

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



**Ecole supérieure de Management – Tlemcen**  
**Département : Management**  
**Spécialité: Management et stratégies des entreprises**

**Mémoire de Fin d'Etudes**  
**En vue de l'obtention du diplôme de Master académique**

**Thème**

**La communication interne des  
entreprises.**

**Etude de cas : La société FERTIAL -ANNABA-**

**Présenté par : Ben Achour Sara**  
**Soutenu le: 11 /juillet / 2019**

**Devant le jury composé de :**

<b>Nom et Prénom</b>	<b>Grade</b>	<b>Qualité</b>
<b>1 Dr. Boussadia Hichem</b>	<b>M.C.B</b>	<b>Président</b>
<b>2 Dr. Tahir Fatima</b>	<b>M.C.B</b>	<b>Examinatrice</b>
<b>3 M. Ouahabi Benramdane</b>	<b>Enseignant</b>	<b>Encadreur</b>

**Année universitaire : 2018 / 2019**

## **Remerciements**

À tous ceux qui m'ont aidé à accomplir cette modeste recherche, et plus particulièrement

M. OUAHABI BENRAMDANE, en qui j'ai trouvé un encadreur, mais aussi un père,

Aux membres du respectable jury qui ont accepté d'évaluer ce travail,

Au public,

**Je présente mon plus grand respect et mes remerciements.**

## **Dédicace**

À mes chers parents

Et à la personne qui m'a orienté vers le chemin de l'espoir de vivre sans perdre la faculté de marcher, au chirurgien ALI RACHEDI ABDELRAZEK...

*On ne peut pas ne  
pas communiquer.*

**Paul watzlawick**

# Sommaire

## Introduction Générale

### Chapitre 1 : La notion de la communication

Introduction

1.1 : Définition de la communication

1.2: Les modèles de la communication

1.3 : Les facteurs de la communication

1.4 : Les types de la communication

Conclusion

### Chapitre 2 : La Communication Interne

Introduction

2.1 : Définition de la communication interne

2.2 : Les types de la communication interne

2.3 : le plan de la communication interne

2.4 : Les outils de la communication interne

2.5 : L'audit de la communication interne

Conclusion

### Chapitre 3 : Etude de cas de la société FERTIAL – Annaba-

Introduction

3.1 : Présentation de la société FERTIAL

3.2 : La stratégie communicationnelle de FERTIAL

3.3 : Analyse et interprétation des résultats

Conclusion

### Conclusion générale

## Introduction

« Système désormais ouvert sur l'extérieur, l'entreprise ne se définit plus seulement par sa production, mais aussi par sa personnalité sociale et par sa place dans la société. Consommateurs, prescripteurs, actionnaires, journalistes, étudiants, pouvoirs publics, leaders d'opinion etc. ont affirmé le droit de savoir et de comprendre.

L'entreprise n'a plus le choix : elle doit s'affirmer, parler, dialoguer. En un mot, communiquer. Plus efficace sera sa politique de communication, plus forte sera son image et plus faciles deviendront les différents actes de sa vie économique, du recrutement à la vente, en passant par la gestion du personnel, les relations avec les fournisseurs, les activités financières...»<sup>1</sup>.

Indépendant de la taille de l'entreprise ou de la nature de son activité, la communication interne est le processus par lequel circulent toutes les informations nécessaires dont les personnels ont besoin pour prendre des décisions, et mettre en œuvre des procédures, et pour assurer le bon déroulement des activités.

Aussi, la communication interne est un outil managérial très important. Elle joue un rôle important que ce soit dans la circulation des informations nécessaires, l'adhésion des personnels ou pour renforcer ses sens des responsabilités envers son entreprise.

Face aux développements mondiaux, il est désormais reconnu qu'il est nécessaire pour une entreprise d'intégrer dans sa stratégie communicationnelle ce que l'on appelle les technologies d'informations et de la communication (TIC) pour améliorer ses performances. Ainsi, son service communicationnel devient plus efficace pour le développement et la réussite de l'entreprise, notamment dans un environnement caractérisé par une concurrence intense.

A ce propos, nous allons essayer, à travers cette étude, d'analyser l'état de la communication interne dans la société FERTIAL, en tant qu'instrument stratégique pour confectionner une bonne image et d'atteindre les objectifs de cette organisation et de ses salariés.

Dans ce contexte, notre problématique de recherche est axée sur la question principale suivante :

**En quoi consiste la communication interne, favorable au développement de l'entreprise et répondant aux aspirations des salariés ?**

---

<sup>1</sup> Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, Le guide de la communication d'entreprise, 3e éd Dunod, Paris 1998, P.1.

## **Les hypothèses :**

Afin de répondre à notre problématique, question de départ, nous proposons les hypothèses suivantes :

1. La mise en œuvre d'un système communicationnel moderne, conforme aux normes mondiales,
2. La Conception d'une approche de communication susceptible de joindre la vision de la direction aux aspirations des salariés.

- **Les objectifs de l'étude**

Ce modeste mémoire, se propose d'atteindre les objectifs, ci-après détaillés :

- Découvrir la réalité de la communication interne au sein des entreprises, en tant que processus de production d'information nécessaire à la prise de décision,
- Rechercher si l'entreprise Algérienne est en phase avec les développements mondiaux, en particulier dans le domaine de communication,
- Découvrir les techniques communicationnelles modernes et développées utilisées dans les entreprises algériennes,
- Evaluer la perception de l'importance de la communication au sein de l'entreprise Algérienne,
- L'envie d'explorer le monde du travail.

- **Intérêt de l'étude**

L'intérêt d'étudier ce thème, actuellement, se résume dans la nécessité de considérer la communication comme étant l'un des principaux moyens de l'action entrepreneuriale.

En effet, de nos jours, la communication connaît un développement sans précédent, et impose un autre système managérial des entreprises en quête de prospérité et de positionnement de choix dans l'actuel contexte de mondialisation des échanges.

Aussi, l'idée de cette recherche est née d'un besoin personnel de vouloir mieux comprendre la nécessité et l'effet de la communication interne en entreprise Algérienne.

Les résultats de notre recherche nous ont été très utiles pour réaliser l'étude de cas de la communication interne au sein de la société FERTIAL de Annaba.

- **La méthode et les techniques utilisées**

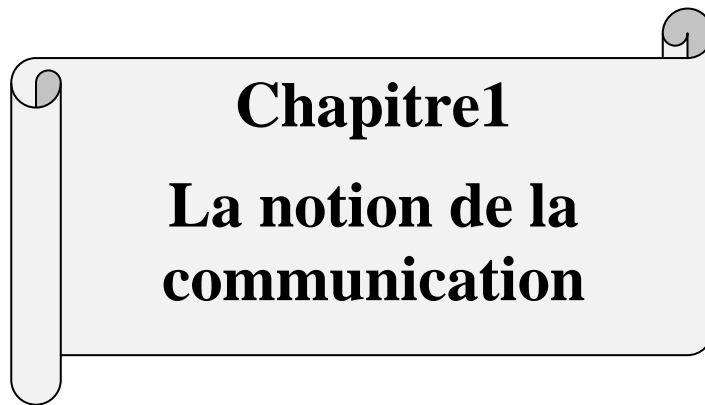
Faut-il, en outre, préciser que, dans cette recherche, la méthode de l'analyse quantitative a été appliquée afin de comprendre et analyser les données et les informations collectées. Nous avons utilisé l'observation et le questionnaire, ce qui nous a beaucoup aidés à compléter notre recherche avec davantage de précision.

- **L'échantillon**

Notre population est constituée du personnel de l'entreprise FERTIAL, composée de toutes les catégories : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution. Dans la constitution d'échantillon, dans le cadre de notre étude, on a choisi la méthode de l'échantillon aléatoire simple, où chaque élément a la même probabilité d'être choisi pour en faire partie.

- **La division du travail**

Outre l'introduction et la conclusion, le présent mémoire comprend trois Chapitres : le premier chapitre est consacré aux généralités relatives à la notion de la communication, en relatant les concepts clés de la communication. Le deuxième chapitre comprend un approfondissement de l'étude de la communication interne au sein des entreprises. Le troisième chapitre est réservé à l'étude de cas de la communication interne de la société FERTIAL de Annaba.



**Chapitre1**  
**La notion de la**  
**communication**

## Introduction

La communication est sans doute un phénomène qui fait partie de la nature de l'être humain. Mais, elle « est parfois chose complexe. Les malentendus, les frustrations, les querelles et même les ruptures font partie de notre quotidien, que ce soit dans notre famille, dans notre couple, avec nos amis, à l'école, sur notre lieu de travail, voire entre pays et cultures.

[On connaît tous] ce sentiment d'insatisfaction que l'on ressent lorsque le message communiqué n'a pas eu l'effet escompté, alors que notre intention n'était pas de nuire ou de blesser quiconque.»<sup>1</sup>. Mais ce phénomène n'est pas statique. Il est plutôt conjoncturel, et par conséquent très dynamique.

Ainsi, la communication a connu une évolution spectaculaire, en suivant l'évolution des organisations de diverses sortes, les contributions de la pensée managériale, et les découvertes de l'ère technologique. Elle est « devenue une priorité et la préoccupation première des dirigeants, elle prend place désormais au rang des orientations stratégiques »<sup>2</sup>.

Le présent chapitre s'intéresse à la définition de la communication, à ses modèles, à ses facteurs et à ses types

### 1.1 Définition de la communication

Avant d'arriver à la définition de la « communication », faut-il souligner, au préalable, que les travaux y afférents ne cessent de confirmer la complexité de cette discipline, la pluralité des approches appliquées pour son exploration, et également la difficulté de décortiquer et comprendre sa composante, tant en en théorie qu'en pratique. Un tel constat est dû à la genèse même des recherches développées autour de ce vocable. Effectivement, « Les sciences de l'information et de la communication (couramment nommées SIC) ont été constituées dans un contexte de transformations techniques et sociales au cours du XXe siècle.

En effet, elles ont été développées en même temps que les phénomènes de communication eux-mêmes (Perret, 2004), conjointement avec l'évolution des technologies. Si nous considérons les

---

<sup>1</sup><http://fabien1991.over-blog.com/2016/03/on-ne-peut-pas-ne-pas-communiquer.html>, le 05/07/2019 à 17 :11.

<sup>2</sup> Bernard Miegge 1996, la société conquise par la communication, logiques sociales, presses universitaires de Grenoble, P.43.

évolutions des technologies et si nous remarquons la vitesse des transformations de ces dernières décennies, nous pouvons plus facilement comprendre la diversité des recherches, des objets et des problématiques.

La difficulté qu'il y a à tenter de saisir l'ensemble de ce domaine de recherches réside tout d'abord dans la complexité de composantes de sa dénomination. Les SIC ont relevé le défi

de travailler l'interdépendance de l'information et de la communication en essayant de rapprocher ce qui dans d'autres pays s'est constitué comme la « science de l'information » et la « science de la communication ». Les recherches qui s'inscrivent dans le domaine identifié dans ces pays comme relevant de la science de l'information s'occupent de l'accès à l'information, de son traitement, de son classement, de la documentation (Guyot, 2004).

Ce domaine de recherches s'est développé en particulier dans les milieux de professionnels des bibliothèques. Les recherches en communication se focalisent sur les études des nouveaux médias, notamment dans la perspective des formations de journalistes, des chargés de la communication, des métiers liés à la communication, ainsi que des objets de médias, tels que presse, radio ou télévision (Jeanneret, Ollivier, 2004).

Telles qu'institutionnalisées progressivement dans les années 1970, les sciences de l'information et de la communication se caractérisent par une forte interdisciplinarité : du point de vue de la provenance des chercheurs issus de différentes disciplines (linguistique, lettres, sociologie, sociolinguistique, psychologie, ergonomie, économie, gestion, etc.) qui étaient attirés par la spécificité des problématiques et des objets étudiés dans ce qui est constitué comme les SIC ; du point de vue de la mobilisation des réflexions de divers auteurs ancrés dans des disciplines et courants différents(...).

Nous pouvons constater cette mobilisation de diverses approches et contributions non seulement en France, et plus largement en Europe, mais aussi dans d'autres espaces socio-économiques, comme par exemple en Amérique du Nord »<sup>1</sup>.

En matière de recherches, « dès les premiers développements de l'industrie ont été développés des conceptions spécifiques des phénomènes informationnels et communicationnels dont

---

<sup>1</sup>Karolina SWIDEREK, Communication et processus organisants: le cas du traitement des Evénements des écurité dans le domaine du contrôle aérien, thèse de doctorat, université de Toulouse III, 2014, P.21-22.

l'influence se fait encore sentir. Au XIXe siècle, lors du développement de l'industrie, différents travaux menés par des ingénieurs et spécialistes des organisations ont été conduits sur les méthodes d'organisation du travail de façon à améliorer la productivité et l'efficacité. Des études ont été menées sur le terrain, dans les usines et sur les chaînes de montage, basées sur l'observation du travail pour y apporter des améliorations (Grosjean, Bonneville, 2011).

Une telle analyse du travail a été menée par Frederick Winslow Taylor, qui a ensuite publié les résultats de ses observations et ses réflexions dans l'ouvrage « The Principles of Scientific Management » en 1911.

La conception exposée dans son livre, connue sous le nom de « taylorisme », est une méthode d'organisation et de régulation du travail. La communication est envisagée comme un moyen de contrôle, de pilotage. Elle se réduit à un processus de transmission de l'information, elle a pour but de coordonner le travail sur une base formalisée.

Au cœur de cette approche sont la qualité de l'information transmise et l'efficacité de sa transmission (Grosjean, Bonneville, 2011). Pour ce faire l'intérêt est porté sur le choix des médias et canaux de transmission (Ibid., 2011).

Selon les approches fonctionnalistes, qui sont au fondement des travaux de Frederick W. Taylor (Taylor, 1911), la communication est une entité sur laquelle on peut avoir un certain contrôle (Grosjean, Bonneville, 2011). Elle peut être utilisée pour contrôler, planifier et organiser l'organisation. La communication devient donc un rouage de l'organisation en tant que telle.

Les approches fonctionnalistes reposent sur une vision instrumentale de la communication. Cette dernière a une fonction technique de transmission de messages. Elle a pour but la productivité ou l'efficacité. L'accomplissement de cette fonction repose sur la formalisation et l'optimisation, la mise en place de règles, de directives, de procédures, etc.

Au fil des décennies, les sciences de la gestion ont tenté de problématiser les phénomènes de communication. Différentes catégories de communication dans les entreprises ont été distinguées, entre la « communication interne » et la « communication externe », qui se divise en « communication publique », en « communication institutionnelle », en « communication financière » et finalement en « communication de crise ». »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Karolina SWIDEREK, Op.cit. P.36.

On peut, donc, définir la communication comme « **un processus d'écoute et d'émissions de signes et de messages destinés à des publics particuliers(...), visant l'amélioration de l'image et des relations de l'organisation, la promotion de ses produits et services et la défense de ses intérêts** »<sup>1</sup>.

Développée, petit à petit, au fil du temps, « la communication déborde l'expression verbale et utilise de nombreux signaux mimiques ou gestuels, des techniques nouvelles et de nouveaux supports informatiques, téléphone mobile, numérique etc. »<sup>2</sup>

« L'intérêt pour la communication organisationnelle comme champ d'étude à part entière est relativement récent. En effet, Redding (1985) situe son émergence à la fin des années 40. Sa courte histoire s'inscrit donc toute entière à l'intérieur de la durée d'une vie humaine. Ce nouveau champ se situe à l'interface des sciences de la communication et de celles de l'organisation. Il s'est développé en s'appuyant sur les modèles issus de ces deux disciplines.

Avec le temps, on en est venu à distinguer deux dimensions de la communication organisationnelle : la communication externe qui relie l'entreprise et ses partenaires dans l'environnement, la communication interne entre les membres de l'organisation. Au cours des dernières années, la communication interne a attiré l'attention des chercheurs en gestion qui y voient la clé du renouvellement de l'organisation (Bartoli, 1990 ; Auvinet et al. 1990) »<sup>3</sup>.

## 1.2 Les modèles de la communication

Parmi les nombreux travaux sur la communication nous citerons, ci-après, les modèles de la communication les plus célèbres. Il s'agit des modèles de Shannon, Wiener et Jakobson.

---

<sup>1</sup>Thierry LIBAERT, introduction à la communication, 2e éd Dunod, Paris 2014, P.27.

<sup>2</sup>BRUNO JOLY, la communication, collection « concepts clés », De Boeck Université, Belgique, Pages Bleues, Janvier 2010, P.7.

<sup>3</sup>Nicole Giroux, « La communication interne : une définition en évolution », Communication et organisation (En ligne), 5/ 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 01 juillet 2019. URL : [http://journals.Openedition.org/communication\\_organisation/1696](http://journals.Openedition.org/communication_organisation/1696) ; DOI : 10.4000/communication\_organisation.1696

### 1.2.1 Le modèle de Shannon

Le modèle de Shannon «est un modèle linéaire de communication, il s'appuie sur l'étude de la problématique de la transmission de l'information, visant à l'époque fin des années 1940 à améliorer l'efficacité du télégraphe»<sup>1</sup>.

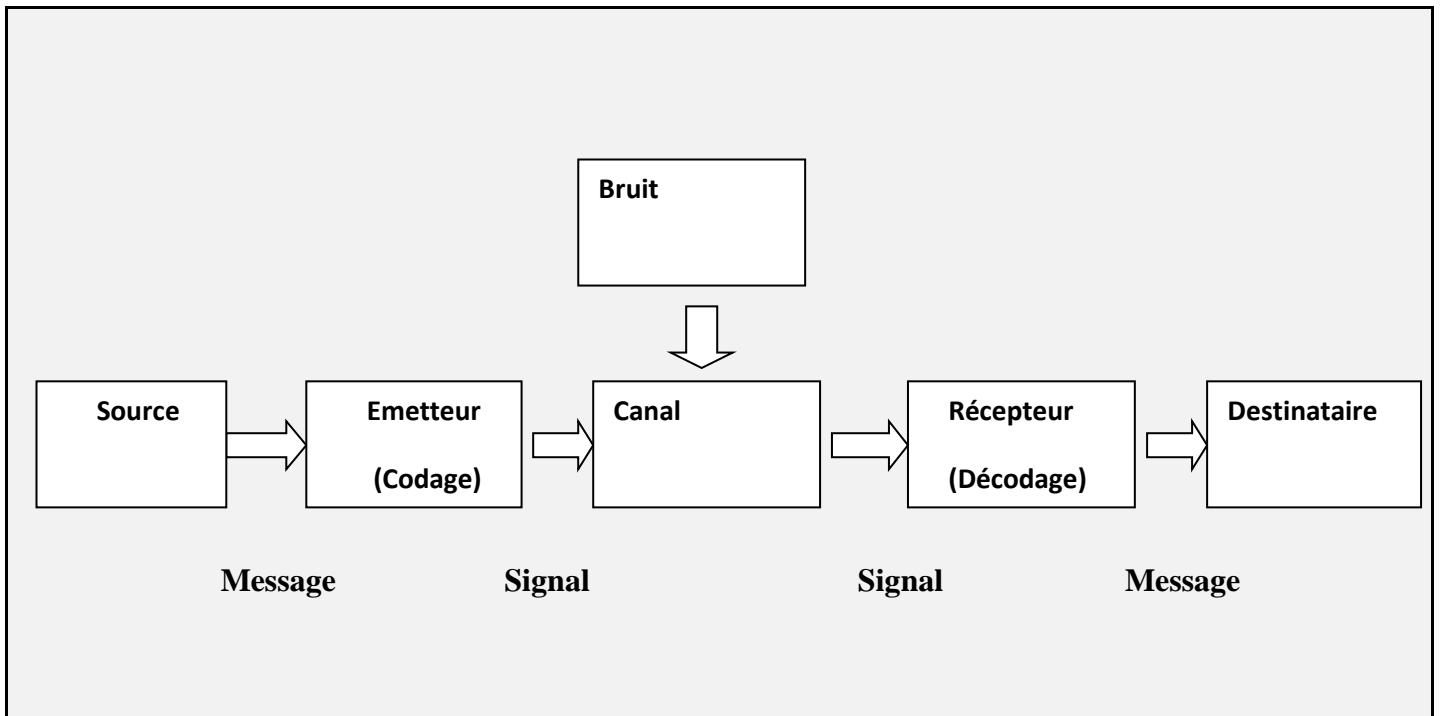


Figure 1 : le modèle de Shannon

Source : BRUNO JOLY 2010

Le message produit et codé par la source d'informations, et après la transformation du message en signal transmis sur le canal. Le récepteur décode le message reçu. Les bruits correspondent à toute altération ou perte d'informations, parasites, défauts de transmission...

### 1.2.2 Le modèle de Wiener

« Ce modèle produit en 1948 pour compléter le modèle de Shannon, en introduisant le terme de «Feed-back» ou rétroaction, s'appuie sur un processus de communication circulaire par l'échange de l'information, le feed-back permettant une régulation de la communication»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>BRUNO JOLY 2010, Op.cit., P.12.

<sup>2</sup>Idem, P.7.

Finalement, on peut dire que la communication statique selon le modèle de Shannon devient dynamique selon Wiener. L'introduction du Feed-back peut être donc considérée comme valeur ajoutée « révolutionnaire » du fait qu'elle a ouvert de nouveaux horizons de recherches théoriques, et offert aux études empiriques un élément actif rendant le domaine de la communication plus attrayant.

L'étude du feed-back permet l'interaction favorable à la réalisation des politiques des organisations d'une part, et à la valorisation de la dimension humaine des salariés.

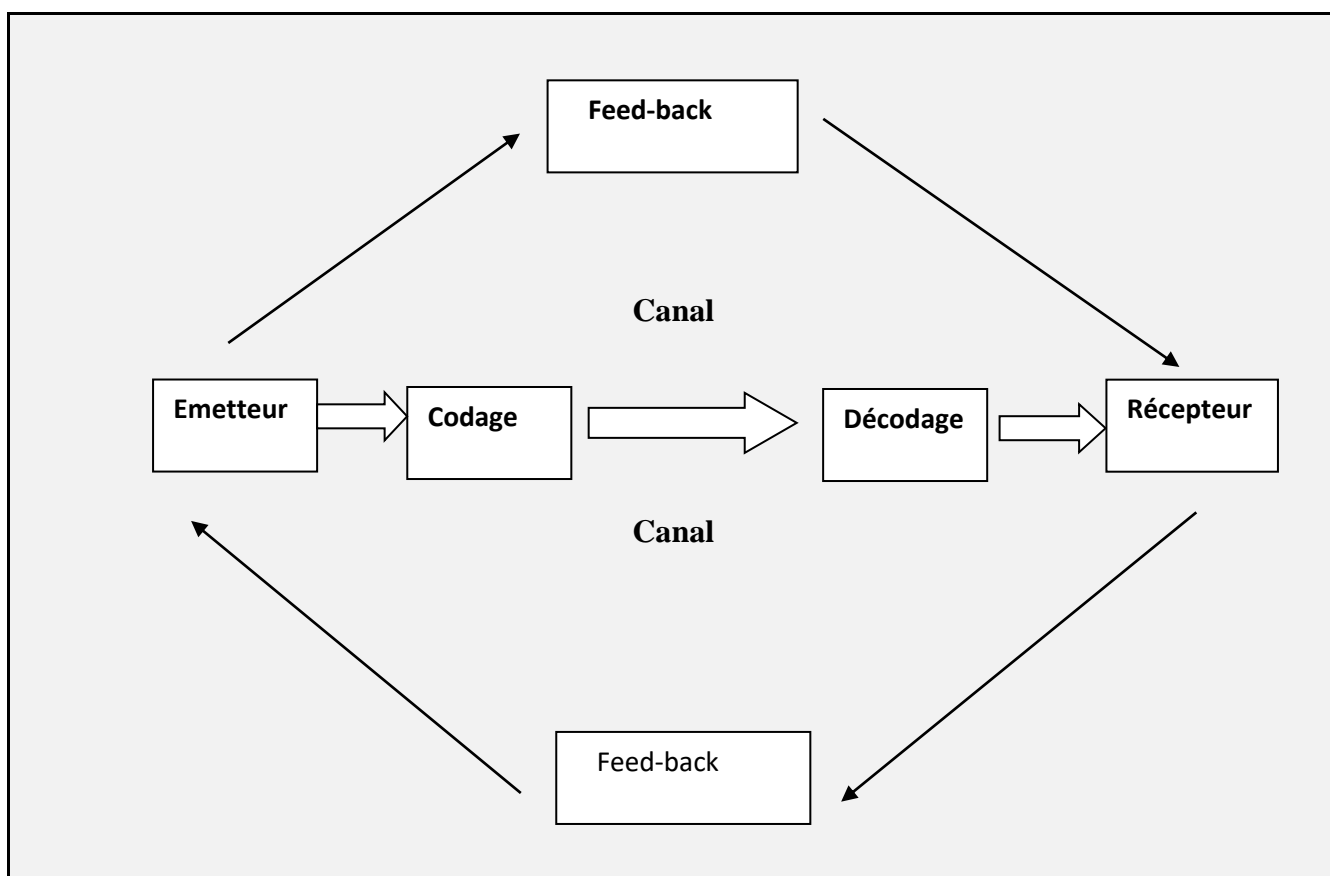


Figure 2 : Le modèle de Wiener

Source : BRUNO JOLY 2010

### 1.2.3 Le modèle de Jakobson

« Élaboré en 1960 par Roman Jakobson, ce modèle introduit une dimension psychologique dans les constructions classiques de la théorie des communications du type de celle de Shannon et

Wiener. Pour cela, Jakobson ajoute trois autres facteurs : un objet (réfèrent), un code (règles du langage utilisé) et un contact (medium). Chaque facteur se voit affecter une fonction spécifique»<sup>1</sup>.

« Ce modèle de communication permet de mettre en évidence plusieurs fonctions linguistiques dominantes :

- La fonction référentielle : il s'agit de la fonction informative, centrée sur le langage transmis, elle donne des indicateurs sur l'objet nommé, la situation et le contexte.
- La fonction expressive : cette fonction est centrée sur ce que la personne ressent.
- La fonction conative : il est possible de reconnaître dans le langage les effets intentionnels du message sur le destinataire, en se référant par exemple à des formes grammaticales comme l'impératif.
- La fonction phatique : permet d'établir une communication, d'assurer un contact par exemple en disant « Allo » au téléphone.
- La fonction métalinguistique : il s'agit ici des codes qui permettent d'explicitier le message.
- La fonction poétique : il s'agit de matérialiser les signes et le code et de mettre en évidence la forme et le message »<sup>2</sup>.

La figure, ci- après présentée, schématise le modèle de Jakobson, en introduisant les facteurs complétant les précédents modèles.

---

<sup>1</sup><https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Modele-Jakobson-242436.htm>, le 01/07/2019 à 11 :35.

<sup>2</sup> BRUNO JOLY 2010, Op.cit. P.13.

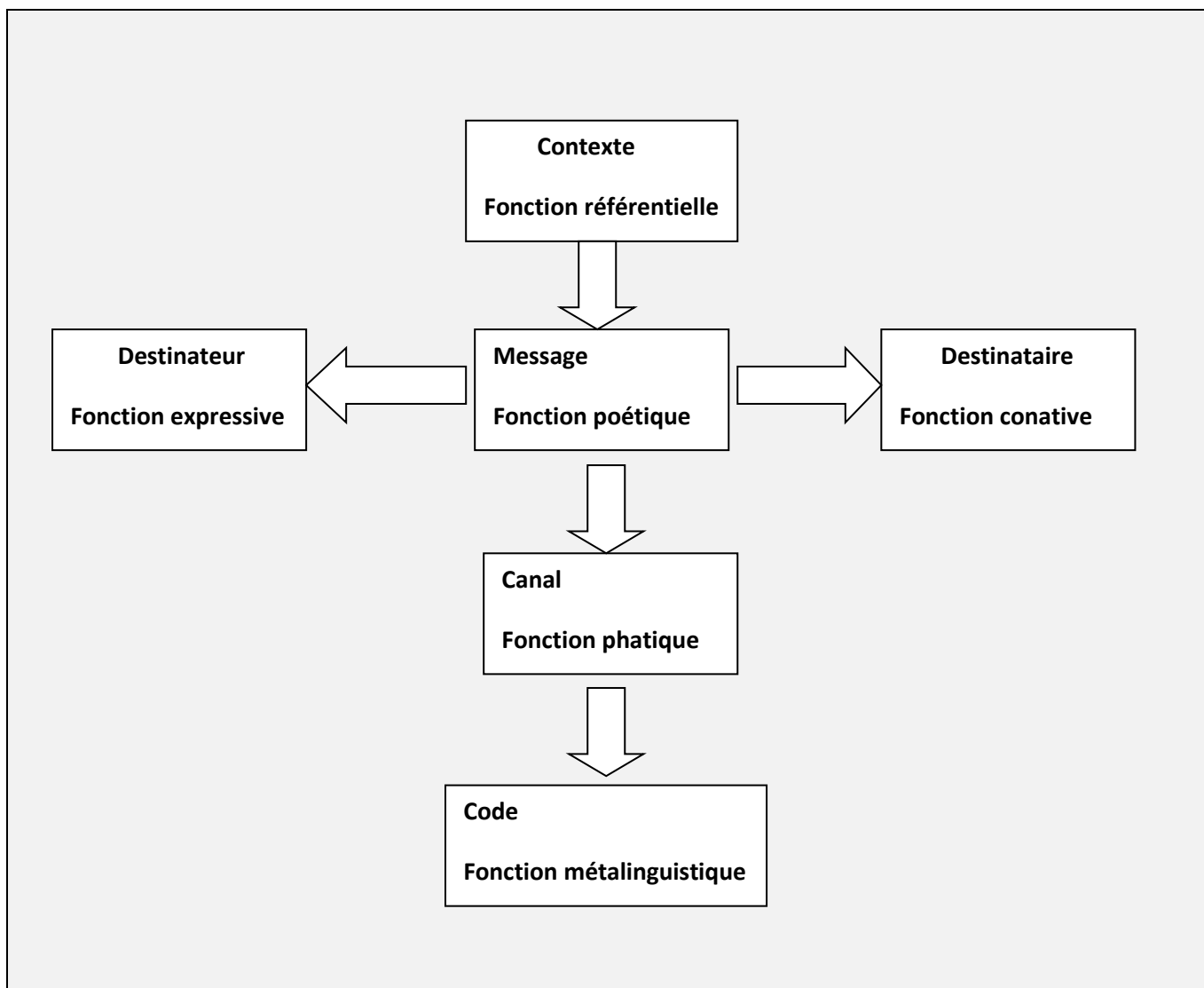


Figure 3 : Le modèle de Jakobson

Source : Bruno Ollivier 2007

### 1.3 Les facteurs de communication

La communication englobe un ensemble de facteurs qui se complètent : le message, l'émetteur, le récepteur, le code, le canal, le feed-back et le référent.

#### 1- Le message

Il est le facteur le plus évident de la communication. Le message « est ce que l'on adresse à autrui, pour lui faire parvenir une information.

## **2- L'émetteur**

Ce lui qui compose et envoie le message.

## **3- Le récepteur**

Il reçoit un message qui lui est adressé par l'émetteur.

## **4- Le code**

Il constitue le point commun nécessaire entre émetteur et récepteur, leur permet de communiquer et de se comprendre. Par exemple: qu'émetteur et récepteur parlent la même langue.

## **5- Le canal**

C'est le moyen de transmission de l'information, il peut prendre diverses formes matérielles : ondes sonores dans le cas de la voix humaine, support papier ou bande magnétique, appareillage complexe dans le cas du téléphone, de la radio et de la télévision. Le canal n'est pas seulement un outil: le choix du support peut influencer la forme du message. Ainsi, une information n'est pas traitée de la même manière dans la presse écrite, à la radio et à la télévision. Une conversation téléphonique n'est jamais l'équivalent d'un tête-à-tête. Le support impose ses contraintes propres »<sup>1</sup>.

## **6- Le feed-back**

« Le feed-back ou effet de retour, désigne la perception par l'émetteur lui-même du message qu'il est en train de produire. A tout moment, l'émetteur est en situation de récepteur: il envoie le message et le reçoit presque simultanément. La réception lui permet de contrôler et d'ajuster la forme du message émis »<sup>2</sup>.

## **7. Le référent**

Le référent « est constitué par l'information à transmettre : le référent est en quelque sorte ce dont on parle, ce qui fait l'objet de la communication »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Christiane Montécot, Techniques de communication écrite, éd CHIHAB 1996 Alger, P.4.

<sup>2</sup>Idem, P. 5.

<sup>3</sup> Idem, P.5.

## **1.4 Les types de la communication**

Il existe deux principaux types de la communication de l'entreprise : la communication externe et la communication interne.

### **1.4.1 La communication externe**

La communication externe peut être étudiée sous deux formes en fonction des objectifs recherchés : la communication à caractère commercial, et celle à caractère institutionnel.

#### **1.4.1.1 la communication commerciale (l'entreprise est productrice)**

Cette communication « est celle de l'entreprise sur ses marchés en tant que producteur ou distributeur. La publicité est une dimension du marketing qui vise la gestion optimale du couple produit/marché. Elle comprend l'ensemble des moyens mis en œuvre pour faire connaître un bien, un service ou une cause »<sup>1</sup>.

Son rôle principal est de définir le produit, convaincre les consommateurs et gagner leur confiance et leur fidélité permanente, influençant ainsi leur comportement et les attirant vers les produits.

La communication commerciale se subdivise en deux types :

- **La communication de masse**

C'est la politique de standardisation, c'est-à-dire pas de spécialisation des messages et d'informations, elle est destinée aux grand public. On utilise l'internet, la presse, télévision, radio etc.

- **La communication relationnelle**

C'est la politique de différenciation, elle est destinée aux cibles personnalisées et spécifiques, elle utilise la communication en directe.

#### **1.4.1.2 Communication institutionnelle**

Cette forme de communication est essentiellement destinée à « développer les relations publiques qui créent des opportunités, des événements et les relations avec les médias pour

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeida, Thierry LIBAERT, La communication interne des entreprises, 7e éd Dunod, Paris 2014, P.8.

entretenir une notoriété. La continuité des relations d'intérêt mutuel avec le public de l'entreprise en toutes catégories »<sup>1</sup>.

Il importe de souligner que la communication institutionnelle englobe trois formes : financière, de crise et de recrutement.

- **La communication financière**

« Cette forme de communication est destinée à créer et à entretenir des liens de confiance mutuelle entre l'entreprise et ses actionnaires présents et futurs. Ainsi que les différents intervenants de la communauté financière : banquiers, gestionnaires financiers, journalistes économiques, etc. »<sup>2</sup>

Parmi les objectifs de ce type de communication c'est trouver les meilleures sources de financements, assurer une bonne position par rapport aux concurrents et entretenir une notoriété, et renforcer la politique de fidélisation des actionnaires. Dans le cadre de l'application de sa politique communicationnelle, l'entreprise utilise un certain nombre d'outils à caractère financier. Il s'agit de:

- « les annonces de résultats financiers qui obéissent à des règles strictes,
- le rapport annuel qui présente l'ensemble des résultats de l'année, et qui sort généralement en février de l'année suivante.
- les road shows sont des présentations de l'entreprise de ses résultats et de ses perspectives, qui sont effectués en région ou à l'étranger devant des analystes ou des actionnaires actuels ou potentiels de l'entreprise.
- l'assemblée générale est un moment fort puisqu'il est celui de la présentation annuelle des comptes et des perspectives devant l'ensemble des actionnaires de l'entreprise »<sup>3</sup>.

- **La communication de crise**

« Une crise est un changement soudain et brutal entre deux états, qui provoque une rupture d'équilibre : phénomène grave, mais néanmoins normal. Il vient perturber le fonctionnement d'une organisation, en altérer le cours »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeida, Thierry LIBAERT, Op.cit., p.9.

<sup>2</sup> Idem, p.8.

<sup>3</sup> Thierry LIBAERT, Op.cit., P.75.

<sup>4</sup> Marie-Hélène Westphalen, la communication externe de l'entreprise, éd Dunod, Paris 1997, P.62.

«Les principes de la communication de crise reposent d’abord sur la capacité d’anticipation: l’entreprise se doit de mettre en place une organisation adaptée, notamment en installant un dispositif d’alerte valable 24 heures sur 24. En créant une cellule de crise adaptée et en désignant ses membres ainsi que la personne en charge de la fonction de porte-parole. Elle repérera la cartographie des acteurs potentiellement impliqués dans chaque type de crise, et recensera les relais sur lesquels elle pourra s’appuyer»<sup>1</sup>.

- **La communication de recrutement**

Cette forme de communication est pratiquée pour l’attraction des ressources humaines en fonction des besoins de l’entreprise. Les recrutements planifiés exigent une communication adéquate selon les qualifications recherchées. L’entreprise utilise certaines techniques comme les annonces dans les journaux et l’affichage, les spots télévisées etc.

#### **1.4.2 La communication interne**

La communication de l’entreprise doit être prise en compte de façon globale et homogène. La vision globale signifie la conception de la communication externe et la communication interne selon une approche de complémentarité. En pratique, on constate que la communication interne constitue la base pour celle à caractère externe.

En fait, la communication externe est une suite logique de la communication interne pratiquée au sein même de l’entreprise. En d’autres termes, ce sont les ressources humaines et les services qui produisent les éléments communicationnels essentiels.

Par conséquent, la communication interne doit faire l’objet de conception très étudiée, lors de l’élaboration du plan de communication générale de l’entreprise. Ainsi, la communication interne est une action dans laquelle s’entraident des techniques et des outils utilisés par les ressources humaines selon les tâches et les compétences. La communication interne sera traitée, de façon détaillée, dans le deuxième chapitre de ce mémoire.

---

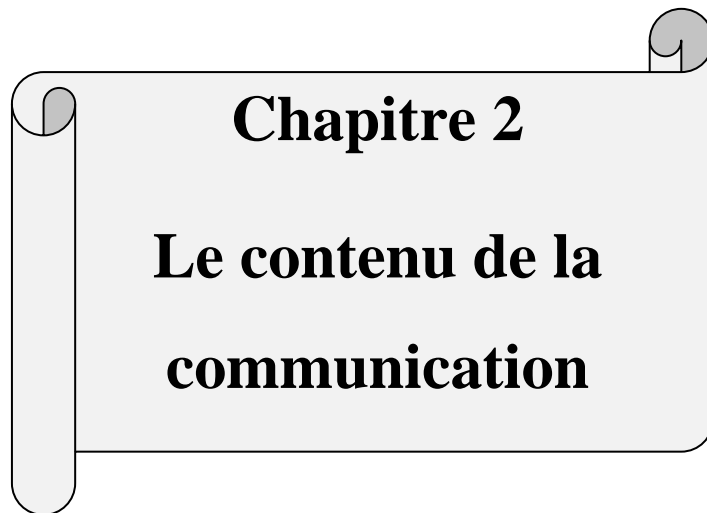
<sup>1</sup> Thierry LIBAERT, Op.cit., P.70.

## **Conclusion**

De ce qui précède, il s'avère que, sans la communication, l'entreprise ne peut exercer ses activités, notamment dans un contexte de globalisation caractérisée par une très forte concurrence commerciale. Ainsi, la communication permet à l'entreprise de se frayer un chemin au sein du marché, et se positionner d'une manière favorisant son développement.

Or, la communication externe de l'entreprise doit être complétée par une communication interne. Cette dernière s'intéresse aux relations internes des ressources humaines en fonction, et à celle des services de chaque organisation.

En suivant la logique de cette approche nous devrions étudier les éléments ayant trait à la communication interne, dans le chapitre suivant, intitulé « Le contenu de la communication interne ».



**Chapitre 2**

**Le contenu de la  
communication**

## Introduction

Contrairement la communication externe, la communication interne est orientée vers les services de l'entreprise et les ressources humaines y exerçant. Elle joue un rôle très important dans le développement des activités économiques. Aussi, elle favorise l'instauration de la culture au sein de l'organisation, nécessaire à la synergie au travail en groupe.

Il nous est toujours utile de nous rappeler la relation complémentarité entre la communication externe et de la communication interne.

Ce chapitre se propose de définir la communication interne, et de donner un éclairage sur son plan, ses objectifs, ses types, ses outils et son audit.

### 2.1 Définition de la communication interne

On peut définir la communication interne comme étant «une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont suivis.

En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle construite »<sup>1</sup>. En somme, «La communication interne peut se définir comme l'ensemble des échanges d'informations qui s'établissent entre les acteurs d'une organisation pour leur permettre de vivre et de travailler ensemble»<sup>2</sup>.

La communication interne dans l'entreprise doit coopérer pour la diffusion référentielle des démarches, des procédures, des règles, des savoirs et de savoir-faire, et tout ce qui concerne les actions qui améliorent sa productivité.

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeida, Thierry LIBAERT, Op.cit., P.7.

<sup>2</sup>EricBizot et al, La communication, 2em éd Dunod, Paris 2012, P.5.

## **2. 2 Les types de la communication interne de l'entreprise**

En fonction des postes de travail, on constate l'existence de trois types de communication interne de l'entreprise : la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale.

### **2.2.1 La communication descendante**

Communication bien organisée, elle vient de la direction envers l'ensemble des salariés. Elle est utilisée formellement pour informer, former et pour diriger. Elle doit répondre aux besoins des salariés de tout ce qui concerne l'entreprise.

### **2.2.2 La communication ascendante**

Elle vient des salariés envers la direction. Elle est formelle lorsqu'elle est organisée par les syndicats ou tout autre comité, et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée, il s'agit de bruits, rumeurs etc.

### **2.2.3 La communication latérale**

Aucune notion de hiérarchie. C'est une communication qui se passe entre les secteurs et les services de même niveau hiérarchique, pour partager les informations et le savoir entre les personnels de l'entreprise. Ceci permet d'améliorer la coordination des actions.

<b>Type de communication</b>	<b>Mouvement</b>	<b>Supports</b>	<b>Fonction</b>
<b>La communication descendante</b>	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonique...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
<b>La communication ascendante</b>	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du bas et remonte la hiérarchie.	Boîte à idées, affichage...  Aussi des voies informelles directes (échange verbal, tract...), ou indirectes (bruits, rumeurs).	Permettant de connaître les aspirations du personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions. Facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise.
<b>La communication horizontale (latérale)</b>	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique, c'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes.	L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder « l'esprit-maison », et indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

Tableau 1 : Les chemins de la communication interne.

Source : Marie-Hélène Westphalen 1998

## 2.3 Le plan de la communication interne

Ce plan est une vision globale et homogène précisant la politique de la communication interne. Il est la formalisation de la stratégie d'une communication interne d'entreprise. Il fournit la vision commune autour de laquelle tournent toutes les actions et les éléments de la communication interne, et met en cohérence les objectifs, les cibles, les messages et les moyens.

C'est un outil de pilotage qui doit nécessairement être souple pour s'adapter aux changements et événements imprévus. Et pour traduire l'importance d'un plan de communication les Anglo-Saxons utilisent la formule, if You Fail to plan, You plan to Fail »<sup>1</sup>. Effectivement, si vous échouez à planifier, vous planifiez à échouer.

C'est principalement une réflexion sur les objectifs de communication, les contenus à transmettre, les publics cibles et les moyens à utiliser et le calendrier d'application de la politique communicationnelle de l'entreprise. L'ensemble de ces éléments doit être précisé pour une durée donnée.

### 2.3.1 Les objectifs

Les objectifs du plan de la communication interne, tout en tenant compte de la communication descendante, ascendante et latérale, doivent être focalisés autour des points essentiels suivants :

- Sensibiliser les salariés sur les objectifs à atteindre par l'entreprise,
- Informer les salariés sur la réglementation en vigueur, tel que le règlement intérieur,
- instaurer un climat de transparence et par conséquent de confiance,
- Sensibiliser sur les éventuels enjeux économiques et politiques relatifs au bon fonctionnement de l'entreprise,
- Coordonner les activités de l'entreprise en empruntant la communication latérale,
- Ecouter les représentations exprimées par les salariés concernant l'activité de l'entreprise,
- Ecouter les revendications des salariés.

### 2.3.2 Les publics cibles

« L'entreprise recense ses différents groupes de personnes concernées par la communication, afin de trouver une meilleure adéquation avec le destinataire »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Thierry LIBAERT, Op.cit., P.32.

<sup>2</sup> Idem, P.36.

Il est donc logique que la communication interne doit être conçue en fonction des postes occupés par les destinataires. On peut en distinguer trois principales catégories : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

En outre, les organisations syndicales représentent une cible à ne pas négliger dans la stratégie de communication interne.

### 2.3.3 Le contenu

La communication interne n'est pas une activité vaine. Elle véhicule un contenu précis étroitement lié aux objectifs escomptés. Ce contenu devrait répondre aussi aux caractéristiques de la communication, notamment la clarté, la concision et la précision.

### 2.3.4 Le calendrier des activités de la communication interne

À l'instar des activités économiques de l'entreprise, la communication interne exige un plan d'action spécifique confectionnée selon une vision temporelle. Il s'agit de dresser un calendrier précisant les délais durant lesquels les activités de communication doivent être exécutées.

Le calendrier d'exécution ne peut être efficace que dans la mesure où les ressources humaines, matérielles et financières sont prises en considération.

Ainsi, « la communication devrait prévoir, dans le temps, le déroulement de diverses activités de communication relatives au programme »<sup>1</sup>.

### 2.3.5 Les moyens du plan de communication interne

Pour réaliser la politique de communication interne, l'entreprise devrait disposer de moyens de réalisation prévus dans le plan de communication. Il s'agit des :

- **Les ressources humaines** : les personnes chargées de la communication sont, en principe, recrutées parmi les candidats ayant des compétences et qualifications en matière de communication.

« Le responsable de la communication assure la cohésion et la coordination de tout ce qui contribue à faire une image de firme. Il détermine une stratégie, édicte des règles générales, les aménage au cas par cas. Ceci pour l'ensemble des actions de

---

<sup>1</sup><http://www.cdpedj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/documents/20-Plan-communication.pdf>, le 24/6/2019 à 14 :23.

communication et chacun en particulier. Régulateur, le responsable de la communication a plus d'un fer au feu »<sup>1</sup>.

« Son rôle est fondamental pour l'entreprise : au nom de la direction générale, il est chargé de transmettre les valeurs, les objectifs et l'esprit de l'entreprise, il doit se mettre à la disposition des différents services de l'entreprise. Il doit se mettre à la disposition des différents services de la firme.

La plus part d'entre eux se ne comprendront pas les enjeux de la communication : à lui de les familiariser de les rassurer, de les former, suivant le temps disponible, le degré de compétence, le niveau d'implication des interlocuteurs internes, il les conseillera ou se substituera à eux »<sup>2</sup>.

« Le métier d'un responsable de la communication est éminemment subtil, il demande à la fois de l'imagination pour concevoir le plan de communication de la rigueur pour le suivre et des compétences techniques consultant et praticien, il doit combiner tous les talents »<sup>3</sup>.

- **Les ressources matérielles :** pour appliquer sa politique de communication, l'entreprise est tenue de mettre à la disposition des ressources humaines compétentes des moyens de réalisation : le fax, le téléphone, les moyens d'impressions, des revues, des moyens de transports interne le cas échéant, etc.,
- **Ressources financières :** les actions de communication ne peuvent être réalisées qu'avec des dépenses correspondantes. Par conséquent, des crédits budgétaires doivent être affectés à cet effet.

## 2.4 Les outils de la communication interne

Les outils de communication interne de l'entreprise sont divers. Ils permettent la circulation des informations descendantes, ascendantes et latérales. En fait, il existe trois principaux outils : les outils écrits, les outils oraux et les technologies de l'information et de la communication.

---

<sup>1</sup> Marie-Hélène Westphalen 1998, Op.cite. P.25.

<sup>2</sup> Idem, P.26.

<sup>3</sup>Idem, P.27.

## 2.4.1 Les outils écrits

L'écrit est l'outil le plus utilisé dans toutes les entreprises, en raison de sa crédibilité et de son importance dans la transmission des informations formelles. Les écrits internes classiques les plus usuels sont :

- **La note de service**

La note de service est un écrit managérial interne adressé par le supérieur hiérarchique aux salariés dans le but de leur communiquer des informations à caractère professionnel ou général. Elle doit être rédigée avec clarté et simplicité.

- **Le rapport écrit**

« Le rapport écrit fait le point sur un sujet, un résumé d'une réunion etc. Il est soit une aide à la décision, soit un compte rendu d'une décision déjà prise »<sup>1</sup>. Le rapport peut contenir, selon le cas des informations descriptives, d'analyse et de proposition.

- **Le tableau d'affichage**

« Présent dans toutes les entreprises, le tableau d'affichage est un support peu coûteux, facile à mettre en œuvre et à gérer, réducteur par nature. Il convient aux informations ponctuelles et simples, ne demandant ni argumentation lourde ni mise en perspective, c'est un instrument modulable qui véhicule tous types de messages »<sup>2</sup>.

- **Les décisions individuelles**

Souvent des décisions sont prises au profit des salariés à l'occasion des recrutements, des promotions, des affectations ou même relatives à des dispositions disciplinaires.

Dans ces cas, il s'agit de la « circulation de l'information, par un envoi direct aux salariés »<sup>3</sup>.

- **Le journal interne d'entreprise**

L'activité de l'entreprise exige un outil communicationnel véhiculant les informations y relatives. On procède alors à la publication d'un journal ordinaire peu coûteux ou un magazine, mettant en exergue l'ensemble des activités.

---

<sup>1</sup> Marie-Hélène Westphalen 1998, Op.cit., P.81.

<sup>2</sup> Idem, P.84.

<sup>3</sup> Nicole d'Almeida, Thierry LIBAERT, Op.cit., P.52.

Le magazine est considéré comme un outil de communication externe, mais aussi interne.

- **Le flash d'information**

«Le flash d'information est une variété particulière de journal d'entreprise, il se présente en un ou deux feuilles, il véhicule des messages urgents et importants et on ne traite en général que d'un sujet par numéro »<sup>1</sup>.

	<b>Flash d'information</b>	<b>Journal interne</b>
<b>Vocation</b>	Au plus vite, Coller à l'évènement.	Au fond, Diffuser des informations générales.
<b>Qualité de l'information</b>	Informations brutes, Messages brefs, ponctuels.	Informations motivées, Commentaires et analyses.
<b>Délai de parution</b>	Quasi instantané, Rédigé, édité, diffusé en temps record.	Long, plusieurs semaines minimum.
<b>Présentation</b>	Légère.  Feuille recto-verso.  Photocopie.	Plus sophistiquée.  Une maquette étudiée.  Relié ou broché.

Tableau 2 : le flash d'information et le journal interne.

Source : Marie-Hélène Westphalen 1998.

- **La revue de presse**

« La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise, il se décompose en un objectif d'information et de mobilisation »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Marie-Hélène Westphalen, 1998, Op.cit., P. 99.

<sup>2</sup>Idem, P.41.

- **La boîte à idée**

C'est un outil « matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions, propositions ou interrogations. La boîte à idée constitue l'une des techniques communicationnelles les plus anciennes, les plus simples et les moins onéreuses »<sup>1</sup>.

- **La lettre du personnel**

Le directeur de l'entreprise peut passer une information sous forme de note qui contient la motivation des personnels, félicitation etc.

## **2.4.2 Les outils oraux**

En plus des moyens de communication écrite interne, ceux à caractère oral sont également utilisés au sein de l'entreprise. On y communique oralement par l'organisation de réunions et de conférences ou en utilisant le téléphone.

Il importe de souligner que la communication orale, en plus de sa forme formelle, elle peut être aussi informelle.

- **Les réunions**

L'organisation des réunions dans l'administration de l'entreprise est incontournable. Elle constitue l'espace préféré d'étude, de concertations, d'orientations, de négociations et de prise de décisions communes. « La réunion est donc un lieu de travail et d'échange »<sup>2</sup>.

- **Le téléphone**

Le téléphone est un moyen omniprésent dans l'entreprise, quand le téléphone est en dérangement l'activité en générale est perturbée, du fait, qu'il est utilisé quotidiennement comme outil d'information interne habituelle professionnelle, ascendante, latérale ou descendante.

- **Les conférences**

Les conférences sont périodiquement organisées par la direction de l'entreprise. Elles sont très utiles pour la communication d'un nouveau savoir, d'une mise à jour de connaissance

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeida, Thierry LIBAERT, Op.cit., P.49.

<sup>2</sup>Idem., P.55.

professionnelle ou de toutes informations exigeant ce genre de communication. C'est ainsi qu'elles sont animées par des spécialistes.

### 2.4.3 Les technologies de l'information et de la communication (TIC)

Les temps modernes ont connus une extraordinaire révolution technologique. De nouvelles techniques de communication ont été découvertes et mises en œuvre. Ces technologies, appelées « technologies de l'information et de la communication » sont venues pour faciliter et propager la communication davantage.

« Les technologies de l'information et de la communication sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leur traitement, elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes communicationnelles <sup>1</sup>».

Les TIC les plus connues sont celles-ci-après désignées :

- **Le réseau internet**

L'internet, en général, peut être considéré « à la fois un canal d'information, un lieu d'échanges et un circuit de distribution. Il permet d'informer autrement avec moins d'intrusion, c'est l'internaute qui vient à l'annonceur assis dans son fauteuil, face à son écran, et non le contraire, à l'horaire et pour un temps que lui seul maîtrise, de manière personnalisée et interactive. Il offre ainsi aux entreprises un média personnalisé (...) »<sup>2</sup>.

- **L'intranet**

L'intranet est « un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'internet ; tels le courrier électronique, les liens hypertextes et les moteurs de recherche.

Mais en **circuit privé**, étant réservé aux membres d'une même entreprise, il permet à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, images et sons entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent »<sup>3</sup>.

Sur intranet on peut échanger « des notes de service, des bases de données documentaires, la diffusion de communiqués, des bourses d'emploi, des courriers électroniques, des forums de discussions... »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Revue du management et économie, éd faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, N°3, Université de Tlemcen mars 2004, P.68.

<sup>2</sup> Marie-Hélène Wesphalen 1998, Op.cit., P.399.

<sup>3</sup> Idem, P.396.

- **L'extranet**

Entre l'internet et l'intranet se positionne l'extranet. Cette nouvelle technique « élargit l'accès au réseau intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (client, fournisseurs). Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du types de données et des types d'utilisateurs ».<sup>2</sup>

- **Le courrier électronique (e-mail)**

« C'est un moyen de communication rapide, fiable et économique. Le courrier électronique est à la fois un complément et une alternative au fax, au téléphone et au courrier postal.

À la différence du fax, il permet de récupérer textes, tableaux, graphiques et n'importe quel document informatique, de le modifier, si nécessaire, et de le transmettre dans la messagerie électronique de son correspondant »<sup>3</sup>. Les plus célèbres courriers électroniques (e-mail) appelés aussi courriels, sont : Gmail, Hotmail, Yahoo etc.

- **Le site web**

Le site web est un « espace crée par l'entreprise pour informer et initier une relation. Le site web est le point de départ, le cœur du système quel que soit le domaine d'activité de l'entreprise concernée »<sup>4</sup>. « Le site web permet ainsi une communication relationnelle ou « one to one » : en échange d'information qu'elle met à la disposition des internautes, l'entreprise se constitue des bases de données fines, précises, mises à jour en permanence »<sup>5</sup>.

#### **2.4.4 L'outil audiovisuel**

La visioconférence représente l'exemple type de l'outil audiovisuel. Elle est un moyen moderne de vulgarisation du savoir et des informations. « Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées entre elles par un system de télécommunication son et image étant interactif équipées d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur. Les différentes parties se voient et se dialogue comme étant dans la même pièce »<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Marie-Hélène Westphalen 1998, Op.cit., P.396.

<sup>2</sup> Idem, P.403.

<sup>3</sup> Idem, P.399.

<sup>4</sup>Idem, P.400.

<sup>5</sup>Idem, P.401.

<sup>6</sup>Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, 4e édition Dunod, Paris 2004, p.56.

	<b>Ecrit</b>	<b>Oral</b>	<b>Audiovisuel</b>	<b>Technologique</b>
<b>Avantage</b>	Immédiat : n'importe qui peut prendre sa plume et écrire. dans les pays latins la diffusion des idées passe traditionnellement par l'écrit.	Direct : contact immédiat, dialogue possible. Economique : quand l'audience est limitée (n'excédant pas une centaine de personnes).	Affectif : un médium « chaud », agréable pour le récepteur (cela ne nécessite pas une écoute très soutenue de sa part).	Moderne : Garantie la rapidité et la disponibilité de l'information.
<b>Inconvénients</b>	Traître : ce n'est pas parce que l'on peut écrire, que l'on sait faire passer un message. Pour rédiger un « bon » message, il faut y passer du temps. Les entreprises françaises ont tendance à faire crouler leurs salariés sous de trop nombreux documents écrits.	Imprécis : risque de déformation de l'information aux deux stades de transmission du message (émission, réception). Volatile : ne laissant pas de trace, l'analyse à tête reposée est impossible (à moins d'avoir pris soin d'enregistrer le message).	Long : la préparation est lourde. Les délais imposés sont inconciliables avec une opération de communication rapide. Onéreux : coût de la conception, de la fabrication ...	Nécessite un énorme budget, et exige des formations dans son utilisation.
<b>Importance</b>	Essentielle	Nécessaire	Limité	Indispensable

Tableau 3 : Synthèse des outils de communication interne.

Source : Marie-Hélène Westphalen 1998

## 2.5 L'audit de la communication interne

L'audit de la communication interne est un critère par lequel une entreprise définit et mesure l'efficacité de sa stratégie, évalue la cohérence des informations circulant entre les personnes.

En matière de périodicité, il est généralement recommandé de procéder à l'audit de l'entreprise une fois par an ou tous les deux ans. Cela permet de définir les espérances et les attentes des salariés de l'entreprise et en même temps travailler pour satisfaire ces derniers.

À titre d'exemple, l'entreprise entreprend un audit interne lorsque les responsables remarquent que les taux d'absentéisme ont augmentés, quand ils optent pour le développement d'une nouvelle stratégie etc.

- **La personne chargée d'audit ou l'auditeur**

Qui doit conduire l'audit ?

Dans la plupart des entreprises, le responsable de la communication interne est chargé de l'audit, car il est la personne la plus renseignée sur les personnels et l'entreprise.

Certains voient que ce choix n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise, parce qu'il est membre de l'entreprise et dans la plupart des cas n'aura pas un regard de neutralité.

C'est pour cette raison qu'il est préférable que l'entreprise confie cette tâche à un consultant externe, assisté par un responsable de l'entreprise.

- **Les étapes de l'audit interne**

### **a. L'enquête**

Une étude documentaire : faire un questionnaire et le distribuer à un groupe de personnes spécifique, afin d'étudier leurs opinions. Elle a pour objet de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et les espérances de ses salariés.

### **b. L'inventaire et l'évaluation des outils de communication**

Il s'agit de l'inventaire et de l'évaluation d'efficacité des outils disponibles dans l'entreprise à partir du degré de réceptivité, la culture interne de l'entreprise, l'impact des outils utilisés sur les personnes et la capacité des outils de communication.

### ➤ **Degré de réceptivité**

Chaque personne a sa manière de réceptivité aux outils disponibles dans l'entreprise où on peut trouver des personnes qui sont très réceptifs aux outils oraux, et d'autres aux écrits. Cette différence est l'essence du succès.

### ➤ **La culture interne de l'entreprise**

Le choix des outils communicationnels au sein de l'entreprise doit être associé à la culture générale de l'entreprise. Il s'agit de niveau de formation du personnel, la tradition, les technologies disponibles etc. L'entreprise doit prendre en compte toutes ces considérations.

### ➤ **L'impact des outils utilisés sur les personnes**

L'influence de chaque outil, par exemple un outil technologique va créer un sentiment de confiance et de motivation entre les personnes dans l'entreprise.

### ➤ **La capacité des outils de communication**

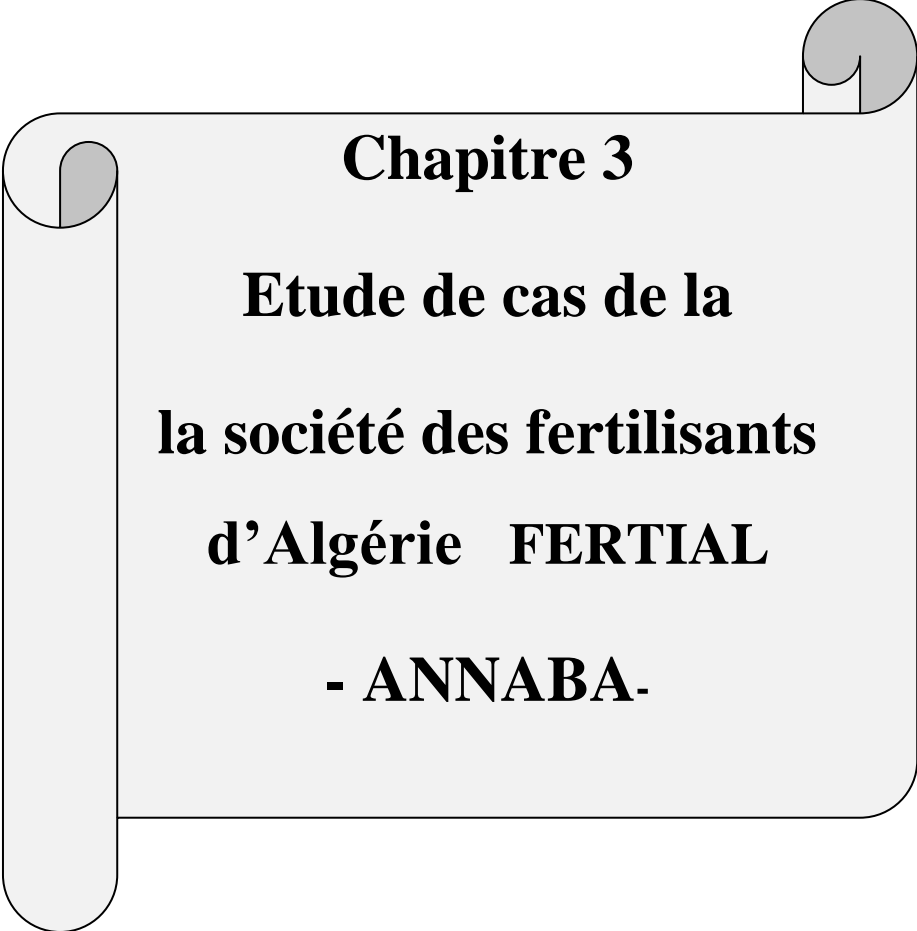
L'auditeur regroupe les résultats précédents de chaque outil pour faciliter l'anticipation concernant la capacité de l'outil communicationnel pour bien transmettre les informations et les données au sein de l'entreprise.

## **Conclusion**

Nous pouvons affirmer, à la fin de ce chapitre, que la communication interne est l'un des piliers de l'entreprise, qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. Mais, en entreprise, certains obstacles peuvent être nuisibles à l'efficacité de la communication tel que les différences linguistiques et culturelles, la rumeur, l'information déformée, etc. La mission de l'audit devient, dans ce cas de plus en plus importante.

On déduit, aussi, de ce qui précède, que désormais, l'entreprise ne peut atteindre ses objectifs sans l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Afin d'approfondir et spécifier davantage notre recherche, dans ce même contexte, il est très utile d'étudier, dans le dernier chapitre, le cas de la communication interne dans la société des fertilisants d'Algérie (FERTIAL).



**Chapitre 3**

**Etude de cas de la**

**la société des fertilisants**

**d'Algérie FERTIAL**

**- ANNABA-**

## Introduction

Dans ce dernier chapitre, consacré à l'étude de cas de l'entreprise des fertilisants d'Algérie (FERTIAL) l'approche théorique contenue dans les deux premiers chapitres serviront de guide pour l'exploration de la communication au sein de l'entreprise précitée.

Notre étude de cas est basée sur une banque de données collectées à partir des sources suivantes :

- les documents propres de FERTIAL qui ont une relation avec notre sujet de recherche : l'affichage, les magazines, le site internet...
- des entrevues personnelles avec les cadres de l'entreprise, notamment le directeur des ressources humaines et le chef de relation de travail et formation,
- la communication via les réseaux sociaux avec M. Mokhtar Bounour, directeur général de l'entreprise, ce qui nous a permis d'avoir des réponses claires et précises.
- Les réponses au questionnaire, exprimées par les enquêtés, source principale illustrant les représentations ayant trait à la communication interne dans la société FERTIAL.

Méthodologiquement, la présente étude concernera la présentation de cette entreprise, sa communication interne, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats obtenues sur la base d'un questionnaire formulé à l'effet de donner un éclairage sur les représentations exprimées par les enquêtés.

### 3.1 Présentation de la société FERTIAL

FERTIAL est une société par action (SPA) de droit algérien, spécialisée dans la production et la commercialisation d'ammoniac et d'engrais fertilisants. Elle est située à l'est de la ville d'Annaba, limitée par Oued Seybouse et cité Sidi Salem à l'est, la cité Seybouse à l'ouest, la mer méditerranée au nord et la route n°44 au sud.

« En aout 2005, un partenariat entre ASMIDAL et le groupe espagnol VILLAR MIR a donné naissance à l'actuelle entreprise des fertilisants d'Algérie « FERTIAL », dans laquelle ASMIDAL détenait 34% d'actions et le groupe VILLAR MIR 66% »<sup>1</sup>. Ce partenariat (...) « s'est vu renforcé en 2017, en accueillant un nouvel actionnaire, à savoir le Groupe privé algérien ETRHB Haddad qui désormais a une prise de participation de l'ordre de 17% »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Magazine Fertial news, numéro 58, Mars-Avril 2017, p.7.

<sup>2</sup>[www.fertial-dz.com/somme.html](http://www.fertial-dz.com/somme.html), le 29/06/2019 à 21 :50.

La Fiche descriptive de FERTIAL est présentée comme suit :

- Tel : 038 53 93 17/ 038 53 96 10.
- Fax : 038 53 93 42/ 038 53 93 03.
- Adresse : Bp3088, Route des salines Annaba 23000 –Algérie-
- Nature de l'entreprise : -Producteur, Exportateur, Distributeur.
- Capital social en DA : 1200 000 000.00
- Registre de commerce : 01B0363222.
- Forme juridique : SPA.
- NIS : 000 123 050 53 9066.
- NIF : 000 123 03 63 22209.
- Article d'imposition : 23 053 82 3111.

**L'effectif de FERTIAL Annaba** est de 437 salariés, répartis par direction comme suit :

Fonction	Nombre
Direction générale	06
Direction de production	167
Direction maintenance	52
Direction technique	43
Direction moyens et fournitures	64
Direction ressources humaines	41
Direction coordination et sécurité	43
Direction santé et environnement	21
Total	437

Tableau4 : Répartition de l'effectif de FERTIAL par fonction.

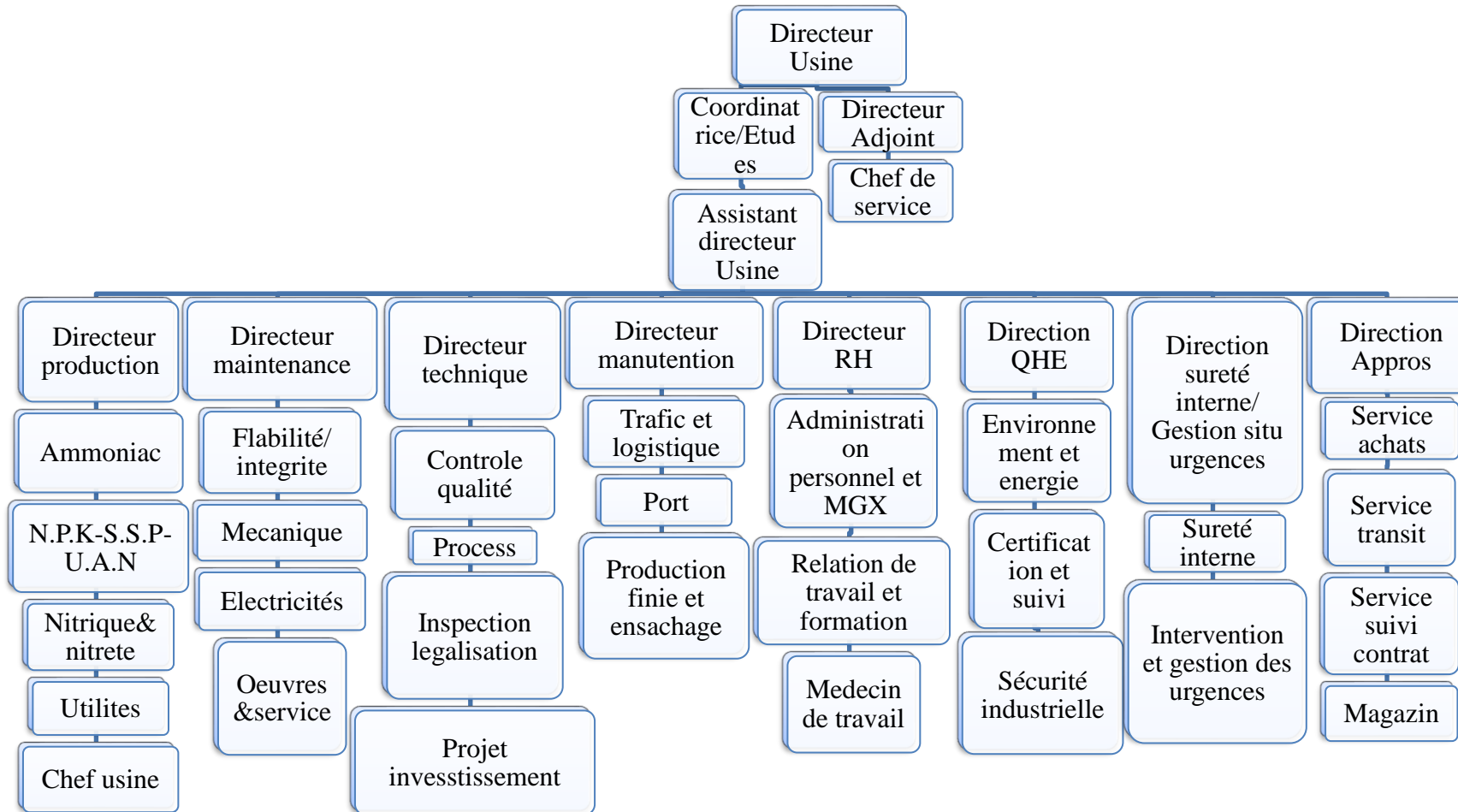
Source : Département des ressources humaines de FERTIAL

- **La structure générale de l'entreprise : l'organigramme**

L'organigramme est une forme communicationnelle par laquelle est présentée la structure de l'organisation quelle que soit sa nature. Il illustre ainsi les relations entre directions d'une part, et entre fonctions. C'est une image hiérarchisée de l'entreprise.

Dans littérature Wébérienne, la hiérarchie est désignée par le terme « Bureaucratie ». Elle sert à la précision des tâches et des responsabilités.

## L'organigramme de la société FERTIAL à Annaba



## **3-2 La stratégie communicationnelle de FERTIAL**

Dans la société FERTIAL, les décisions sont prises sur la base d'une stratégie de communication moderne. Une telle entreprise n'a pas manqué d'attacher de l'importance à cette stratégie par l'adoption d'un système communicationnel sophistiqué dirigé par un responsable compétent. Pour explorer la stratégie de FERTIAL en matière de communication, Il convient d'exposer ci- dessous les moyens de communications et la manière de leur mise en œuvre y utilisée :

### **1. Le journal interne ou le magazine interne**

« Le magazine est considéré comme une référence documentaire à la manière d'un journaliste bien fait. Il est principalement destiné aux salariés pour être au courant de tous les développements dans l'entreprise et de manière formelle pour éviter la propagande négative.

Le deuxième degré s'adresse aux partenaires, les médias, radio Annaba, les journaux notamment El WATAN »<sup>1</sup>. Cela donne une image positive des efforts déployés par l'entreprise et ses salariés.

« Le premier numéro de FERTIAL NEWS sortie en 2010 avec un éditorial en langues arabe et française, signé par JORGE REQUENA LAVERGNE, directeur de la publication de FERTIAL NEWS. Il a atteint son numéro 64 en juillet 2018 »<sup>2</sup>.

### **2. La note de service**

Parmi les principaux moyens communicationnels de FERTIAL, dans chaque département une place spéciale pour publier les notes, aussi au restaurant pour assurer l'accès d'information par les salariés.

### **3. La boîte à idée**

A l'entrée de chaque département, nous remarquons directement une boîte. Elle est dédiée aux salariés pour mettre toutes leurs suggestions, idées et leurs doléances qui sont soumises directement à la direction générale, pour examen et prise de décision.

---

<sup>1</sup> Chef de relation de travail et formation

<sup>2</sup> Département des ressources humaines

#### **4. Les réunions**

La périodicité des réunions est, selon le cas, mensuelle, trimestrielle ou exceptionnelle. Elles sont organisées, en fonction de l'ordre du jour, entre directeur général et directeurs centraux, chef de services et ses subordonnés, chef département et ses subordonnés, etc. pour discuter d'un sujet ou d'un problème particulier, développer une nouvelle idée, présenter le travail des tâches accompli au cours d'une période donnée.

Aussi, des réunions sont organisées à distance avec les partenaires en Espagne et à Arzew Oran, pour informer et prendre des décisions par entre les cadres de la société.

#### **5. Le courriel (e-mail)**

Chaque personne exerçant dans la société FRIAL est tenu d'avoir un compte de messagerie (e-mail). Les informations sont envoyées aux personnes concernées. Ensuite, et à partir du moment de la réception du message, il doit répondre par « reçu ». Ainsi le responsable peut identifier le taux d'accès à l'information par les salariés.

#### **6. Le site web de FERTIAL**

Les informations recueillies auprès de la direction des ressources humaines nous ont permis de savoir qu'une nouvelle version du site internet de l'entreprise FERTIAL a été mise en ligne. Actuellement ce site riche en informations avec une nouvelle ergonomie, il offre une meilleure visibilité de la société FERTIAL sur la toile.

Le site web ([www.fertial-dz.com](http://www.fertial-dz.com)) assure une couverture des actualités de la société permet l'accès aux archives des différentes publications, à l'instar de la revue « FERTIAL NEWS » ainsi que d'autres documents disponibles en téléchargement.

Ainsi, l'entreprise qui multiplie les moyens communicationnels en tachant à véhiculer la meilleure image à même de montrer au grand public l'importance de cette entreprise qui demeure leader en son domaine.

#### **Le questionnaire**

Ce questionnaire fait partie d'une étude de cas sur la communication interne dans la société FERTIAL. L'objectif de l'étude en question est d'atteindre les perceptions des salariés sur la politique communicationnelle et ses applications au sein de l'entreprise concernée. L'échantillon comprend 70 personnes appartenant à toutes les catégories travaillant dans

FERTIAL. Dans ce contexte, faut-il souligner que le taux de réponse aux questions proposées a atteint 100% de l'effectif concerné.

### 3-3 Analyse et interprétation des résultats

#### 3.3.1 Catégories professionnelles

##### Question 1 : Répartition selon l'âge

D'après le résultat d'analyse, il s'avère que la moitié 50% de la population étudiée ont moins de 30 ans, suivit par la catégorie de personnes entre 30 et 40 ans avec un taux de 31%, et en dernier lieu les plus de 41 ans avec un taux de 19%. Ce qui informe que l'entreprise FERTIAL s'intéresse par le recrutement des jeunes employés moins de 30 ans, une catégorie dynamique et motivée en rapport avec la nature d'activités de l'entreprise. Et ils sont au milieu de leur carrière et souhaite réaliser un parcours professionnel satisfaisant et c'est précisément ce que l'entreprise recherche.

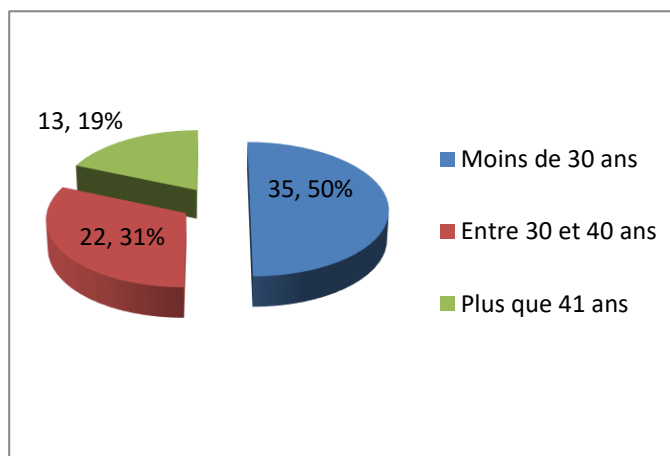


Figure 4 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.

##### Question 2 : Répartition selon le genre

Nous observons que la majorité des enquêtés sont des hommes avec un taux de 71% contre 29% pour les femmes. Cela est justifié par la nature de travail d'engrais qui exige des efforts physiques et beaucoup d'énergie, et la minorité des femmes est centrée dans l'administration.

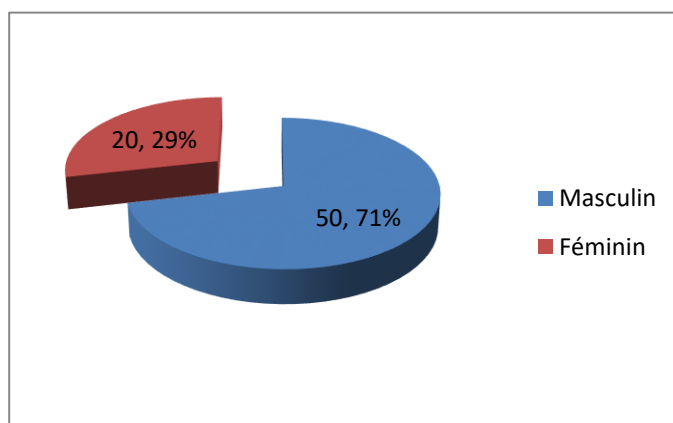


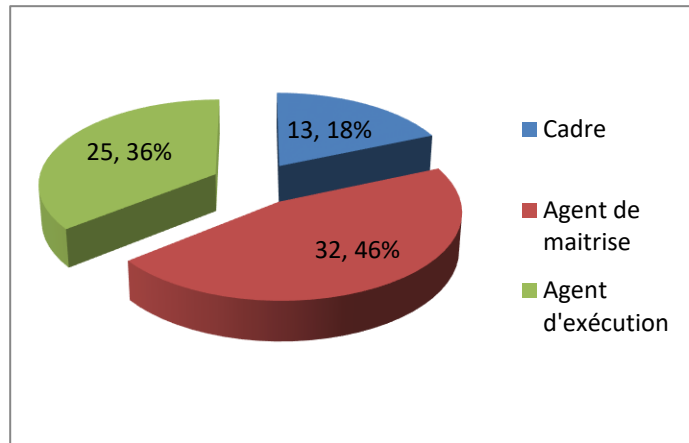
Figure 5: La répartition de l'échantillon selon le genre.

### Question 3 : Répartition selon la catégorie socio professionnelle

Nous observons que, la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrise avec un taux de 46%, ensuite les agents d'exécution avec un taux de 36%, et dernièrement les cadres par 18%.

Le nombre élevé des agents de maîtrise dans FERTIAL est dû au besoin de l'entreprise pour cette catégorie. Afin de développer et d'accélérer la production d'engrais.

Figure 6 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio professionnelle.

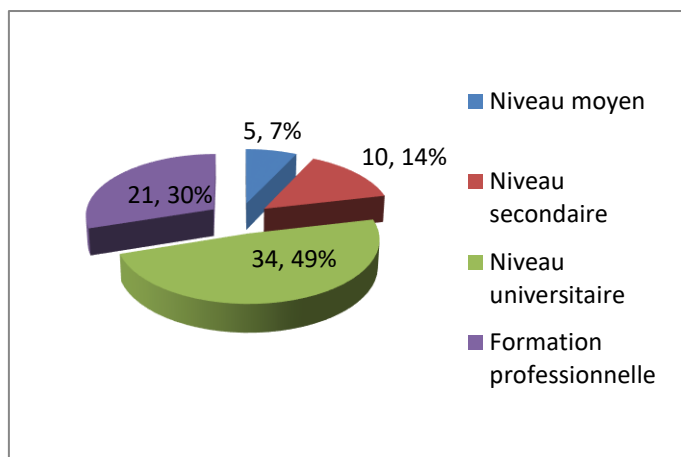


### Question 4 : Répartition selon le niveau d'instruction

On constate que le taux de niveau universitaire est le plus élevé par 49% suivi par les gens qui ont une formation professionnelle avec un taux de 30%, ensuite le niveau secondaire par 14%, et le niveau moyen par 7%.

A travers ces résultats, il s'avère que l'entreprise FERTIAL exige un niveau d'instruction élevé, à cause d'un partenariat avec les espagnols. Cela nécessite la maîtrise des langues et notamment le français, et l'utilisation de la haute technologie.

Figure 7: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

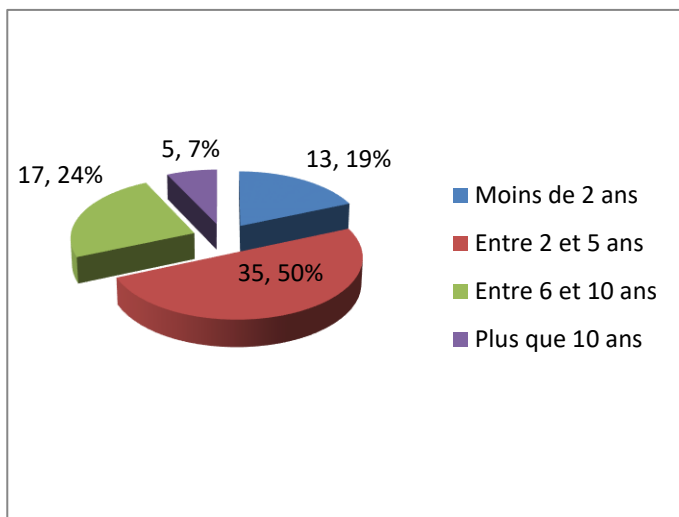


### Question 5 : Répartition selon l'ancienneté professionnelle

Nous observons que, la moitié des enquêtés ont l'ancienneté entre 2 et 5 ans avec un taux de 50%, suivi par ceux ayant une ancienneté entre 6 et 10 ans par un taux de 24%, ensuite, les ayant moins de 2 ans avec 19%, et 7% pour ceux qui ont plus que 10 ans.

On constate que la catégorie des gens qui ont l'ancienneté entre 2 et 5 ans est la plus élevée dans l'entreprise. Car la majorité des salariés de FERTIAL sont des jeunes moins de 30 ans.

Figure 8 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle.



### 3.3.2 : Les types et les moyens de la communication

Question 6 : Pensez-vous que la communication est importante dans une entreprise ?

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	70	100%
Non	0	0%

Tableau 5 : la répartition de l'échantillon selon l'importance d'avoir une communication dans l'entreprise.

Nous observons que les personnes de notre échantillon ont répondu par oui pour l'importance de la communication avec un taux complète de 100%.

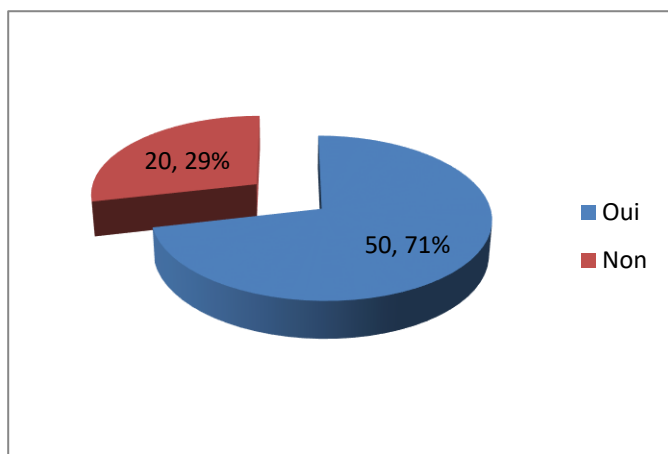
Cela signifie que tous les salariés de FERTIAL sont pleinement conscients de l'importance de la communication au sein de l'entreprise, et sans cela toutes les activités seront bloquées.

**Question 7 :** Existe-il un service de communication interne dans l'entreprise ?

Nous observons que, la majorité des enquêtés ont répondu par oui avec un taux de 71%, et les 29% restants ont répondu par non.

Cela indique que, l'entreprise n'a pas ignoré l'existence de ce facteur nécessaire. Et elle doté d'un service développé et un système de communication adapté à ses besoins et dirigé par des personnes qualifiées.

Figure 9 : La répartition de l'échantillon selon l'existence d'un service de communication dans l'entreprise.

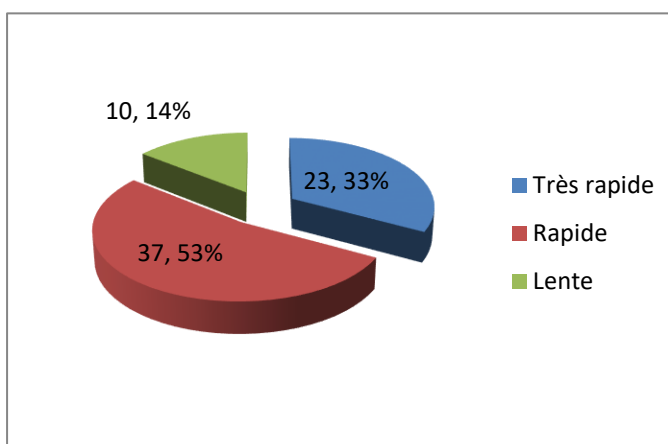


**Question 8 :** Comment jugez-vous la circulation de l'information au sein de l'entreprise ?

D'après le tableau, la majorité de notre échantillon pensent que la circulation de l'information dans FERTIAL est rapide avec un taux de 53%, et 33% la trouvent très rapide tandis que pour 14% elle est lente.

Cela signifie que, le volume de la circulation des informations dans l'entreprise est relativement rapide. Ceci est dû à une politique communicationnelle organisée et efficace à travers des outils au service des salariés en temps voulu.

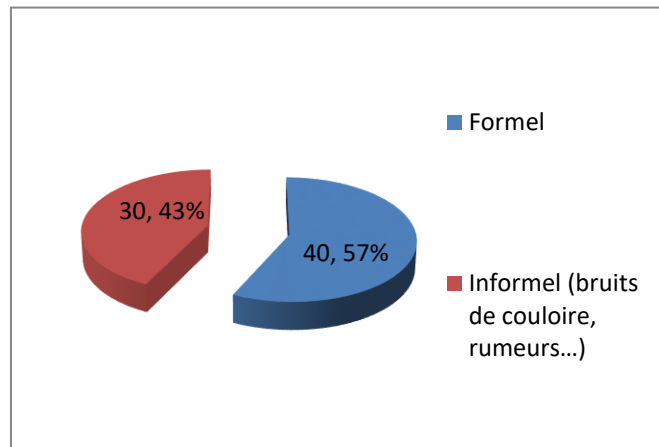
Figure 10 : La répartition de l'échantillon selon la vitesse d'information.



**Question 9 :** Selon vous, quel est le circuit d'information le plus dominant au sein de l'entreprise ?

Les résultats nous montrent que pour 57% le circuit formel est dominant et 43% pensent que le circuit informel est dominant. Cela indique que, FERTIAL se concentre davantage sur les circuits formels dans toutes ses transactions, afin d'éviter la propagande et les problèmes du malentendu.

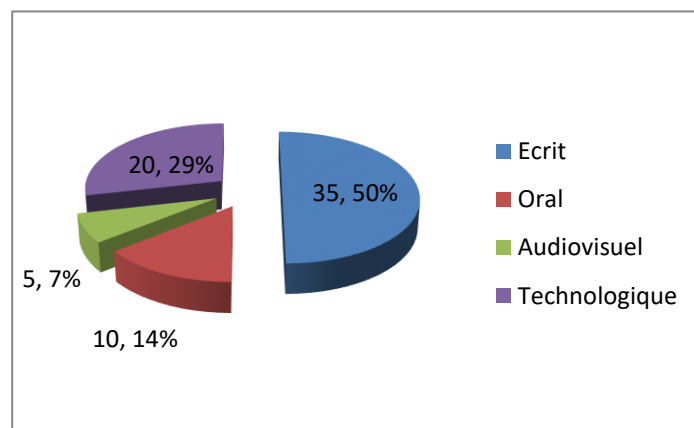
Figure 11 : La répartition de l'échantillon selon le circuit d'information le plus dominant dans l'entreprise.



**Question 10 :** Selon vous, quel est le type de communication le plus utilisé ?

Les résultats nous montrent que la moitié des enquêtés pensent que l'écrit est le type de communication le plus utilisé dans FERTIAL, suivi par les moyens technologiques avec un taux 29%, ensuite l'oral par 14%, puis l'audiovisuel avec un taux de 7%. Cela signifie que l'entreprise compte beaucoup sur l'écrit en tant qu'outil officielle, simple et accessible à tous.

Figure 12 : La répartition de l'échantillon selon le type de communication le plus utilisé.



**Question 11 :** Pensez-vous avoir la bonne information au bon moment ?

Nous observons que, 49% des enquêtés ont répondu par oui, ils avaient la bonne information au bon moment, suivi par les gens qui ont répondu par pas toujours avec un taux de 37% et enfin 14% ont répondu par non.

Cela indique que, relativement les salariés obtiennent la bonne information au bon moment, ceci est dû à la qualité du service communicationnel et aux décisions satisfaisantes des décisions des responsables.

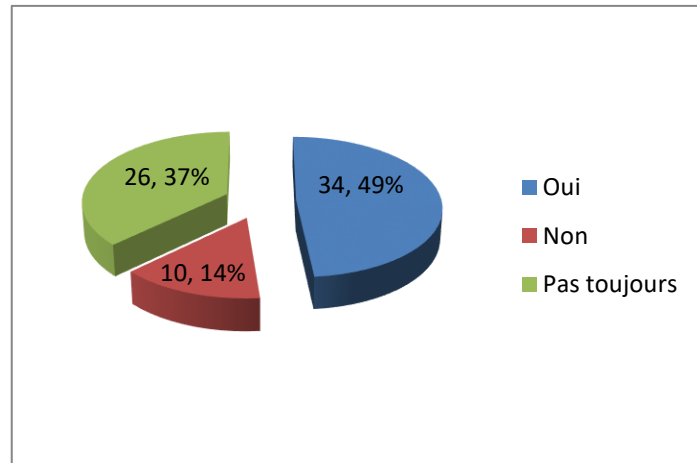


Figure 13 : La répartition de l'échantillon selon la qualité d'information et le moment idéale.

**Question 12 :** Les informations vous sont disponibles ?

D'après les résultats, la moitié (50%) de l'échantillon constatent que les informations sont disponibles par une volonté des représentants syndicaux et 29% indiquent qu'elles sont disponibles à leur demande, et enfin 21% par une volonté de la direction. Cela fait référence au rôle actif joué par les représentants syndicaux. En effet nous avons constaté que M. LAKHDAR ZADI avait été réélu pour un troisième mandat à la tête du syndicat de l'entreprise. Apprécié tant par les responsables de l'entreprise en tant que défenseur loyal des droits des salariés, et par les employés qui trouvent en lui l'homme qui ne se ménage pas lorsqu'il s'agit d'être aux côtés de ceux et celles qui ont besoin de son assistance, de ses conseils et de son expérience.

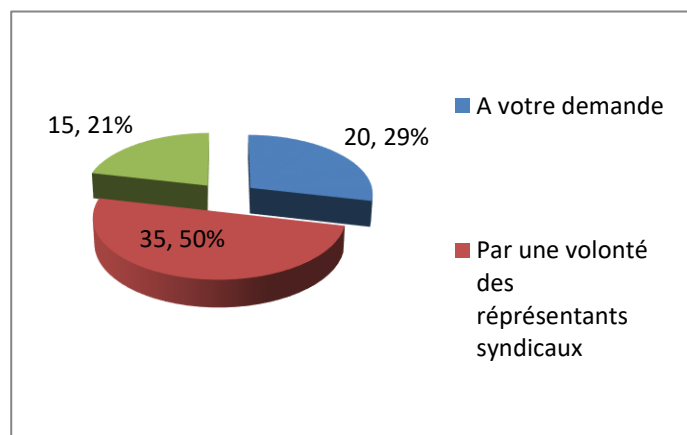


Figure 14 : La répartition de l'échantillon selon la disponibilité de l'information.

**Question 13 :** Quels sont les moyens de communication interne utilisés pour diffuser l'information ?

Les résultats révèlent que les membres de notre échantillon ont identifié et classé les moyens utilisés comme suit : la boîte à idée avec un taux de 22%, journal interne (magazine) 21%, les réunions 19%, l'affichage 17%, la note de service 16% et la bouche à oreille 5%.

On déduit que, FERTIAL utilise des outils différents pour diffuser les informations nécessaires. Et pour répondre aux besoins d'informations de toutes les catégories dans l'entreprise par des outils fiables et officiels.

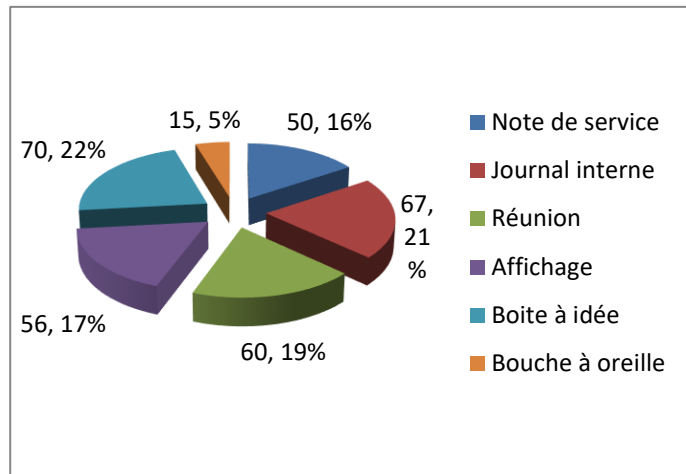


Figure 15 : La répartition de l'échantillon selon les moyens utilisés.

**Question 14 :** Comment jugez-vous l'efficacité du fonctionnement des outils ?

En réponse à cette question, 53% d'échantillon répondent que l'efficacité du fonctionnement des outils communicationnels utilisés est satisfaisante, et pour 40% elle est excellente, et enfin 7% répondent qu'elle est insatisfaisante.

Ces résultats nous amènent à dire que les outils de communication utilisés dans l'entreprise sont efficaces, et jouent un rôle dans la transmission en temps voulu des informations nécessaires, sous la surveillance des responsables qualifiés.

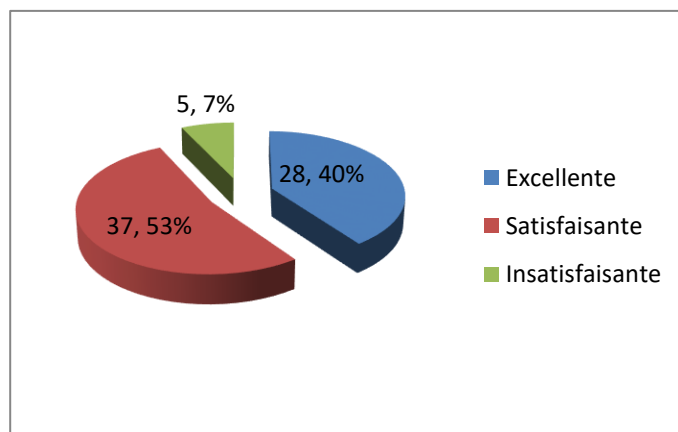


Figure 16: La répartition de l'échantillon selon l'efficacité du fonctionnement des outils.

**Question 15 :** Le service de communication prend-il en considération l'information ascendante des agents ?

Les résultats nous montrent que, 86% des personnes affirment que le service communicationnel prend en considération l'information ascendante des salariés, et 14% trouvent qu'il n'est pas intéressé par la communication ascendante.

D'après ces résultats, on peut déduire que l'entreprise FERTIAL attache une grande importance à ses salariés et écoute toutes leurs demandes, problèmes et idées sans exception.

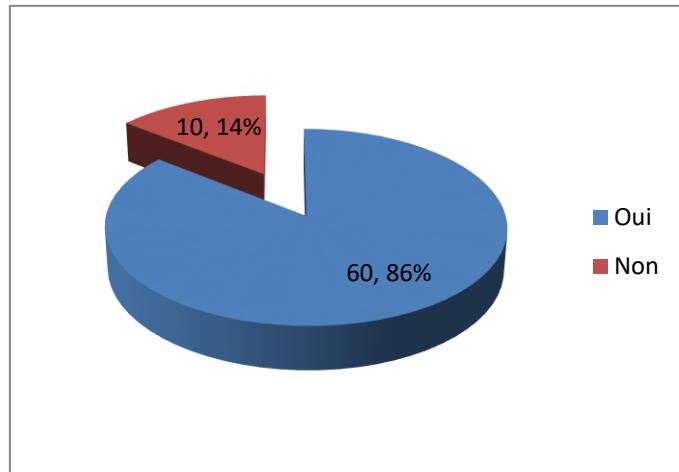


Figure 17 : La répartition de l'échantillon selon l'attention à l'information ascendante.

**Question 16 :** Selon vous, quels sont les moyens qui permettant d'exprimer les demandes et les idées des salariés ?

D'après les résultats, nous observons que 43% des individus de notre échantillon ont dit qu'ils utilisent la boîte à idée pour exprimer leurs demandes, 29% utilisent les courriels et 28% préfèrent les rencontres directs avec les responsables.

Cela signifie que, la boîte à idée c'est l'outil le plus utilisé par les salariés de l'entreprise pour exprimer leurs idées et demandes, et c'est certainement un outil efficace. Et montre l'attention et la réactivité des responsables vis-à-vis des demandes et aspirations des salariés.

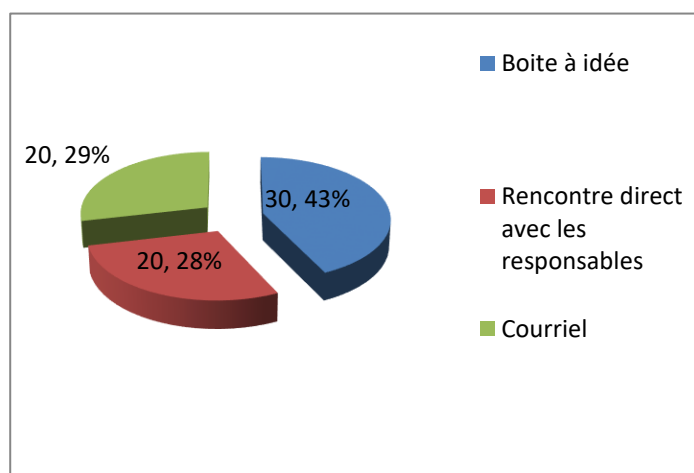


Figure 18 : La répartition de l'échantillon selon les moyens d'expressions d'idées des salariés.

**Question 17 :** Les informations que vous recevez, sont-elles compréhensibles ?

Les résultats nous montrent que 57% des enquêtés affirment que les informations sont compréhensibles, pour 29% elles ne le sont pas toujours et 14% pensent que les informations ne sont pas compréhensibles.

Ces résultats nous amènent à dire que la majorité des individus de notre échantillon comprennent les informations qui leurs parvient, du fait de la formulation claire et simple.

On comprend que l'entreprise prend en compte le niveau de chaque salarié par exemple : le magazine interne est publié en français et en arabe.

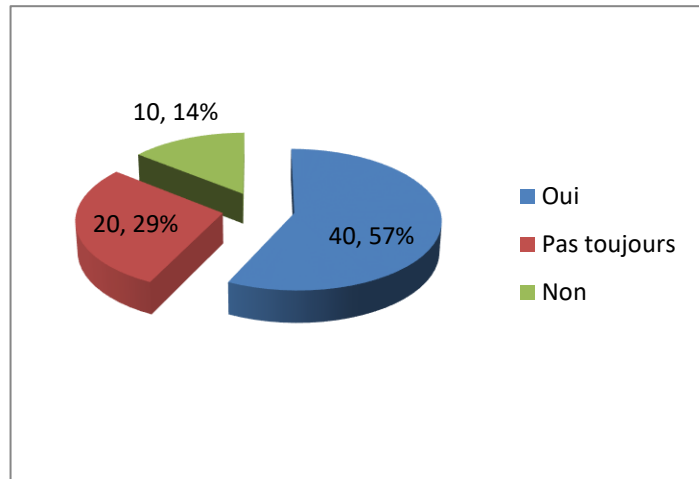


Figure 19: La répartition de l'échantillon selon la clarté de l'information.

**3.3.1 :L'importance d'un système communicationnel efficace.**

**Question 18 :** Etes-vous informés des grands axes du changement et de développement de votre entreprise ?

Le schéma montre que 57% des individus de notre échantillon sont informés des grands axes des changements et développement de l'entreprise, bien que 43% disent qu'ils n'en sont pas informés. Cela signifie que, l'entreprise poursuit une politique de transparence par laquelle elle cherche à donner au salarié une image complète de l'entreprise ; où est l'entreprise ? et où va-t-elle ? Dans ce cas le travailleur sent son rôle et son importance dans l'entreprise, ce qui le motive à travailler et à donner plus.

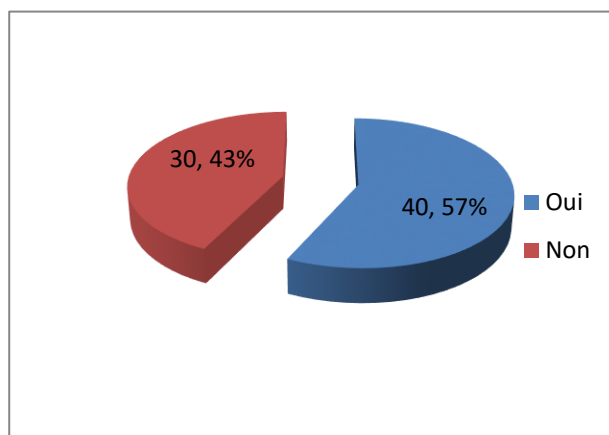


Figure 20 : La répartition de l'échantillon selon la disponibilité des informations concernant les changements dans l'entreprise.

**Question 19 :** Selon vous, quelle est l'importance de la communication interne ?

les résultats des réponses nous montrent que les individus de notre échantillon ont exprimé leurs opinions sur l'importance de la communication interne par des choix divers, avec des pourcentages proches où enregistre : 27 % ont dit que l'importance de la communication réside dans le renforcement des sentiments d'appartenance, 26 % la voient dans la position des salariés dans l'image, 17 % la voient dans la création d'un climat de confiance, 16 % dans l'échange des connaissances et 14 % pour avoir un échange entre l'employeur et l'employé. On peut conclure que les membres de notre échantillon sont pleinement conscients de l'importance de la communication comme facteur de réussite indispensable, où tous les actes sont basés sur la communication interne.

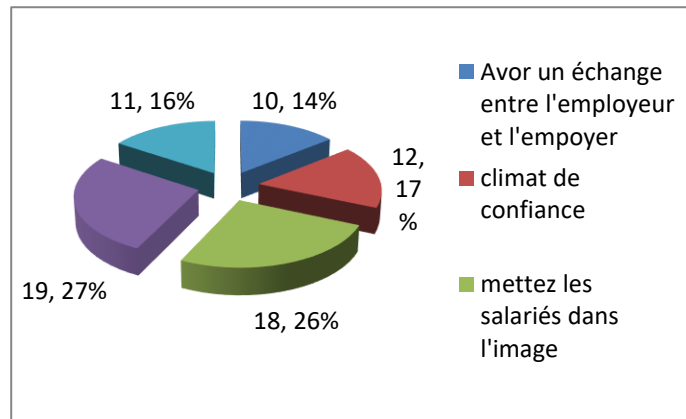


Figure 21 : La répartition de l'échantillon selon leurs perceptions de l'importance de la communication interne.

**Question 20 :** Avez-vous le sentiment que FERTIAL fait des efforts dans le domaine de la communication interne ?

Le résultat montre que, la majorité des membres (72%) ont répondu que FERTIAL fait beaucoup d'efforts dans le domaine de la communication, et 17% ont constatés suffisamment d'efforts tandis que 11% ont dit qu'elle fait peut d'efforts. Ces résultats nous amènent à dire que, l'entreprise FERTIAL attache une grande importance à ce domaine de communication par l'adoption d'un système communicationnel sophistiqué avec des gens qualifiés. Aussi, par l'utilisation des moyens au service de tous les membres de l'entreprise sans exception, et donner une bonne estimation des efforts déployés par les salariés.

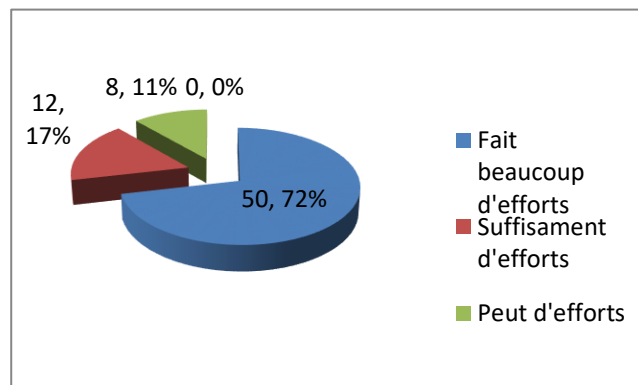


Figure 22 : La répartition de l'échantillon selon les efforts déployés par l'entreprise.

**Question 21 :** Pensez-vous que l'image qui véhicule à l'externe de votre entreprise est la même que vous vivez en interne ?

D'après le schéma nous observons que, la majorité des individus de l'échantillon estime que l'image externe de l'entreprise est la même que celle de l'intérieur avec un taux de 64%. Et 22% ne savent pas, et enfin 14% voient que l'image externe de l'entreprise n'est pas la même que celle à l'intérieur.

Nous parlons ici de communication externe avec la communication interne, qui devrait être reliées, en reflétant la vision de l'entreprise et sa stratégie. Ceci effectivement est confirmé par la majorité des enquêtés.

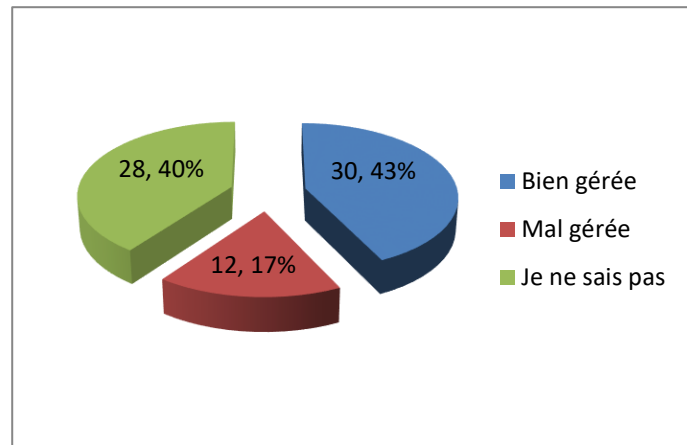


Figure 23 : La répartition de l'échantillon selon l'image véhiculée de l'entreprise à l'externe.

## Conclusion

L'étude de cas est une méthode qui se complète avec les recherches à caractère théorique. En effet, elle nous a permis de recueillir de précieuses informations relatives à un domaine de recherche fertile : La communication interne de l'entreprise.

Aussi, l'étude de cas, nous a donné l'occasion d'explorer une importante entreprise : la Société des fertilisants d'Algérie. Cette importance est due au créneau d'investissement dans le domaine très rentable des engrais. Mais, elle est également importante dans la mesure où elle incarne un modèle de management qui tire sa singularité de la nature de son capital.

Ainsi, Cette étude nous paraît très utile à l'exploration de nouvelles entreprises, car elle offre des éléments favorables aux études managériales comparatives en général, et à celle ayant trait à la communication interne des entreprises en particulier.

## Conclusion générale

A la fin de la recherche il est clair pour nous que, la communication interne devient de plus en plus importante pour l'entreprise, dans un contexte de mondialisation multidimensionnelle. Il s'avère, jour après jour, que la communication interne est, non seulement un lien entre tous les membres actifs pour transférer les informations et réaliser les tâches, mais aussi elle représente, sans aucun doute, l'une des principales clés du succès, et un réel levier de compétitivité pour construire une forte image de l'entreprise.

Elle est, en réalité, au centre de la préoccupation des managers modernes. En effet, certaines études montrent que 70% de l'activité des managers des entreprises, consiste à faire une communication avec les opérateurs internes.

Comment communiquer, quel message véhiculer, à travers quel moyen, à quelle fréquence, dans quel contexte. Tels sont les enjeux que le manager doit prendre en considération pour réussir sa communication au sein de l'entreprise.

La réussite ou la perte des entreprises est lié dans une large mesure à l'efficacité de système communicationnel interne, du fait que le succès commence toujours de l'intérieur, en tant que pilier solide pour se lancer vers un monde caractérisé par une forte compétitivité, en suivant une démarche équilibrée et profondément pensée.

L'introduction de ce mémoire contenait deux hypothèses comme réponse proposée à la question principale composée de deux variables. L'éclairage de notre recherche théorique, ainsi que l'étude de cas de la communication interne de la société FERTIAL nous permettent de procéder à l'évaluation des deux hypothèses exprimées, par la confirmation ou l'infirmité, totale ou partielle.

La problématique de ce mémoire est formulée de la manière suivante : **En quoi consiste la communication interne, favorable au développement de l'entreprise et répondant aux aspirations des salariés ?**

Afin de répondre à la question de départ, nous avons supposé que la communication interne recherchée est réalisable par la mise en œuvre d'un système communicationnel moderne, conforme aux normes mondiales, et par la Conception d'une approche de communication susceptible de joindre la vision de la direction aux aspirations des salariés.

**Hypothèse 1 : la mise en œuvre d'un système communicationnel moderne, conforme aux normes mondiales.**

La recherche théorique et les résultats obtenus après l'enquête, la collecte l'analyse et l'interprétation des données nous permettent de confirmer la première hypothèse.

En effet, d'une part, le développement spectaculaire des moyens de communication que nous avons énumérés et expliqués autant que possible, notamment en ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication, est une preuve matérielle attestant que la modernisation du système communicationnel interne de l'entreprise est une condition sine qua non, pour le développement et le succès de l'entreprise à la recherche continue de la performance sur la voie de l'évolution croissante.

D'autre part, les résultats découlant de l'étude de cas de la communication interne dans la société FERTIAIL nous a amplement renseignés sur la mise en place effective d'un système de communication riche et moderne pratiquant l'information formelle. Aussi, cette entreprise dispose de plusieurs certification telle que celle obtenue de l'ISO en ce qui concerne certaines activités, ce qui y illustre sa tendance vers la modernisation conformément aux normes mondiales.

En fait, en y utilise les technologies d'informations et de la communication par la mise en place de divers outils de haute qualité aident à améliorer le processus de communication, tel que les réseaux internet, le site web, les courriels et l'intranet permettant des échanges plus rapides et plus fiables.

Le responsable de la communication essaie continuellement de réduire ce qu'on appelle le bruit et le bavardage, source de communication informelle. En outre il veille à la consécration d'un climat de confiance mutuelle entre les responsables et les salariés par la crédibilité dans l'envoi et la réception des informations.

**Hypothèse 2 : la Conception d'une approche de communication susceptible de joindre la vision de la direction aux aspirations des salariés.**

Dans ce contexte, il est très utile de nous rappeler que la littérature managériale ne cesse de prôner la célèbre formule « Gagnant-gagnant ». L'évolution des théories des organisations va dans le sens de la recherche de gains par l'entreprise et la prospérité pour les employés.

En outre, après les résultats obtenus de questionnaire, et à selon des enquêtes auprès de notre échantillon, nous ne pouvons que confirmer la seconde hypothèse qui suppose que la communication interne favorable au développement de l'entreprise et répondant aux aspirations des salariés est, aussi, celle dont l'approche recherche la satisfaction de l'entreprise et des salariés.

Faut-il, aussi souligner que nous avons constaté qu'en en plus de la recherche théorique, l'étude de cas est un moyen important d'explorer la réalité professionnelle inconnue, et qui aide à la prise de décision satisfaisante.

En définitive, et dans la même perspective de recherche, il n'est pas sans intérêt de proposer

Les thèmes suivants :

- L'importance de la motivation pour l'amélioration de la performance des employés,
- Le développement technologique et son impact sur les entreprises,
- L'impact du partenariat étranger sur les entreprises publiques,
- La gestion des ressources humaines de l'entreprise publique.

## Questionnaire

Dans le cadre d'une recherche scientifique sur la communication interne dans l'entreprise algérienne FERTIAL. Nous sollicitons votre participation à remplir un questionnaire qui a pour but de mieux connaître la réalité de la communication au sein de votre entreprise FERTIAL. Je vous remercie de bien vouloir de prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire.

### 1. Catégories professionnelles

#### 1. Age :

- a) moins de 30 ans  b) entre 30 et 40 ans  c) plus de 41 ans

#### 2. Genre :

- a) masculin  b) féminin

#### 3. Catégorie socio professionnelle :

- a) cadre  b) agent de maitrise  c) agent d'exécution

#### 4. Niveau d'instruction :

- a) niveau moyen  b) niveau secondaire   
c) niveau universitaire  d) formation professionnelle

#### 5. Ancienneté professionnelles :

- a) moins de 2 ans  b) entre 2 et 5 ans   
c) entre 6 et 10 ans  d) plus que 10 ans

### 2. Les types et les moyens de la communication

6. pensez-vous que la communication interne est importante dans les entreprises ?

- a) oui  b) non

7. existe-il un service de communication dans l'entreprise ?

- a) oui  b) non

8. comment jugez-vous la circulation de l'information au sein de l'entreprise ?

a) très rapide  b) rapide  c) lente

9. selon vous, quel est le circuit d'information le plus dominant au sein de l'entreprise ?

a) formel  b) informel

10. selon vous, quel est le type de communication le plus utilisé ?

a) écrit  b) oral

c) audiovisuel  c) technologique

11. pensez-vous avoir la bonne information au bon moment ?

a) oui  b) non  c) pas toujours

12. les informations vous sont disponibles ?

a) à votre demande

b) par une volonté des représentants syndicaux

c) par une volonté de la direction

13. quels sont les moyens communicationnels utilisés pour diffuser l'information ?

a) note de service  b) journal interne

c) réunion  d) affichage

e) boîte à idée  f) bouche à oreille

14. comment jugez-vous l'efficacité du fonctionnement des outils ?

a) excellente  b) satisfaisante  c) insatisfaisante

15. le service communicationnel prend-il en considération l'information ascendante des agents?

a) oui  b) non

16. selon vous, quels sont les moyens qui permettant d'exprimer les demandes et les idées des salariés ?

a) boîte à idée  b) rencontre direct avec les responsables  c) courriel

17. les informations que vous recevez, sont-elles compréhensives ?

a) oui  b) non  c) pas toujours

### 3. L'importance d'un système communicationnel efficace

18. êtes-vous informés des grands axes des changements et de développement de votre entreprise ?

a) oui  b) non

19. selon vous, quelle est l'importance de la communication interne?

a) avoir un échange entre l'employeur et l'employé

b) climat de confiance

c) mettez les salariés dans l'image

d) renforcer les sentiments d'appartenance

e) échange des connaissances

20. avez-vous le sentiment que FERTIAL fait des efforts dans le domaine communicationnel ?

a) fait beaucoup d'efforts

b) peu d'efforts

c) pas du tout d'efforts

21. pensez-vous que l'image qui véhicule à l'externe de votre entreprise est la même que vous vivez en interne ?

a) oui  b) non  c) je ne sais pas

**Nous vous remercions de votre précieuse collaboration**

## **Bibliographie**

### **1. Les ouvrages**

1. Bernard Miege 1996, la société conquise par la communication, logiques sociales, presses universitaires de Grenoble.
2. BRUNO JOLY, la communication, collection « concepts clés », De Boeck Université, Belgique, Pages Bleues, Janvier 2010.
3. Bruno Ollivier, Les sciences de la communication, Théories et acquis, éd ARMAND COLIN, Paris 2007.
4. Christiane Montécot, Techniques de communication écrite, ed Chihab 1996 Alger.
5. Eric Bizot et al, La communication, 2e éd Dunod, Paris 2012.
6. Magazine Fertial news, numéro 58, Mars-Avril 2017.
7. Marie-Hélène Westphalen, la communication externe de l'entreprise, ed Dunod, Paris 1997.
8. Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, Le guide de la communication d'entreprise, 3e éd Dunod, Paris 1998.
9. Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, le guide de la communication d'entreprise, éd Dunod, Paris 2001.
10. Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, 4e éd Dunod, Paris 2004.
11. MAURICE Angers, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Casbah, Alger 1997.
12. Nicole d'Almeida et Al, La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris 1998.
13. Nicole d'Almeida, Thierry LIBAERT, La communication interne des entreprises, 7e ed Dunod, Paris 2014.
14. Thierry LIBAERT, introduction à la communication, 2e éd Dunod, Paris 2014.

### **2. Les revues :**

1. Revue du management et économie, éd faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, N°3, Université de Tlemcen mars 2004.
2. Magazine Fertial news, numéro 58, Mars-Avril 2017.

### **3. Les sites web :**

1. [http://journals. Openedition.org/communication organisation/1696](http://journals.Openedition.org/communication_organisation/1696) ;  
DPI : 10.4000/ communication organisation.1696

2. <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Modele-Jakobson-242436.htm>.
3. <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/documents/20-Plan-communication>. PDF.
4. [www.fertial-dz.com/somme.html](http://www.fertial-dz.com/somme.html)
5. <http://fabien1991.over-blog.com/2016/03/on-ne-peut-pas-ne-pas-communiquer.html>

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Les chemins de la communication interne	25
02	Le flash et le journal interne	30
03	Synthèse des outils de communication interne	34
04	Répartition de l'effectif de FERTIAL par fonction	39
05	La répartition de l'échantillon selon l'importance d'avoir une communication au sein de l'entreprise	46

## Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	Le modèle de Shannon	13
02	Le modèle de Wiener	14
03	Le modèle de Jakobson	16
04	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	44
05	La répartition de l'échantillon selon le genre.	44
06	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio professionnelle	45
07	la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	45
08	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle.	46
09	La répartition de l'échantillon selon l'existence d'un service de communication dans l'entreprise.	47
10	La répartition de l'échantillon selon la vitesse d'information.	47
11	La répartition de l'échantillon selon le circuit d'information le plus dominant dans l'entreprise.	48
12	La répartition de l'échantillon selon le type de communication le plus utilisé.	48
13	La répartition de l'échantillon selon la qualité d'information et le moment idéal.	49
14	La répartition de l'échantillon selon la disponibilité de l'information.	49
15	La répartition de l'échantillon selon les moyens utilisés.	50
16	La répartition de l'échantillon selon l'efficacité du fonctionnement des outils.	50
17	La répartition de l'échantillon selon l'attention à l'information ascendante.	51
18	La répartition de l'échantillon selon les moyens d'expressions d'idées des salariés.	51
19	La répartition de l'échantillon selon la clarté de l'information.	52

20	La répartition de l'échantillon selon la disponibilité des informations concernant les axes du changement dans l'entreprise.	52
21	La répartition de l'échantillon selon leurs perceptions de l'importance de la communication interne.	53
22	La répartition de l'échantillon selon les efforts déployés par l'entreprise.	53
23	La répartition de l'échantillon selon l'image externe et interne de l'entreprise	54

## La table des matières

---

Remerciement .....	1
Dédicace .....	2
Sommaire.....	4
Introduction générale .....	5
Chapitre 1 : la notion de la communication .....	8
Introduction .....	9
1.1 Définition de la communication .....	9
1.2 Les modèles de la communication .....	12
1.2.1 Le modèle de Shannon .....	13
1.2.2 Le modèle de Wiener.....	13
1.2.3 Le modèle de Jakobson.....	14
1.3 Les facteurs de communication .....	16
1.4 Les types de la communication .....	18
1.4.1 La communication externe .....	18
1.4.1.1 La communication commerciale, l'entreprise productrice .....	18
1.4.1.2 La communication institutionnelle .....	18
1.4.2 La communication interne .....	20
Conclusion .....	21
Chapitre 2 : Le contenu de la communication interne de l'entreprise .....	22
Introduction .....	23
2.1 Définition de la communication interne .....	23
2.2 Les types de la communication interne.....	24
2.2.1 La communication descendante.....	24
2.2.2 La communication ascendante .....	24
2.2.3 La communication latérale .....	24
2.3 Le plan de la communication interne .....	26
2.3.1 Les objectifs .....	26
2.3.2 Les publics cibles .....	26
2.3.3 Le contenu .....	27
2.3.4 Le calendrier des activités de la communication.....	27

---

---

2.3.5 Les moyens du plan de communication .....	27
2.4 Les outils de la communication interne .....	28
2.4.1 Les outils écrits .....	29
- La note de service .....	29
- Le rapport écrit .....	29
- Le tableau d'affichage .....	29
- Les décisions individuelles.....	29
- Le journal interne d'entreprise .....	29
- Le flash d'information .....	30
- La revue de presse.....	30
- La boîte à idée .....	31
- La lettre du personnel .....	31
2.4.2 Les outils oraux .....	31
- Les réunions.....	31
- Le téléphone .....	31
- Les conférences .....	31
2.4.3 Les technologies de l'information et de la communication (TIC) .....	32
- Le réseau internet .....	32
- L'intranet .....	32
- L'extranet .....	33
- Le courrier électronique .....	33
- Le site web .....	33
2.4.4 L'outil audiovisuel .....	33
2.5 L'audit de la communication interne .....	35
- La personne chargée d'audit ou l'auditeur .....	35
- Les étapes de l'audit interne .....	35
Conclusion .....	36
Chapitre 3 : Etude de cas de la communication interne de la société des fertilisants d'Algérie FERTIAL –Annaba- .....	37
Introduction .....	38
3.1 Présentation de la société FERTIAL .....	38
3.2 La stratégie communicationnelle de FERTIAL .....	42
- Les outils de la communication interne utilisés dans FERTIAL .....	42

---

---

- Le journal interne ou le magazine interne .....	42
- La note de service .....	42
- La boîte à idée .....	42
- Les réunions .....	43
- Le courriel (e-mail) .....	43
- Le site web .....	43
3.3 Analyse et interprétation des résultats .....	44
Conclusion .....	54
Conclusion générale.....	55
Questionnaire .....	58
Bibliographie .....	61
Liste des tableaux .....	63
Listes des figures .....	64
Table des matières .....	66
Résumé .....	70

---



## تلخيص :

يعتبر الاتصال الداخلي من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة . فهو يسمح بتسهيل أداء المهام و فهم أفضل للأنشطة و للأهداف المسطرة. إن مهمة وضع سياسة للاتصال الداخلي هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة، من خلال وضع استراتيجية اتصال فعالة. و هذا لا يتأتى إلا بتوفر وسائل بشرية ومادية و مالية تعمل على تحقيق أهداف مشتركة. في ذات السياق حققت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتقدماً سريعاً في النصف الثاني من القرن العشرين ووصلت إلى الذروة في عالم الاتصال مع بداية الألفية الثالثة.

لضمان تنمية المؤسسة من خلال بُعد الاتصال الداخلي، تحاول هذه الدراسة اسقاط المعطيات النظرية على مؤسسة فرتيال بعنابة، المتخصصة في انتاج و تسويق الاسمدة و الامونياك، كدراسة حالة تجتمع فيها الخبرات العمومية و الخاصة الوطنية والاجنبية.

**الكلمات المفتاحية :** المؤسسة، الاتصال الداخلي، أهداف الاتصال، استراتيجية الاتصال، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### Résumé :

La communication interne est l'une des fonctions essentielles d'une entreprise. Elle facilite l'exercice des tâches, et une meilleure compréhension des activités et des objectifs planifiés. L'élaboration d'une stratégie de communication interne de l'entreprise efficace incombe à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Cet objectif ne peut être atteint que par la disponibilité de moyens humains, matériels et financiers permettant d'atteindre des objectifs communs.

Dans ce même contexte, les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont progressé rapidement au cours de la seconde moitié du XXe siècle et ont atteint un très haut niveau dans le monde de la communication au début du troisième millénaire. Afin d'assurer le développement de l'entreprise par la dimension communicationnelle interne, cette étude tente d'appliquer les données théoriques relatives à la société FERTIAL Annaba, spécialisé dans la production et la commercialisation d'engrais et d'ammoniac, en tant qu'étude de cas dans laquelle sont rassemblées des compétences publiques et privées nationales et étrangères.

**Mots-clés:** l'entreprise, la communication interne, objectifs de communication, stratégie de communication, technologies de l'information et de la communication (TIC).

### Abstract :

Internal communication is one of the essential functions of a company. It facilitates the exercise of tasks, and a better understanding of planned activities and objectives. The development of an effective internal corporate communication strategy is the responsibility of all of the company's stakeholders. This objective can only be achieved through the availability of human, material and financial means to achieve common objectives.

In the same context, information and communication technologies (ICT) grew rapidly during the second half of the twentieth century and reached a very high level in the world of communication at the beginning of the third millennium. In order to ensure the development of the company through the internal communication dimension, this study attempts to apply the theoretical data relating to the company FERTIAL Annaba, specialized in the production and marketing of fertilizers and ammoniac, as case study in which national and foreign public and private competencies are brought together.

**Keywords:** company, internal communication, communication objectives, communication strategy, information and communication technologies (ICT).

