrance, elle peut devenir pesante et susciter le rejet plutôt que l'adhésion. Une culture d'entreprise trop profondément ancrée et réticente au changement peut aussi freiner l'évolution l'innovation au sein de la société.

1.6. La relation entre la CI et la culture d'entreprise : un outil de diffusion de la culture

Informier le personnel, le fédérer autour de projet d'entreprise et le faire adhérer aux valeurs de l'entreprise sont les trois missions principales de la CI. Ainsi la CI par ses actions concrètes vient compléter le rôle très abstrait joué par la culture d'entreprise. Des techniques telles que storytelling peuvent aider ces deux notions à se mêler afin d'optimiser la performance de l'entreprise à travers le levier que représente la motivation et l'investissement des salariés.

La communication interne relaye les faits marquants de l'entreprise. Elle vise à faire en sorte que chacun s'approprie les objectifs de l'entreprise et soit fier de les atteindre. Il s'agit de mettre en place une dynamique de groupe, une simulation. Le processus est également communiqué de cette manière afin que chacun comprenne les problèmes de chacun et soit à un niveau coordonné et pleinement informatif. La stratégie de communication interne touche chaque collaborateur à travers des canaux de communication interne dédiés et adaptés. Qui peuvent être mis en place en parallèle.

La communication interne dans les services de culture d'entreprise vise à mettre en évidence le lien entre les objectifs et les missions personnelles avec les objectifs globaux de l'entreprise. La

communication interne doit permettre au personnel de trouver du sens et de la motivation au travail, et de comprendre que quel que soit leur niveau hiérarchique, ils sont tous acteurs de la réussite de l'entreprise¹.

Section 02 : la communication interne comme outil adéquat d'accompagnement du changement organisationnel

L'accompagnement du changement va être la technique de mettre en place des actions pour aider les personnes qui sont soumises aux changements à l'accepter à le comprendre afin qu'ils y voient clair et puissent l'intégrer dans leur quotidien.

La communication interne accompagne nécessairement le changement organisationnel, tout changement nécessite ce qu'on appelle un plan de communication adéquat orienté pour atteindre les objectifs fixés.

2.1 Le plan de la communication interne

Un plan de communication est un outil de management qui permet à partir des objectifs stratégiques de l'entreprise, de définir et mettre en œuvre les actions requises pour atteindre les objectifs de communication au sein de l'entreprise. il s'exécute dès le lancement du projet et durant tout l'avancement (David Autissier et Jean-Michel Moutot.2017)², c'est un jeu d'action sur l'ensemble de la durée du projet et même après pour continuer à faire connaître les bénéfices obtenus en effet communiqué sur le succès d'un projet renforce le sentiment positif autour de ce type de démarche et favorisera donc par la suite les futures initiatives de ce type.

Pour élaborer un plan de communication, l'audit de communication s'apparait utile avant de faire adopter ce plan de communication, parce qu'il permet d'arranger les efforts de

¹ Culture d'entreprise et communication interne disponible sur « <https://www.weavocacy.fr/blog/culture-d'entreprise-et-communication-interne> » créé le 23 septembre 2019

² David Autissier et Jean-Michel Moutot. (2017). La boîte à outils de la conduite du changement, édition Dunos, Décembre Paris.p102

communication en disposant ses points forts et ses points faibles afin d'évaluer et d'estimer leur efficacité.

2.2. Les dimensions d'un plan de communication

2.2.1 L'objet de la communication interne

Avant d'élaborer un plan de communication, il est important de déterminer les principaux points à développer. Ces points principaux sont généralement exprimés sous forme de questions, comme par exemple initier les salariés à la vie de l'entreprise ? Les laisser s'en tenir à la culture d'entreprise ? Ou transmettre des informations sur la vie quotidienne des employés ?

2.2.2 Domaine économique de mise en œuvre de la communication interne

Le type d'entreprise qui développe la communication influe sur la construction du plan de communication interne. En effet, communiquer avec les salariés des sociétés de production n'est pas aussi restreint que communiquer avec les salariés des sociétés commerciale ou de services.

2.2.3 L'étendue géographique de la communication interne

Le fait de communiquer sur un seul lieu géographique ou plusieurs, a un impact significatif sur les techniques et les médias utilisés. Ce genre de réflexion est approfondi lorsque les différents sites d'une même entreprise ne sont pas dans le même pays et donc dans la même culture. Devrions-nous alors adapter et rétablir la communication interne pour chaque pays concerné, ou peut-on faire la même communication interne quels que soient les lieux d'implantation des sites ? Cette question dépend de la culture d'entreprise et s'intègre dans le débat plus général de la GRH des entreprises multinationales (Jean- Marc Decaudin, Jacques Igalens 2017)¹.

2.2.4 La cible de la communication interne

Afin d'atteindre les objectifs, il faut identifier la cible c'est-à-dire le groupe de personnes que l'entreprise cherche à atteindre en priorité, les différents cas de figure envisageables sont :

¹ Jean- Marc Decaudin, Jacques Igalens, la communication interne (stratégie et technique), 4eme édition DUNOD, Paris, 2017, p 75,76

L'ensemble du personnel, qui n'est envisageable que dans les petites structures, une partie du personnel homogène en statut et en culture. Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture, une partie du personnel hétérogène en statut et une homogénéité culturelle, cette situation se trouve lorsque la communication s'adresse à du personnel de différents pays d'une entreprise multinationale, personnel appartenant à des groupes différents. Ainsi qu'une partie du personnel hétérogène en statut et en culture, sans oublier les futurs salariés qui permet de souligner l'importance d'une bonne image employeur (Jean- Marc Decaudin, Jacques Igalens,2017)¹.

2.3. Les leviers de gestion du changement organisationnel

Il y a trois leviers qui sont identifiées dans les organisations pour la mise en œuvre du changement se sont premièrement la communication, deuxièmement la formation et troisièmement l'accompagnement.

2.3.1. La communication interne

La communication est le premier des leviers en conduite du changement et donc l'une des premières actions mises en œuvre, en effet il faut un minimum d'information pour pouvoir démarrer un processus d'acceptation du changement c'est donc une action que l'on retrouve dans toutes les stratégies de conduite du changement. ROUMELAR (p), il explique que « lorsqu'un acteur d'assez haut niveau souhaite un changement, il doit initier une action de communication interne pour que son service reconnaisse les besoins de son projet, ou du moins les convaincre qu'il est impossible de continuer le mode de fonctionnement actuel » (Roumilar.P,1997)²

La communication est nécessaire dans tout projet de conduite du changement pour partager la vision, faire s'exprimer les résistances ; C'est de faire en sorte de mettre de sens dans le changement qui s'installe au sein de l'entreprise et va permettre de réduire les différentes craintes et les inquiétudes des collaborateurs. La communication consiste à donner tous les

¹ Ibid, p 78

² Roumilar.P, « changement de l'organisation et ressource humaine », ED. Economica, Paris,1997, P 308.

éléments de langage aux parties prenantes pour la bonne compréhension de projet mais également pour sa réalisation.

Si on va un peu plus loin dans ce levier de communication, la communication est très importante parce qu'elle permet de rendre tangible le concept du changement qui est souvent abstrait au départ pour la plupart des collaborateurs donc les abstractions de l'idée de changement et en du tangible par la communication et au travers de trois volets.

- **Le volet informatif** : tenir au courant les différents collaborateurs et leur faire connaître en fait ce qui va changer.
- **Le volet compréhension** : au niveau de ce volet faut faire prendre conscience aux collaborateurs que le changement qui arrive est un changement nécessaire et donc vous allez le faire accepter.
- **Le volet contribution** : la faut permettre à chacun des collaborateurs d'être acteur et donc faire agir

2.3.2. La formation

La formation est considérée comme un levier classique dans la conduite du changement, il s'agit d faire évoluer l'ensemble du personnel afin qu'ils puissent de prendre en compte les exigences de la configuration de l'organisation cible¹. Tend à laisser la place à des formes plus participatives d'apprentissage bien que le changement c'est l'acquisition de nouveaux savoir, savoir-faire et savoir être en d'autres termes le changement résulte de l'apprentissage.

Pour l'entreprise la formation est un investissement. Elle en attend, donc récompensée sous la forme de résultats améliorés, la formation joue aussi un rôle de diminution des craintes puisqu'elle permet de comprendre.

La formation consiste à lister l'ensemble des bénéficiaires de changement et à définir des modules et des programmes pédagogiques permettant à ces mêmes bénéficiaires non seulement de bien comprendre le changement mais surtout de le réaliser de manière opérationnelle dans leur activité.

¹ Yvon Pesqueux, du changement organisationnel, 2015.halshs-01235164, [En ligne] Disponible sur : « <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235164/document> » (consulter le 23/07/2021). P 55

2.3.3. L'accompagnement

L'accompagnement est un grand levier de la conduite de changement, cela consiste à définir des actions d'aide pour déployer le changement auprès des équipes, Par accompagnement nous entendons toutes les actions qui vont être menées de manière ciblée sur des petits effectifs pour leur apprendre la notion de changement ou pour effectivement comme le nom l'indique les accompagner dans cette notion de changement.

Avec la notion d'accompagnement qui est généralement un processus sans fin composé d'étapes successives¹, donc on se retrouve avec trois actions qui sont les suivantes :

- **Le traitement des impacts :** à la différence de la formation et de la communication, l'action ne sera pas gérée pour tout le monde mais un ensemble de petites actions en fonction des besoins des personnes sur le terrain, par conséquent le traitement des impacts se fait par la définition de la cible du changement et l'impact associé à ce dernier.
- **La création de nouveaux outils de gestion :** les outils de gestion sont utilisés pour avoir une vision différente de l'environnement de travail qui a abouti à un changement représentatif.
- **Le coaching :** c'est un accompagnement individuel, il permet de maintenir une espèce de dynamique forte au sein des collaborateurs et aussi de maintenir ses objectifs liés au projet de changement et au plus près des préoccupations de collaborateurs.

Les actions de communication, de formation et d'accompagnement doivent être coordonnées au bon moment par les bonnes personnes en suivant le bon objectif. et par la suite mesurer l'impact de ses actions pour connaître le niveau de compréhension, de motivation, d'adhésion et d'appropriation du projet de changement par les différents acteurs.

¹ Yvon Pesqueux, du changement, 2015.halshs-01235164, Opcit, p56

2.4. Les trois grandes étapes de la communication interne dans la gestion de changement

1 ère étape : Envisager tous les aspects d'un changement et les interactions qu'il engendre

Premièrement, il faut distinguer le contenu du changement et l'organisation du changement. À juste titre, la direction de l'entreprise conçoit et présente les objectifs et les raisons du changement. En fait, les entreprises sont composées de différents groupes, parfois composés de personnes ayant des intérêts différents. Naturellement, la perception du changement variera selon la position et les intérêts de chaque groupe. Dans le cas d'une opposition d'intérêt forte, la présentation de la nécessité de changement ne suffit pour lever les objections. Les clauses de participation prévues pour chaque partie de l'entreprise au cours du processus de changement peuvent apporter des garanties et des apaisements permettant à chacun de mieux accepter le besoin de changement (Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens, 2017)¹.

2^{ème} étape : la communication interne facilite les relations entre les individus et les groups

Le rôle de la communication interne n'est pas seulement de transmettre les informations sur les justifications et les besoins du changement, mais aussi de créer des lieux d'expression en suscitant des débats encadrés entre les salariés afin que ceux qui s'intéressent au changement peuvent à la fois exprimer leurs problèmes et interrogations et obtenir des explications (Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens, 2017)².

3^{ème} étape : la communication interne met le changement en phase avec la culture d'entreprise

Tout changement entraînera de nouvelles attitudes et comportements, en particulier de nouvelles relations. Ces attitudes et comportements sont encore très fragiles car ils n'ont pas eu le temps de s'enraciner. Et dans le cas où s'agit d'un petit problème, il y a un risque de revenir à l'ancien mode de raisonnement et de comportement, dans ce cas, la communication interne doit jouer un rôle proche d'une régulation active. Chaque succès doit être efficacement amplifié et transmis par la communication interne, et cette dernière doit s'efforcer de mettre en évidence le lien entre les nouveaux comportements, les nouvelles structures et le succès. Sans craindre

¹ Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens, la communication interne (stratégie et technique ,4eme édition DUNOD, Paris, 2017, p115.

² Igalens Jacques et Jean Marc Decaudin, la communication interne (stratégie et technique ,4eme édition DUNOD, Paris, 2017, p116

l'excès, la communication interne doit être attentive aux apports positifs résultant des changements de façon à consolider les attitudes et les comportements aussi bien individuels que ceux des groupes (Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens,2017)¹.

2.5. Trois contextes sensibles de changement ou la communication interne est important

Jean –Marc Decaudin et Jacques Igalens dans leur ouvrage intitulé « la communication interne : stratégies et techniques » mettent l'accent sur trois contextes, parmi les nombreux types de changement que l'organisation peut connaître ou leurs succès est relatif à la communication interne.

2.5.1. La fusion

Une fusion fait référence à un regroupement de personnes, de deux sociétés, et leurs règles de fonctionnement, des cultures ou des positionnements différents. La fusion s'est traduite par la réorganisation de toutes les ressources en une seule entité dont l'objectif est de bénéficier des compétences des deux départements d'origine. Lors d'une fusion La communication interne se doit être réactive et personnalisée aux différents publics concernés, par conséquent, la CI est le premier moyen de promouvoir le succès et la durabilité de la fusion. (Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens ,2017)²

2.5.2. Le changement du dirigeant

L'arrivée du nouveau leader crée un environnement sensible dans lequel la communication interne peut jouer un rôle stratégique. Le nouveau leader il doit donc se concentrer sur la mobilisation des collaborateurs autour de lui en utilisant la communication interne (Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens,2017)³.

2.5.3. Le changement d'organisation interne

Le dernier contexte abordé est le changement organisationnel interne. Pour diverses raisons, l'entreprise peut décider de remanier son organigramme, de redéfinir les départements, de

¹ Ibid, p 117

² Igalens Jacques et Jean Marc Decaudin, la communication interne (stratégie et technique ,4eme édition DUNOD, Paris, 2017, p121

³ Ibid, p123

modifier les liens hiérarchiques ou de rapprocher des fonctions. Afin de mener à bien ce changement, la communication interne adopte la démarche suivante : la première étape consiste à informer les collaborateurs sur la nouvelle organisation et ses enjeux. Ensuite il faut soutenir les salariés en leur prouvant toute la confiance que l'entreprise met en eux et en les encourageant pour leur permettre de réussir. et la troisième et la dernière étape consiste à favoriser l'implication des salariés dans le processus du changement et dans une activité commune afin de leur démontrer l'importance de travail en équipe. (Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens, 2017)¹

2.6. Les types de processus de communication dans le changement

Giroux met l'accent sur trois différents types de communication pour la mise en œuvre du changement qui sont les suivantes ²:

2.6.1. La communication planifiée

La communication planifiée circule d'une manière descendante sous forme de « messages de changement » destinés à en présenter les raisons de ce dernier et ses résultats souhaités. Pour que les acteurs puissent voir les changements qui peut les affecter. (Brahim Ben-Abdeslam ,2016)³

2.6.2. La communication émergente

La communication émergente circule à travers des réseaux informels internes et externes ascendante par des voies ascendantes et horizontales, elle vise à expliquer et interpréter la logique du changement afin de réduire l'incertitude qui pèse sur l'avenir de l'entreprise (Brahim Ben-Abdeslam ,2016)⁴.

¹ Ibid, p126

² Nicole Giroux, La mise en œuvre discursive du changement, recherche en démarrage, Université de Montréal, Québec, 1996, p 08

³ Dr Brahim Ben-Abdeslam, La conduite du changement : le rôle central du dirigeant. [En ligne]. (Créé le 18 juillet 2016 / 12 :32). Disponible sur « <https://www.algerie-eco.com/2016/07/18/conduite-changement-role-central-dirigeant/> » (consulté le 1 mai 2021)

⁴ Ibid,

2.6.3. La communication interactive

Cette communication est un processus d'échange d'informations où les parties concernées sont actives en négociant sur le changement, elle s'établit par les participants de tous les niveaux de l'organisation elle circule en flux multidirectionnel (Brahim Ben-Abdeslam ,2016)¹.

2.7. L'importance de la communication interne en changement

Faire comprendre aux collaborateurs le projet de changement

- Sensibiliser à l'avènement du changement
- Fournir des informations générales sur le projet
- Accompagner les managers à jouer le rôle d'agents de changement pour répondre correctement aux préoccupations initiales
- Informer sur l'impact des changements sur les activités des personnes concernées
- Fournir des informations sur l'impact, les conséquences et les répercussions du projet
- Collaborer avec le gestionnaire pour éclairer les différentes actions mises en place pour gérer la transition
- Cultiver une attitude positive face au changement
- Insistez sur les raisons justifiant le changement
- Communiquer franchement sur l'avancement du projet
- Soutenir la transition.
- Fournir des informations détaillées sur la formation prévue.
- Communiquer des informations complètes sur le support du plan de projet.

¹ Ibid,

- Une fois le changement est mis en place et fait partie intégrante de la culture de l'entreprise, assurer que le personnel a la formation et le soutien dont il a besoin.

La communication est là pour accompagner ensemble de collaborateurs aux changements pour adhérer à une nouvelle stratégie de l'organisation, a un changement de direction, a un changement de type de management, a en cas de fusion, d'acquisition...etc. donc la communication est très importante dans toute situation bouleversant l'activité ou la vie de l'entreprise.

Alors cet impératif s'inscrit dans la stricte logique économique selon laquelle une meilleure communication au sein de l'organisation permet de motiver les salariés et donc d'augmenter la productivité. On ne peut pas demander aux individus de participer à une œuvre collective en aveugle, tous membres de l'organisation pour qu'il puisse être motivé et donc productif il doit être mis au courant des stratégies, des objectifs ou tout simplement de ce qu'il doit atteindre et le pourquoi de choses. Ses collaborateurs ont besoin d'être écoutés et une bonne communication a un effet positif sur le climat interne, sur l'ambiance générale de l'organisation, sur l'opinion que les salariés ont de la firme et donc sur l'image globale de l'entreprise cette dernière dépend de l'image qu'en diffusent les individus qui y vivent. Un personnel motivé en interne fait une entreprise aimée à l'externe car il se conduit en ambassadeur fidèle, crédible et positif.

2.8. Le rôle de la communication interne dans la gestion du changement organisationnel

Plus jamais les efforts en amont, pour bien préparer le changement et assurer de l'adhésion de l'ensemble du personnel plus le changement sera facile a réalisé. Par cela on comprend bien que dans un changement organisationnel la communication sera au cœur du processus du changement car les employés ont besoin tout au long du projet de comprendre le sens du changement. Comme le confirme Carton G. D. : « *changer c'est communiquer, communiquer*

c'est changer : la communication est au cœur de processus de changement » (Slimani, R., et Boukrif, M.2020)¹

La mise en place d'un changement organisationnel dans l'entreprise ne se limite pas à l'implantation d'un mécanisme spécifique mais à une révision complète du mode de fonctionnement de l'entreprise, de sa culture et de ses valeurs, de ses ressources humaines, A cet égard le service de communication interne a un rôle prépondérant à tenir de l'accompagnement des collaborateurs pour s'approprier le changement.

Par conséquent, tout changement est un processus complexe qui se gère par une communication interne à moyen et long terme. C'est pourquoi la communication joue un rôle central dans l'accompagnement du changement et la gestion réussie des résistances au changement.

Le rôle joué par la CI dans la gestion du changement organisationnel, elle permet d'expliquer clairement aux destinataires les raisons du changement, fournit une vision à long terme, fixe des objectifs et offre une direction à suivre.

Elle prépare les individus au changement et les persuade de s'engager dans ce dernier en envoyant des messages appropriés. Elle aide également à réduire l'incertitude, réduit les résistances et participe au développement de nouvelles manifestations à travers des conversations diffusées. (Isabelle Vandangeon-Derumez, David Autissier ,2013)²

Le premier rôle de la Communication interne dans la gestion du changement porte sur deux points : la présentation de la finalité du changement en démontrant le besoin de changement et la présentation des moyens à mettre en œuvre dans le projet du changement (Eric Cobut Et Christine Donjean,2015)³. En visant à rassurer les participants au projet. L'existence de zones de négociation sur différentes approches permet à la participation des employés dans la définition des modalités du changement (Igalens Jacques et Jean Marc Decaudin, 2017)⁴.

¹ Carton, G. D, cité par : Slimani, R., et Boukrif, M. (2020). La communication interne et le succès des systèmes ERP. 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-privées/782-2020-revue-slimani-boukrif> »

² Isabelle Vandangeon-Derumez, David Autissier, le changement organisationnel,10 études de cas commentés,Ed Eyrolles,Paris,2013,p79

³ Eric Cobut Et Christine Donjean « la communication interne » Edi pro 2eme edition 2015 p 98

⁴ Igalens Jacques et Jean Marc Decaudin, Opcit, 2017, p 119

Par conséquent, la communication interne est plus qu'un véhicule de transmission, c'est un outil qui organise, bâtit et consolide les membres de l'organisation et qui oriente aussi la conduite au changement, en effet le principal rôle de la communication au cours de processus de changement est de permettre aux individus de comprendre et d'être convaincus du projet de changement en fournissant des explications importantes aux employés sur le projet, ses objectifs et les raisons de le faire afin qu'ils transcendent les raisons qui les poussent à résister.

Les actions de communication vont donc permettre d'informer et d'assurer la compréhension de ce que constitue ce changement en termes d'enjeux de périmètres et d'envergure. La communication interne ne peut atteindre ces objectifs que dans une certaine mesure où elle sera liée à un projet de changement stratégique.

Conclusion

La communication interne s'appuie sur la culture d'entreprise pour favoriser la cohésion et développer un sentiment d'appartenance et de fidélité à l'organisation. Cela a pour effet d'améliorer la motivation des employés et la qualité du travail. Aujourd'hui elle se considère comme l'un des outils les plus appropriés pour mettre en œuvre des stratégies de changement organisationnel et de réussite de la stratégie globale de l'organisation où elle permet de rendre tangible le concept du changement qui est souvent abstrait au départ pour la plupart de collaborateurs. L'organisation doit donner la parole à son public interne en premier lieu, l'écouter et l'impliquer dans le processus de changement, qui permet de faciliter le processus d'interaction et d'absorption d'informations et ainsi d'éviter les problèmes et les conflits et résister au changement qui peut résulter d'une mauvaise communication entre les dirigeants et les salariées, Par conséquent, la communication interne est essentielle pour conduire le changement sereinement et efficacement. L'adoption de bonnes pratiques permet à chaque collaborateur de participer et d'évaluer individuellement les talents. Les entreprises qui

réussissent le projet du changement sont celles qui font preuve d'adaptabilité et intègrent le changement au cœur de leur culture (Alain Bagnaud,2017)¹.

¹ Alain Bagnaud, Supply Chain Info > Optimisation logistique > La communication interne : indispensable pour la conduite du changement, crée le 19 Sep 2018 [en ligne] disponible sur « <https://www.supplychaininfo.eu/communication-interne-conduite-changement/> »(consulté le 13.07.2021)

Chapitre III : *L'étude empirique*

Introduction

Après avoir abordé le cadre conceptuel de la communication interne et du changement organisationnel, ainsi que le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel, et afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer les hypothèses, il est recommandé dans ce chapitre, de traiter notre interrogation principale de rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital agro-industrie. Pour cela nous avons divisé ce chapitre en trois sections.

Dans la première section, nous présenterons l'organisme d'accueil, et nous expliquons le cadre méthodologique de l'étude empirique, puis nous terminerons cette partie avec l'analyse et l'interprétation des résultats dans la deuxième section.

Section 01 : Présentation du complexe Cevital / la démarche méthodologique

Cevital Agro -industrie est une filiale du groupe Cevital (SPA), créée en mai 1998, avec un capital social de 970 millions (DA), dont les principaux actionnaires sont : Monsieur REBRAB et son fils.

Aujourd'hui est désormais le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et l'huile végétale.

En effet, ses outils de production ultra performants se répartissent comme suit : une raffinerie d'huile, deux raffineries de sucre, une margarinerie, une unité de conditionnement d'eau minérale, une unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante sans alcool, une conserverie, une unité des sauces et une unité de conditionnement de légumes secs.

De plus elle s'appuie sur son expertise, ses équipements de production ultramodernes, son contrôle strict de qualité et son réseau de distribution pour proposer des produits de haute qualité à des prix compétitifs. Ses produits sont exportés vers de nombreux pays, notamment l'Europe, le Maghreb, le Moyen-Orient et l'Afrique de l'Ouest. Elle compte parmi ses clients de grandes marques mondiales d'agro-business, tel que : Coca Cola, Kraft Food, Danone...etc.

Le complexe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques afin d'atteindre son ampleur et sa notoriété actuelle :

- Le 12 août 1999 était la date de production réelle de la première raffinerie d'huile brut.
- Le dispositif à margarine a été lancé en mars 2000 et est entré en production effective en novembre.
- En avril 2002, la deuxième raffinerie d'huile brut a commencé la production.
- La raffinerie de sucre a commencé sa construction en octobre 2000 et a été mise en service en juin 2002.
- En juin 2007, Cevital a ouvert un service d'eau minérale au centre du massif du Djurdjura.

□ Effectifs

CEVITAL compte environ 3500 employés. Ainsi, l'entreprise a opté pour la flexibilité, par conséquent, l'effectif croît et décroît en fonction des besoins de l'entreprise. Elle est passée donc de 500 salariés en 1999 à 3500 salariés en 2009 et à 4300 en 2010.

Dans le tableau suivant on présente les éléments d'identification de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Tableau 2 : Fiche technique de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

| Raison sociale | CEVITAL Agro-industrie |
|------------------|---------------------------|
| Statut juridique | Société Par Actions (SPA) |
| Capital 2019 | 69.568.256.000 DA |

Source : document interne de l'entreprise

Le tableau suivant et le diagramme en bâtons expriment l'évolution du chiffre d'affaires en valeur de 2014 à 2018

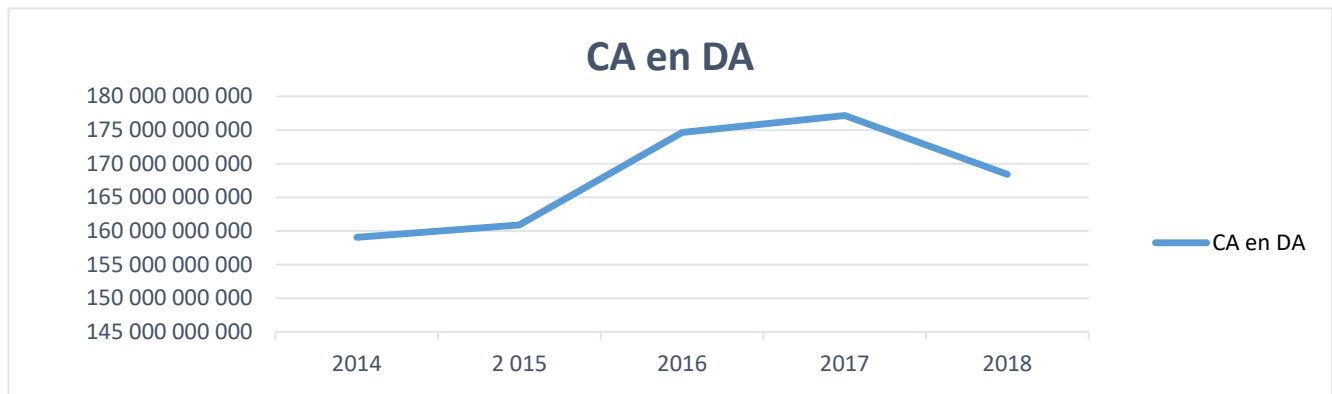
Tableau 3 : L'évolution du CA en valeur de 2014 à 2018

| Année | CA en DA | Taux de croissance (%) |
|-------|-----------------|------------------------|
| 2014 | 159 045 000 000 | - |
| 2015 | 160 878 000 000 | 1% |
| 2016 | 174 620 000 000 | 9% |

| | | |
|------|-----------------|-----|
| 2017 | 177 160 000 000 | 1% |
| 2018 | 168 415 000 000 | -5% |

Source : document interne de l'entreprise

Figure 6 : L'évolution du CA en valeur de 2014 à 2018



Source : réalisé a l'aide de tableau précédent

1.1. Situation géographique

Le complexe agroalimentaire de Cevital se situe dans la ville historique du Bejaïa a quelques 250 km à l'est d'Alger. Il est implanté exactement à l'extrême du port de Bejaia à 3 Km au sud-ouest du centre-ville, à proximité de la RN 26 une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifée sur les terrains récupérés, il bénéficie d'une situation idéale pour tous les échanges commerciaux, qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique.

Photo 1: Emplacement de l'entreprise Cevital agroalimentaire de Bejaia

Source : document interne de l'entreprise

Elle contient trois unités de production qui représentent le point initial du processus de distribution CLR

Bejaia : au niveau de la commune de Bejaia, Cevital fait la contribution des installations suivantes :

- Raffinerie d'huile.
- Raffinerie de sucre qui dépend actuellement une capacité de traitement de 1850tonnes/jour, elle produit un sucre cristallisé blanc parfaitement conforme aux normes internationales et notamment la norme CE N°2.
- Margarinerie et Silos portuaires.

Cojek EL Kseur : l'unité de production de jus de fruits « Cojek » réhabilitée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes Sa capacité de production est de 14 400 tonnes/an.

LLK Tizi-Ouzou : Nicher au cœur du massif de haute montagne du Djurdjura, la nouvelle unité de boissons de Lalla Khedidja bénéficié d'une eau minérale particulièrement pure et léger capté dans un environnement de montagne préservé. L'unité produit de l'eau minérale plate et gazeuse ainsi que des boissons gazeuses aromatisé pour une capacité totale de 3000.000 de bouteilles/jour.

1.2. Les activités de Cevital agro-industrie

Il regroupe plusieurs unités de production telles que Raffinerie des huiles (1800 tonnes/jour), Raffinerie du sucre roux (1600 tonnes/jour), Une margarinerie (600 tonnes/jour), Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure). Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure), Stockage céréales (120 000 tonnes). Aussi, une Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

L'activité principale de l'entreprise Cevital est la production et la commercialisation des huiles, margarines et sucre, elle a principalement dédié ces efforts au développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage de l'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes.

Huiles Végétales

- **Fleurial** : ce sont des huiles issus 100% de graines de tournesol ne contiennent pas de cholestérol et contiennent de la vitamine A, D, E et riche en acides gras essentiels, disponible sous de nombreuses formes
- **Elio et Fridor** : ce sont des huiles composées à 100 % d'huile végétale, ne contiennent pas de cholestérol et contiennent de la vitamine E. elles sont issues de graines de tournesol, de soja et de palm. Après plusieurs étapes de raffinage et d'analyse, elles seront conditionnées en flacons de différentes contenances allant de 1 à 5 litres.

Fleurial, Elio et Fridor ce sont des huiles offertes pour toute la famille c'est à dire pour la consommation directe.

Et pour satisfaire les besoins et attentes des industriels agroalimentaires, Cevital agro-industrie produit de l'huile de tournesol et l'huile de soja raffinée, conditionnées en vrac, fabriqués à partir de l'huile brute de l'huile tournesol et de soja après neutralisation, décoloration, et désodorisation.

- **L'huile acide** : il est issu par la décomposition des pâtes de neutralisation des huiles brutes de tournesol, soja et des acides gras récupérés au cours de la désodorisation des huiles.
- **Les huiles vrac acides** sont utilisées pour la fabrication des détergents, des peintures et des aliments de bétail.

Photo 2 : Les huiles végétales de Cevital



Source : document interne de l'entreprise

Margarinerie : Cevital agro-industrie dispose d'une large gamme de margarines. Certaines sont développées pour la consommation directe comme par exemple Matina qui est une source de vitamine A, D et E, élaborée avec moins de cholestérol, D'autres margarines sont développées spécialement aux professionnels de la pâtisserie comme MEDINA qui est élaborée avec des huiles 100% végétales finement sélectionnées et enrichie en vitamines A, D et E.

Ainsi que Elio c'est une margarine 100% végétale sans cholestérol, elle est adaptée à tous les usages.

Les graisses végétales : Cevital agro-industrie dispose d'une large gamme de graisses végétales utilisés pour l'industrie de chocolats, biscuits, gaufrettes et boulangeries...etc.

Photo 3 : Le beurre et la margarine



Source : document interne de l'entreprise

Le sucre : Cevital produit du sucre cristallisé et du sucre liquide :

Skor Cevital est un sucre cristallisé extra blanc d'une pureté exceptionnelle qui réponds aux exigences de qualité. Elle dispose d'infrastructures et d'équipements modernes qui lui permettent de produire jusqu'à 1600 Tonnes /jour de sucre blanc raffiné, Le sucre blanc cristallisé est commercialisé soit en vrac à usage industriel soit à la consommation directe, son conditionnement se fait en : Big bag 1000 kg. Sac 50kg, Sac 10kg (Exportation), Sac 1Kg ,5kg (Skor). Et aussi commercialisé en morceaux dans des boites d'1kg.

Sans oublier le sucre liquide qui est composé du sucre inverti et le saccharose pour le biscuits, pâtisseries, boissons, confiseries, glaces et crèmes..., son conditionnement se fait dans des citernes.

- ✓ Exportations : 25000 tonnes/an en prospection.

Photo 4: le sucre de Cevital



Source : document interne de l'entreprise

Les boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas) : Cevital inaugure son unité d'eau minérale « Lalla Khedidja » et de boissons fruités et la rénovation de l'unité de production de jus de fruits « EL-Kseur ».

- **Jus Tchina :** est une boisson fruitée riche en pulpe naturelle, extraite d'oranges 100% d'Algérie ; fraîchement cueillies et sélectionnées. Disponible en pulpe d'orange, pulpe de mandarine, cocktail exotique, pêche, citron ... en format 33cl, 1l et 2l en PET et en format 25cl en verre retournable.

Photo 5: les boissons (l'eau minérale, jus de fruits)



Source : document interne de l'entreprise

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Les capacités de production se présentent comme suit :

Tableau 4: Présentation des capacités de production des unités de Cevital.

| Type de produit | Capacité de production |
|-------------------------------------|---------------------------|
| Huiles végétales | 570000 Tonnes/an |
| Margarines et graisses végétales | 180000 Tonnes/an |
| Sucre blanc | 200000 Tonnes/an |
| Sucre liquide | 210000(matière sèche/an) |
| L'eau minérale « Lalla khedidja » | 3 000 000 bouteilles/jour |
| Boissons fruitées « TCHINA » | 600 000 bouteilles/heure |
| Conserverie : tomates et confitures | 80T/jour |

| | |
|------------------------------------|--------------------|
| Silos portuaire | 182 000 Tonnes/j. |
| Terminal de déchargement portuaire | 2.000 Tonnes/heure |

Source : document interne de l'entreprise

1.3. La structure organisationnelle du complexe CEVITAL

Comme toute autre entreprise, Cevital est structurée selon un organigramme préétabli par la direction générale afin de répondre aux exigences et aux objectifs tracés au préalable. CEVITAL est une entreprise divisée en plusieurs départements (voir l'annexe 01).

Les tâches principales des différentes directions du complexe sont :

□ Direction générale (DG)

Présidée par le Directeur général en tant qu'actionnaire majoritaire ce dernier assisté d'un directeur général adjoint et d'un secrétariat et d'une direction d'hygiène et sécurité.

Cette direction a pour mission est de coordonner, de contrôler, de gérer, de décider, de prévoir et de planifier entre les différentes directions.

Elle est chargée de formuler des plans stratégiques et de coopérer avec la direction du siège d'Alger pour prendre des décisions sur les politiques de marketing à adopter.

□ Direction des Finances et Comptabilité (DFC)

Elle a pour mission et la comptabilisation de toutes les opérations à l'entreprise (achat, vente, investissement...), elle est conceptualisée comme le journal de l'entreprise.

□ Direction QHSE

La direction QHSE a pour mission de :

- Piloter la mise en place des systèmes de management en matière de Qualité, de Santé & Sécurité au Travail (SST), d'Environnement et de Sécurité des Denrées Alimentaires (SDA) au niveau de l'Entité.

- Evaluer l'efficacité des processus/systèmes de managements existants en pilotant la réalisation des inspections et des audits internes des référentiels mis en place au niveau des unités de l'Entité.
- Garantir la mise en place et le suivi des actions préventives et correctives en matière de QHSE et de Sécurité des Denrées Alimentaires avec les responsables des structures concernées de l'Entité.
- Garantir les calendriers et l'interface pour les opérations de certification et de reconduction de certification système ou produit.
- Participer à la définition des objectifs et indicateurs de performance des unités de l'entité (volume, coûts, délais, Qualité, SST, Environnement).
- Garantir à ses structures de rattachement un reporting consolidé des indicateurs QHSE clefs des unités de l'Entité, des déviations, des faiblesses, des potentiels d'amélioration constatés.
- Veiller à la conformité aux exigences légales en matière de QHSE & SDA, des activités de la Supply Chain de l'Entité et garantir l'efficacité de l'interface avec les clients, fournisseurs et parties intéressées en relation avec l'Entité.
- Ordonner l'arrêt de tout processus entraînant une dérive majeure, un risque non maîtrisé en matière de Qualité, de SDA, de SST, d'Environnement ou réglementaire.
- Déployer les orientations et les objectifs de la Direction sur son périmètre.
- Etablir les besoins budgétaires prévisionnels selon les objectifs arrêtés et les plans de développement décidés, en assurer le suivi.

□ **Direction d'approvisionnements**

La direction d'approvisionnement c'est la gestion des intro et packaging (c'est-à-dire les matières premières et emballages) et la gestion de stockage et alimentations des différentes unités de production. Elle a pour mission de mettre en place des mécanismes pour répondre aux exigences en matière de matériel et de service afin d'atteindre les objectifs de production et de vente.

□ **Direction des Ressources Humaines**

La DRH est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CEVITAL elle se compose de trois départements

Service paie et social : Ce service a pour mission de déterminer les salaires du personnel, de transmettre leurs dossiers médicaux et de veiller à l'application de la loi en matière d'assurances sociales, de retraite, d'allocations familiales et d'accidents du travail.

Service moyens généraux : Ce service assure des prestations hôtelières, et approvisionne les restaurants et cantines du complexe Cevital.

Service personnel : est responsable du suivi et de la gestion des carrières professionnels ainsi que l'élaboration des plans de carrière.

En plus de ses trois services, la DRH est également responsable d'un service informatique, chargé de la gestion du réseau local et de bases de données des équipements informatiques.

□ **Direction Industrielle**

Cette direction combine toutes les unités de production, elle est responsable du développement industriel des sites de production en déterminant les objectifs et les budgets et en analysant les dysfonctionnements sur chaque site. Elle veille à produire des produits de bonne qualité et des quantités demandés par le marché.

□ **Direction Logistique et Supply Chain**

C'est la gestion des flux entrés, sorties de tous les produits, c'est une chaîne logistique (stockage, transport, distribution.), Cette direction se divise en quatre services :

Service approvisionnement : Il a pour mission d'assurer l'approvisionnement des matières premières, il assure également le soutien logistique et technique d'autres structures.

Services d'entreposage : responsable du stockage et de l'entreposage des produits consommables et des fournitures, ainsi que des matières premières.

Service des expéditions

Service de transit et de transport : responsable du transport des marchandises et du transport des personnes. Il joue aussi un rôle au niveau d'exportation car il garantit l'acheminement du produit à l'acheteur.

□ **Direction Marketing**

Afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, la direction marketing gère les marques et les gammes de produits. Son levier principal est de comprendre les consommateurs, leurs besoins, leurs usages.

□ Direction Système d'informations

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) est en charge de proposer et de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise en matière de systèmes d'information et de télécommunication pour l'ensemble des activités et des sites de la Société. Par conséquent, elle a pour missions de :

- Définir et mettre en œuvre la stratégie et la politique SI en accord avec la stratégie générale de l'entreprise,
- Assurer la mise en place, le développement et la maintenance des systèmes d'information sur le plan technologique et fonctionnel,
- Prendre en charge toutes les actions visant la digitalisation des activités de l'entreprise et assurer le support et l'accompagnement des structures dans ce domaine et de façon générale dans tous les domaines ayant trait aux NTIC,
- Proposer à la Direction Générale la politique de sécurité du système d'information, prendre en charge son déploiement et veiller à sa bonne application.
- Définir et mettre en œuvre la politique de gestion des risques informatiques,
- Fournir aux utilisateurs finaux les services informatiques : postes de travail, accès au réseau, aux périphériques et à internet, accès aux applications...,
- Accompagner les utilisateurs des SI par l'assistance, la formation et la veille technologique,
- Conduire la mise en œuvre des changements aux applications et aux infrastructures informatiques,
- Adapter en permanence l'offre de service aux besoins exprimés par ses différentes catégories d'utilisateurs.

□ Direction Commerciale

A pour mission le contrôle de toutes les opérations de vente et de la promotion des produits finis en procédant aux techniques de marketing. Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, et le suivi de ses clients qui sont repartis principalement à travers le territoire national et quelques pays étrangers.

A cet effet, la direction a adopté la structure suivante : participer à la formulation de la politique commerciale de l'entreprise ; diriger, distribuer, développer et organiser la production ainsi que coordonner les activités de ses services Elle est composée des services suivants :

Service marketing et export : Son rôle est d'attirer la clientèle.

Service de gestion des stocks : Il a pour mission la satisfaction des demandes par les ateliers de production.

Service des ventes : Son rôle est d'attirer de nouveaux marchés, rassembler des informations sur les prospects et définir les priorités entre les clients et les prospects à servir, transmettre à la clientèle des informations relations aux produits Cevital.

1.4. Présentation de la méthodologie de recherche

La méthode dans une recherche dépend de la problématique posée, et afin de répondre à cette dernière nous avons opté tout d'abord pour une démarche descriptive pour traiter l'aspect théorique du sujet, en faisant appel à une recherche documentaire « Ouvrages, Site internet, Mémoires, Articles...etc. ».

Puis nous avons établi une enquête auprès du personnel de Cevital agro-industrie pour améliorer la collecte et l'analyse des données grâce à une approche quantitative pour comprendre le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du processus du changement en s'appuyant sur la méthode quantitative.

Cette méthode nous permet d'étudier, de comprendre et d'expliquer les données recueillis pour avoir un panorama complet sur le rôle de la communication interne dans l'accompagnement de changement organisationnel.

1.5. L'objectif de l'enquête

L'objectif de cette recherche consiste à identifier le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel. Dans ce contexte, une étude quantitative a été menée auprès des cadres du groupe Cevital dans le but d'examiner le degré d'intérêt et d'importance que l'entreprise accorde à la communication interne.

1.6. La population cible de l'étude

La population est l'ensemble d'individus à partir duquel les informations sont requises, la population cible de notre étude comprend l'ensemble du personnel de CEVITAL agro-industrie dont notre échantillon est composé de 100 employés au sein de Cevital agro-industrie

1.7. La méthode de collecte de données

La technique utilisé dans une recherche dépend de la méthodologie choisie, pour cela dans notre travail de recherche, notre choix a été porté sur la base de la technique du questionnaire pour collecter et analyser les données et accéder aux résultats. On peut définir le questionnaire comme étant « un document qui constitue une suite de questions, programmées selon un ordre et une logique prédéfinie par laquelle un enquêteur sollicite l'avis, le jugement au l'évolution d'un interviewé » (Gauthy Sinechat et Vaudermmmen,2005)¹

Notre questionnaire est élaboré sous forme d'une version Word (voir l'annexe 01) pour pouvoir le distribuer aux personnes concernées vu qu'ils exigent le format papier, et nous l'avons également administré par internet, plus exactement sur le réseau professionnel LinkedIn.

1.8. L'élaboration et la structure du questionnaire

Nous avons élaboré un questionnaire qui est structuré en deux parties (voir l'annexe 02), La première partie : elle regroupe 16 questions, les premières sont basées sur l'avis des salariées sur la communication interne au sein de Cevital agro-industrie, les trois dernières questions traduisent sur le degré de connaissance des enquêtés concernant le changement organisationnel.

La deuxième partie : cette partie se compose de trois axes le premier axe porte des Items sur la contribution de la communication interne sur la motivation des employés pour accepter une nouvelle conception de l'entreprise. Le deuxième est consacré à l'apport de la communication interne en entreprise pour mieux orienter et accompagner l'évolution du changement et le troisième et dernier axe adopte des items sur l'implantation des nouvelles pratiques dans l'entreprise a l'aide de la communication interne

¹ Gauthy Sinechat et Vaudermmmen, « Etude de marché, Méthode et outils », de boeck université Bruxelles, 2005, p. 427.

La troisième partie : cette partie regroupe des questions générales sur les enquêtés, le sexe, niveau d'instruction, catégories socioprofessionnelles, et leur ancienneté dans l'entreprise.

1.9. Les limites de l'étude

Lors de la réalisation de notre étude nous avons fait face à quelques obstacles parmi eux :

Le refus de certains employés à collaborer à notre enquête en nous disant que le questionnaire touche à des aspects confidentiels de l'entreprise.

Le déplacement plusieurs fois pour distribuer les questionnaires et les récupérer.

La nécessité épuisante de recontacter les collaborateurs pour répondre au questionnaire.

1.1.0. La méthodologie de traitement statistique des données

Après avoir collectées les données, on passe à l'étape la plus essentielle qui consiste à traiter et analyser ces dernières à l'aide du logiciel SPSS. Pour ce faire, nous avons eu recours à la méthode de tri à plat pour l'identification des enquêtés et pour analyser la communication interne en entreprise.

Pour analyser les réponses sur les trois axes qui sont mesurés par des items et ces derniers sont mesurés par la suite par une échelle de Likert. (1= pas du tout d'accord ; 2= plutôt pas d'accord ; 3= neutre ; 4= plutôt d'accord ; 5=tout à fait d'accord)

Le Degré d'approbation pour l'échelle de Likert est comme suit :

[1 à 1.8] : Tout à fait d'accord

[1.8 à 2.6] : D'accord

[2.6 à 3.4] : Neutre

[3.4 à 4.2] : Pas d'accord.

[4.2 à 5] : Pas d'accord du tout.

Nous avons utilisé les outils statistiques suivants : les pourcentages, les mesures de dispersion (la variance, l'écart type, maximum, minimum), les mesures de tendances centrales (la moyenne, la médiane et le mode).

Le test de fiabilité « coefficient d'alpha Cronbach » : est une échelle qui mesure le degré de fiabilité et de validité des questions du questionnaire.

Le test de normalité : avant de vérifier nos hypothèses nous avons opté pour un test de normalité de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk pour vérifier la condition de normalité, condition de validité d'un test paramétrique.

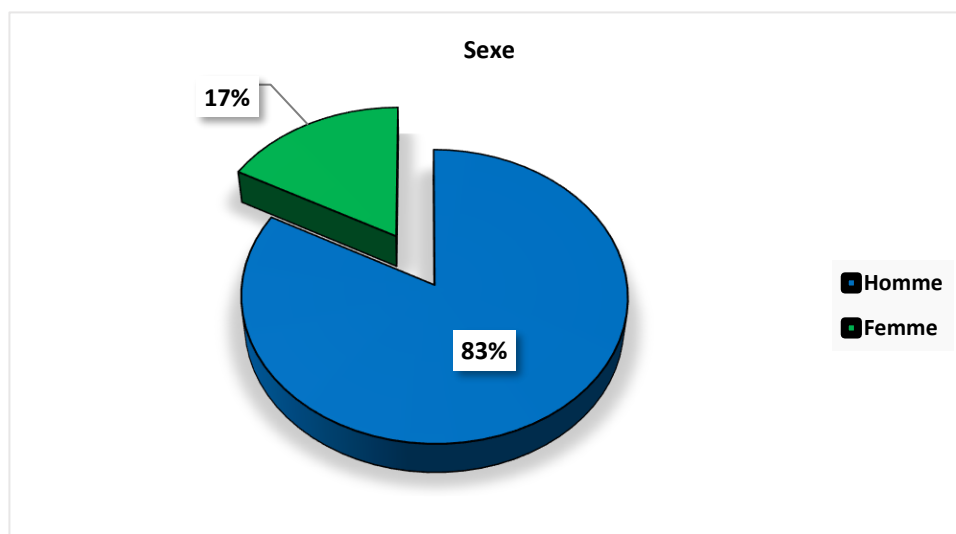
Test binomial : nous avons opté pour un test binomial pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Section 02 : Présentation, analyse et interprétation des résultats

2.1. L'identification des enquêtés

□ Selon le sexe

Figure 7 : Le genre des enquêtés

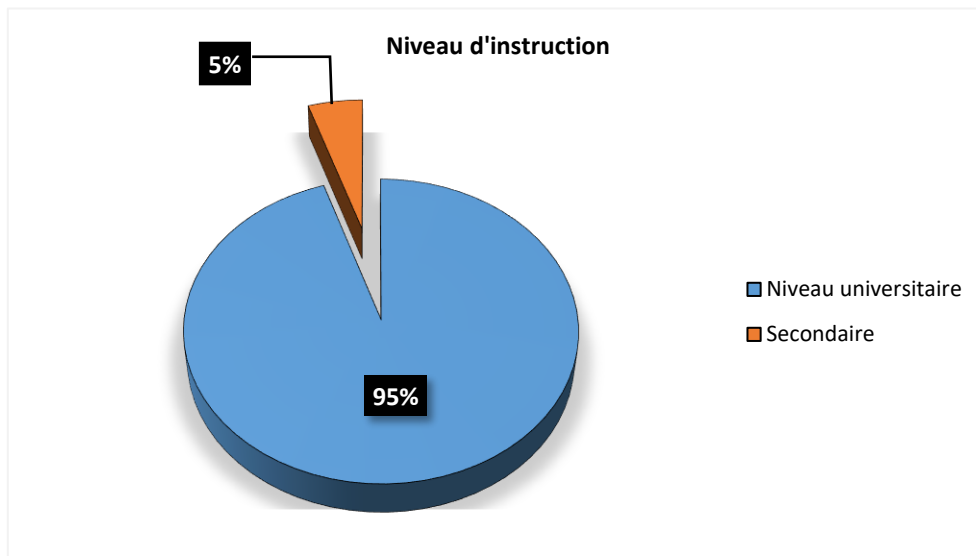


Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel

On remarque une prédominance de sexe masculin dans cet échantillon avec notamment 83% sont des hommes qui occupe les postes techniques et d'ouvriers au sein de Cevital agro-industrie et seulement 17% sont des femmes. la minuscule présence de ces dernières occupe généralement des postes administratifs.

□ Selon le niveau d'instruction

Figure 8 : Le niveau d'instruction des enquêtés

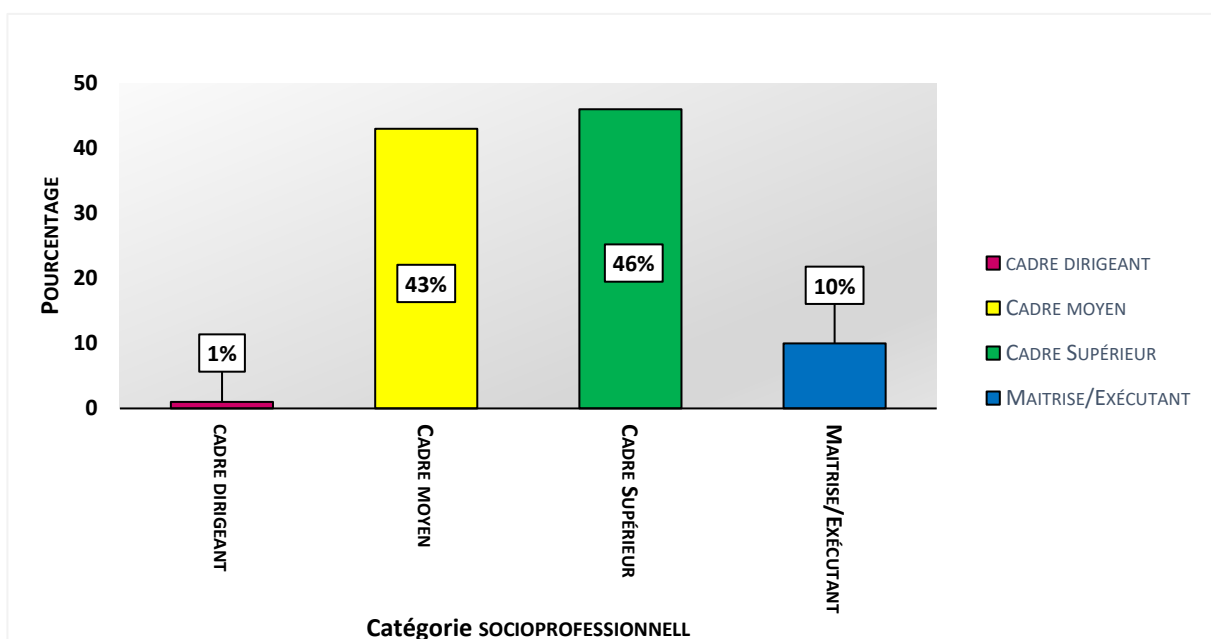


Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel

95 % des personnes sondés ont un niveau universitaire et 5% ont un niveau secondaire, ce qui nous renseigne sur l'obligation d'avoir un niveau compte tenu de la nature de leur travail à remplir.

□ Selon la catégorie socio-professionnelle

Figure 9 : La fonction des enquêtés

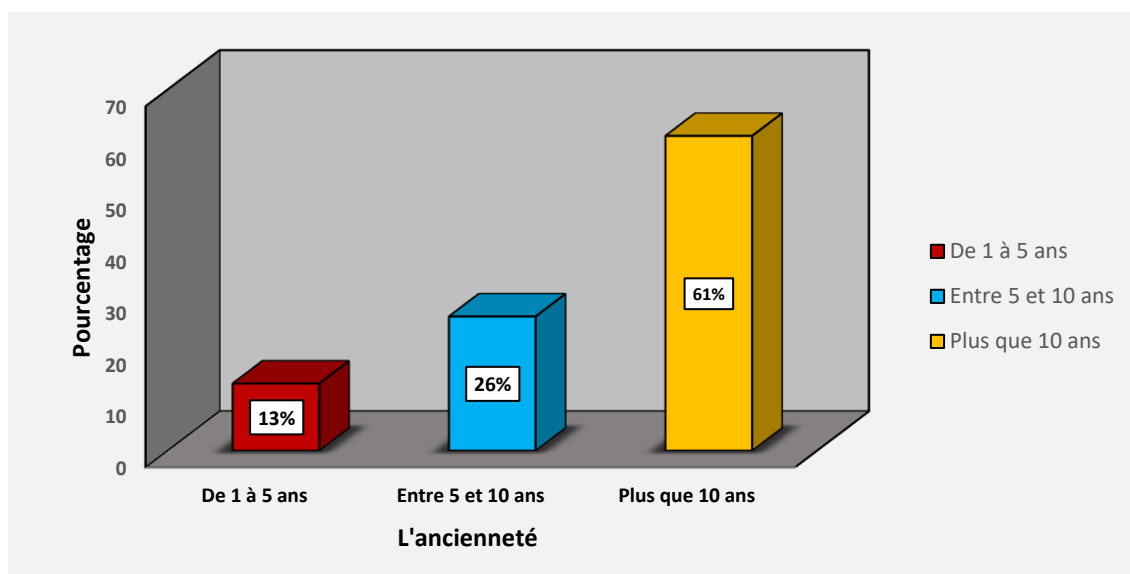


Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel

Sur cet échantillon de cent (100) personnes, les cadres supérieurs sont les plus représentés à hauteur de 46% de l'effectif, suivi des cadres moyens qui composent 43% et les maitrises d'exécutions qui représentent 10 % et 1% d'un cadre dirigeant.

□ Selon l'ancienneté

Figure 10 : L'ancienneté des enquêtés



Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel

Les résultats obtenus montrent que la majorité de personnel interrogés ont une ancienneté de plus que 10 ans avec un pourcentage de 61% ce qui explique leur appartenance et leur fidélité à l'entreprise, tandis que 25% leurs ancienneté varie entre 5 et 10 ans, alors que 13% possèdent une ancienneté qui varie entre 1 et 5 ans.

2.2. L'analyse de la communication interne en entreprise

1. En général, quelle est votre principale source d'information ?

Tableau 5 : La principale source d'informations des enquêtés

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | L'administration | 63 | 63,0 | 63,0 | 63,0 |
| | Les délégués syndicaux | 6 | 6,0 | 6,0 | 69,0 |
| | Vos confrères | 31 | 31,0 | 31,0 | 100,0 |
| | Total | 100 | 100,0 | 100,0 | |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

Les résultats nous montrent la présence du réseau formel de la communication dans cet échantillon, dont 63% qui jugent être informé généralement par l'administration. Alors que 31% des répondants sont informés par leurs confrères qui est un réseau informel. Et enfin les délégués syndicaux représentent un taux de 6% qui n'est pas vraiment satisfaisant.

2. Obtenez-vous les informations dont vous avez besoin ?

Tableau 6 : L'obtention de l'information

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | En les demandant | 64 | 64,0 | 64,0 | 64,0 |
| | Grâce au bon vouloir de l'administration | 33 | 33,0 | 33,0 | 97,0 |
| | Grâce au bon vouloir des délégués syndicaux | 3 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| | Total | 100 | 100,0 | 100,0 | |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

Selon les résultats obtenus, 64% des répondants ont déclaré avoir obtenu les informations dont ils avaient besoin par demande, ce qui contredisait le résultat de la question précédente selon lequel nous avons remarqué l'existence de réseau de communication formel. Cela nous montre que les employés prouvent toujours qu'ils ont besoin de plus.

Contre à 33% indiquent qu'ils obtiennent les informations dont ils ont besoin grâce au bon vouloir de l'administration ce qui nous permet de souligner l'importance de la communication interne au sein de Cevital agro-industrie. Alors que 3% seulement déclarent qu'ils obtiennent les informations dont ils ont besoin grâce au bon vouloir des délégués syndicaux.

3. Estimez-vous intéressantes les informations obtenues de :

Tableau 7 : L'utilité des informations obtenues

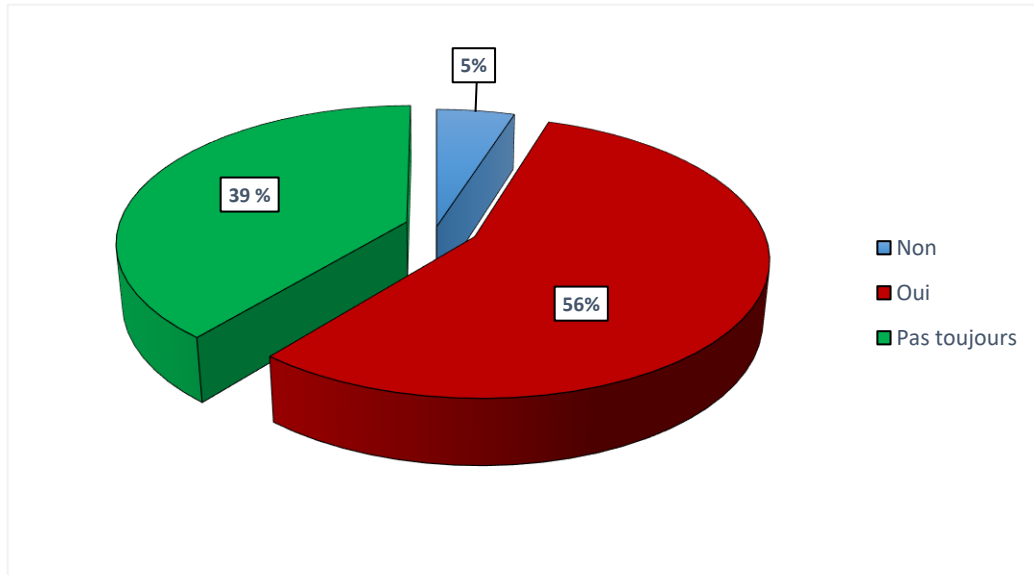
| | | Oui | | Non | | Parfois | |
|--------|------------------------|------|-------|------|-------|---------|-------|
| | | Fréq | Pourc | Fréq | Pourc | Fréq | Pourc |
| Valide | Vos confrères | 37 | 37,0 | 9 | 9,0 | 54 | 54,0 |
| | Les délégués syndicaux | 18 | 18,0 | 52 | 52,0 | 30 | 30,0 |
| | L'administration | 64 | 64,0 | 13 | 13,0 | 23 | 23,0 |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

D'après les résultats communiqués au-dessus on constate que 64% des répondants estime que les informations obtenues de l'administration sont intéressantes et 54% trouvent que les informations communiquées de leurs confrères leurs ne sont pas toujours intéressantes tandis 52% qui représente plus que la moitié des enquêtés affirme que les informations reçues des délégués syndicaux sont pas du tout intéressantes Cela nous permet de dire que dans cette entreprise, les délégués syndicaux n'ont aucun rôle dans la communication interne.

4. Les informations fournies par l'administration sont-elles suffisamment claires ?

Figure 11 : La clarté de l'information



Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel.

Nous remarquons que 56% des enquêtés estime que les informations fournies par l'administration sont suffisamment claires, ce qui indique une prédominance de réseau formel de la communication au sein de l'entreprise contre à 39% jugent qu'elles ne sont pas toujours claires et juste 5% qui ont répondu par non.

5. Etes-vous régulièrement informé :

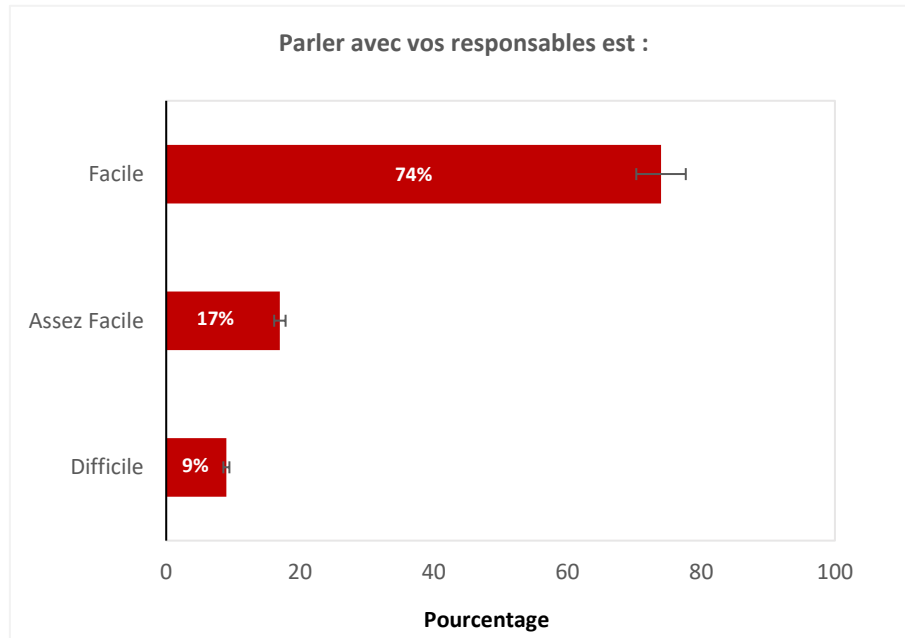
Tableau 8 : La communication en interne de l'entreprise

| | | Oui | | Non | | Parfois | |
|--------|--|------|-------|------|-------|---------|-------|
| | | Fréq | Pourc | Fréq | Pourc | Fréq | Pourc |
| Valide | 1. Du fonctionnement de votre entreprise | 60 | 60,0 | 7 | 7,0 | 33 | 33,0 |
| | 2. Des conditions de travail | 61 | 61,0 | 11 | 11,0 | 28 | 28,0 |
| | 3. De vos prérogatives | 56 | 56,0 | 11 | 11,0 | 33 | 33,0 |
| | 4. Des changements opérés au niveau du personnel | 54 | 54,0 | 11 | 11,0 | 35 | 35,0 |
| | 5. Des sessions de stages et de formations | 44 | 44,0 | 18 | 18,0 | 38 | 38,0 |
| | 6. Des orientations principales de l'extension de l'entreprise | 38 | 38,0 | 22 | 22,0 | 40 | 40,0 |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

Les résultats obtenus nous renseignent que le personnel de Cevital agro-industrie est régulièrement informé du fonctionnement de l'entreprise (60%), des conditions de travail (61%), de ses prérogatives (56%) et des changements opérés au niveau du personnel (54%) ainsi que des sessions de stages et de formations (44%), tandis que 40% de l'échantillon jugent de ne pas être toujours informé des orientations principales de l'extension de l'entreprise.

Informé et faire connaître aux salariées toutes les informations relatives à l'entreprise va lui faire ressentir un sentiment d'appartenance et par la suite ça va lui permettre d'augmenter sa performance et sa rentabilité.

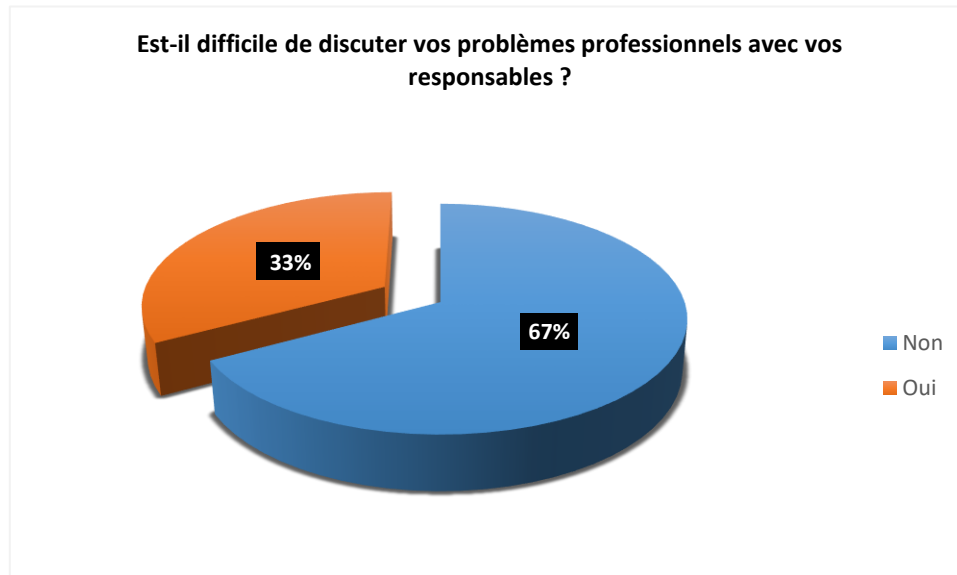
6. Parler avec vos responsables est :**Figure 12 : La communication interne des salariées (ascendante)**

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel.

D'après les résultats obtenus ci-dessus, 74% des répondants indiquent qu'il est facile de parler avec leurs responsables, contrairement à 17% il le trouve plutôt assez facile et 9% répondent par difficile. Cela explique les bonnes relations entre les dirigeants et les salariés pour la réalisation et l'attente des objectifs.

7. Est-il difficile de discuter vos problèmes professionnels avec vos responsables ?

Figure 13 : Discussion des problèmes professionnels avec les responsables

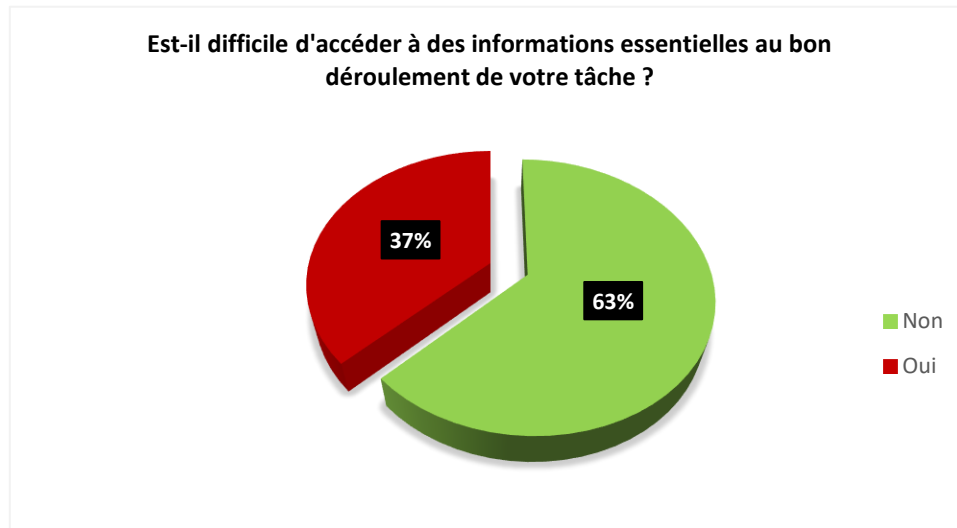


Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel.

D'après les résultats obtenus, la majorité affirme qu'il n'est pas difficile de discuter leurs problèmes avec leurs responsables (67%), contre à 33% trouvent des difficultés. Cela explique la présence d'un bon climat qui permet de développer les relations entre les dirigeants et les salariées, afin d'éviter les conflits sociaux et assurant la cohésion sociale.

8. Est-il difficile d'accéder à des informations essentielles au bon déroulement de votre tâche ?

Figure 14: L'accès aux informations essentielles au bon déroulement des tâches

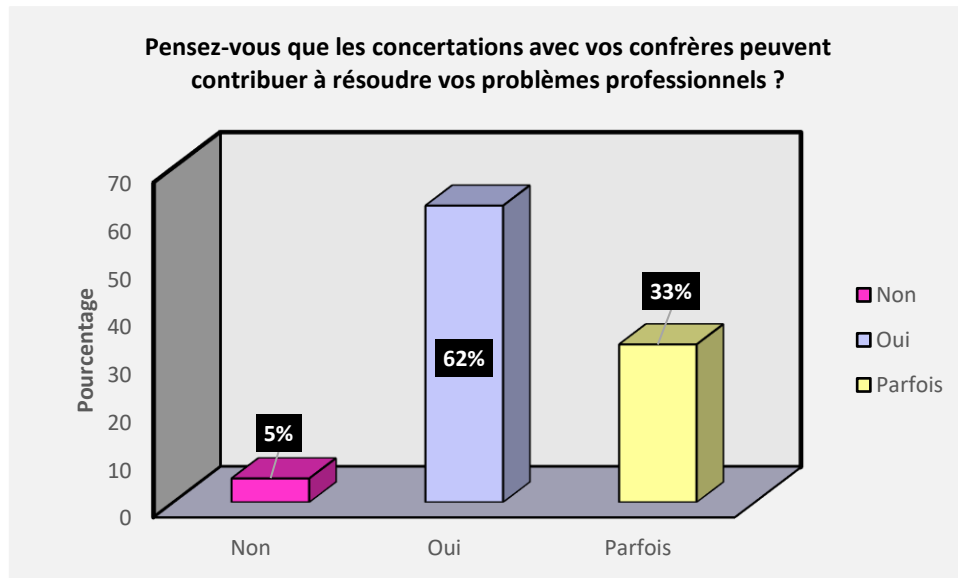


Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel.

A l'observation de ces résultats on détermine que 63% des répondants disent qu'il n'est pas difficile d'accéder à des informations essentielles au bon déroulement de leur tâche, alors que 37% indiquent qu'il est difficile. Ceci confirme les résultats précédents dont l'échantillonnage estime que les informations obtenues sont intéressantes et claires et qu'il ne rencontre pas des difficultés et des obstacles pour discuter ses problèmes professionnelles avec les responsables.

9. Pensez-vous que les concertations avec vos confrères peuvent contribuer à résoudre vos problèmes professionnels ?

Figure 15: Communication transversale



Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel.

Nous constatons que la plupart des personnes interrogées (62%) affirment que les concertations avec leurs confrères (communication informelle) peuvent contribuer à résoudre leurs problèmes professionnels tandis que seulement 5% qui pensent qu'ils ne peuvent pas le faire et 33% répondent « parfois ». La communication informelle se traduit par des échanges spontanés ente les confrères, elle facilite l'échange rapide d'informations liées au travail lui-même, néanmoins elle peut véhiculer des informations fausses et des rumeurs.

10. Aimez-vous travailler ?

Tableau 9 : Le travail individuel ou en groupe

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | En groupe | 88 | 88,0 | 88,0 | 88,0 |
| | Seul | 12 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| | Total | 100 | 100,0 | 100,0 | |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

A première vue on remarque que 88% des enquêtés préfèrent travailler en groupe, tandis que seulement 12% préfèrent travailler individuellement. Ces résultats montrent qu'un esprit d'équipe existe déjà au sein de Cevital agro-industrie, renforcer l'esprit de cohésion dans cette entreprise permet à avoir un personnel plus motivé. Par conséquent, le but de cette cohérence est de créer une équipe forte et cohésive animé d'objectifs communs.

11. Pensez-vous que votre entreprise est :

Tableau 10 : La gestion de l'entreprise

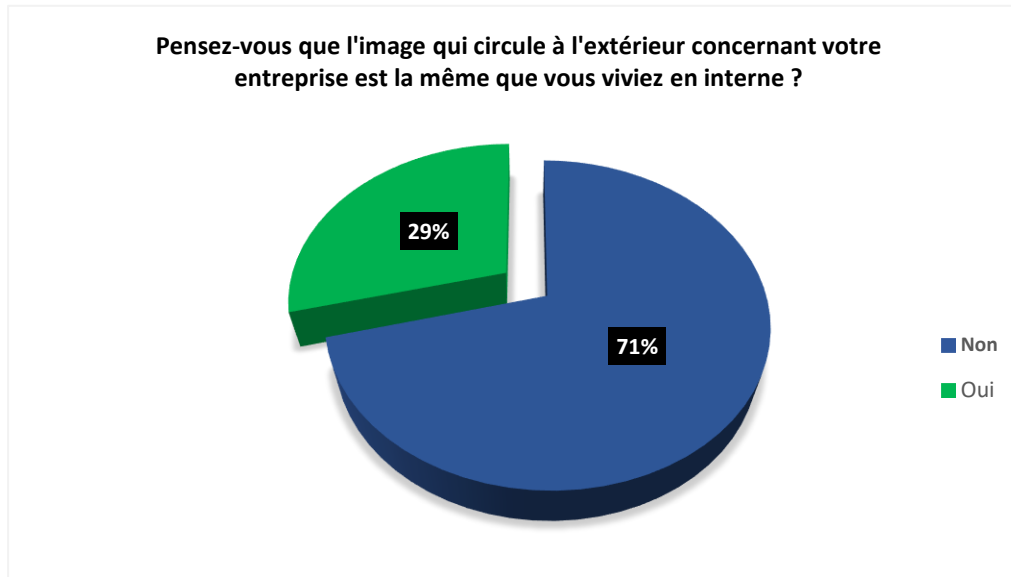
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Bien gérée | 63 | 63,0 | 63,0 | 63,0 |
| | Je ne sais pas | 17 | 17,0 | 17,0 | 80,0 |
| | Mal gérée | 16 | 16,0 | 16,0 | 96,0 |
| | Très mal gérée | 4 | 4,0 | 4,0 | 100,0 |
| | Total | 100 | 100,0 | 100,0 | |

Source : enquête sur Cevital réalisée à l'aide du logiciel SPSS V.26

Nous constatons que la majorité des enquêtés (63%) admet que leur entreprise est bien gérée, 17% répondent « je ne sais pas » alors que 16% disent qu'elle est mal gérée et enfin 4% avouent que leur entreprise est très mal gérée

12. Pensez-vous que l'image qui circule à l'extérieur concernant votre entreprise est la même que vous viviez en interne ?

Figure 16 : L'image de l'entreprise

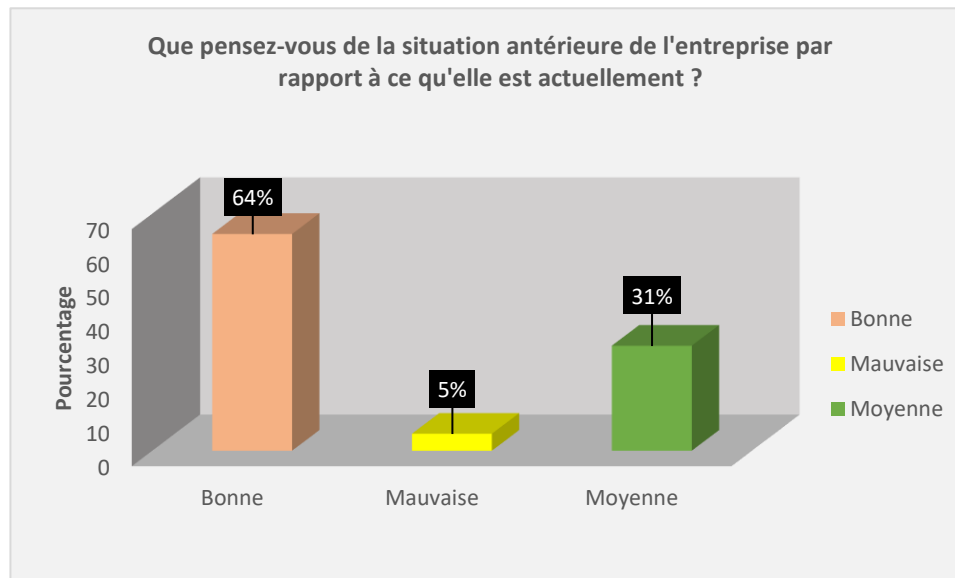


Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel.

En observant les résultats ,71% pensent que l'image qui circule à l'extérieur de leur entreprise n'est pas la même qu'ils vivaient en interne par contre 29% avouent qu'elle est. Ces résultats nous montrent le manque de coordination entre la politique de communication interne et externe dans cette entreprise ce qui reflète une image pas unique de cette dernière. Vu que la communication interne fait partie de la dynamique de construction de l'image au même titre que la communication externe car l'image de l'entreprise dépend de l'image véhiculer par le personnel.

13. Que pensez-vous de la situation antérieure de l'entreprise par rapport à ce qu'elle est actuellement ?

Figure 17 : La comparaison entre la situation antérieure et actuelle de l'entreprise



Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel.

Les résultats montrent que la plupart des interrogés (64%) pensent que la situation antérieure de leur entreprise été bonne par rapport à ce qu'elle est actuellement, alors que 31% de l'échantillon pensent qu'elle est moyenne et enfin les personnes interrogées qui disent qu'elle été mauvaise représente un taux de 5%. Cela nous amène à dire que le personnel de cette entreprise n'est pas vraiment satisfait des mutations et améliorations reconnus par cette dernière et pensent toujours que leur situation antérieure est bien meilleure que la situation actuelle.

14. Quels sont, d'après vous, les raisons qui motivent l'entreprise à effectuer un changement dans l'organisation de l'entreprise ?

Tableau 11: Les raisons motivants l'entreprise à effectuer un changement dans l'organisation de l'entreprise

| | | Oui | | Non | |
|--------|--|------|-------|------|-------|
| | | Fréq | Pourc | Fréq | Pourc |
| Valide | 1. Transformation du cadre concurrentiel | 64 | 64,0 | 36 | 36,0 |
| | 2. Mauvais fonctionnement interne | 37 | 37,0 | 63 | 63,0 |
| | 3. Progrès technologique | 33 | 33,0 | 66 | 66,0 |
| | 4. Clientèle plus exigeante | 48 | 48,0 | 52 | 52,0 |
| | 5. Raisons internes | 34 | 34,0 | 76 | 76,0 |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS.V26

Les résultats nous montrent que les raisons qui motivent l'entreprise à effectuer un changement dans l'organisation de l'entreprise sont en premier lieu on trouve les transformations de cadre concurrentiel avec un pourcentage de 64%, les exigences de la clientèle (48%), mauvais fonctionnement interne (37%), progrès technologiques et raisons internes (34%) en dernier.

15. Un changement organisationnel engendre d'après vous :

Tableau 12 : Les conséquences du changement organisationnel

| | | Oui | | Non | |
|--------|---|------|-------|------|-------|
| | | Fréq | Pourc | Fréq | Pourc |
| Valide | 1. Des tâches mieux définies | 77 | 77,0 | 23 | 23,0 |
| | 2. Une décentralisation dans l'exercice des responsabilités | 32 | 32,0 | 68 | 68,0 |
| | 3. Un épanouissement des salariés | 43 | 43,0 | 57 | 57,0 |
| | 4. Une plus grande autonomie dans la prise de décision | 33 | 33,0 | 66 | 66,0 |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

A l'observation de ces résultats on détermine que plus de la moitié des enquêtés, avec un pourcentage de 77% conçoivent qu'un changement organisationnel engendre des tâches mieux définies, Suivi par un pourcentage de 43% qui indiquent qu'un changement engendre un épanouissement des salariés, 32% des sondés ressentent une décentralisation dans l'exercice des responsabilités tandis qu'un pourcentage de 33% des interrogés répondants qu'un changement organisationnel engendre une plus grande autonomie dans la prise de décisions.

16. Selon-vous quels sont les difficultés rencontrées lors d'un changement organisationnel ?

Tableau 13: Les difficultés rencontrées lors d'un changement organisationnel

| | | Oui | | Non | |
|--------|--|------|-------|------|-------|
| | | Fréq | Pourc | Fréq | Pourc |
| Valide | 1. Adaptation difficile | 34 | 34,0 | 66 | 66,0 |
| | 2. Nécessité de formation complémentaire | 72 | 72,0 | 28 | 28,0 |
| | 3. Informations insuffisantes | 23 | 23,0 | 77 | 77,0 |
| | 4. Une plus grande charge de travail | 43 | 43,0 | 57 | 57,0 |
| | 5. Réticence de la part de personnel | 31 | 31,0 | 69 | 69,0 |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

D'après les résultats communiqués ci-dessus on remarque que la majorité des sondés déclare que l'une des principales difficultés rencontrées lors de la réalisation d'un changement organisationnel c'est dû à la nécessité de formation complémentaire avec un pourcentage de 72%, alors que 43% de cet échantillon répondent par l'augmentation des tâches au travail. Quant aux problèmes d'adaptation 66% des répondants affirment que cela ne constitue pas un obstacle dans la réalisation du changement.

Et 31% admettent que la réticence de la part de personnel est un obstacle pour pouvoir réaliser un changement organisationnel, alors que 69% ne pensent pas que c'est le cas. Enfin 23% disent que c'est dû à l'insuffisance d'informations.

2.3.L'analyse des axes

Afin de continuer l'analyse, nous avons opté pour un test de fiabilité afin de vérifier si les items a échelle de Likert a questions multiples sont fiables ou pas. Et cela en utilisons le coefficient d'alpha Cronbach ce dernier varie entre 0 et 1 et il est valide à partir de 0,6.il permet d'évaluer l'homogénéité de mesure composé par un ensemble d'items.

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Validé | 100 | 100,0 |
| | Exclue ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 100 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau 14 : test de fiabilité

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,964 | 17 |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

D'après les résultats communiqués au-dessus l'alpha de Cronbach est de l'ordre de 0,964 ce qui est largement admissible. Cet indice traduit un degré d'homogénéité d'autant plus élevé vu que sa valeur est proche de 1.

Axe 01 : La communication interne en entreprise peut contribuer à motiver les employés pour accepter une nouvelle conception de l'entreprise.

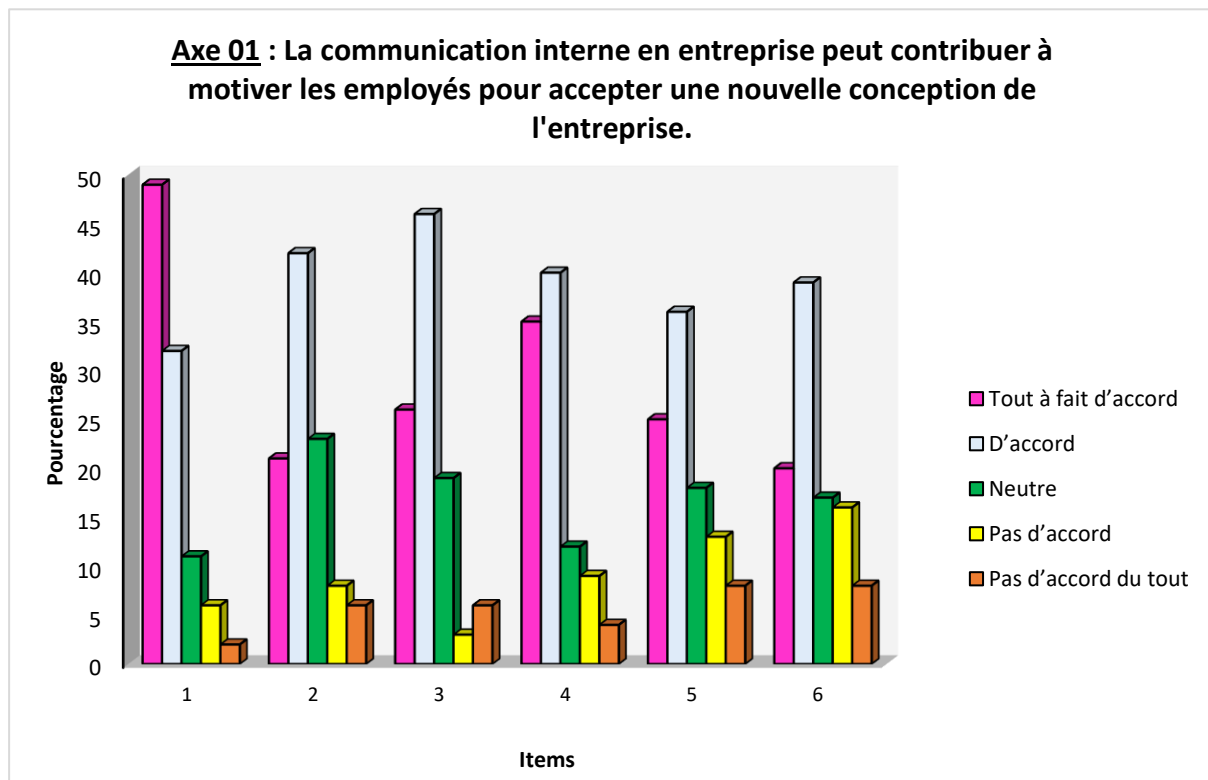
Tableau 15 : Les réponses des enquêtés sur les questions du premier axe

| Items | Tout à fait d'accord | | D'accord | | Neutre | | Pas d'accord | | Pas d'accord du tout | | Moyenne |
|--|----------------------|-----------|----------|-----------|--------|-----------|--------------|-----------|----------------------|-----------|-------------|
| | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | |
| 1. La communication interne dans votre entreprise permet de mieux consentir aux nouveaux changements | 49 | 49,0 | 32 | 32,0 | 11 | 11,0 | 6 | 6,0 | 2 | 2,0 | 1,80 |
| 2. La direction a mis à la disposition du personnel une stratégie et une dynamique pouvant contribuer au changement | 21 | 21,0 | 42 | 42,0 | 23 | 23,0 | 8 | 8,0 | 6 | 6,0 | 2,36 |
| 3. La direction identifie les axes essentiels pour le développement de l'entreprise et pour son changement organisationnel | 26 | 26,0 | 46,0 | 46,0 | 19 | 19,0 | 3 | 3,0 | 6 | 6,0 | 2,17 |
| 4. Vous éprouvez un certain respect lorsque vos efforts contribuent au processus de changement | 35 | 35,0 | 40 | 40,0 | 12 | 12,0 | 9 | 9,0 | 4 | 4,0 | 2,07 |
| 5. La volonté de communication adoptée par votre entreprise est encourageante | 25 | 25,0 | 36 | 36,0 | 18 | 18,0 | 13 | 13,0 | 8 | 8,0 | 2,43 |
| 6. La direction vous tient au courant des aboutissements et des perfectionnements accomplis lors de ce changement | 20 | 20,0 | 39 | 39,0 | 17 | 17,0 | 16 | 16,0 | 8 | 8,0 | 2,53 |
| Total | 176 | 29,33 | 235 | 39,16 | 100 | 16,6 | 55 | 9,16 | 34 | 5,66 | 2,22 |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

D'après les résultats communiqués ci-dessus nous constatons que la valeur moyenne des degrés est égale à 2,22 ce qui explique que les sondés s'accordent sur le nombre total de questions de cet axe.

Figure 18 : Les réponses des enquêtés sur les questions du premier axe



Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel.

Dans le tableau au-dessus nous pouvons déduire que la communication interne au sein de Cevital agro-industrie permet de mieux consentir aux nouveaux changements car nous avons 81% des interrogés qui sont d'accord et tout à fait d'accord sur l'item n° 1 avec une moyenne de réponses sur ce dernier qui égale à 1,8 qui est une valeur qui varie entre 1 et 1,8 ce qui explique que les personnes interrogées sont totalement d'accord avec l'expression de cet item.

En observant l'item n°2 et n°3 on peut souligner que la majorité des interrogés sont d'accord et tout à fait d'accord pour ces deux items avec une moyenne de 2,26, cette valeur varie entre 1,8

et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont en accord avec l'expression de cet item. Nous pouvons donc conclure que la CI dans l'entreprise de notre étude mis à la disposition du personnel une stratégie et une dynamique pouvant contribuer au changement, et qu'elle identifie les axes essentiels pour le développement de l'entreprise et pour son changement organisationnel.

Nous constatons que 75% des répondants ont étaient d'accord et tout à faire d'accord pour l'item n°4 avec une moyenne de 2,07 qui varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous concluons que les répondants éprouvent un certain respect lorsque leurs efforts contribuent au processus de changement.

Et 61% déclarent qu'ils étaient d'accord et totalement d'accord pour le 5 éme item avec une moyenne de 2,43 cette dernière varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous pouvons donc conclure que les efforts de communication fournit par Cevital agro-industrie sont encourageantes et motivantes.

Enfin 59% sont d'accord et tout à fait d'accord sur le 6 éme Item, avec une moyenne arithmétique de réponses sur ce dernier de 2,53 cette valeur varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous retenons donc que la communication interne dans l'entreprise Cevital fait tenir au courant le personnel des aboutissements et des perfectionnements accomplis lors de ce changement.

Axe 02 : La communication interne en entreprise aide à mieux orienter et accompagner l'évolution du changement

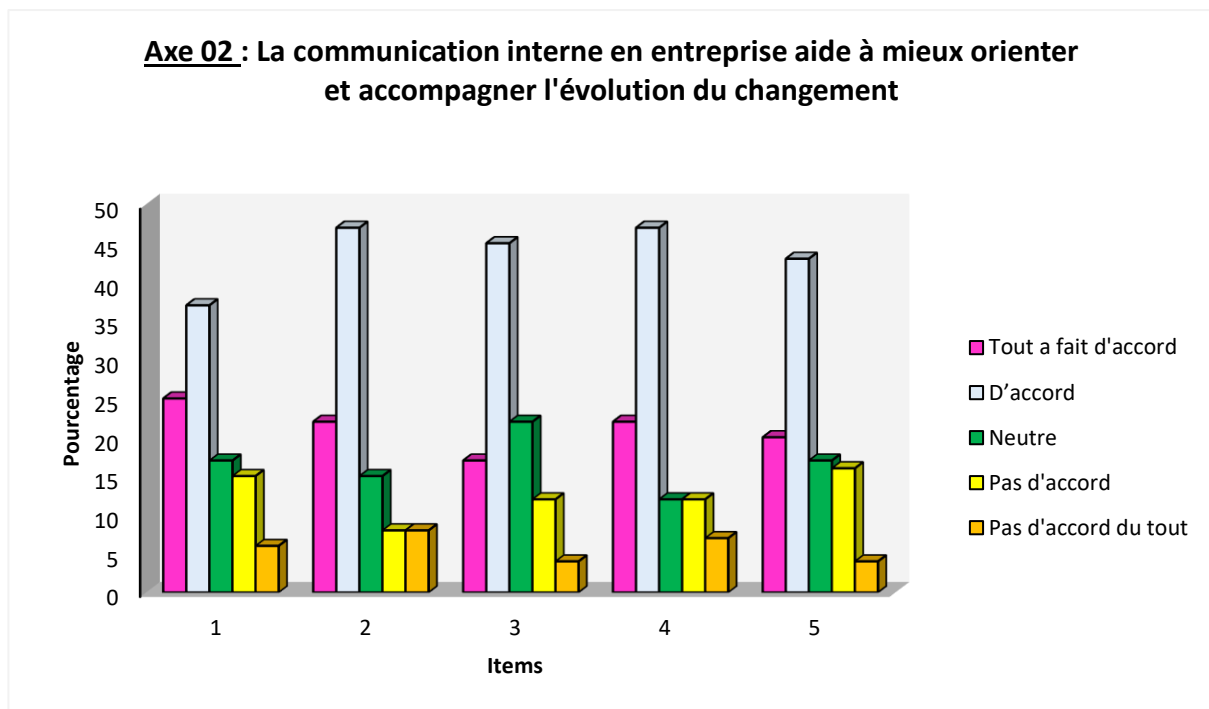
Tableau 16 : Les réponses des enquêtés sur les questions du deuxième axe

| Items | Tout à fait d'accord | | D'accord | | Neutre | | Pas d'accord | | Pas d'accord du tout | | Moyenne |
|---|----------------------|-----------|----------|-----------|--------|-----------|--------------|-----------|----------------------|-----------|-------------|
| | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | |
| 1. La direction informe le personnel des raisons du changement | 25 | 25,0 | 37 | 37,0 | 17 | 17,0 | 15 | 15,0 | 6 | 6,0 | 2,40 |
| 2. La direction fournit les principaux axes à suivre pour accomplir ce changement | 22 | 22,0 | 47 | 47,0 | 15 | 15,0 | 8 | 8,0 | 8 | 8,0 | 2,33 |
| 3. La direction détermine les initiatives à envisager vous permettant de vous positionner dans le cheminement du changement | 17 | 17,0 | 45 | 45,0 | 22 | 22,0 | 12 | 12,0 | 4 | 4,0 | 2,41 |
| 4. La direction vous assiste en vous offrant des formations qui vous permettent de participer à ce changement | 22 | 22,0 | 47 | 47,0 | 12 | 12,0 | 12 | 12,0 | 7 | 7,0 | 2,35 |
| 5. La direction vous guide et vous aide en adoptant une communication interne performante pendant ce changement | 20 | 20,0 | 43 | 43,0 | 17 | 17,0 | 16 | 16,0 | 4 | 4,0 | 2,41 |
| Total | 106 | 21,2 | 219 | 43,8 | 83 | 16,6 | 63 | 12,6 | 29 | 5,8 | 2,38 |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

D'après les résultats communiqués ci-dessus nous constatons que la valeur moyenne des degrés est égale à 2,38 ce qui explique que les sondés s'accordent sur le nombre total de questions de cet axe.

Figure 19 : Les réponses des enquêtés sur les questions du deuxième axe



Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel.

62% des questionnés affirment que la direction informe le personnel des raisons du changement, avec une moyenne de 2,4 cette dernière est une valeur qui varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Cela nous renseigne que la communication dans Cevital agro-industrie prend en compte la communication des raisons du changement pour le personnel.

Pour l'item n°2, les résultats obtenus montrent que 69% signalent qu'ils sont d'accord et tout à fait d'accord, et nous constatons que la moyenne arithmétique est de 2,33 cette dernière varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de

cet item. Nous concluons que la communication interne dans l'entreprise de notre étude fournit les principaux axes à suivre pour accomplir ce changement.

En ce qui concerne l'item n°3, plus que la moitié des questionnés (62%) répondent qu'ils sont d'accord et tout à fait d'accord, et la moyenne arithmétique des réponses sur cet item est de 2,41 cette valeur varie entre 1,8 et 2,60 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous retenons donc que dans l'entreprise de notre étude La communication interne détermine les initiatives à envisager qui permettent au personnel de se positionner dans le cheminement du changement.

Selon les résultats obtenus dans l'item n°4, nous remarquons que 69% des questionnés sont d'accord et tout à fait d'accord, et la moyenne arithmétique est de 2,35 est une valeur qui varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous concluons que la communication interne dans cette entreprise assiste son personnel en lui offrant des formations qui vont lui permettre de participer à ce changement. Cela montre le rôle joué par la communication interne dans l'accompagnement du changement.

Et à travers les résultats observés dans le tableau au-dessus, nous remarquons que les interrogés sont d'accord et tout à fait d'accord pour l'item n°5 avec une moyenne arithmétique des réponses qui égale à 2,43 cette valeur varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous retenons donc que lors de la réalisation d'un changement organisationnel au sein de Cevital agro-industrie la communication interne guide et aide son personnel en adoptant une communication interne performante pendant ce changement.

Axe 03 : La communication interne aide à implanter les nouvelles pratiques dans l'entreprise

Tableau 17 : Les réponses des enquêtés sur les questions du troisième axe

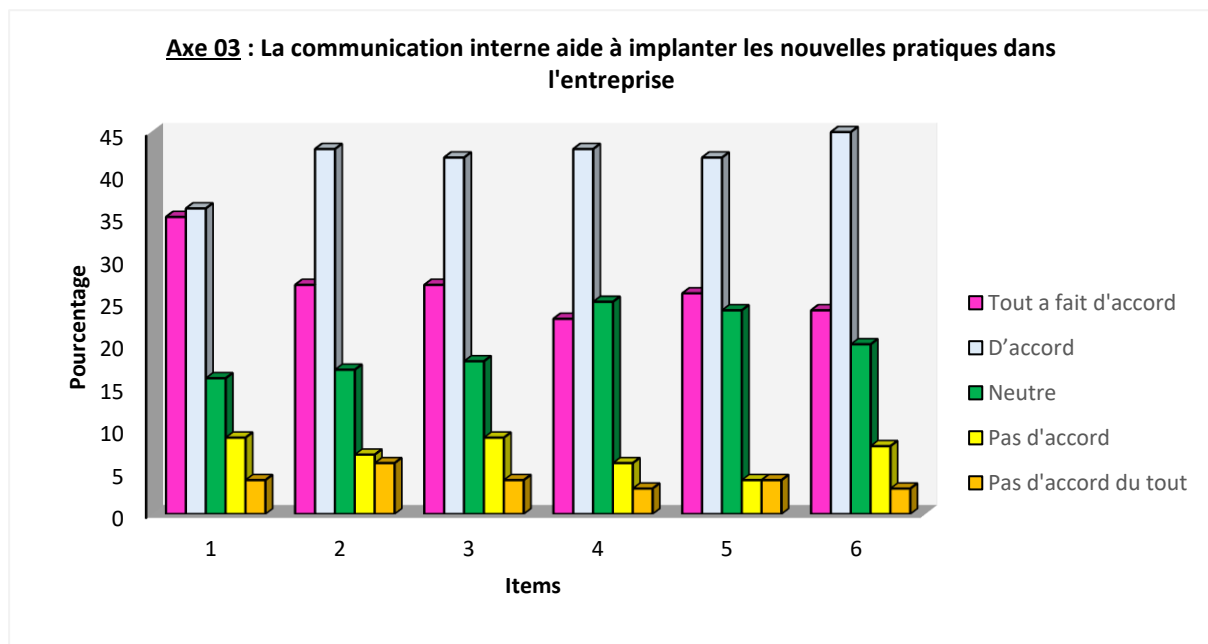
| Items | Tout à fait d'accord | | D'accord | | Neutre | | Pas d'accord | | Pas d'accord du tout | | Moyenne |
|---|----------------------|-----------|----------|-----------|--------|-----------|--------------|-----------|----------------------|-----------|-------------|
| | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | Fréq | Pourc (%) | |
| 1. La communication à l'intérieur de votre entreprise facilite le changement des vieilles habitudes et des anciennes méthodes de travail | 35 | 35,0 | 36 | 36,0 | 16 | 16,0 | 9 | 9,0 | 4 | 4,0 | 2,11 |
| 2. La communication à l'intérieure de votre entreprise vous pousse à remplacer les vieilles habitudes et les anciennes méthodes de travail par de nouvelles qui sont demandées par la direction | 27 | 27,0 | 43 | 43,0 | 17 | 17,0 | 7 | 7,0 | 6 | 6,0 | 2,22 |
| 3. La communication a l'intérieure de votre entreprise aide le personnel à s'adapter aux nouveaux changements | 27 | 27,0 | 42 | 42,0 | 18 | 18,0 | 9 | 9,0 | 4 | 4,0 | 2,21 |
| 4. A travers la communication, la direction peut contrôler et veiller sur la perpétuation du changement | 23 | 23,0 | 43 | 43,0 | 25 | 25,0 | 6 | 6,0 | 3 | 3,0 | 2,23 |
| 5. La direction vous pousse à adopter de nouvelles habitudes et des méthodes de travail modernes | 26 | 26,0 | 42 | 42,0 | 24 | 24,0 | 4 | 4,0 | 4 | 4,0 | 2,18 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|-----|------|-----|-------|-----|------|----|------|----|-----|-------------|
| 6. La direction insiste sur la nécessité du changement et présente les avantages de ce changement par rapport à la situation précédente | 24 | 24,0 | 45 | 45,0 | 20 | 20,0 | 8 | 8,0 | 3 | 3,0 | 2,21 |
| Total | 162 | 27,0 | 251 | 41,83 | 120 | 20,0 | 43 | 7,16 | 24 | 4,0 | 2,19 |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

D'après les résultats communiqués ci-dessus nous constatons que la valeur moyenne des degrés est égale à 2,19 ce qui explique que les sondés s'accordent sur le nombre total de questions de cet axe.

Figure 20 : Les réponses des enquêtés sur les questions du troisième axe



Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du l'Excel.

A travers les données que nous avons pu obtenir et traiter, nous déduisons que 71% des interrogés, déclarent qu'ils sont d'accord et tout à fait d'accord pour l'item n°1 avec une moyenne de 2,11, cette dernière varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous pouvons donc conclure que la

communication à l'intérieur de Cevital agro-industrie facilite le changement des vieilles habitudes et des anciennes méthodes de travail.

Pour l'item n°2, les résultats obtenus montrent que 71% des sondés signalent qu'ils sont d'accord et tout à fait d'accord avec une moyenne arithmétique de 2,22 cette valeur varie entre 1,8 et 2,6, ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous retenons donc que la communication à l'intérieure de l'entreprise de notre étude les pousse à remplacer les vieilles habitudes et les anciennes méthodes de travail par de nouvelles qui sont demandées par la direction.

En ce qui concerne l'item n°3, plus que la moitié des questionnés (69%) répondent qu'ils sont d'accord et tout à fait d'accord, avec une moyenne de 2,21 cette dernière varie entre 1,81 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Dans ce sens, nous soulignons, que la communication à l'intérieure de Cevital agro-industrie aide le personnel à s'adapter aux nouveaux changements.

Selon les résultats obtenus nous remarquons que 60% des questionnés sont d'accord et tout à fait d'accord pour l'item n°4 avec une moyenne égale à 2,23 cette dernière varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous retenons donc qu'à travers la communication, la direction peut contrôler et veiller sur la perpétuation du changement.

Et à travers les résultats observés dans le tableau au-dessus, nous avons un taux de 68% des sondés qui déclarent qu'ils sont d'accord et tout à fait d'accord pour l'item n°5 avec une moyenne de 2,18 cette dernière est une valeur qui varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous pouvons donc conclure que la communication interne dans Cevital agro-industrie pousse le personnel à adopter de nouvelles habitudes et des méthodes de travail modernes.

Enfin 69% des interrogés sont d'accord et tout à fait d'accord pour le 6^{ème} Item, avec une moyenne de 2,21 cette dernière est une valeur qui varie entre 1,8 et 2,6 ceci explique que les personnes interrogées sont d'accord avec l'expression de cet item. Nous concluons que la CI dans l'entreprise de notre étude insiste sur la nécessité du changement et présente les avantages de ce changement par rapport à la situation précédente.

□ Test de normalité

Avant de vérifier nos hypothèses nous devons d'abord opter pour un test de normalité grâce auquel nous saurons si les données reflètent à une distribution normale ou pas, afin de choisir un test d'hypothèses approprié

Descriptives

| | | Statistiques | Erreur standard | |
|-------------------|--|------------------|-----------------|--|
| Hypothèse1 | Moyenne | 2,2267 | ,08997 | |
| | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne | Borne inférieure | 2,0481 | |
| | | Borne supérieure | 2,4052 | |
| | Moyenne tronquée à 5 % | 2,1630 | | |
| | Médiane | 2,0000 | | |
| | Variance | ,809 | | |
| | Ecart type | ,89972 | | |
| | Minimum | 1,00 | | |
| | Maximum | 5,00 | | |
| | Plage | 4,00 | | |
| | Plage interquartile | 1,00 | | |
| | Asymétrie | 1,009 | ,241 | |
| | Kurtosis | ,812 | ,478 | |
| Hypothèse2 | Moyenne | 2,3800 | ,09866 | |
| | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne | Borne inférieure | 2,1842 | |
| | | Borne supérieure | 2,5758 | |
| | Moyenne tronquée à 5 % | 2,3311 | | |
| | Médiane | 2,0000 | | |
| | Variance | ,973 | | |
| | Ecart type | ,98658 | | |
| | Minimum | 1,00 | | |
| | Maximum | 5,00 | | |
| | Plage | 4,00 | | |

| | | | | |
|-------------------|--|------------------|--------|--|
| | Plage interquartile | 1,20 | | |
| | Asymétrie | ,700 | ,241 | |
| | Kurtosis | -,133 | ,478 | |
| Hypothèse3 | Moyenne | 2,1933 | ,09286 | |
| | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne | Borne inférieure | 2,0091 | |
| | | Borne supérieure | 2,3776 | |
| | Moyenne tronquée à 5 % | 2,1222 | | |
| | Médiane | 2,0000 | | |
| | Variance | ,862 | | |
| | Ecart type | ,92863 | | |
| | Minimum | 1,00 | | |
| | Maximum | 5,00 | | |
| | Plage | 4,00 | | |
| | Plage interquartile | 1,17 | | |
| | Asymétrie | ,984 | ,241 | |
| | Kurtosis | ,902 | ,478 | |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

□ Tests de normalité

Tableau 18 : tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistiques | Ddl | Sig. | Statistiques | Ddl | Sig. |
| Hypothèse1 | ,169 | 100 | ,000 | ,917 | 100 | ,000 |
| Hypothèse2 | ,210 | 100 | ,000 | ,925 | 100 | ,000 |
| Hypothèse3 | ,151 | 100 | ,000 | ,916 | 100 | ,000 |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

D'après les résultats de ce tableau nous retenons qu'on dispose d'une valeur de significativité de 0.000, est une valeur largement inférieure au seuil de significativité ($\text{Sig} < 0.05$) ce qui permet donc de conclure à la non normalité des données. Dans ce cas on doit opter pour un test non paramétrique.

□ Test et validation des hypothèses

Afin de vérifier nos hypothèses on opte pour le test binomial.

✓ Vérification de la première hypothèse :

La première hypothèse elle est mesuré par 6 items qui sont mesurés par une échelle à 5 points (d'accord, tout à fait d'accord, neutre, pas d'accord, pas d'accord du tout). Ces items visent à étudier si la communication interne en entreprise peut contribuer à motiver les employés pour accepter une nouvelle conception de l'entreprise.

H_0 : La communication interne en entreprise ne contribue pas à motiver les employés pour accepter une nouvelle conception de l'entreprise.

H_1 : La communication interne en entreprise peut contribuer à motiver les employés pour accepter une nouvelle conception de l'entreprise.

Test binomial

Tableau 19 : Test de la première hypothèse

| | Catégorie | N | Proportion observée | Proportion testée | Sig. Exacte (bilatérale) |
|-------------------|-----------|----------|---------------------|-------------------|--------------------------|
| Hypothèse1 | Groupe 1 | ≤ 3 | 83 | ,83 | ,50 |
| | Groupe 2 | > 3 | 17 | ,17 | |
| | Total | | 100 | 1,00 | |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que le seuil de signification est inférieur à 0,05 ce qui signifie qu'il existe un lien significatif entre nos deux variables. Par conséquent, nous infirmons l'hypothèse nulle H_0 et nous confirmons l'hypothèse alternative H_1 qui dit que la

communication interne en entreprise peut contribuer à motiver les employés pour accepter une nouvelle conception de l'entreprise.

✓ Vérification de la deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse elle est composée par cinq items qui vise à étudier si la communication interne en entreprise aide à mieux orienter et accompagner l'évolution du changement.

H0 : La communication interne en entreprise n'aide pas à mieux orienter et accompagner l'évolution du changement

H1 : La communication interne en entreprise aide à mieux orienter et accompagner l'évolution du changement.

Test binomial

Tableau 20 : Test de la deuxième hypothèse

| | Catégorie | N | Proportion observée | Proportion testée | Sig. Exacte (bilatérale) |
|-------------------|-----------|-----|---------------------|-------------------|--------------------------|
| Hypothèse2 | Groupe 1 | <=3 | 76 | ,76 | ,50 |
| | Groupe 2 | >3 | 24 | ,24 | |
| | Total | | 100 | 1,00 | |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que la valeur de seuil de signification est inférieure à 0,05 et nous voyons donc que notre résultat est significatif autrement dit nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle H0 et nous acceptons l'hypothèse alternative H1 qui dit que La communication interne en entreprise aide à mieux orienter et accompagner l'évolution du changement.

✓ Vérification de la troisième hypothèse :

La troisième hypothèse elle est mesuré par 6 items visant à étudier si la communication interne aide à implanter les nouvelles pratiques dans l'entreprise.

H0 : la communication interne n'aide pas à implanter les nouvelles pratiques dans l'entreprise.

H1 : la communication interne aide à implanter les nouvelles pratiques dans l'entreprise.

Test binomial

Tableau 21 : Test de la troisième hypothèse

| | | Catégorie | N | Proportion observée | Proportion testée | Sig. Exacte (bilatérale) |
|-------------------|----------|-----------|-----|---------------------|-------------------|--------------------------|
| Hypothèse3 | Groupe 1 | ≤ 3 | 84 | ,84 | ,50 | ,000 |
| | Groupe 2 | > 3 | 16 | ,16 | | |
| | Total | | 100 | 1,00 | | |

Source : enquête sur Cevital réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.26

Dans le cas présent, puisque la valeur de seuil de signification est inférieure à 0,05 nous pouvons donc infirmer l'hypothèse nulle H0 et confirmer l'hypothèse alternative H1 qui dit que la communication interne aide à implanter les nouvelles pratiques dans l'entreprise.

Conclusion

Ce troisième chapitre traite l'étude de rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel au niveau de Cevital agro-industrie (Bejaïa). Et à travers notre étude empirique nous avons tenté de répondre à notre problématique posée au départ de la recherche, en considérant trois hypothèses en adoptant une approche quantitative menée auprès du personnel de Cevital agro-industrie.

À cet effet, les résultats de notre enquête nous ont conduits à confirmer nos hypothèses :

La communication interne en entreprise peut contribuer à motiver les employés pour accepter une nouvelle conception de l'entreprise.

La communication interne en entreprise aide à mieux orienter et accompagner l'évolution du changement.

La communication interne aide à implanter les nouvelles pratiques dans l'entreprise.

D'après les résultats communiqués dans notre terrain de recherche on constate que la communication interne est l'un des outils les plus appropriés pour mettre en œuvre des stratégies de changement organisationnel. Où elle permet de rendre tangible le concept du changement qui est souvent abstrait au départ pour la plupart de collaborateurs. Et qu'elle accompagne nécessairement le changement organisationnel. Tout changement nécessite un plan de communication adéquat, orienté pour atteindre les objectifs fixés.

Conclusion générale

Au terme de ce mémoire, nous pouvons dire que la recherche que nous avons effectuée, nous a permis d'enrichir nos connaissances sur la communication interne, et d'appréhender son rôle dans l'accompagnement du changement organisationnel.

Notre projet de recherche avait pour objectif principal d'identifier le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel au sein de Cevital agro-industrie.

Toutefois, pour répondre aux objectifs que nous avons tracés, il a fallu suivre une démarche méthodologique. A ce titre, nous avons opté pour une étude théorique pour comprendre le lien entre les deux concepts à savoir la communication interne et le changement organisationnel. Suivie d'une étude empirique dont nous avons eu recours à une enquête par questionnaire réalisée auprès de personnel de Cevital agro-industrie.

Sur la base des résultats obtenues on constate que :

La communication interne est un outil d'informations mais aussi un outil de management et de motivation pour les collaborateurs, elle est donc un instrument d'intégration des salariés, qui est conçu pour réduire les dysfonctionnements possibles entre les membres du personnel de l'entreprise et par la suite créer un esprit de collaboration et motiver le personnel pour accepter la nouvelle conception de l'entreprise.

Afin de cultiver avec succès la participation et l'orientation du personnel par le biais de la communication interne pour accompagner le changement organisationnel, il faut d'abord considérer ce qui le motive et pour que le personnel soit motivé au sein de l'entreprise il est nécessaire de connaître au minimum son entreprise ainsi que le sens de l'action. Et qu'il prend conscience de la nécessité de changer. Ainsi que de renforcer l'esprit de cohésion dans l'entreprise

La communication interne a l'appui du changement organisationnel doit être menée avant, pendant et après le processus jusqu'à ce que le processus du changement se mis en place et fait partie de la culture et les valeurs de l'entreprise toute entière et par conséquent devient une habitude pour les employés.

Suite à l'analyse de ces résultats nous jugeons nécessaire de proposer quelques recommandations afin d'améliorer la Communication Interne en vue d'optimiser son rôle dans l'accompagnement du changement organisationnel.

Maintenir une communication interne cohérente pour renforcer le sentiment de cohésion en interne et réussir une conduite du changement au sein du personnel et de l'organisation.

Assurer une bonne circulation de l'information de façon ascendante et bien que descendante afin de mieux se coordonner.

L'entreprise doit responsabiliser les individus aux valeurs de projet du changement et d'en être convaincu, et cela en les fournissant des explications importantes sur ce projet, ses objectifs et les raisons de le faire afin qu'ils surmontent les raisons pour lesquelles ils résistent.

Le changement organisationnel dans l'entreprise doit être vécu comme une valeur qui peut être connoté positivement et non pas une menace

La nécessité d'intensifier les rencontres entre les dirigeants et les salariées en créant des débats et des séminaires qui contribuent à la cristallisation des programmes de changement.

L'entreprise doit fournir des formations complémentaires qui vont permettre aux collaborateurs d'aligner leur objectif de carrière avec ceux de l'entreprise.

Limites et voies de recherche

La présente étude a montré un certain nombre de limites qui constituent autant de voies de recherche.

La première est liée à la taille modeste de l'échantillon (N=100 cadres). Ce nombre n'a pas pu être élargi et notre recherche n'a pas été étendue à d'autres entreprises similaires du même domaine par faute de temps et de budget.

La deuxième est due à l'entreprise elle-même, car Cevital est une entreprise privé leader au niveau national et international, et la communication en général (interne ou externe) est une évidence au sein du groupe.

De ce fait, il a été jugé important de valider et de généraliser les résultats obtenus à d'autres secteurs comme les banques, les universités, les établissements de santé, l'industrie du tourisme, etc.

En outre, il serait hautement désirable d'identifier les causes qui entravent la mise en place de la communication interne dans les entreprises algériennes.

Par ailleurs, les points forts de la communication interne en termes de rentabilité économique devraient être scrupuleusement identifiés et appliqués.

Enfin, cette recherche ouvre ainsi une perspective future pour mieux comprendre et clarifier la relation entre le changement, le changement organisationnel et la communication au sein de l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages :

1. A. Bartoli, P. H. (1986). *Piloter l'entreprise en mutation*. Paris: ed les éditions d'organisation.
2. all, L.-O. L. (2013). *Statégor: toute la stratégie d'entreprise*. Paris: 6ème édition, dunod.
3. Assael Adary, C. M.-H. (2020). *communicator, toute la communication pour un monde responsable*. Paris: 9ème édition, dunons.
4. Autissier D, M. J.-M. (2016). *méthode de conduite du changement*. 4ème édition: diagnostic, accompagnement, performance, dunod.
5. Autissier David, M. J.-M. (2003). « *pratiquer de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* ». Paris: edition dunod.
6. Crozier M, F. E. (1977). *l'acteur et le système*. édition du seuil.
7. Don Hellriegel, J. W. (2007). "*management des organisations*". 2 ème edition.
8. Donjean, E. C. (2015). *la communication interne*. edi pro 2eme edition.
9. Eric Cobut, C. D. (2015). *la communication interne*. (edi.pro) Liège: 2e édition.
10. Hofstede. (2010). *culture et organisations*. Paris: édition pearson.
11. Isabelle Vandangeon-Derumez, D. A. (2013). *le changement organisationnel, 10 études de cas commentés*. Paris: Ed eyrolles.
12. Jean- Marc Decaudin, J. I. (2017). *la communication interne (stratégie et technique)*. Paris: 4eme édition DUNOD.
13. Jone, p., & Kotter. (2000). *Le changement, Harvard business review*,. Paris: edition d'organisation
14. Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif*. Paris: 4e édition, Armand Colin.
15. Lrthielleux, L. (2013-2014). « *I 'essentiel de la gestion des ressources humaines* ». édition gualino, paris.
16. Moutot, D. A.-M. (2017). *la boîte à outils de la conduite du changement*. Paris: édition dunos.

17. Nguyen-Thanh, F. (1991). *la communication une stratégie au service de l'entreprise*. paris: édition economica.
18. Nicole d'Almeidi, T. L. (2014). *la communication interne des entreprises*. Paris: édition dunod.
19. Olivier, M. (2013). *management interculturel, « stratégie-organisation-performance »*. Paris: 5eme édition DUNOD.
20. Roumilar.P. (1997). « *changement de l'organisation et ressource humaine* ». Paris: edition economica.
21. S. Robbins, D. D. (2014). *C-C. Rüling, Management*,. France: 9ème édition, pearson.
22. Shoman, D. (1996). « *psychologie du travail et comportement organisationnel* ». Paris: éd, gaétan morin.
23. Thévenet M, C. A. (1986). *audit de la culture d'entreprise*. éditions d'organisation.
24. Thierry Libaert, M.-H. W. (2012). *Thierry Libaert, Mari communicator, toute la communication d'entreprise*. Paris: 6 ème édition dunod.

Articles de revue :

25. Boyer, P.-Y. (2017). quand les résistants deviennent des parties prenantes : une approche du changement organisationnel comme processus d'apprentissage. *revue interdisciplinaire management, homme & entreprise, vol. 6(n° 28)*, pages 3 à 30.
26. Dahbia, A. (2016). «Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. étude de cas de la S.ci. Bs. ». *revue d'études financières, comptables et administratives, volume 3(numéro 2)*, pages 52-62. p54.
27. Gutterman, A. (2015). "*organizational culture*". éd. ie. A guide for growth-oriented entrepreneurs.
28. Leonard-Barton D, D. I. (1988). « managerial influence in the implementation of new technology ». *management science, vol.34(n°10)*, 1252-1265.
29. Pierre Collerette, G. D. (2005). *le changement organisationnel : théorie et pratique*. Sainte-Foy (Québec): presses de l'université du Québec.

30. Rondeau, A. L. (2002). « transformer l'organisation ». *collection racines du savoir*, P 91-112.
31. Sauvajol-Rialland, C. (2010, juillet). *magazine de la communication de crise et sensible*, Vol. 19, 21.
32. Vaudermmen, G. S. (2005). *étude de marché, méthode et outils*. de boeck université Bruxelles.

Travaux universitaires :

33. Leila, M. (2020). *la stratégie de la communication interne en entreprise, un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel*. Thèse de doctorat, l'université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.
34. Nicole Giroux. (1996), *la mise en œuvre discursive du changement*, recherche en démarrage, université de Montréal, Québec.
35. RYM.Z. (2006). *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*,. mémoire de master en science de gestion, université du Québec, Montréal.
36. SIDIBE, (. (2012-2013). *la communication interne comme un source de motivation dans l'entreprise : le cas de l'assistance aéroportuaire du mali (ASAM SA)*,. mémoire de master professionnel , science de gestion, (option : GRH).

Sites internet :

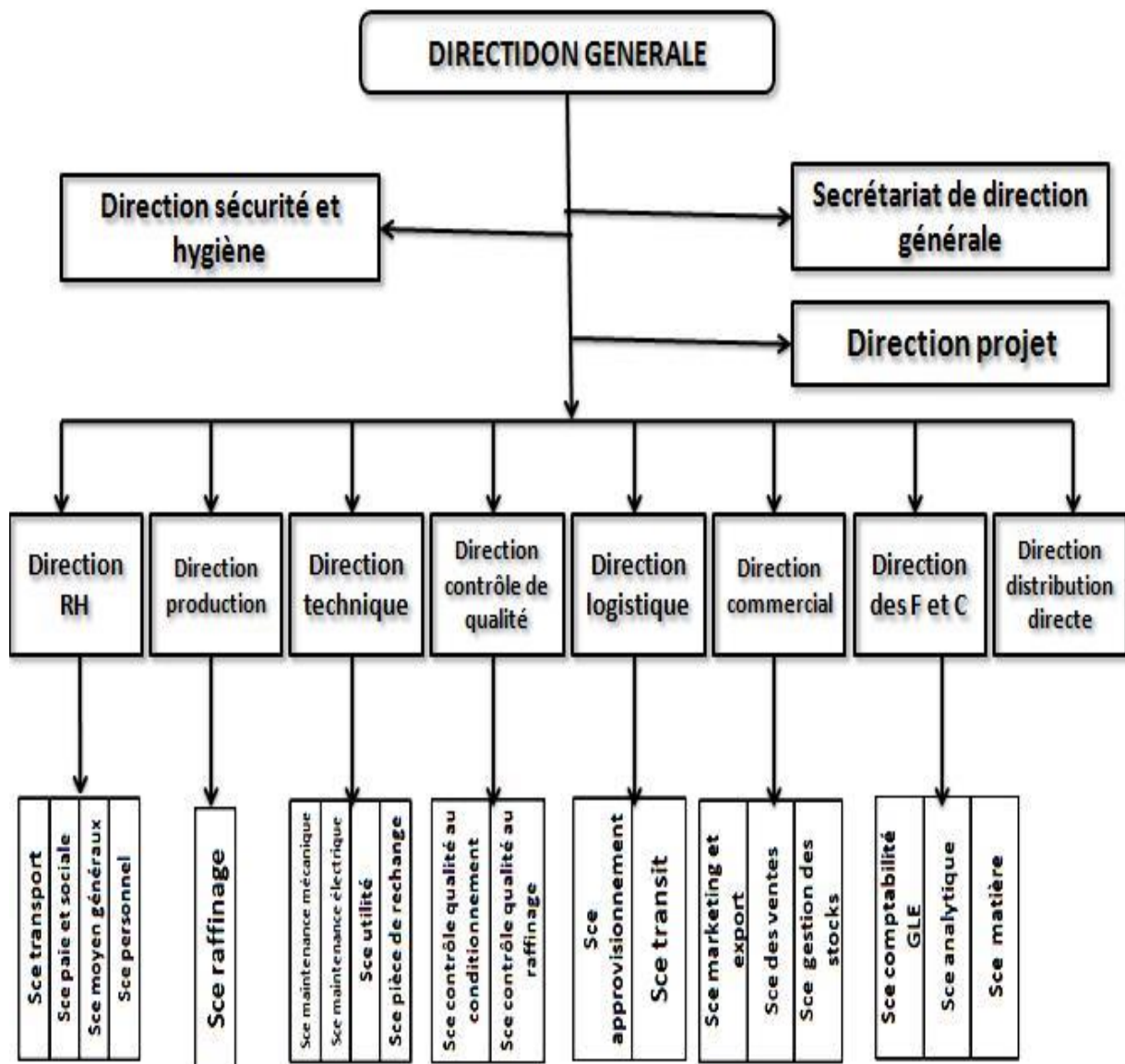
37. Abdulhamed, A. (2015). Théories de la communication organisationnelle. Récupéré sur <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=522077>
38. Ana Tkalac Verčič, N. P. (2017). *engaging employees through internal communication. public relations review*. Récupéré sur <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/88274.pdf>
39. Bagnaud, A. (2018, septembre 19). *la communication interne : indispensable pour la conduite du changement*. Consulté le juillet 13, 2021, sur supply chain info: <https://www.supplychaininfo.eu/communication-interne-conduite-changement/>

40. Benabdeslem, D. B. (2016, Juillet 18). *la conduite du changement : le rôle central du dirigeant.*, Consulté le Mai 1, 2021, sur <https://www.algerieco.com/2016/07/18/conduite-changement-role-central-dirigeant/>
41. Collection, C. (Éd.). (2013). *communication interne : de l'action à l'interaction, guide pour les communicateurs fédéraux. (N°3).* consulté le 05 22, 2021, sur <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/COMM%20Coll%203%20Vision%20interne%20FR.pdf>
42. *Culture d'entreprise et communication interne.* (2019, septembre 23). récupéré sur weadvocacy: <https://www.weadvocacy.fr/blog/culture-dentreprise-et-communication-interne/>
43. Ghislain, R. (2019/2020). *Stratégie d'entreprise.* document universitaire, université Catholique de Louvain, Consulté le 08 31, 2021, sur <https://www.studocu.com/row/document/universite-catholique-de-louvain/strategie-dentreprise/strategie-dentreprise/65>
44. Králová, P. K. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of business research, vol. 69.* Récupéré sur https://econpapers.repec.org/article/eejbrese/v_3a69_3ay_3a2016_3ai_3a11_
45. Leila Mahboub, A. B. (2017). la démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne. *revue des sciences économiques, de gestion et commerciales, volume 10*(numéro 18), 101-114. Consulté le 08 30, 2021, sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40376#45117>
46. Pesqueux, Y. (2015). *du changement organisationnel.* consulté le juillet 23, 2021, sur Hal archives-ouvertes.fr: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs01235164/document>
47. Slimani, R. e. (2020). La communication interne et le succès des systèmes ERP. *revue COSSI*(n°8). récupéré 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-privées/782-2020-revue-slimani-boukrif>
48. Soparnot.R. (2013). les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *recherches en sciences de gestion*(n°97), 23-43. consulté le mai

12, 2021, sur <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm>

Annexes

Annexe 01 : L'organigramme de l'entreprise Cevital agro-industrie (SPA)



Annexe 02 : Questionnaire**République Algérienne Démocratique et Populaire****Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique****Ecole supérieure de Management – Tlemcen**

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en sciences de gestion, option Management et stratégie des entreprises, à l'école supérieure du Management-Tlemcen-, nous effectuons une étude qui porte sur " le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel ". De ce fait, nous sollicitons votre collaboration afin de mener à bien cette étude, le questionnaire suivant devrait nous être d'une grande aide dans la poursuite de nos travaux. Nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre précieux temps afin de répondre à notre questionnaire tout en vous assurant de garder l'anonymat de réponses et que les résultats ne seront utilisés que pour des fins académiques dans le cadre de ce master.

Merci par avance de votre collaboration.

***Obligatoire**

La communication interne en entreprise

1. 1. En général, quelle est votre principale source d'information ? *

Une seule réponse possible.

- Vos confrères
- Les délégués syndicaux
- L'administration

2. Obtenez-vous les informations dont vous avez besoin ? *

Une seule réponse possible.

- En les demandant
- Grâce au bon vouloir des délégués syndicaux
- Grâce au bon vouloir de l'administration

3. Estimez-vous intéressantes les informations obtenues de ? *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Oui | Non | Parfois |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vos confrères | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les délégués syndicaux | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'administration | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Les informations fournies par l'administration sont-elles suffisamment claires ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Pas toujours

5. Etes-vous régulièrement informé : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Oui | Non | Pas toujours |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Du fonctionnement de votre entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Des conditions de travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De vos prérogatives | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Des changements opérés au niveau du personnel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Des sessions de stages et de formations | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Des orientations principales de l'extension de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Parler avec vos responsables est : *

Une seule réponse possible.

- Facile
- Assez facile
- Difficile

7. Est-il difficile de discuter vos problèmes professionnels avec vos responsables ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

8. Est-il difficile d'accéder à des informations essentielles au bon déroulement de votre tâche ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

9. Pensez-vous que les concertations avec vos confrères peuvent contribuer à résoudre vos problèmes professionnels ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non
 Parfois

10. Aimez-vous travailler : *

Une seule réponse possible.

- En groupe
 Seul

11. Pensez-vous que votre entreprise est : *

Une seule réponse possible.

- Bien gérée
 Mal gérée
 Très mal gérée
 Je ne sais pas

12. Pensez-vous que l'image qui circule à l'extérieur concernant votre entreprise est la même que vous viviez en interne ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

13. Que pensez-vous de la situation antérieure de l'entreprise par rapport à ce qu'elle est actuellement ? *

Une seule réponse possible.

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

14. Quels sont, d'après vous, les raisons qui motivent l'entreprise à effectuer un changement dans l'organisation de l'entreprise ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Transformation du cadre concurrentiel
- Mauvais fonctionnement interne
- Progrès technologique
- Clientèle plus exigeante
- Raisons internes

15. Un changement organisationnel engendre d'après vous : *

Plusieurs réponses possibles.

- Des tâches mieux définies
- Une décentralisation dans l'exercice des responsabilités
- Un épanouissement des salariées
- Une plus grande autonomie dans la prise de décision

16. Selon-vous quels sont les difficultés rencontrées lors d'un changement organisationnel ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Adaptation difficile
- Nécessité de formation complémentaire
- Informations insuffisantes
- Une plus grande charge de travail
- Réticence de la part du personnel

Merci de mettre le signe (X) pour l'item que vous choisissez sur une échèle de 5 (1. Tout à fait d'accord) ;(2.D'accord) ;(3.Neutre) ;(4.Pas d'accord) ;(5.Pas d'accord du tout).

17. **Axe 01 : La communication interne en entreprise peut contribuer à motiver les employés pour accepter une nouvelle conception de l'entreprise. ***

Une seule réponse possible par ligne.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La communication interne dans votre permet de mieux consentir entreprise aux nouveaux changements | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La direction a mis à la disposition du personnel une stratégie et une dynamique pouvant contribuer au changement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La direction identifie les axes essentiels pour le développement de l'entreprise et pour son changement organisationnel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vous éprouvez un certain respect lorsque vos efforts contribuent au processus de changement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La volonté de communication adoptée par votre entreprise est encourageante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La direction vous tient au courant des aboutissements et des perfectionnements accomplis lors de ce changement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18. **Axe 02 : La communication interne en entreprise aide à mieux orienter et accompagner l'évolution du changement ***

Une seule réponse possible par ligne.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La direction informe le personnel des raisons du changement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La direction fournit les principaux axes à suivre pour accomplir ce changement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La direction détermine les initiatives à envisager vous permettant de vous positionner dans le cheminement du changement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La direction vous assiste en vous offrant des formations qui vous permettent de participer à ce changement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La direction vous guide et vous aide en adoptant une communication interne performante pendant ce changement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. **Axe 03 : La communication interne aide à implanter les nouvelles pratiques dans l'entreprise**

Une seule réponse possible par ligne.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La communication à l'intérieur de votre entreprise facilite le changement des vieilles habitudes et des anciennes méthodes de travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La communication a l'intérieure de votre entreprise vous pousse à remplacer les vieilles habitudes et les anciennes méthodes de travail par de nouvelles qui sont demandées par la direction | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La communication a l'intérieure de votre entreprise aide le personnel à s'adapter aux nouveaux changements | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A travers la communication, la direction peut contrôler et veiller sur la perpétuation du changement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La direction vous pousse à adopter de nouvelles habitudes et des méthodes de travail modernes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La direction insiste sur la nécessité du changement et présente les avantages de ce changement par rapport à la situation précédente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Informations générales

1. Etes-vous ? *

Une seule réponse possible.

Homme

Femme

2. Quel est votre niveau d'instruction ? *

Une seule réponse possible.

Sans instruction

Primaire/moyen

Secondaire

Niveau universitaire

3. Quel est votre fonction ? *

Une seule réponse possible.

Cadre Supérieur

Cadre moyen

Maitrise/Exécutant

Autre

4. Ancienneté ? *

Une seule réponse possible.

De 1 à 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus que 10 ans

Table de matière

| | |
|--|----------|
| <i>Dédicaces</i> | 0 |
| <i>Remerciements</i> | 0 |
| <i>Sommaire</i> | 0 |
| <i>Liste des tableaux</i> | 0 |
| <i>Liste des figures</i> | 0 |
| <i>Liste des photos</i> | 0 |
| <i>Liste des abréviations</i> | 0 |
| <i>Introduction générale</i> | 1 |
| <i>Chapitre I : Cadre conceptuel de la communication interne et du changement organisationnel</i> | 5 |
| INTRODUCTION | 5 |
| SECTION 01 : LA COMMUNICATION INTERNE : DEFINITIONS ET PRATIQUES | 6 |
| 1.1. <i>Les modèles théoriques de la communication interne</i> | 6 |
| 1.1.1. La théorie de Shannon et Weaver | 6 |
| 1.1.2. Le modèle de Jakobson (1963,1973) | 7 |
| 1.1.3. Le modèle théorique de la communication interne de LASSWEL..... | 9 |
| 1.2. <i>La définition de la communication interne</i> | 10 |
| 1.3. <i>Les objectifs de la communication interne</i> | 11 |
| 1.4. <i>Les mouvements ou les volets de la communication interne</i> | 12 |
| 1.4.1. La communication verticale..... | 12 |
| 1.4.2. La communication horizontale (Transversale)..... | 13 |
| 1.5. <i>Les supports de la communication interne</i> | 15 |
| 1.5.1. Les moyens écrits | 16 |
| 1.5.2. Les moyens oraux..... | 17 |
| 1.5.3. Les moyens technologiques | 18 |
| 1.6. <i>Le rôle de la communication interne</i> | 19 |
| 1.7. <i>Les enjeux de la communication interne</i> | 19 |
| 1.7.1. Les enjeux internes | 19 |
| 1.7.2. Les enjeux externes | 20 |
| 1.8. <i>Les obstacles de la communication interne</i> | 21 |
| 1.8.1. Les obstacles d'ordre sémantique | 21 |
| 1.8.2. Les obstacles d'ordre organisationnelle..... | 21 |
| 1.8.3. Les obstacles sémiologiques..... | 22 |

| | | |
|---|---|----|
| 1.8.4. | Les obstacles techniques..... | 22 |
| 1.8.5. | La surcharge d'information | 22 |
| SECTION 02 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL | | 22 |
| 2.1 | <i>Définition du changement organisationnel.....</i> | 23 |
| 2.2 | <i>Les principaux fondamentaux du changement.....</i> | 24 |
| 2.3 | <i>Les facteurs déclencheurs du changement.....</i> | 24 |
| 2.3.1 | Les facteurs externes..... | 25 |
| 2.3.2 | Les facteurs internes | 26 |
| 2.4 | <i>Les acteurs du changement.....</i> | 26 |
| 2.4.1 | Le leader de l'organisation | 27 |
| 2.4.2 | La direction générale | 27 |
| 2.4.3 | Les cadres intermédiaires..... | 27 |
| 2.4.4 | Autres acteurs organisationnels | 27 |
| 2.4.5 | Les acteurs externes..... | 28 |
| 2.5 | <i>Objectif du changement organisationnel</i> | 28 |
| 2.6 | <i>Définition de la conduite du changement.....</i> | 28 |
| 2.7 | <i>Les modèles et processus de la conduite au changement.....</i> | 29 |
| 2.7.1 | Le modèle de Kurt Lewin (1958) « Approche psychosociologique du changement »..... | 29 |
| 2.7.2 | Le modèle de Kotter 2000 | 29 |
| 2.7.3 | Le modèle de Collerette et al (1997)..... | 31 |
| 2.8 | <i>Définition de la résistance au changement.....</i> | 32 |
| 2.9 | <i>Les différentes formes de la résistance au changement.....</i> | 33 |
| 2.9.1 | Résistance individuelle | 33 |
| 2.9.2 | Résistance collective..... | 33 |
| 2.9.3 | Résistance explicite | 33 |
| 2.9.4 | Résistance implicite ou passive | 33 |
| 2.10 | <i>Les variables causales de la résistance au changement.....</i> | 34 |
| | • Les causes individuelles..... | 34 |
| | • Les causes collectives et culturelles | 34 |
| | • Les causes politiques..... | 35 |
| | • Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre | 35 |
| | • Les causes liées au système organisationnel | 35 |
| | • Les causes liées au changement lui-même | 36 |
| CONCLUSION..... | | 36 |

Chapitre II : Le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel.....

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 34 |
| SECTION 01 : LA CULTURE DE L'ENTREPRISE | 34 |
| 1.1. <i>La définition de la culture de 'entreprise.....</i> | 35 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 1.2. | <i>Les composantes de la culture d'entreprise</i> | 37 |
| 1.3. | <i>Le rôle de la culture d'entreprise</i> | 39 |
| 1.4. | <i>Les défis de la culture de l'entreprise</i> | 39 |
| 1.5. | <i>Les limites de la culture d'entreprise</i> | 40 |
| 1.6. | <i>La relation entre la CI et la culture d'entreprise : un outil de diffusion de la culture</i> | 40 |
| SECTION 02 : LA COMMUNICATION INTERNE COMME OUTIL ADEQUAT D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL | | |
| | | 41 |
| 2.1 | <i>Le plan de la communication interne</i> | 41 |
| 2.2 | <i>Les dimensions d'un plan de communication</i> | 42 |
| 2.2.1 | L'objet de la communication interne | 42 |
| 2.2.2 | Domaine économique de mise en œuvre de la communication interne | 42 |
| 2.2.3 | L'étendue géographique de la communication interne | 42 |
| 2.2.4 | La cible de la communication interne | 42 |
| 2.3 | <i>Les leviers de gestion du changement organisationnel</i> | 43 |
| 2.3.1. | La communication interne | 43 |
| 2.3.2. | La formation | 44 |
| 2.3.3. | L'accompagnement | 45 |
| 2.4 | <i>Les trois grandes étapes de la communication interne dans la gestion de changement</i> | 46 |
| 2.5 | <i>Trois contextes sensibles de changement où la communication interne est important</i> | 47 |
| 2.5.1. | La fusion | 47 |
| 2.5.2. | Le changement du dirigeant | 47 |
| 2.5.3. | Le changement d'organisation interne | 47 |
| 2.6 | <i>Les types de processus de communication dans le changement</i> | 48 |
| 2.6.1. | La communication planifiée | 48 |
| 2.6.2. | La communication émergente | 48 |
| 2.6.3. | La communication interactive | 49 |
| 2.7 | <i>L'importance de la communication interne en changement</i> | 49 |
| 2.8 | <i>Le rôle de la communication interne dans la gestion du changement organisationnel</i> | 50 |
| CONCLUSION | | 52 |
| Chapitre III : L'étude empirique | | |
| | | 55 |
| INTRODUCTION | | 55 |
| SECTION 01 : PRESENTATION DU COMPLEXE CEVITAL / LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE | | |
| | | 55 |
| 1.1. | <i>Situation géographique</i> | 57 |
| 1.2. | <i>Les activités de Cevital agro-industrie</i> | 59 |
| 1.3. | <i>La structure organisationnelle du complexe CEVITAL</i> | 63 |
| 1.4. | <i>Présentation de la méthodologie de recherche</i> | 67 |
| 1.5. | <i>L'objectif de l'enquête</i> | 67 |
| 1.6. | <i>La population cible de l'étude</i> | 68 |
| 1.7. | <i>La méthode de collecte de données</i> | 68 |

| | | |
|--|--|------------|
| 1.8. | <i>L'élaboration et la structure du questionnaire</i> | 68 |
| 1.9. | <i>Les limites de l'étude</i> | 69 |
| 1.1.0. | <i>La méthodologie de traitement statistique des données</i> | 69 |
| SECTION 02 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS | | 70 |
| 2.1. | <i>L'identification des enquêtés</i> | 70 |
| 2.2. | <i>L'analyse de la communication interne en entreprise</i> | 73 |
| 2.3. | <i>L'analyse des axes</i> | 86 |
| CONCLUSION | | 100 |
| Conclusion générale | | 100 |
| Bibliographie | | 0 |
| Annexes | | 0 |

Résumé :

L'objectif de ce travail de recherche consiste à identifier le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel. Dans ce contexte, une étude quantitative a été menée auprès des cadres du groupe Cevital dans le but d'examiner le degré d'intérêt et d'importance que l'entreprise accorde à la communication interne.

Les résultats de cette étude ont montré que la communication interne est un outil primordial pour la transmission du sens du projet et pour l'accomplissement de la stratégie de l'organisation et de ses mutations en vue d'une meilleure adhésion des équipes.

Mots clés : communication interne ; changement organisationnel ; Groupe Cevital ; Algérie.

Abstract:

The objective of this research work is to identify the role of internal communication in accompanying organizational change. In this context, a quantitative study was carried out among the executives of the Cevital group in order to examine the degree of interest and importance that the company attaches to internal communication.

The results of this study showed that internal communication is an essential tool for the transmission of the meaning of the project and for the achievement of the organization's strategy and its changes with a view to better team membership.

Keywords: internal communication; organizational change; Cevital Group; Algeria.

المخلص:

الهدف من هذا العمل البحثي هو تحديد دور الاتصال الداخلي في دعم التغيير التنظيمي. وفي هذا السياق، تم إجراء دراسة كمية على عينة من إطارات مجمع سيفيتال بهدف فحص درجة الاهتمام والأهمية التي توليها الشركة للتواصل الداخلي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي هو أداة أساسية لإيصال معنى المشروع وإنجاز استراتيجيات المنظمة وتغييراتها بهدف تحسين مشاركة الفريق.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي- التغيير التنظيمي- مجمع سيفيتال- الجزائر.