

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**Le rôle de la communication interne dans la conduite
du changement organisationnel.**

**ETUDE DE CAS : la banque de développement local
BDL**

Présenté par :

M, Zakaria Boumaza.

Encadreur :

Mme, Moufida Biri.

Maitre de Conférence « B »

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**Le rôle de la communication interne dans la conduite
du changement organisationnel.**

**ETUDE DE CAS : la banque de développement local
BDL**

Présenté par :

M, Zakaria Boumaza.

Encadreur :

Mme, Moufida Biri.

Maitre de Conférence « B »

**10 -ème Promotion
Juin 2023**

Résumé.

Ce travail de recherche met en évidence l'importance cruciale de la communication interne dans la conduite du changement organisationnel. En comprenant et en exploitant efficacement le lien entre ces deux aspects, les organisations peuvent améliorer leurs chances de réussite lorsqu'elles entreprennent des changements importants.

Suite à une étude sur le terrain menée au sein de la Banque de Développement Local (BDL), nous avons exploré notre problématique portant sur l'apport de la communication interne dans la conduite du changement organisationnel au sein de cette banque. Notre objectif était de comprendre le fonctionnement du système de communication interne et son impact sur la conduite du changement.

La méthodologie de recherche repose sur une recherche documentaire, un questionnaire pour une étude quantitative et des entretiens pour une étude qualitative. Les outils utilisés comprennent Google Forms pour la collecte des réponses, SPSS, ainsi que le tri à plat et le tri croisé pour analyser les résultats obtenus.

Mots clés : communication interne, conduite du changement, changement organisationnel, BDL.

ملخص.

هذا البحث يسلط الضوء على أهمية التواصل الداخلي في إدارة التغيير المؤسسي. من خلال فهم واستغلال الرابط بين هذين الجانبين بفعالية، يمكن للمؤسسات تحسين فرص نجاحها عندما تقوم بتنفيذ تغييرات هامة.

الدراسة الميدانية في بنك التنمية المحلية مكنتنا من دراسة اشكاليتنا المتعلقة بدور التواصل الداخلي في إدارة التغيير المؤسسي في هذا البنك.

تعتمد منهجية البحث على البحث الوثائقي واستخدام استبيان للدراسة الكمية وإجراء مقابلات للدراسة النوعية. تشمل الأدوات المستخدمة برنامج google Forms لجمع المعلومات الخاصة بالاستبيان بالإضافة الى برنامج SPSS القائم على الإحصاءات الوصفية والمنقطة لتحليل النتائج المحصلة عليها.

الكلمات المفتاحية: التواصل الداخلي، قيادة التغيير، التغيير المؤسسي، بنك التنمية المحلية.

Abstract.

This research work highlights the crucial importance of internal communication in driving organizational change. By understanding and effectively leveraging the connection between these two aspects, organizations can improve their chances of success when undertaking significant changes.

Following a field study conducted within the Local Development Bank (LDB), we explored our problem regarding the contribution of internal communication in driving organizational change within this bank. Our objective was to understand the functioning of the internal communication system and its impact on change management.

The research methodology relied on literature review, a questionnaire for quantitative study, and interviews for qualitative study. The tools utilized included Google Forms for data collection, SPSS, as well as frequency analysis and cross-tabulation to analyse the obtained results.

Keywords: internal communication, change management, organizational change, BDL.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mon grand-père Mokhtar. Que son âme repose en paix.

*Aux deux êtres les plus chers au monde, "**mes parents**". Chaque ligne de ce mémoire, chaque mot et chaque lettre vous expriment ma reconnaissance, mon respect, mon estime, mon amour et ma gratitude d'être mes parents.*

A mes chers frères et sœurs.

À tous mes amis avec qui j'ai passé ces cinq années, vous avez rendu ces années les plus merveilleuses de ma vie.

A l'ensemble des étudiants de la 10eme promo de l'EHEC.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer mes sincères remerciements à Dieu pour toutes les bénédictions et les opportunités qu'Il m'a accordées dans ma vie. Je suis reconnaissant pour Sa grâce infinie et Sa guidance bienveillante.

Je tiens particulièrement à remercier Mme Moufida Biri pour toute l'aide précieuse qu'elle m'a apportée tout au long de la préparation de mon mémoire. Son soutien constant, ses conseils éclairés et son expertise ont été d'une valeur inestimable pour moi.

Merci également du fond du cœur à tous les enseignants qui m'ont guidé, encouragé et inspiré tout au long de mon parcours.

Un grand merci au corps administratifs de HEC pour leur aide.

Je tiens par la présente à exprimer sincère reconnaissance à mon maitre de stage M. Abderraouf Chaouche pour sa confiance, son mentorat précieux et son influence positive sur moi pendant mon stage.

Merci à toutes les personnes qui ont joué un rôle dans la réalisation de mon stage à la BDL. Leur contribution a été inestimable et j'apprécie énormément leur soutien tout au long de cette expérience.

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude aux membres du jury pour l'honneur qu'ils nous ont accordé en acceptant de faire partie de notre soutenance.

Liste des tableaux

Tableau 1:Les formes de la communication interne.....	19
Tableau 2: les avantages et les inconvénients de rattachement de la communication interne à la direction générale.....	32
Tableau 3:les avantages et les inconvénients de rattachement de la communication interne à la direction des ressources humaines.....	32
Tableau 4: les avantages et les inconvénients de rattachement de la communication interne à la direction de communication.....	33
Tableau 5: Synthèse de l'historique du changement.....	43
Tableau 6:Typologie du changement.....	45
Tableau 7:Les facteurs du changement.....	49
Tableau 8:Les facteurs de réussite et d'échec de la conduite du changement.....	60
Tableau 9: Fréquence et nature des informations à transmettre des dirigeants à des différents collaborateurs.....	66
Tableau 10:Fréquence et nature des informations à transmettre des cadres intermédiaires au personnel (les employés).....	67
Tableau 11:La répartition de l'effectif par genre.....	89
Tableau 12:la répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	90
Tableau 13: La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle.....	90
Tableau 14:La répartition par l'ancienneté.....	91
Tableau 15:La vision des employées vit à vis de la communication interne.....	92
Tableau 16:l'évaluation de la communication ascendante.....	93
Tableau 17:l'évaluation de la communication entre les employés.....	93
Tableau 18:les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de la BDL.....	94
Tableau 19:évaluation de déficit de la communication au sein de la BDL.....	95
Tableau 20:L'évaluation de la qualité de la communication interne.....	96
Tableau 21: La première impression des employés par rapport à ce changement.....	97
Tableau 22:le style de management adopté par les responsables de la BDL.....	98
Tableau 23:l'explication des motivations de changement par la direction.....	99
Tableau 24:Les moyens de communication utilisés par la direction de la BDL pour communiquer le changement.....	100
Tableau 25:Récapitulatif des remarques des employés sur le changement.....	101
Tableau 26:la prise en compte des remarques des employés par la direction.....	101
Tableau 27:les sentiments des employés envers le changement.....	102
Tableau 28:les facteurs de la résistance au changement.....	103
Tableau 29:les manifestations de résistance au changement.....	104
Tableau 30:l'évaluation de la réaction de la direction pour éliminer la résistance.....	104
Tableau 31:Les actions prises par la direction pour éliminer la résistance au changement.....	105
Tableau 32:l'avis des employés sur l'efficacité de la conduite du changement.....	106
Tableau 33:Les suggestions des employés pour l'amélioration de la conduite du changement au niveau de la BDL.....	107
Tableau 34:l'avis des employés concernant la communication interne et leurs satisfactions vis-à-vis de la conduite du changement.....	108
Tableau 35:Le test du khi-carré.....	109
Tableau 36:Les mesures symétriques.....	109

Liste des figures

Figure 1:Schéma général de la communication selon Jakobson.	9
Figure 2:La balance du changement.....	41
Figure 3:La matrice des changements.	47
Figure 4:les étapes de processus de changement de Lewin.....	51
Figure 5:Modèles de conduite du changement CDC.....	54
Figure 6: Les trois objectifs du changement.....	55
Figure 7:Les dispositifs d'accompagnement.....	58
Figure 8:Les types de communication en fonction des étapes de la conduite du changement.....	68
Figure 9:l'organigramme du Pôle Commercial.	81
Figure 10:L'organigramme de Pôle Opérationnel.	82
Figure 11: L'organigramme de la direction régionale d'exploitation (DRE).	83
Figure 12:schématisation de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	90
Figure 13:schématisation de l'effectif par catégorie professionnelle.....	91
Figure 14:schématisation de la vision des employées vis à vis de la communication interne.....	92
Figure 15:schématisation des moyens de communication interne les plus utilisés.....	94
Figure 16:schématisation d'évaluation de déficit de la communication au sein de la BDL.....	95
Figure 17:schématisation d'évaluation de la qualité de la communication interne.....	96
Figure 18:schématisation de la première impression des employés.....	97
Figure 19:schématisation de la répartition style de management adopté par les responsables de la BDL.	98
Figure 20:l'explication des motivations de changement par la direction.....	99
Figure 21:Les moyens de communication utilisés par la direction de la BDL pour communiquer le changement.....	100
Figure 22:Récapitulatif des remarques des employés sur le changement.	101
Figure 23:la prise en compte des remarques des employés par la direction.....	101
Figure 24:schématisation des sentiments des employés envers le changement.	102
Figure 25:les facteurs de la résistance au changement.	103
Figure 26:les manifestations de résistance au changement.	104
Figure 27:l'évaluation de la réaction de la direction pour éliminer la résistance.....	105
Figure 28:Les actions prises par la direction pour éliminer la résistance au changement.....	105
Figure 29:l'avis des employés sur l'efficacité de la conduite du changement.	106
Figure 30:Les suggestions des employés pour l'amélioration de la conduite du changement au niveau de la BDL.	107
Figure 31:l'avis des employés concernant la communication interne et leurs satisfactions vis-à-vis de la conduite du changement.....	108

Liste des abréviations

- **CDC** : Conduite Du Changement.
- **ERP** : Enterprise Resource Planning- Planification des ressources de l'entreprise-
- **BDL** : Banque de Développement Local.
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise.
- **PMI** : Petite et Moyenne Industrie.
- **ANSEJ** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.
- **CNAC** : Caisse Nationale d'Assurance Chômage.
- **ANJEM** : Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit.
- **SPA** : Société Par Actions.
- **CPA** : Crédit Populaire d'Algérie.
- **TPE** : Très Petite Entreprise.
- **GE** : Grande Entreprise.
- **DRE** : Direction régionale d'exploitation.

Sommaire.

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 La communication interne	5
Introduction.	6
Section 1 : Généralité sur la communication interne.	7
Section 2 : la communication interne au sein de l'entreprise :(les formes, les outils, la stratégie et le plan).	16
Section 3 : la place, les enjeux et les obstacles de la communication interne.	31
Conclusion du chapitre.	37
Chapitre 2 La conduite du changement organisationnel.....	38
Introduction.	39
Section 1 : Généralité sur le changement organisationnel.	40
Section 2 : La conduite du changement organisationnel et la résistance.	53
Section 3 : la relation entre la communication interne et la conduite du changement organisationnel.....	65
Conclusion du chapitre.	72
Chapitre 3 La conduite du changement organisationnel au sein de la BDL : diagnostic de la communication interne.	73
Introduction	74
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	75
Section 2 : le changement organisationnel et la communication interne au sein de la BDL....	79
Section 3 : Méthodologie de recherche et l'analyse des résultats.	87
Conclusion du chapitre.	114
Conclusion générale.....	115

Introduction générale

La nécessité du changement dans les organisations est devenue une exigence incontournable. Les menaces environnementales, telles que le changement climatique, la dégradation des ressources naturelles et la pression croissante sur l'écosystème, nécessitent une adaptation rapide et proactive. De même, les opportunités qui se présentent, telles que les avancées technologiques, l'émergence de nouveaux marchés ou l'évolution des besoins des consommateurs, doivent être saisies pour rester compétitif. Par conséquent, les entreprises doivent être prêtes à changer leur structure, leurs processus et leur stratégie.

Aujourd'hui, le changement organisationnel représente un défi majeur et complexe en raison de sa nature, de sa profondeur et de son ampleur. Il peut être global, affectant l'ensemble de l'organisation et ses activités, ou partiel, touchant une partie spécifique de l'entreprise, comme une filiale, une division ou une unité.

Mettre en œuvre des changements au sein d'une organisation peut s'avérer particulièrement difficile, surtout dans les grandes entreprises, car de nombreuses équipes seront impactées par les nouvelles procédures opérationnelles. C'est pourquoi il est essentiel de prendre en compte tous les facteurs clés de réussite du changement au sein de l'organisation en utilisant des approches et des méthodes de conduite du changement, que ce soit en termes de communication, de formation ou d'accompagnement.

La communication en entreprise dépasse désormais le simple transfert d'idées ou d'informations à un public. Il s'agit d'un processus de transmission de messages et de signaux mis en place par une organisation à l'attention de ses différentes parties prenantes. Il existe deux types de la communication en entreprise : communication interne qui se déroule au sein de l'organisation et communication externe qui englobe les échanges d'information entre le personnel de l'entreprise et son environnement.

La communication interne joue un rôle crucial dans la réussite du changement organisationnel. Elle favorise la coordination entre les différents membres de l'organisation, facilite la collaboration et la compréhension mutuelle. Une communication interne ouverte et transparente permet de partager la vision, les objectifs et les informations pertinentes liées au changement. Elle crée un sentiment d'appartenance et renforce la culture d'entreprise. En outre, une communication respectueuse et efficace aide à réduire les résistances au changement et favorise l'adhésion des employés.

Pour réussir le changement organisationnel, l'entreprise doit « communiquer le changement ». Cela implique la mise en place des techniques de communication interne et

d'information spécifiques pour faciliter la réussite du processus de changement. Ces techniques incluent la planification et la mise en œuvre de campagnes de communication ciblées, la création de canaux de communication adaptés (tels que des réunions, des intranets, des bulletins d'information) et l'organisation de sessions de formation et d'accompagnement pour aider les employés à s'adapter aux nouveaux processus et nouvelles pratiques.

Suite à toutes ces considérations nous avons choisi de traiter ce thème :

« Le rôle de la communication interne dans la conduite du changement organisationnel. »

Nous avons choisi notre thème de recherche pour les raisons suivantes :

- Nous sommes motivés par la volonté personnelle de mieux appréhender le rôle de la communication interne au sein des entreprises.
- Nous voulons comprendre le processus de changement organisationnel au sein des entreprises ainsi que le phénomène de résistance qui lui est souvent associé.
- Nous cherchons à saisir l'importance de la communication interne dans la conduite du changement.

Afin de mener notre étude de manière approfondie, nous avons choisi d'analyser et d'étudier notre thème de recherche à travers une étude de cas portant sur une entreprise algérienne, en l'occurrence la Banque de Développement Local (BDL). Ce qui nous conduit à poser la problématique suivante :

Comment la communication interne influence-t-elle la réussite de la conduite du changement organisationnel au niveau de la banque de développement local ?

Pour répondre à cette problématique, des questions secondaires s'imposent :

- Quelle est la place de la communication interne au sein de la BDL ?
- Quelle est l'attitude des employés de la BDL face au changement organisationnel ?
- Comment la banque de développement local a utilisé les différents outils de communication interne pour conduire le changement organisationnel et diminuer la résistance face au ce dernier ?

Dans le but de fournir des réponses à ces questions, nous avons émis les trois hypothèses suivantes :

Hypothèse N°1 : La communication interne joue un rôle essentiel dans la gestion de la relation entre la direction et les employés au sein de la BDL.

Hypothèse N°2 : Le changement organisationnel vécu par la BDL a entraîné une forte résistance de la part de ses employés.

Hypothèse N°3 : La BDL s'est appuyée sur la communication interne lors de la conduite du changement afin d'accompagner ses employés et de les impliquer dans le processus du changement.

Dans le but de confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté deux méthodes de recherche. La première est une méthode descriptive qui consiste à présenter les notions clés de la communication interne et du changement organisationnel. La deuxième est analytique, et comprend un entretien destiné aux cadres ainsi qu'un questionnaire destiné aux employés de la BDL.

Pour mener à bien ce mémoire, nous l'avons organisé en trois chapitres, dont deux théoriques et un pratique :

Premier chapitre : Ce chapitre aborde la communication globale de l'entreprise, y compris ses types. Il présente la communication interne, son histoire, ses définitions, ses objectifs, ses formes, outils, planification, place, enjeux et obstacles.

Deuxième chapitre : Ce chapitre aborde le changement organisationnel, la conduite du changement et la résistance, en mettant l'accent sur la relation entre la communication interne et la conduite du changement.

Troisième chapitre : Ce chapitre se concentre sur la communication interne à la BDL et son rôle dans le changement organisationnel. Il comprendra une présentation de BDL, puis une discussion sur la communication interne et le changement organisationnel au sein de la banque. Enfin, nous procéderons à une analyse des résultats obtenus lors de notre étude de cas.

Chapitre 1

La communication interne

Introduction.

Le renforcement de la culture d'entreprise, le transfert d'information et la promotion de la collaboration sont autant de fonctions qui font de la communication interne un processus stratégique vital pour tout type d'organisation, qu'elle soit petite ou grande. Il est donc important de s'y intéresser de près et de comprendre son importance pour garantir le succès de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous allons commencer par définir la communication globale de l'entreprise et ses types. Puis, nous présenterons la communication interne : son histoire, ses définitions et ses objectifs. Ensuite nous allons également discuter la communication interne au sein de l'entreprise, en décrivant ses différentes formes, ses outils et le plan de la communication interne. Enfin, nous déterminerons sa place, ses enjeux et ses obstacles. Pour ce faire, nous avons divisé ce chapitre en trois sections :

- **Section 1** : Généralité sur la communication interne.
- **Section 2** : la communication interne au sein de l'entreprise.
- **Section 3** : la place, les enjeux et les obstacles de la communication interne.

Section 1 : Généralité sur la communication interne.

La communication interne est un élément clé de la gestion d'entreprise et son impact est crucial pour le succès d'une entreprise, car elle implique la circulation fluide des informations entre les différents niveaux hiérarchiques et services de l'organisation.

Dans cette section, nous présenterons tout d'abord la communication de manière générale, puis la communication d'entreprise ainsi que ses différents types. Ensuite, nous aborderons brièvement l'histoire de la communication interne avant de la définir et de présenter ses objectifs.

1.1 L'origine et la définition de la communication.

1.1.1 Origine du terme « communication ».

Le mot communication est d'origine latine « Communicare » il signifie¹ :

- **Le partage** : Rendre commun ou transmettre (quelque chose).
- **La transmission** : Le fait de manifester sa pensée ou ses sentiments par la parole, l'écriture, le geste et la mimique, dans le but de se faire comprendre.
- **La relation** : Le fait d'établir une relation avec quelqu'un.

Le mot "communication" a été introduit dans la langue française en 1369 sous la forme "communicacion", qui a été créée par Nicole Oresme à partir d'un ouvrage d'Aristote intitulé "Le Livre des Éthiques".²

Au fil du temps, le mot "communication" a évolué pour prendre un sens plus large. À ses débuts, le terme communication en langue française, il désignait les relations entre les hommes et les relations sociales, puis il a pris le sens de la discussion. Au 17^{ème} siècle, la société française commence à utiliser le verbe avoir communication ce qui signifie être en contact ou en relation avec quelque chose. Ensuite le terme communication a été utilisé dans de nouveaux contextes tels que le contexte théologique pour désigner la communication avec Dieu, et le contexte physique pour désigner la communication du mouvement.

Après ces évolutions, aujourd'hui, la communication est omniprésente dans notre vie quotidienne, que ce soit à travers les médias de masse, les réseaux sociaux, ou les conversations interpersonnelles. Elle est devenue un enjeu majeur dans la plupart des domaines d'activité, qu'il s'agisse de la politique, de l'économie, de la culture, ou des relations internationales.

¹ MOURI (F), **La communication**, Document destiné aux étudiants, Université des Frères Mentouri – Constantine 1 –,2021, P02.

² BALIBAR(R), « **La communication en langue française** », in revue Langage et société, N°83-84,1998, P15.

1.1.2 Définition de la communication.

Les définitions de la communication sont très nombreuses. Nous présentons quelques définitions de ce concept :

Selon le dictionnaire Petit Larousse, la communication est « l'action de mettre en relation, en liaison, en contact, des choses »¹

« La communication est un fait global où interviennent autant de signaux verbaux que non-verbaux. »²

« La communication est une activité « humaine » dont la compréhension suppose l'objectivation de facteurs expliquant les manières de se comporter, d'interagir, de vivre en société, de répondre aux sollicitations de l'environnement. »³

Les définitions précédentes montrent que :

- La communication est une activité fondamentale qui implique l'utilisation de signaux verbaux et non verbaux pour créer des liens et des relations entre les individus.
- Elle est influencée par les normes sociales, les attitudes, les comportements et les facteurs environnementaux.
- La communication vise à créer une compréhension mutuelle, à partager des informations et des idées et à développer des relations personnelles et sociales.

Selon AUDE RIOM et THIERRY LIBAERT et ASSAËL ADARY « La communication, c'est finalement le rapport au monde de chacun d'entre nous qui se joue : à la fois valeur, technique(s) et économie, la communication symbolise autant un idéal de partage entre les individus qu'un système de transmission des informations entre eux ».⁴

Pour LUCIEN SFEZ « La communication est un moyen utile de relier des éléments stochastiques, atomisés, pour obtenir le lien puissant qu'exige la vie en société : hiérarchies, liaisons verticales et horizontales, représentation de représentation par signes et signaux »⁵

Pour AGNES BUYS MAULEON et EMELIE GOODING « la communication, est une arme à la fois indispensable et infaillible. Indispensable, car sera le pont entre votre offre et vos futurs clients. Infaillible, parce que vous l'aurez construite avec des supports et des mots choisis

¹ [Définitions : communication - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 01/04/2023 à 11 :08)

² DORTIER (JF), « *La communication : Des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux* », Edition Sciences Humaines, 2016, P38.

³ OLIVESI (S), « *Sciences de l'information et de la communication* », édition PUG, 2eme édition, 2014, P179.

⁴ AUDE(R), LIBAERT(T) et ADARY(A), « *Toute la fonction Communication* », éditions DUNOD, 2010, P2.

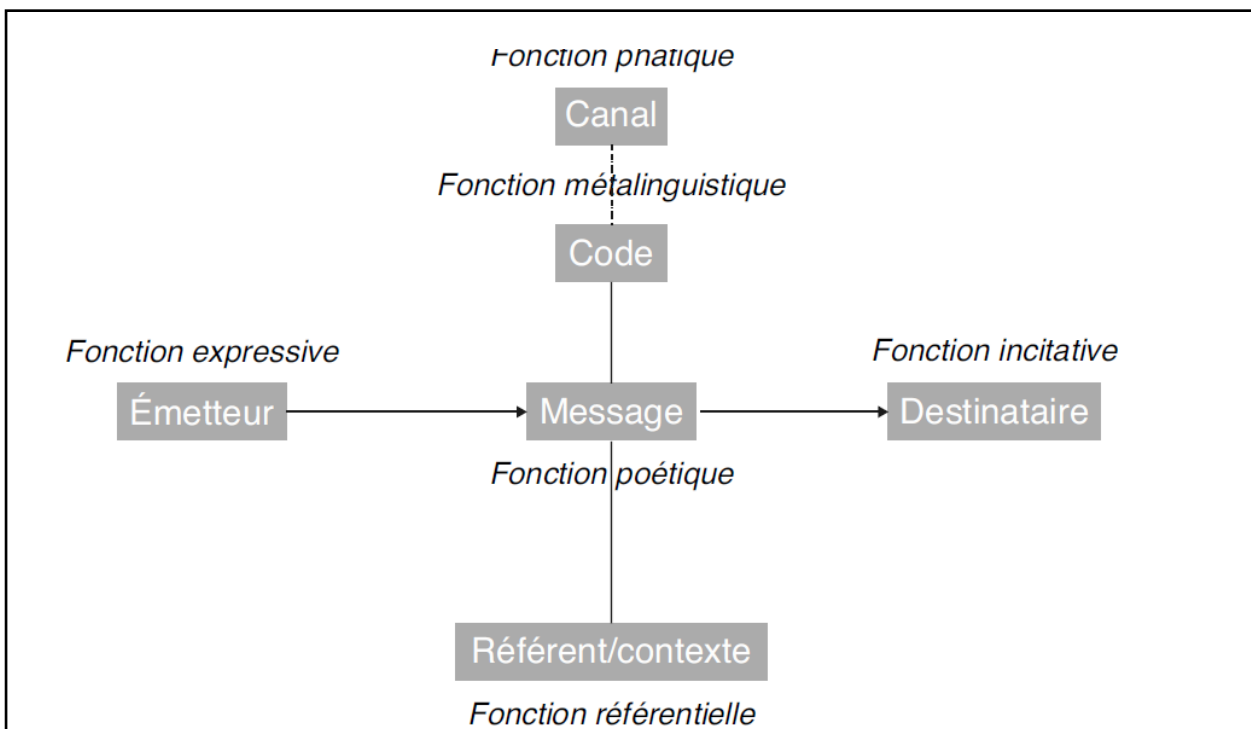
⁵ SFEZ(L), « *La communication* », éditions PUF, Huitième édition, 2010, P4.

et travaillés. Vous ferez ainsi savoir aux bonnes personnes ce que vous faites, et vous développerez votre activité »¹

De ces définitions nous pouvons retenir l'idée que la communication est une notion importante dans de nombreux domaines de la vie, tels que les relations interpersonnelles, la cohésion sociale et la réussite professionnelle. C'est un outil essentiel pour échanger des informations, établir des relations sociales, pour promouvoir les produits et services et atteindre les objectifs.

Toutes ces définitions peuvent être résumées par le schéma suivant :

Figure 1:Schéma général de la communication selon Jakobson.



Source : AUDE (R), LIBAERT (T) et ADARY(A) : Op.cit. P10.

Jakobson a associé six fonctions à chacun de ces six facteurs :

La fonction expressive : C'est la fonction relative à l'émetteur, Elle sert à informer le récepteur sur sa propre personnalité, son état psychologique et émotionnel.

La fonction conative(incitative) : associée au récepteur, se concentre sur l'effet produit sur le récepteur.

¹ BUYS MAULEON(A), GOODING(E), « La communication d'entreprise : pas à pas », édition Vuibert pratique,2015, P5.

La fonction phatique : En ce qui concerne les canaux de communication, il vise à établir ou maintenir un contact et à éviter toute détérioration de la communication, qu'elle soit physique ou psychologique.

La fonction métalinguistique : associée au code, Intéressé par la fonction du langage et son rôle en tant que code de compréhension entre l'expéditeur et le destinataire.

La fonction poétique : se centre sur l'information elle-même, exerce tous les effets formels conférés à l'information et lui confère sa propre valeur expressive.

La fonction référentielle : (associée au référent) permet au langage de communiquer des informations sur le contenu d'un message.

1.2 Définition et types de la communication d'entreprise.

1.2.1 Définition.

On peut définir la communication d'entreprise en se basant sur les deux définitions suivantes :

« Par communication d'une entreprise, on entend l'ensemble des informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise émet, volontairement ou non, en direction de tous les publics. »¹

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

Donc la communication d'entreprise est un concept qui englobe toutes les formes de communication mises en œuvre par une organisation pour faire passer un message à ses publics externes et internes. Cela comprend la communication marketing et publicitaire, la communication interne et la communication RH visant à valoriser la marque employeur.

La communication d'entreprise est un outil important pour promouvoir la mission et les projets d'une entreprise, favoriser l'adhésion à ses valeurs et valoriser son image de marque. Il cible des publics internes tels que les employés, les partenaires et les actionnaires, et des publics externes tels que les clients, les fournisseurs, les investisseurs et les médias.

¹ BAYNAST(A), LENDREVIE(J) ET LEVY(J), « *Mercator* », édition DUNOD, 12e édition, 2017, P396

² D'ALMEIDA(N), LIBAERT (T) : « *la communication interne des entreprises* », édition Dunod, 6ème édition, 2010, P.05.

1.2.2 Les types de la communication d'entreprise.

La communication d'entreprise ne se présente pas sous un format unique. L'un est interne à l'organisation et l'autre en est externe à l'organisation.

1.2.2.1 La communication interne.

Désigne toutes les communications utilisées par l'entreprise pour communiquer avec ses employés et collaborateurs. Il doit être considéré comme un élément important du plan de communication d'une entreprise et ne doit pas être négligé.

On distingue deux types de communication interne :

- La communication interpersonnelle : c'est l'échange de messages entre deux ou plusieurs personnes, qu'elles soient ou non conscientes de leur émission et de leur réception.
- La communication fonctionnelle : Le transfert d'informations entre les différents départements et unités de l'entreprise dans le cadre de ses opérations.

1.2.2.2 La communication externe.

Elle se concentre sur les clients et les relations avec le monde extérieur.

Il existe deux types de communication externe :

- La communication institutionnelle : désigne l'ensemble des efforts de communication visant à promouvoir les valeurs et les réalisations d'une entreprise auprès des publics externes afin d'améliorer son image.
- La communication marketing : est essentielle pour l'activité commerciale de l'entreprise car elle permet la notoriété de la marque et le ciblage de l'audience souhaitée, et elle représente généralement la plus grande part des dépenses de communication.

1.3 L'historique et l'évolution de la communication interne.

La communication interne est apparue avec le début de l'ère industrielle, lorsque les propriétaires d'entreprises ont ressenti le besoin de transmettre des informations à leurs salariés. Tout au long de ces premières années, la communication interne existait au sein des organisations, mais sans structures destinées spécifiquement à la fonction de la communication interne.

Durant le 19^{ème} siècle et le début du 20^{ème} siècle, la communication interne était généralement informelle et se faisait principalement lors de réunions en face à face, où les dirigeants utilisaient une communication hiérarchique pour donner des instructions.

Dans les années quarante, la communication interne s'est développée afin de répondre à la nécessité d'augmenter la productivité et l'efficacité, ainsi que pour répondre aux besoins de la guerre. Durant cette époque, les entreprises ont commencé à utiliser des bulletins d'information internes pour informer les employés des nouvelles importantes.

Avec le développement économique et l'apparition d'organisations de grande taille, la communication interne est devenue plus importante, plus professionnelle et a connu un grand progrès. Elle est devenue institutionnelle et les entreprises ont commencé à créer des départements ou des services destinés à la communication interne, ou des postes tels que "chargé de communication interne" ou "responsable de communication interne".

Durant les années 80, la communication interne est devenue stratégique. Les entreprises ont commencé à élaborer des plans de communication interne et à embaucher des professionnels de la communication pour les mettre en œuvre. La fonction de communication interne et sa structure (service, département etc.) ont résulté de la spécialisation des tâches. « Le responsable de la communication interne prend en charge la gestion des outils existants comme le journal interne et se fixe pour mission principale le fonctionnement de la communication à l'intérieur de l'organisation : réseau de correspondants, événements et manifestations internes, accueil et intégration des nouveaux embauchés, développement d'une culture d'entreprise ».

À la fin du 20^{ème} siècle et au début du 21^{ème} siècle, la communication interne a largement évolué, tant dans ses objectifs que dans les outils utilisés pour la communication. Les entreprises ont mis en place des systèmes d'information interne tels que l'intranet et ont commencé à utiliser des outils modernes tels que la messagerie électronique et le téléphone.

Aujourd'hui, la communication interne est une fonction stratégique clé dans les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Les entreprises utilisent une variété de canaux de communication, y compris les médias sociaux, les applications mobiles et les plateformes de collaboration en ligne, pour communiquer avec leurs employés. Les professionnels de la communication interne travaillent en étroite collaboration avec d'autres fonctions de l'entreprise, notamment la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise et la gestion de la marque, pour s'assurer que la communication interne est alignée sur les objectifs de l'entreprise et contribue à son succès.

1.4 Définition de la communication interne.

La communication interne est cruciale pour le succès d'une entreprise car elle maintient les employés motivés et engagés en les tenant informés de ses objectifs et de ses directives et en satisfaisant ainsi leur besoin d'appartenance. Elle fait maintenant partie d'une communication globale qui utilise tous les outils disponibles pour atteindre les objectifs de l'organisation à toutes les échelles.

Nous proposons dans ce qui suit, quelques définitions de la communication interne données par différents auteurs :

- **Selon LABASSE (P) ancien directeur de la communication interne du groupe Danone :** « la communication interne se définit comme l'ensemble des échanges d'information mais aussi affectifs et symboliques qui s'établissent entre les membres d'une organisation, leur permettant de coexister et de travailler ensemble, une activité très certainement aussi ancienne que l'entreprise. Dès que des hommes se sont trouvés réunis pour produire des biens et des services, ils ont dû échanger entre eux pour s'ajuster la parole échangée a été et est toujours le premier vecteur de la communication dans les organisations »¹
- **Selon D'ALMEIDA.N et LIBAERT.T :** « La communication interne est la composante principale d'un système global des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel dans l'organisation. 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 poursuivis »²

Des définitions précédentes on peut retenir que :

La communication interne est le processus d'échange d'informations, de sentiments et de symboles entre les membres d'une équipe au sein d'une organisation dans le but de préserver un équilibre dans le flux d'informations et les relations interpersonnelles.

La communication interne utilise une variété de techniques de communication et elle cible principalement l'ensemble du personnel de l'entreprise, avec des objectifs spécifiques pour chaque entreprise.

¹ RENCKER(E) : « *Le nouveau visage de la communication interne* », Éditions d'Organisation, 2008, p07.

² D'ALMEIDA(N), LIBAERT (T) : Op.cit. P05.

- **Selon LATHIELLEUX (L) :** « La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui existe entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des entreprises, la spécialisation des ressources humaines et la nécessité de la décentralisation, voire délocalisation des activités »¹
- **Selon LIBAERT(T) :** « La communication interne est un domaine sensible en raison de l'inquiétude grandissante des salariées sur leurs emplois et leur pouvoir d'achat, de leur distanciation envers l'entreprise de la difficulté qu'éprouve celle-ci tente recrées de la confiance. La communication existe dans tout type d'organisation : publique ou privée, économique ou associative. »²

Donc : La communication interne est une pratique essentielle dans tout type d'organisation, qu'elle soit publique ou privée, économique ou associative, Elle peut être définie comme un ensemble de procédures et de méthodes destinées à minimiser la distance structurelle et physique qui peut exister dans les grandes organisations en raison de la spécialisation des rôles et de la décentralisation des opérations.

1.5 Les objectifs de la communication interne.

Selon LATHIELLEUX (L) : « La communication interne a pour objectif principal de permettre aux acteurs de l'entreprise de disposer de l'information dont ils ont besoin dans l'organisation. Cet objectif est rendu possible par différents canaux présents au sein de l'organisation. De cet objectif principal découlent d'autres objectifs. »³

1.5.1 Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise.

La communication interne joue un rôle important dans la mise en œuvre du projet socio-économique de l'entreprise. Elle décrit les objectifs et les procédures liés aux priorités stratégiques et aux engagements financiers.

La communication interne est cruciale pour formaliser les décisions de l'entreprise et les communiquer aux salariés dans un environnement économique volatil. Elle aide à atténuer la résistance des employés à la restructuration, aux fusions, aux acquisitions et à la modernisation en facilitant les changements culturels.

¹ LATHIELLEUX (L), « *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* », édition LEXTENSO, 4^{ème} édition, 2010, Page 95.

² LIBAERT (T), « *introduction à la communication* », édition DUNOD, 2^e édition, 2014, p55.

³ LATHIELLEUX (L), Op.cit. P95.

1.5.2 Accompagner le management.

Pour chaque type d'organisation on a un style de communication :

Pour l'organisation taylorienne : où les rôles et les tâches sont minutieusement définis, la communication interne est presque inexistante.

Pour l'organisation pyramidale : La communication est principalement descendante car elle est dictée par la relation hiérarchique qui prévaut.

Pour l'organisation moderne (cellulaires) : une communication interne transversale et diversifiée qui répond aux besoins du management par projet. La hiérarchie est moins marquée et le management se veut plus participatif.

Les cadres doivent être en mesure de collaborer, de chercher et de digérer l'information, de comprendre les demandes explicites et implicites des clients, d'exprimer des idées et de rallier une équipe. Ces compétences sont cruciales. Ces qualités sont des objectifs professionnels cruciaux pour améliorer les résultats et les interactions interpersonnelles.

La communication interne sensibilise les responsables hiérarchiques aux enjeux de communication liés aux situations professionnelles et les aide à mettre en place une communication appropriée.

1.5.3 Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes.

Le troisième objectif principal de la communication interne est de favoriser la cohésion, en utilisant une langue et une culture partagées, en prêtant attention aux opinions des autres employés et en les comprenant, en créant et en diffusant de l'information et en favorisant la rétroaction.

La communication interne aide à créer une perception cohérente et bonne de l'entreprise, ce qui a un grand impact sur la motivation et l'engagement des employées. Elle essaie de répandre les principes et de fournir un langage universel qui aide chaque personne à ajuster son comportement professionnel. De plus, la communication interne contribue à préserver un principe d'unité dans les organisations d'aujourd'hui, qui sont plus dispersées géographiquement, chronologiquement et socialement que jamais.

La communication interne n'a plus pour objectif de créer une harmonie parfaite. Elle n'est pas un instrument de propagande ou de manipulation, mais plutôt une manière d'organiser les relations entre les employés et l'entreprise tout en acceptant la possibilité de désaccords et de divergences préalables.

Section 2 : la communication interne au sein de l'entreprise :(les formes, les outils, la stratégie et le plan).

Une fois les notions générales de la communication interne abordées, il est nécessaire de se pencher sur le fonctionnement et la nature de la communication entre les individus au sein d'une entreprise.

Dans cette section, nous allons donc examiner les différentes formes de communication interne ainsi que ses outils. Enfin, nous aborderons le plan de communication interne.

2.1 Les formes de la communication interne.

La capacité de toute organisation à exécuter sa stratégie dépend d'une communication interne efficace. Si celle-ci fonctionne bien, elle peut augmenter la cohésion de l'équipe, la productivité organisationnelle, ainsi que stimuler l'innovation, la créativité et l'efficacité des employés.

De ce fait, chaque entreprise développe son propre type de communication interne, que l'on peut diviser en trois catégories : « communication descendante », « communication ascendante » et « communication horizontale ». Chacun de ces types de communication s'aligne sur la vision stratégique de l'entreprise.

2.1.1 La communication descendante (hiérarchique).

On parle de ce type de communication lorsque « il s'agit d'information qui est adressée par la hiérarchie de l'entreprise à ses salariés »¹

La communication descendante est un type de communication interne qui se produit lorsque l'information circule de la direction de l'entreprise vers les employés. Elle est véhiculée par des intermédiaires tels que des cadres ou des chefs d'équipes ou des supports écrits tels que des journaux internes ou des tableaux d'affichage.

Cette forme de communication est particulièrement importante pour la diffusion d'informations réglementaires telles que les politiques de sécurité et les documents juridiques. Elle peut également aider les employés à mieux comprendre l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même.

¹ LIBEART (T), Op.cit. P56.

Pour que la communication descendante soit efficace, il est crucial qu'elle soit crédible et utilise les moyens les plus appropriés pour atteindre les employés. Bien que la communication descendante soit la forme de communication interne la plus courante, elle ne doit pas être utilisée toute seule, car cela pourrait empêcher les employés de s'exprimer.

Les informations qui remontent de la base de l'entreprise peuvent également aider à éviter les conflits et les situations de crise, il est donc essentiel d'établir d'autres types de communication pour une gestion efficace de l'entreprise.

2.1.2 La communication ascendante (salariale).

La communication ascendante est « lorsque les salariés adressent des informations à leur hiérarchie ils peuvent l'effectuer via des enquêtes qui leur sont adressées, des dispositifs de type boîtes à idées ».¹

La communication ascendante est un type de communication qui va des salariés vers la hiérarchie de l'entreprise, en passant toujours par l'encadrement. Elle peut être initiée par les salariés eux-mêmes ou être initiée par l'entreprise. Les employés peuvent communiquer avec la hiérarchie par des questions, des revendications ou des contestations.

La communication ascendante peut prendre diverses formes, telles que la communication formelle, qui est structurée et implique des expéditeurs et des destinataires identifiés, ou la communication informelle, qui n'a pas de structure formelle mais implique des expéditeurs et des destinataires identifiés. Si elle manque de structure et n'a ni émetteur ni récepteur connu, cela peut être considéré comme du bruit ou une rumeur.

La communication ascendante peut également être spontanée, ce qui signifie qu'elle est suscitée ou provoquée par des informations descendantes, ce qui signifie qu'elle répond à des informations descendantes. Elle peut également s'agir d'une simple réaction à une nouvelle situation ou décision, ce qui est appelé le feedback. Les sujets abordés en communication ascendante peuvent concerner les composantes de l'entreprise ou son environnement professionnel.

Pour que la communication ascendante soit efficace, il est important que la hiérarchie informe les salariés d'une consultation sur un thème précis et leur permette de faire des

¹ Ibid. p.56.

suggestions à cet égard. De plus, il est important que les informations reçues soient prises en compte.

2.1.3 La communication horizontale (transversale).

« La communication dite horizontale est une communication interactive qui favorise un flux important d'échange entre les différents membres du personnel. C'est-à-dire qu'il n'y a pas la notion de hiérarchie. C'est un échange d'"égal à égal", entre collaborateurs, d'une seule et même entité ou appartenant à des entités différentes. »¹

La communication horizontale implique l'interaction entre des individus qui occupent des postes similaires dans une hiérarchie, que ce soit au sein d'un service ou entre différents services et établissements. Ce type de communication est souvent appelé "communication de concentration" car il rassemble des points de vue, partage des idées, clarifie les malentendus et améliore la compréhension et la connaissance mutuelles.

Cette troisième forme de communication interne est un prolongement logique des deux premières, car elle les complète. Les échanges les plus fructueux se produisent souvent lors de réunions, d'occasions d'affaires ou de rencontres informelles entre collègues.

Les outils de communication horizontale peuvent être utilisés pour favoriser les échanges entre les employés. Même les outils traditionnellement associés à la communication descendante, comme le journal interne, peuvent devenir un moyen de dialogue.

Les nouvelles technologies, comme l'intranet, peuvent également fournir un flux d'échanges important. Cependant, pour que ces outils soient efficaces, il est important de former et d'informer les employés sur leur utilisation, de les mettre à jour régulièrement et de répondre aux éventuelles questions posées.

Marie-Hélène WESTPHALEN a expliqué Les formes de la communication interne sous forme d'un tableau² :

¹ BELGA(J), **La communication interculturelle au sein des organisations françaises implantées au Maroc**, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Bordeaux Montaigne, 2017, P79.

² BOUZID(A), **L'impact de la communication interne sur les pratiques de la gestion des ressources humaines**, Mémoire de fin de Cycle Master, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger,2015, P19.

Tableau 1:Les formes de la communication interne.

	Mouvement	Supports(outils)	Fonctions
La communication descendante (hiérarchique).	C'est l'information la plus communément mise en œuvre et la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports sont variés : journal interne, affichages, réunions, note de service, information, téléphonique, vidéo.	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
La Communication ascendante (salariale).	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « base » et remonte la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal interne de l'entreprise. Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échanges verbal, tract, lettre ouverte) ou (bruits, rumeurs).	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée. La communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprises. Voire négligée : est-elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? or elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations de son personnel.
La communication horizontale (transversale).	Il n'y a 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. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et les grandes structures : Rencontre interservices, tribunes libres ouvertes dans les différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...)	L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder « l'esprit maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

Source : BOUZID(A) : Op.cit. P19.

2.2 Les moyens de la communication interne.

Les entreprises disposent de différents moyens de communication pour établir des échanges réguliers et transparents avec leurs collaborateurs.

Selon D'ALMEIDA.N et LIBAERT.T, il est possible de regrouper les différents moyens de communication internes en moyens écrits, moyens oraux et supports techniques.¹

2.2.1 Les moyens écrits.

Les moyens écrits présentent de nombreux avantages, notamment leur adaptabilité, leur rapidité, leur simplicité, leur capacité à enregistrer l'information et leur traitement individuel. De plus, ils ont une fonction symbolique qui augmente leur crédibilité par rapport à les moyens oraux. Bien que des technologies plus avancées soient disponibles, l'écrit reste le moyen de communication interne le plus largement utilisé dans les entreprises.

Parmi les moyens écrits de la communication interne on a :

2.2.1.1 Le journal d'entreprise.

Le journal de l'entreprise ou le journal interne est des utiles les plus utilisé puisque² :

- 94 % des entreprises de plus de 1 000 salariés en ont un.
- 82 % des salariés considèrent que le journal interne contribue efficacement à leur information.

Les entreprises utilisent le journal interne pour informer leurs employés des activités et événements importants de l'entreprise. C'est un canal de communication interne qui permet le partage de données concernant la stratégie, les résultats, les projets, les événements et les activités de l'entreprise.

Le journal interne peut apparaître dans une variété de formats, y compris les blogs internes, les bulletins d'information imprimés ou électroniques et les réseaux sociaux d'entreprise. En outre, il peut présenter des éléments sur les améliorations organisationnelles, les réalisations commerciales, les nouvelles réglementations et les opportunités de développement professionnelle.

Les principaux objectifs du journal interne sont de dynamiser la communication interne et d'accroître le travail d'équipe des employés ainsi que leur sentiment de loyauté envers l'entreprise. Le journal interne peut accroître la transparence de l'entreprise et favoriser une plus grande confiance entre la direction et le personnel en donnant régulièrement des informations aux employés.

¹ D'ALMEIDA(N), LIBAERT (T), Op.cit. P27-71.

² LIBEART (T), Op.cit. P58.

2.2.1.2 La revue de presse.

La revue de presse est un outil de communication interne qui permet de diffuser aux employés des informations importantes sur l'entreprise, son marché et son environnement qui ont été relayées dans les médias externes. Elle peut être diffusé de manière régulière, généralement hebdomadaire ou mensuelle, pour informer les employés de l'actualité de l'entreprise et leur fournir une synthèse des événements extérieurs pouvant avoir un impact sur leur travail.

La réalisation de cette revue de presse peut être effectuée en interne ou en externe, grâce à des agences spécialisées qui recensent les articles de presse.

2.2.1.3 La note de service.

Les organisations utilisent la note de service comme outil de communication interne afin de transmettre à leur personnel des informations importantes, des directives, des instructions et des politiques de l'entreprise.

La note de service est généralement distribuée à tous les employés ou à un groupe spécifique d'employés en fonction de leur rôle dans l'organisation. Elle peut être transmise électroniquement ou imprimée et distribuée physiquement sur le lieu de travail.

2.2.1.4 La documentation.

La documentation est l'ensemble de documents qui incluent des détails pertinents concernant les opérations, les politiques et les processus de l'entreprise.

La documentation peut être utilisée pour fournir au personnel de l'entreprise des instructions claires sur les activités à accomplir, les politiques à respecter, les processus de sécurité. Elle peut également être utilisée pour stocker des rapports de projet, des manuels d'instructions, des procédures opérationnelles standard, des règlements internes et des protocoles d'urgence.

2.2.1.5 Le panneau d'affichage.

Le panneau d'affichage est largement utilisé pour informer les employés d'une entreprise, les alerter ou les sensibiliser à des événements, des politiques internes, ou des formations. Sa caractéristique la plus marquante est qu'il ne peut transmettre qu'un message bref.

Les affiches peuvent prendre deux formes : écrite, qui est assimilable à un avis destiné au personnel, ou visuelle, qui est similaire aux panneaux publicitaires et vise à sensibiliser à une action particulière.

2.2.1.6 La boîte à idées.

La boîte à idées est un outil qui permet aux employés de proposer des suggestions, des idées ou des commentaires sur divers aspects de l'entreprise. Elle peut être un simple réceptacle physique comme une boîte en carton ou une urne. Cet outil contribue à aider l'entreprise à identifier des problèmes, à trouver des solutions innovantes et à améliorer ses processus.

2.2.2 Les moyens oraux.

L'oral est un moyen de communication qui implique une interaction directe avec une autre personne, afin de transmettre des informations ou de la motivation. C'est l'outil de communication le plus ancien, naturel et instantané.

En ce moment, il connaît un profond renouveau qui le rend encore plus efficace que les autres moyens de communication.

Les moyens oraux se présentent sous plusieurs formes, parmi eux :

2.2.2.1 Les réunions.

La réunion est un outil qui consiste à rassembler un groupe de personnes pour discuter de questions importantes, prendre des décisions, échanger des idées ou des informations, coordonner des projets, résoudre des problèmes.

Ces réunions peuvent être plus formelles ou moins formelles selon les exigences et l'urgence de la circonstance. Les participants sont invités à partager leurs réflexions, à proposer des solutions et à considérer toute nouvelle information qui pourrait avoir un effet sur leur environnement et leur lieu de travail.

On peut distinguer deux types de réunions :

- **Les réunions de service** : sont des rassemblements organisés au sein d'un même service ou d'une même équipe de l'entreprise, où les participants échangent sur certains sujets liés à leur travail et aux initiatives en cours.
- **Les réunions interservices** : sont les réunions entre employés de différents départements ou services de l'entreprise. Ces réunions ont pour objectifs de coordonner les projets, d'échanger des informations, de coordonner les stratégies et les objectifs, de résoudre les conflits entre les départements et de favoriser la coopération et la communication internes.

2.2.2.2 L'entretien individuel.

L'entretien permet à un employé de discuter de sa performance, de ses objectifs, de ses préoccupations et de ses besoins avec son supérieur hiérarchique. C'est une chance pour l'employé d'obtenir des critiques utiles sur ses performances, de définir ses obligations et ses attentes, de résoudre tout problème éventuel et de maximiser son potentiel.

L'entretien peut être utilisé à différentes étapes de la relation entre un employé et un employeur, comme l'évaluation annuelle des performances, un entretien de suivi après une période d'essai ou de formation, ou un entretien de sortie lorsqu'un employé quitte l'organisation.

L'entretien peut être structuré ou non-structuré, formel ou informel, et doit être mené dans un environnement de confiance et de respect mutuel.

2.2.2.3 La conférence.

La conférence consiste en une présentation orale sur un sujet particulier par un dirigeant de l'entreprise ou un intervenant extérieur, suivie d'une session de questions-réponses. Les sujets abordés visent à favoriser l'intérêt général des salariés et à accompagner leur évolution professionnelle.

2.2.2.4 Le séminaire.

Un séminaire est un rassemblement organisé par une entreprise ou une organisation pour permettre à un groupe de personnes de se réunir et d'échanger des connaissances, des idées et des informations sur un sujet spécifique. Cette rencontre peut durer un temps assez long à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, permettant des échanges approfondis et favorisant la réflexion et la créativité.

En tant qu'outil de communication interne, Un séminaire peut être utilisé pour informer le personnel des développements commerciaux récents, leur présenter de nouvelles procédures ou de nouveaux produits, ou simplement pour favoriser une culture de travail plus ouverte.

2.2.3 Les supports techniques et électroniques.

Les supports techniques englobent les nouvelles technologies utilisées pour favoriser la communication interne en entreprise. Ces outils gagnent en importance au sein des grandes entreprises et se répandent également auprès des petites et moyennes entreprises (PME). Ils facilitent et améliorent la diffusion et la collecte d'informations, ainsi que la compréhension, la mémorisation et l'assimilation des données.

Il existe plusieurs supports techniques et outils électroniques, nous allons citer quelques-uns parmi eux :

2.2.3.1 Le téléphone.

Le téléphone est un outil de communication interne au sein d'une entreprise ou d'une organisation qui permet aux collaborateurs de se communiquer rapidement et efficacement.

Le téléphone utilisé pour passer des appels entre collègues ou entre différents services d'une entreprise. En outre, il est utilisé pour planifier des conférences téléphoniques ou des conversations de groupe afin d'améliorer le travail d'équipe et la coordination sur un projet.

Le téléphone est un outil de communication précieux pour une entreprise car il augmente l'efficacité et la production des travailleurs. Il est également utile pour les situations d'urgence ou les problèmes critiques qui nécessitent une réponse rapide.

2.2.3.2 La newsletter.

Elle s'agit de la version électronique du journal interne mais sa configuration est souvent plus simple. Elle est utilisée pour diffuser des informations et des nouvelles au sein d'une organisation ou d'une entreprise. Elle est généralement envoyée périodiquement (hebdomadairement, mensuellement, trimestriellement, etc.) par courrier électronique à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

La newsletter est un outil efficace pour informer et engager les collaborateurs, favoriser la communication interne et renforcer la cohésion d'équipe.

2.2.3.3 La messagerie électronique.

La messagerie électronique, également appelée courrier électronique ou e-mail, est un outil de communication électronique permettant d'envoyer et de recevoir des messages écrits et des fichiers joints entre les employés sur des réseaux informatiques. Elle permet un flux d'information rapide, efficace et économique.

Cet outil se caractérise par :

- **Rapidité** : Les messages électroniques sont transmis instantanément, ce qui permet une communication rapide et efficace.
- **Accessibilité** : La messagerie électronique est accessible depuis n'importe quel endroit disposant d'une connexion Internet, offrant une grande flexibilité et mobilité.
- **Facilité d'utilisation** : Les logiciels de messagerie électronique sont conviviaux et faciles à utiliser, ce qui les rend accessibles à un large éventail d'utilisateurs.

- **Archivage** : Les messages électroniques peuvent être archivés pour une référence ultérieure, ce qui permet de conserver des enregistrements de communication précieux.
- **Sécurité** : Les systèmes de messagerie électronique offrent des fonctionnalités de sécurité pour protéger les utilisateurs contre les virus, les attaques de phishing et pour garantir la confidentialité des données.
- **Traçabilité** : La messagerie électronique offre une trace de l'ensemble des messages envoyés et reçus, y compris les dates, les heures et les destinataires.
- **Collaboration** : La messagerie électronique permet aux utilisateurs de travailler ensemble à distance sur des projets, des documents et d'autres tâches collaboratives.

2.2.3.4 L'intranet.

« Intranet est un réseau privé utilisant les technologies d'internet (protocole de transmission, hypertexte...), permettant des échanges d'informations à l'intérieur d'une entreprise, entre des matériels hétérogènes. »¹

Les entreprises et les organisations utilisent cet outil de communication interne pour permettre aux membres de leur personnel d'accéder aux données, aux ressources et aux applications propres à leur entreprise.

L'intranet peut avoir des outils tels que des systèmes de messagerie internes, des forums de discussion, des calendriers partagés, des bases de données internes, des fichiers de politique d'entreprise, et des formulaires de demande en ligne.

2.2.3.5 La visioconférence.

Une technologie qui permet à plusieurs employés de l'entreprise géographiquement éloignés de se rencontrer virtuellement grâce à un système de télécommunication interactif combinant audio et vidéo.

Les participants sont équipés d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, ce qui leur permet de voir et d'entendre les autres participants comme s'ils étaient tous présents dans la même pièce.

Cela facilite grandement la collaboration à distance, qui est devenue particulièrement importante dans le contexte actuel où de plus en plus d'organisations sont amenées à travailler à distance ou avec des équipes géographiquement dispersées.

¹ MEIER(O), « *Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir* », édition Dunod, 2009, P109.

2.2.3.6 Le film d'entreprise.

Son but est de présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés sans exigence d'une réponse en retour.

Afin d'améliorer les connaissances des employés sur un enjeu particulier et de promouvoir l'entreprise, l'objectif de ce court métrage est de mettre l'accent sur les actions de l'entreprise, un aspect précis de celles-ci ou une problématique précise.

Le contenu du film d'entreprise doit être adapté au public visé, aux objectifs poursuivis et à la nature du message.

2.3 Le plan de communication interne.

« Il n'y a pas de communication d'entreprise sans plan de communication. »¹

La communication d'entreprise doit être fondée sur une technique fiable et incontestable pour devenir un métier reconnu. Bien que la communication puisse être perçue comme un objectif, elle doit être considérée davantage comme un outil qui peut aider à l'expansion et au développement de l'entreprise.

La communication interne, ainsi que tout autre type d'entreprise, doivent être planifiée plutôt qu'effectuée au besoin chaque fois qu'un problème spécifique se présente. Ainsi, l'entreprise adopte une démarche proactive plutôt que réactive.

2.3.1 Définition de plan de communication interne.

« Un plan de communication stratégique est un document qui décline la stratégie de communication d'une organisation en objectifs et actions planifiées. »²

Selon THIERRY LIBAERT dans son livre « le plan de la communication » le plan de communication est « défini comme une méthode d'amélioration de la cohérence d'actions au service d'une finalité, est à notre avis, dans le domaine de la communication d'entreprise, valable quel que soit le type d'entreprise. »³

¹ LIBAERT(T), « *Le plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication* », édition DUNOD, 3^{ème} édition, 2008, P 01.

² LERO(J), **Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique**, édition Comm-Collection, N°19, Juin 2010, p 05.

³ LIBAERT(T) : Op.cit. P8.

Selon D'ALMEIDA.N et LIBAERT.T le plan de communication interne « exprime le choix des actions de communication interne sur une période allant généralement d'un à trois ans. »¹

Donc le plan de communication interne est un document qui décrit les objectifs, les stratégies et les techniques à utiliser lors de la communication avec le personnel d'une organisation.

Il peut inclure des informations sur la manière dont l'information sera partagée entre les différentes équipes et départements de l'entreprise, les canaux de communication qui seront utilisés ainsi que les messages clés qui seront communiqués.

Il peut inclure les principaux messages qui seront transmis, les canaux de communication à utiliser et la manière dont l'information sera distribuée dans les différents équipes et départements de l'entreprise.

L'objectif majeur d'un plan de communication interne est de favoriser une communication efficace, cohérente et claire entre les différents membres de l'organisation tout en assurant leur compréhension mutuelle et leur engagement envers les objectifs de l'entreprise.

2.3.2 Les principes fondamentaux d'un plan de communication interne.

Selon DECAUDIN(J-M), IGALENS(J) et WALLER(S) Le plan de communication interne d'une entreprise devrait répondre aux huit principes suivants :²

- **Existence** : Bien que ce premier principe sembler évident en théorie, de nombreuses entreprises n'ont pas de plan de communication interne bien établi et se contentent de réagir aux situations au fur et à mesure qu'elles se présentent. Pour être efficace, une entreprise doit élaborer un plan de communication interne en définissant différents angles d'approche tels que le discours segmenté ou non, fondé sur la transparence de l'information.
- **Continuité** : Pour qu'un plan de communication interne réussisse, il doit être élaboré sur plusieurs années afin d'assurer une transmission efficace des messages. Les changements fréquents dans le style de communication peuvent semer la confusion et saper la compréhension des employés de l'entreprise.

¹ D'ALMEIDA(N), LIBAERT (T), Op.cit.P87.

² DECAUDIN(J-M), IGALENS(J) et WALLER(S), « *La communication interne (stratégies et techniques)* », édition Dunod, 4ème édition, 2017, P79.

- **Différenciation** : Une bonne communication interne doit être adaptée à l'organisation et distincte des autres communications internes, en particulier ceux des concurrents directs, en termes de fond et de forme.
- **Clarté** : La communication interne doit être claire, facile à comprendre et sans ambiguïté pour toutes les parties concernées afin d'être efficace et efficiente.
- **Réalisme** : Il est essentiel que la communication interne de l'entreprise reflète fidèlement sa réalité. Si la communication donne une vision trop idéale de l'entreprise, cela peut créer un décalage qui conduira les employés à ne pas adhérer aux messages transmis, car ils ne se sentiront pas représentés par cette image.
- **Déclinaison** : Le plan de communication interne doit être suffisamment souple pour s'adapter à plusieurs modes de communication (médias, la communication directe), tout en conservant sa clarté et son efficacité et en se conformant aux exigences techniques propres à chaque mode.
- **Cohérence** : La communication interne doit être cohérente avec tous les autres types de communications de l'entreprise.
- **Acceptabilité interne** : Le format et le style de communication interne doivent être acceptables pour tous les employés.

2.3.3 Elaborer un plan de communication interne.

« Un plan de communication interne ne se construit pas ex nihilo. Il répond à un besoin qui doit être soigneusement identifié, généralement sur la base d'un audit préalable qui permet de faire le diagnostic de la situation dans une perspective de compréhension de l'existant et d'action. »¹

Le plan de communication interne suit une méthodologie en 5 phases :

2.3.3.1 Déterminer la place du plan de communication interne dans la stratégie interne.

Pour réaliser cette phase, il est nécessaire de passer par trois étapes.

2.3.3.1.1 Déterminer le champ d'action.

Le responsable de la communication chargé du projet étudie le contexte de la mission assignée par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, les objectifs visés, les ressources disponibles et les éventuelles contraintes.

¹ LIBAERT(T) : Op.cit. P191.

2.3.3.1.2 Constituer un groupe de pilotage.

Le responsable de la communication interne forme un groupe pour concevoir et suivre le plan de communication, avec des responsables de communication, de gestion, des représentants des ressources humaines et des experts de la thématique traitée. Des représentants syndicaux peuvent également être impliqués selon le contexte.

2.3.3.1.3 Etablir le diagnostic.

À cette étape, il est important d'identifier les potentiels risques, enjeux, obstacles, et besoins des publics cibles. Pour procéder à cette analyse, plusieurs méthodes peuvent être utilisées, telles que l'analyse SWOT, les entretiens individuels, les enquêtes par questionnaires.

2.3.3.2 Déterminer les objectifs.

Il s'agit de définir les objectifs opérationnels de la communication interne qui sont un élément clé de la stratégie de communication globale de l'entreprise. Ils permettent de traduire les objectifs stratégiques en actions concrètes et adaptées aux besoins des employés, contribuant ainsi à la réussite de la communication interne.

Les objectifs opérationnels de la communication interne peuvent prendre différentes formes telles que : fournir des informations, initier des actions, rectifier des informations, favoriser la compréhension, attirer l'attention, encourager l'adhésion ou encore sensibiliser. Le responsable de la communication prévoit des critères d'évaluation adaptés à chacun de ces objectifs.

2.3.3.3 Identifier les publics cibles.

En parallèle à la définition des objectifs, il est également essentiel d'identifier les publics cibles associées à chaque objectif. Ces publics peuvent être constitués de l'ensemble des employés ou bien être segmentés par départements ou fonctions.

2.3.3.4 La mise en œuvre du plan.

« Le plan doit être validé par la direction générale et obtenir la reconnaissance des autres directions. Sa présentation au cercle restreint des dirigeants et son acceptation sont autant de garanties sur sa mise en œuvre. C'est par cet acte que le plan s'impose et engage la direction de l'entreprise. »¹

Dans cette phase on distingue trois étapes :

¹ LIBAERT(T) : Op.cit. P193.

2.3.3.4.1 Définir le message.

Après avoir identifié les objectifs visés, il est temps de choisir les idées principales du message afin de les transmettre aux publics-cibles. Cette sélection est cruciale pour assurer la cohérence, la continuité et l'efficacité du message tout au long du processus de communication.

2.3.3.4.2 Identifier les stratégies.

La mise en place d'une stratégie efficace dépend des objectifs établis, des particularités des audiences cibles et du contexte. Cela implique l'utilisation de multiples stratégies plutôt qu'une seule et unique. En effet, il convient de parler de stratégies multiples car une même problématique peut nécessiter des approches communicationnelles différentes selon les catégories de personnel concernées, comme les cadres, les salariés ou autres.

2.3.3.4.3 Décider des actions et choisir les canaux de communication.

À cette étape, le responsable de la communication prend des décisions quant aux actions concrètes à entreprendre et aux supports à utiliser.

A la fin de cette phase le plan de communication présente généralement quatre séquences¹ :

- Le regroupement des actions par grandes phases, grands objectifs, cibles principales.
- La désignation du responsable des actions qui permet d'identifier les pilotes de l'action.
- L'établissement du planning des actions (leur étalement et leur progression) et de la mobilisation des moyens (moyens humains, techniques, etc.).
- L'élaboration du budget des opérations.

2.3.3.5 Evaluer le plan de communication.

La phase d'évaluation du plan de communication interne consiste à mesurer l'efficacité des actions de communication mises en place au sein de l'entreprise. Elle permet d'analyser les résultats obtenus et de déterminer si les objectifs fixés ont été atteints.

Cette phase peut inclure des enquêtes auprès des employés, des analyses statistiques ou des évaluations qualitatives pour déterminer les forces et les faiblesses du plan de communication interne.

Selon **LIBAERT(T)**, l'évaluation s'effectue à divers niveaux :²

¹ Ibid.P193.

² Ibid.P193.

- **A court terme** : elle vise à évaluer l'efficacité des outils utilisés et la compréhension des messages transmis.
- **A moyen et long terme** : elle permet d'appréhender les effets sur les attitudes et les compétences des employés tels que l'accroissement de la connaissance des objectifs de l'entreprise ou l'amélioration de l'autonomie d'action.

Section 3 : la place, les enjeux et les obstacles de la communication interne.

Malgré son importance, de nombreux obstacles peuvent entraver la mise en place d'une communication interne efficace. Dans cette section, nous allons explorer la place de la communication interne au sein de l'entreprise, ses enjeux et les obstacles qui peuvent entraver son bon fonctionnement.

3.1 La place de la communication interne au sein de l'entreprise.

Selon LUGOL, KEMPF, RAPIDEL, et SCIBETTA : Le lieu de communication interne et la nature de l'organisation dépendent de l'état dominant de l'Esprit de l'entreprise et des objectifs généraux.¹

La communication interne est une fonction présente dans toutes les entreprises, bien qu'elle ne soit pas toujours structurée de manière formelle. Elle peut occuper une place centrale dans l'entreprise, avec un service ou une direction spécialement dédiée à cette fonction. Ou dans d'autres cas, elle peut être intégrée à d'autres fonctions, telles que les ressources humaines ou la communication.

On distingue trois types de rattachement de la fonction de la communication interne :

3.1.1 Rattachement de la communication interne à la direction générale.

Dans ce mode de rattachement, la communication interne est directement gérée par la direction générale. Ce rattachement est efficace pour mieux comprendre la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

Les entreprises qui optent pour cette approche peuvent bénéficier des avantages de la communication interne en travaillant en étroite collaboration avec les directions des ressources humaines et de la communication.

¹ KADI (A), HAMENED (A), La communication interne vecteur de l'efficacité d'entreprise, Mémoire de fin de Cycle Master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU, 2022, P46.

Il est difficile pour les partenaires sociaux d'accepter cette approche, car selon eux, la communication interne ne devrait jamais être utilisée comme une propagande de la direction générale pour imposer des décisions difficiles.

Tableau 2: les avantages et les inconvénients de rattachement de la communication interne à la direction générale.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacité de réponse rapide durant les situations de crise. ✓ Simplification du processus de prise de décision. ✓ Accès facile à des sources d'information. ✓ Amélioration de l'importance de la fonction. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentiment d'être contrôlé par la direction. ✓ Éloignement de la réalité du terrain.

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.1.2 Rattachement de la communication interne à la direction des ressources humaines.

La direction des ressources humaines est responsable de la gestion du personnel de l'organisation et joue un rôle clé dans la communication avec les employés. Elle est donc souvent considérée comme la mieux placée pour gérer la communication interne.

Cette approche est basée sur l'idée que la communication interne est étroitement liée aux pratiques de gestion des ressources humaines, car elle concerne principalement la diffusion d'informations et de messages à l'ensemble du personnel. Cela peut aider à améliorer la communication entre l'organisation et ses employés, ainsi que la satisfaction et la fidélisation de ces derniers.

Tableau 3:les avantages et les inconvénients de rattachement de la communication interne à la direction des ressources humaines.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaissance approfondie de l'environnement concerné. ✓ Prendre en compte les conditions sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de ne pas être en accord avec les autres formes de communication de l'entreprise.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

3.1.3 Rattachement de la communication interne à la direction de communication.

Ce mode de rattachement permet de créer une synergie entre les différentes activités de communication en alignant les messages internes et externes pour créer une image cohérente et professionnelle. Ainsi, cette coordination permet également d'éviter les conflits de communication et de s'assurer que les messages sont cohérents.

Certains critiques de l'intégration de la communication interne dans la direction de communication soutiennent que la communication interne a des objectifs différents de ceux de la communication externe, et que ce rattachement peut entraîner une confusion des rôles et des responsabilités.

La décision de rattacher la communication interne à la direction de la communication dépend des besoins spécifiques de chaque organisation. Il est important de trouver un équilibre entre l'intégration de la communication interne dans la stratégie globale de communication de l'entreprise et la reconnaissance de ses objectifs spécifiques en tant que domaine de spécialisation distinct.

Tableau 4: les avantages et les inconvénients de rattachement de la communication interne à la direction de communication.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pouvoir prendre des décisions et agir de manière indépendante. ✓ Être en accord et en harmonie avec la communication externe. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plus de priorité à la communication externe.

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.2 Les enjeux de la communication interne.

Les auteurs RIOM(A), LIBAERT(T) et ADARY(A) ont mentionné dans leur livre « Toute la fonction communication » que la communication interne adopte les trois principaux enjeux de la fonction RH (Recruter, Fidéliser, Reconnaître)¹

3.2.1 Le recrutement.

La communication interne est essentielle pour garantir un recrutement efficace et réussi. Elle contribue à retenir les meilleurs talents en garantissant des processus de recrutement clairs et transparents pour les candidats.

¹ AUDE(R), LIBAERT(T) et ADARY(A), Op.cit. P167.

3.2.2 La fidélisation.

La communication interne joue un rôle important dans la fidélisation des employés car elle leur permet de se sentir connectés à l'entreprise et à sa culture. Elle favorise aussi la motivation des employés en explicitant la stratégie de l'entreprise et en montrant ses résultats.

3.2.3 La reconnaissance.

La reconnaissance est un enjeu majeur de la communication interne, car cette dernière elle permet non seulement de valoriser les efforts et le travail des employés, mais aussi de renforcer leur engagement et d'améliorer la qualité globale du travail au sein de l'entreprise. En outre, la reconnaissance permet aux employés de mieux comprendre leur rôle et leur contribution dans l'ensemble de l'organisation, et de se sentir impliqués dans les décisions prises par l'entreprise.

3.3 Les obstacles à la communication interne.

L'un des aspects les plus importants dans l'organisation et la stratégie d'une entreprise est sa communication interne. Cependant, elle peut parfois être entravée par des obstacles qui peuvent avoir des conséquences néfastes sur la performance globale de l'entreprise.

Comme le soulignent Éric Gosselin, Simon L. Dolan et Denis Morin dans leur livre « Aspects humains des organisations : Psychologie du travail et comportement organisationnel » que : « On n'est pas surpris d'apprendre que les obstacles à la communication sont nombreux. Lorsqu'un émetteur (par exemple, le gestionnaire) réussit à transmettre un message qui sera reçu et interprété exactement comme il l'a souhaité, il a accompli un petit exploit. En effet, de nombreuses interférences peuvent surgir à n'importe quelle étape du processus de communication et rendre la compréhension du message plus difficile. »¹

D'après ces auteurs les obstacles à la communication interne sont :

3.3.1 Le cadre de référence.

Notre perception de la réalité est influencée par notre cadre de référence, formé depuis l'enfance par nos expériences. Ce cadre peut limiter notre créativité face à de nouvelles situations.

¹ GOSSELIN(E), L. DOLAN(S) ET MORIN(D), « *Aspects humains des organisations : Psychologie du travail et comportement organisationnel* », édition Chenelière Education, 5e édition, 2017, P252.

Chacun possède un cadre unique qui peut causer des distorsions de communication entre personnes occupant des fonctions différentes, par exemple, les représentants de l'entreprise et les syndicaux peuvent interpréter différemment des événements tels que les salaires.

3.3.2 L'écoute sélective.

L'écoute sélective est un obstacle à la communication du côté du récepteur lié aux cadres de référence dont les individus entendent ce qu'ils espèrent entendre, rejetant toute information qui ne correspond pas à leurs attentes. Les préjugés et expériences passées peuvent entraîner une interprétation biaisée du message.

Parfois, on peut avoir l'impression d'écouter, mais en réalité, on est juste en train de préparer une réponse plutôt que d'être attentif à ce que l'autre dit.

3.3.3 La filtration de l'information.

La filtration de l'information signifie changer l'information pour que le récepteur la perçoive positivement. Cela se produit dans les communications de haut en bas et de bas en haut de la hiérarchie.

Certains renseignements ne sont pas communiqués au supérieur hiérarchique car ils sont inutiles ou pourraient avoir un impact négatif, par exemple dans le cas de communication ascendante les renseignements sont filtrés ou modifiés à chaque niveau hiérarchique supérieur. De même dans le cas de communication descendante les informations stratégiques ne sont pas divulguées à tous les travailleurs.

3.3.4 Les problèmes de sémantiques.

La communication humaine est sujette à des erreurs causées par l'utilisation des mots, notamment à cause du grand nombre de définitions que peuvent avoir les mots fréquemment utilisés. Bien que les mots soient importants, Il est important de comprendre le sens global du message plutôt que de se concentrer uniquement sur les mots utilisés.

Il est tendance dans les entreprises de trouver des groupes qui utilisent souvent des termes spécifiques qui peuvent être difficiles à comprendre pour les personnes qui ne font pas partie de leur groupe. Pour assurer une communication efficace, il est essentiel de simplifier le langage et d'utiliser des termes clairs et compréhensibles par tout le monde.

3.3.5 La position hiérarchique de l'émetteur.

En entreprise, la position hiérarchique de l'émetteur peut influencer la réception du message. En général, les personnes en haut de la hiérarchie sont souvent crues plus facilement

que celles en bas, ce phénomène peut causer des problèmes car les idées et suggestions des employés en bas sont souvent ignorées, alors qu'ils ont une expérience pratique des problèmes. Ils devraient être écoutés et pris au sérieux car leur expérience les rend crédibles et mérite de l'attention.

3.3.6 La quantité d'information.

Les avancées technologiques ont créé un problème pour les gestionnaires qui ont trop d'informations à trier pour prendre des décisions. Cette surcharge d'informations peut empêcher les gestionnaires de répondre aux demandes et bloquer les processus décisionnels.

Pour éviter cela, les gestionnaires ne prennent pas le temps de tout lire et l'émetteur doit choisir les informations les plus importantes. Il est donc essentiel pour l'émetteur de considérer la perspective du récepteur lorsqu'il envoie un message.

3.3.7 La rétroaction (feedback).

« Le message de rétroaction (ou feedback en anglais) est le message, verbal ou non, renvoyé par réaction par le récepteur à l'émetteur. »¹

La rétroaction est souvent absente dans la communication interne, bien qu'elle soit cruciale pour une communication efficace et une gestion réussie des employés. Ces derniers ont besoin de rétroaction pour maximiser leur motivation et réduire l'incertitude en guidant, motivant et renforçant les comportements efficaces.

La rétroaction est généralement perçue comme punitive, ce qui impact négativement la motivation, la satisfaction et l'engagement des employés. Les gestionnaires doivent offrir une rétroaction constructive pour accompagner les employés dans leur développement professionnel tout en protégeant leur estime de soi.

¹ MEIER(O), Op.cit. P179.

Conclusion du chapitre.

Tout au long du premier chapitre, nous avons conclu que la communication interne est vraiment importante pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation : planifier, organiser, prendre des décisions et contrôler. Elle permet à exprimer les ambitions et les objectifs de l'organisation, tout en favorisant une bonne relation avec les employés, ce qui permet de mieux comprendre leurs problèmes et de les aider à s'impliquer dans les projets de l'entreprise.

Quel que soient son type et sa forme, l'entreprise doit trouver la meilleure combinaison possible afin de répondre aux besoins en information de son personnel. Cette information permettra de construire un atmosphère interne positive, et cela se reflètera à l'extérieur, contribuant ainsi à améliorer l'image de l'entreprise auprès du public.

Chapitre 2
**La conduite du changement
organisationnel.**

Introduction.

Le monde dans lequel nous évoluons est en constante mutation, et les organisations ne font pas exception à cette règle. Face à des environnements de plus en plus complexes et compétitifs, les entreprises doivent s'adapter et évoluer pour rester pertinentes et prospères. C'est là qu'intervient le concept de changement organisationnel. Cependant, mettre en œuvre ce changement au sein d'une organisation n'est pas toujours facile. C'est là que la conduite du changement et la résistance au changement entrent en jeu.

Ce chapitre se concentre sur l'étude approfondie du concept de changement organisationnel, de la conduite du changement organisationnel et du phénomène de la résistance. et pour mieux comprendre notre thème de recherche, nous allons explorer la relation entre la communication interne et la conduite du changement. Pour ce faire, nous avons divisé ce chapitre en trois sections :

- **Section 1** : Généralité sur le changement organisationnel.
- **Section 2** : La conduite du changement organisationnel et la résistance.
- **Section 3** : la relation entre la communication interne et la conduite du changement organisationnel.

Section 1 : Généralité sur le changement organisationnel.

Le changement représente une constante inévitable dans la vie de toute organisation. Dans cette section nous allons tout d'abord donner une définition générale du concept de changement avant d'aborder les aspects fondamentaux liés au changement organisationnel.

1.1 Définition du changement.

C'est quoi le changement ?

Le changement est défini selon le dictionnaire Larousse comme suit : « Action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre »¹

On trouve aussi que plusieurs auteurs ont défini le changement comme :

Pour COLLERETTE le changement est « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »²

Pour BELANGER(L) le changement est « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »³

Pour AUTISSIER(D) et MOUTOT(J-M) « le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. »⁴

Aussi selon les mêmes auteurs le changement est « Une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps »⁵

Selon les définitions précédentes on peut retenir que :

- Le changement consiste à modifier quelque chose ou à passer d'un état à un autre.
- Le changement est souvent motivé par le désir d'améliorer la situation actuelle et de passer à un état qui est plus satisfaisant ou mieux adapté aux besoins.

¹ [Définitions : changement - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 12/04/2023 à 07 :35).

² MAZOUZ(B) et GAGNON(S) : « *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics* », édition Presses de l'Université du Québec,2020, P04.

³ ZID(R) : comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal,2006, P19.

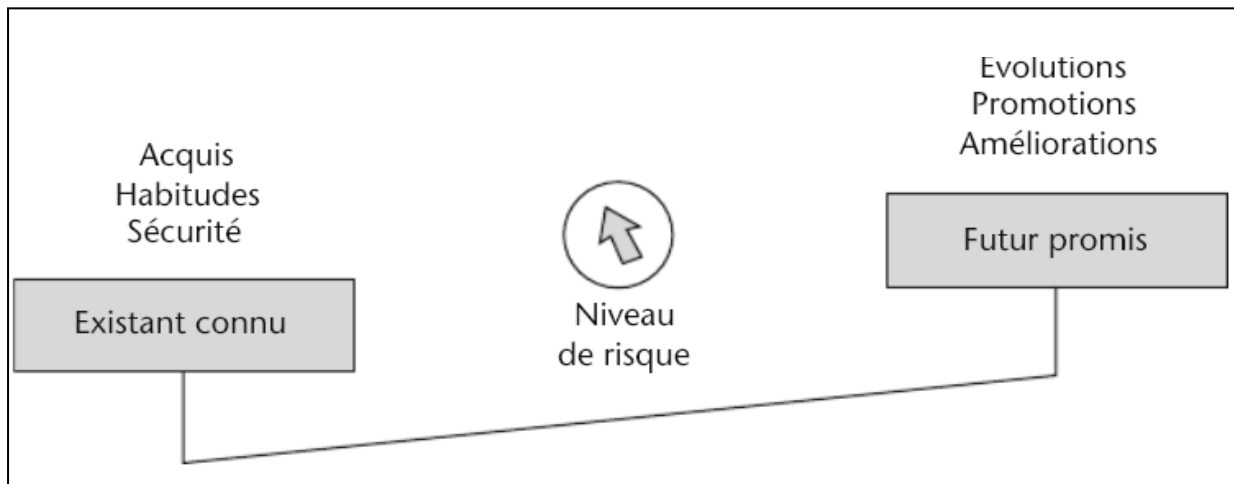
⁴ AUTISSIER(D), MOUTOT(J-M) : « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage* », édition DUNOD,2eme édition, 2010, P06.

⁵ Ibid.P06.

- Le changement représente une opportunité de progrès vers un avenir amélioré.
- Pour que le changement prenne forme, il est important de mobiliser et de faire adhérer les différents acteurs impliqués.

AUTISSIER(D) et MOUTOT(J-M) ont proposé une autre définition de changement. « Le changement est une sorte de balancier entre l'existant connu et l'avenir promis. L'adhésion au changement consiste à vouloir abandonner son existant et à croire dans le futur attendu »¹

Figure 2:La balance du changement.



Source : AUTISSIER(D), MOUTOT(J-M) : Op.cit. P08.

Le seuil du niveau de risque perçu est crucial pour décider si l'on accepte ou non un changement et s'engage dans celui-ci. Pour amorcer une transformation, il est nécessaire de dépasser ce seuil, ce qui implique d'analyser les risques liés à la perte de la situation actuelle pour un avenir incertain.

1.2 Le changement organisationnel.

Dans cette partie nous allons présenter la définition du changement organisationnel ainsi que son historique.

1.2.1 Définition du changement organisationnel.

Il existe plusieurs définitions du changement organisationnel. Cependant, nous allons nous concentrer celles qui nous aident à mieux comprendre ce que nous voulons étudier dans ce travail.

¹ Ibid.P08.

Le changement organisationnel est « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations. »¹

Le changement organisationnel est « Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système. »²

« Le changement organisationnel est un processus de transformation qui amène une organisation d'un état actuel obsolète vers un état futur jugé plus performant et plus rentable. Ce processus peut être déclenché par des pressions de l'environnement interne ou externe et affecte l'organisation dans sa profondeur (sa culture, ses systèmes de gestion). »³

Par conséquent on peut définir le changement organisationnel comme l'ensemble des transformations qui affectent une organisation, qu'elles soient profondes ou superficielles, en réponse à des facteurs interne (Contraintes structurelles) ou externe (la concurrence, l'évolution technologique), dans le but de conduire l'organisation vers une situation future meilleure.

1.2.2 Historique et évolution du changement organisationnel.

Christiane Demers dans son livre intitulé « *De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* » a identifié trois grandes perspectives historiques sur le changement organisationnel, qui correspondent à trois périodes présentées dans le tableau ci-après

¹ BARABEL (M), MEIER(O) : « *MANAGEOR : Les meilleurs pratiques du management* », édition DUNOD, 2ème édition, 2010, P.368.

² COLLERETTE(P), LAUZIER(M) et SCHNEIDER(R), : « *Le pilotage du changement* », édition Presses de l'Université du Québec, 2ème édition, 2013, P10.

³ SLIMANI (R) : L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algériennes : Cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université A. MIRA-BEJAIA, 2020, P53.

Tableau 5: Synthèse de l'historique du changement.

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives Théoriques
1. Fin de la deuxième guerre mondiale	-Croissance et stabilité économique.	-synonyme de progrès. -de développement organisationnel. -de croissance et d'adaptation.	-théorie de la croissance. -de cycle de vie. - de la contingence. -de développement organisationnel.
2. Fin des années 70	Récession et décroissance : -Crise pétrolière 1973. -Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	-processus discontinu et révolutionnaire. -une crise dans la vie de l'organisation.	-approche configurationnelle. - théorie culturelle et cognitive. -théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80	Crise de toutes natures : -Concurrence accrue. -précarisation de l'emploi.	- la seule chose prévisible. - une réalité quotidienne. -un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. -l'affaire de tous les membres de l'organisation	- théorie de l'apprentissage. -théorie évolutionniste. -théorie de la complexité (théorie du chaos). - les approches constructivistes.

Source : ZID(R) : Op.cit. P21.

1.2.2.1 La première période : fin de la deuxième guerre mondiale.

Durant cette période, l'économie a connu une croissance rapide et une stabilité solide qui ont perduré jusqu'au milieu des années 70. Dans ce contexte, le changement était synonyme de progrès et s'est principalement manifesté dans la façon dont les entreprises étaient organisées, se développaient et s'adaptaient.

1.2.2.2 La deuxième période : fin des années 70.

Cette période est caractérisée par l'émergence de l'économie de marché et la domination de la loi du marché. Toutefois, cette époque a connu des crises pétrolières en 1970 et 1973, ainsi que l'arrivée de nouveaux concurrents asiatiques dans les années 80, ce qui a provoqué une récession économique et des privatisations de sociétés d'État.

Pour les organisations, ces changements ont été difficiles et perçus comme dramatiques et négatifs. Cependant, des dirigeants visionnaires ont mené des transformations importantes de la culture, de la structure et des stratégies de leur organisation.

Cette période a également marqué un changement de perception des organisations, qui ne sont plus considérées comme de simples instruments manipulables par les dirigeants, contrairement à la première période.

1.2.2.3 La troisième période : fin des années 80.

Cette période est marquée par la mondialisation des marchés, la précarité du travail et les licenciements massifs, mais également cette période est aussi une période d'apprentissage et de développement où les changements font partie intégrante du quotidien des organisations.

Ces changements sont devenus prévisibles, durables et favorisent l'innovation. Ils impliquent tout le monde au sein de l'organisation, des dirigeants aux membres des équipes qui peuvent contribuer au processus de changement.

1.3 Les typologies du changement organisationnel.

La variété de définitions associées à la notion de changement a conduit à l'émergence d'une diversité de types de changement. Dans notre travail, nous avons choisi de développer les typologies du changement d'abord selon les travaux d'AUTISSIER(D) et MOUTOT(J-M) en 2003, et ensuite selon les travaux d'AUTISSIER(D), VANDANGEON-DERUMEZ(I) et VAS(A) en 2010.

1.3.1 La typologie du changement organisationnel selon les travaux d'AUTISSIER et MOUTOT (2003).

D'après AUTISSIER(D) et MOUTOT(J-M) « le changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme ».¹

¹ AUTISSIER(D), MOUTOT (J.M) : « *Pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action* » : Op.cit. P.91.

- **L'intentionnalité :** « oppose un changement déterminé par des transformations de l'environnement (changement imposé) à un changement non contraint résultant du choix des individus (changement volontaire) ». ¹
- **Le rythme :** « correspond à la manière avec laquelle les managers déploient un projet de changement dans l'organisation. Celui-ci peut être brutal ou bien progressif » ².

Le tableau suivant représente les quatre types de changement organisationnel qui résultent de la combinaison des deux axes : l'intentionnalité (imposé ou volontaire) et le rythme (brutal ou progressif).

Tableau 6: Typologie du changement.

PROGRESSIF	<u>CHANGEMENT PRESCRIT</u>	<u>CHANGEMENT CONSTRUIT</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.). ✓ 12 à 36 mois. ✓ Projet an 2000, euro, 35 heures. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise. ✓ 1 à 10 ans. ✓ Culture client, qualité, processus.
BRUTAL	<u>CHANGEMENT DE CRISE</u>	<u>CHANGEMENT ADAPTATIF</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solutions à un dysfonctionnement. ✓ 1 jour à 3 mois. ✓ Accident, grève, plaintes de clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformation des pratiques et de l'organisation. ✓ 6 à 18 mois. ✓ Nouvel outil informatique, compétences commerciales.
	IMPOSÉ	VOLONTAIRE

Source : AUTISSIER(D), MOUTOT (J.M) : « *Pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action* », édition Dunod, 2003, P.93.

1.3.1.1 Le changement prescrit (imposé/ progressif).

Ce type de changement est souvent déclenché par des éléments externes inévitables tels que des modifications législatives ou des avancées technologiques. Si l'entreprise ne tient pas compte de ces changements, elle pourrait se voir condamnée pour non-respect des règles en vigueur ou dépassée par la concurrence.

¹ Ibid.P91.

² Ibid.P92.

1.3.1.2 Le changement de crise (imposé/ brutal).

Le changement de crise est souvent dû à des facteurs internes et externes qui surgissent soudainement et créent des situations urgentes qui affectent son fonctionnement normal. Ces événements peuvent prendre diverses formes, tels qu'une plainte de client, une grève, une panne technique, un dysfonctionnement dans la production, un accident ou encore une crise politique dans un pays.

En effet, ces événements surgissent sans prévenir et peuvent avoir un impact considérable sur l'organisation. Il est donc crucial de réagir rapidement et de manière précise en impliquant les personnes concernées pour minimiser les effets négatifs de la crise et la transformer en opportunité pour un changement positif.

1.3.1.3 Le changement construit (volontaire/ progressif).

Les décisions internes sont à l'origine des changements volontaires, qui sont initiés par une ou plusieurs personnes désignées. Pour que ces changements réussissent, ces personnes doivent élaborer des arguments persuasifs et mettre en place des stratégies efficaces pour mobiliser les gens.

Les changements construits nécessitent de nombreuses actions de conduite de changement pour être partagés avec un grand nombre de personnes sur une période de temps relativement longue. Ces actions visent à faciliter l'apprentissage individuel et collectif et à amener des changements de culture ou de mentalité dans le domaine de l'activité.

1.3.1.4 Le changement adaptatif (volontaire/ brutal).

Le changement adaptatif présente une nature volontaire similaire à celle du changement construit, mais se distingue par son rythme. Contrairement à ce dernier, ses résultats sont escomptés à court ou moyen terme, plutôt qu'à long terme.

Ce type de changements correspond aux délais courants des projets impliquant des systèmes d'information ou des réorganisations significatives, tels que la mise en place d'un progiciel de gestion intégré, de solutions e-business ou encore la restructuration de fonctions telles que les ventes ou la production.

1.3.2 La typologie du changement organisationnel selon les travaux d'AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ et VAS (2010).

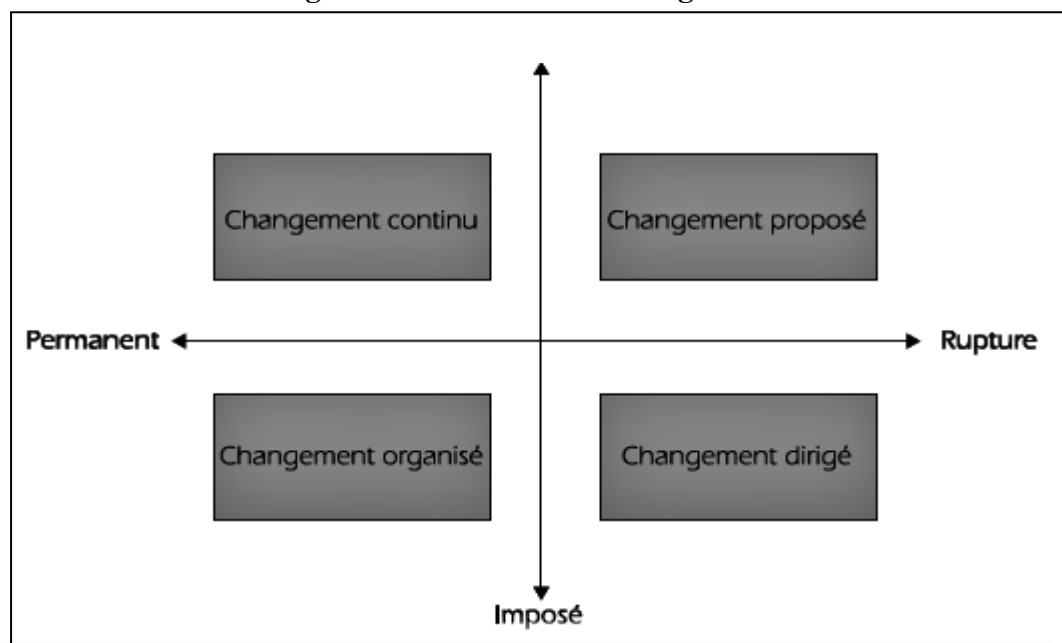
Dans leur livre intitulé « *Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques tirées des travaux de 25 grands auteurs* », David AUTISSIER, Isabelle VANDANGEON-

DERUMEZ et Alain VAS proposent une matrice à deux axes pour classifier les types de changement organisationnel.

- Le premier axe s'étend entre la rupture, qui est un changement soudain et imposé à l'entreprise, et le changement permanent, qui est volontaire.
- Le deuxième axe est celui des contraintes liées au changement dans l'organisation, en évaluant s'il est imposé ou négociable et en examinant les facteurs internes ou externes qui justifient la décision de changement.

À travers la figure suivante :

Figure 3:La matrice des changements.



Source : AUTISSIER(D), VANDANGEON-DERUMEZ(I) et VAS(A) : « *Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques tirées des travaux de 25 grands auteurs* », édition DUNOD,2010, P.14.

Quatre types de changement sont dégagées par cette matrice :

1.3.2.1 Changement continu.

Le changement surgit de manière informelle au sein de l'organisation, ou bien suite à une prise de conscience découlant d'un événement interne ou externe. Dans de tels cas, les acteurs impliqués peuvent agir pour effectuer le changement sans disposer d'une feuille de route détaillée, quant à la manière, le calendrier ou les ressources à mobiliser.

1.3.2.2 Changement proposé.

La direction propose un changement avec des objectifs et un calendrier précis. Dans ce type les parties prenantes ont la liberté de choisir leurs méthodes et de prendre des décisions

sur les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le changement selon leurs modalités préférées.

1.3.2.3 Changement dirigé.

Les changements sont initiés de manière directive avec une forte pression pour la mise en œuvre rapidement et une marge de manœuvre limitée pour la négociation, cette approche est justifiée par une situation d'urgence, appelée "Burning Platform"¹, qui nécessite une action immédiate plutôt que des discussions prolongées.

L'objectif est de mettre en place rapidement les changements nécessaires sans perdre de temps en discussions et compromis qui pourraient ralentir le processus.

1.3.2.4 Changement organisé.

Dans ce type de changement, les personnes impliquées sont encouragées à essayer différentes méthodes de travail et à fixer des délais pour déterminer par eux-mêmes les objectifs nécessaires à la réussite du changement. Cependant, cela se fait avec l'existence d'un filtre qui permet aux dirigeants de ne sélectionner que les changements conformes aux plans préétablis.

1.4 Les facteurs du changement organisationnel.

Pour les auteurs de livre « *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action* », le changement est généralement une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs qui se divisent en deux catégories : des facteurs internes et des facteurs externes.²

Le tableau suivant représente ces facteurs :

¹ AUTISSIER(D), VANDANGEON-DERUMEZ(I) et VAS(A) : Op.cit. P.15.

² AUTISSIER(D), MOUTOT (J.M) : Pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action, Op.cit.P88.

Tableau 7: Les facteurs du changement.

Facteurs internes	Facteurs externes
✓ Stratégie (coût, différenciation, etc.)	✓ Environnement légal et réglementaire (35 heures, commerce international, etc.)
✓ Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	✓ Technologie (informatique, numérique, etc.)
✓ Systèmes de gestion (qualité, processus, etc.)	✓ Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.)
✓ Outils (informatiques, techniques, etc.)	✓ Client (évolution de la demande)
✓ Pratiques (techniques, commerciales, etc.)	✓ Financier (bourse)
✓ Culture (client, service, etc.)	✓ Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : AUTISSIER(D), MOUTOT (J.M) : « *Pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action* » : Op.cit. P.89.

1.4.1 Les facteurs internes.

Ces facteurs sont liés à l'organisation elle-même. Ils peuvent se manifester à l'échelle de l'ensemble de l'organisation ou d'une de ses parties telles que des unités ou des services.

Les principaux facteurs internes de changement sont les suivants :

- **La stratégie :** c'est la démarche consistant à concevoir, orienter et harmoniser des initiatives en vue d'atteindre des objectifs précis. Elle se caractérise par une alternance entre des périodes d'accumulation d'expérience visant à améliorer les pratiques actuelles, et des périodes de rupture où il s'agit d'explorer de nouvelles voies pour innover.
- **L'organisation :** englobe toutes les stratégies et résolutions visant à déterminer les cadres et les méthodes de mise en œuvre des diverses tâches et opérations.
- **Les systèmes de gestion :** l'ensemble de méthodes et d'outils qui permettent de mettre en place une coordination harmonieuse, de mesurer les résultats obtenus, et de répartir les ressources de manière équitable.
- **Les outils :** Les moyens disponibles pour produire et gérer incluent des outils informatiques et techniques (progiciels et logiciels)
- **Les pratiques :** ce sont les méthodes opérationnelles utilisées pour mener à bien une activité dans des différents domaines (la vente, la production).

- **La culture** : La culture d'une entreprise englobe les valeurs et les connaissances qui soutiennent son fonctionnement et favorisent sa croissance.

1.4.2 Les facteurs externes.

Ce sont des facteurs liés au contexte environnemental de l'organisation ou à des facteurs externes qui évoluent constamment. Ces facteurs peuvent provenir du marché, de l'environnement technologique ou des décisions du gouvernement.

Les principaux facteurs externes de changement sont les suivants :

- **L'environnement légal et réglementaire** : son impact se manifeste par la transformation de l'environnement de l'entreprise, en modifiant les contraintes et les exigences auxquelles elle doit se conformer. Les lois et réglementations ont un effet direct sur l'entreprise en la forçant à respecter certains règlements.
- **La technologie** : L'avènement de nouvelles technologies a pour conséquence l'obsolescence de celles qui les ont précédées. Cette évolution incite ainsi les entreprises à effectuer des changements et permet aux nouveaux venus la possibilité de se doter d'un avantage concurrentiel.
- **La concurrence** : La présence de concurrents est un élément essentiel pour l'entreprise afin de mieux appréhender ses capacités, identifier ses points forts et ses points faibles, ajuster ses stratégies et répondre efficacement aux exigences du marché.
- **La demande client** : Dans un marché de demande et en raison de la forte volatilité de cette demande, les entreprises doivent constamment s'adapter pour rester compétitives.
- **Le marché financier** : la « financiarisation » de l'économie donne un poids très important aux marchés boursiers et à leurs fluctuations.¹
- **La sociologie des populations** : La progression de l'instruction dans les nations engendre des changements majeurs, car les entreprises ne peuvent plus être en décalage avec leur environnement sociétal et doivent s'adapter au rythme de celui-ci.

1.5 Le processus du changement organisationnel.

Le processus de changement représente les différentes étapes à mener à bien pour réaliser le changement.²

¹ Ibid.P90.

² MAZOUZ(B) et GAGNON(S) : Op.cit.P10.

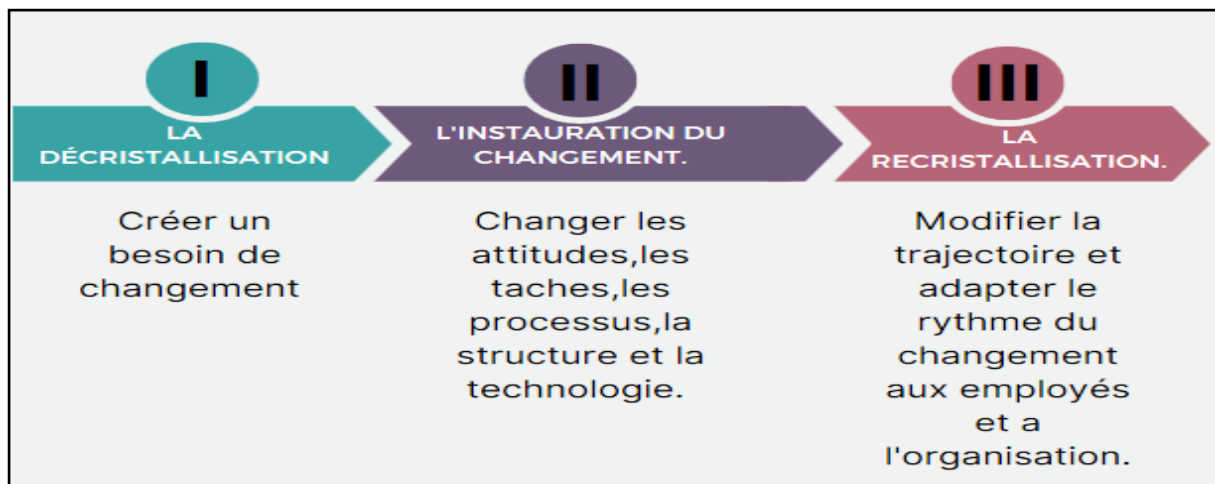
Il existe plusieurs modèles de processus du changement, dans cette partie nous allons présenter deux modèles. D'abord le modèles de Lewin puis le modèles de Collerette.

1.5.1 Le modèle de Lewin.

Ce modèle classique représente l'une des premières approches conceptuelles essentielles pour comprendre le processus de changement. Kurt LEWIN soutient que le processus de changement est divisé en trois étapes¹ :

- Première étape : La dé cristallisation ;
- Deuxième étape : L'instauration du changement.
- Troisième étape : La recristallisation.

Figure 4:les étapes de processus de changement de Lewin.



Source : Elaboré par nous-même.

1.5.1.1 La dé cristallisation.

La dé cristallisation représente une étape primordiale qui implique une remise en question des attitudes et des comportements existants, afin de susciter un besoin de changement clairement perceptible. Cette responsabilité incombe à la haute direction et peut être motivée par différentes raisons, tels que les pressions externes, une baisse de la performance, la reconnaissance d'un problème ou la découverte d'une méthode plus efficace.

1.5.1.2 L'instauration du changement.

Cette étape consiste à prendre des mesures concrètes afin de modifier certains paramètres tels que les tâches, la structure organisationnelle, la technologie utilisée ou encore le personnel de l'entreprise.

¹ SCHERMERHORN(J-R), et autres : « *Comportement humain et organisation* », édition Pearson ERPI, 6ème édition, 2018, P621.

1.5.1.3 La recristallisation.

C'est l'étape finale du processus de changement selon Kurt Lewin elle consiste à consolider et à intégrer durablement les acquis du changement.

Cette phase requiert une évaluation minutieuse des avancées et des résultats obtenus par le biais du changement. Dans le cas où cela s'avère nécessaire, l'agent du changement doit être prêt à ajuster la trajectoire pour en garantir le succès durable. Toutefois, si cette étape est sous-estimée ou exécutée de manière insatisfaisante, le changement risque de ne pas être pleinement assimilé ou d'être abandonné à court terme.

1.5.2 Le modèle de Collerette et autres.

Le modèle proposé par Collerette et al. (1997) est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation »¹

Les étapes de ce modèle sont les suivantes :

1.5.2.1 L'éveil.

Représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.²

1.5.2.2 La désintégration.

L'étape consiste à identifier les aspects du système de représentation et des pratiques inadaptées pour les réduire ou les éliminer. En effet le changement est initié par la phase d'éveil et amorce la désintégration, où les attitudes face au changement sont prises et les alliances formées.

La période de désintégration est marquée par l'insécurité, l'anxiété et des sentiments contradictoires. Les membres de l'organisation choisissent d'être réceptifs ou résistants face au changement. Des alliances et des coalitions sont également formées entre les différents groupes.

¹ ZID(R) : Op.cit.P32.

² Ibid.P32.

1.5.2.3 La reconstruction.

Au cours de cette étape, les personnes se lancent dans la recherche de nouvelles interprétations, qui leur permettront de faire face de manière professionnelle et appropriée aux situations les plus imprévisibles. Ils adoptent de nouvelles méthodes pour construire leur propre vision du monde.

Cette étape se déroule simultanément avec celle de la désintégration, sans pour autant représenter le stade décisionnel final.

1.5.2.4 L'intégration.

Dans le modèle de Lewin, cette phase correspond à la période de la recristallisation. Durant cette étape, les nouvelles pratiques se fondent harmonieusement avec les autres aspects de la vie quotidienne et sont assimilées comme des habitudes par les acteurs impliqués.

Section 2 : La conduite du changement organisationnel et la résistance.

Dans un monde en perpétuelle mutation, il est indispensable pour les entreprises de s'adapter en permanence pour rester compétitives. La conduite du changement est une pratique clé pour surmonter la résistance et garantir la réussite de tout projet de changement organisationnel.

Dans cette section, nous allons étudier tout d'abord la conduite du changement organisationnel, puis le phénomène de la résistance au changement.

2.1 Généralité sur la conduite du changement.

« La conduite du changement est apparue formellement au début des années quatre-vingt-dix avec le développement des grands projets de progiciels d'entreprise »¹.

Dans cette partie, nous allons définir la conduite du changement, présenter ses différents modèles et enfin, énumérer ses objectifs.

2.1.1 Définitions.

Plusieurs auteurs ont défini la conduite de changement. Nous retiendrons deux définitions essentielles, à savoir :

¹ AUTISSIER(D), MOUTOT (J.M) : « *Pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action* », Op.cit.P15.

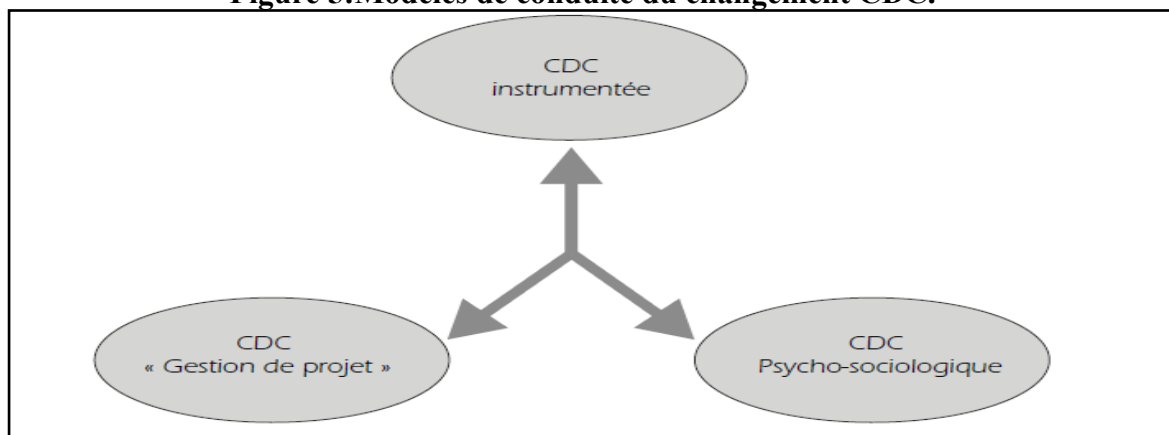
La conduite du changement est « un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. La conduite du changement se matérialise par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (Étude d'impacts, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement. »¹

Gilles(T) a ajouté que la conduite du changement « consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Ces phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible. »²

2.1.2 Les modèles de la conduite du changement organisationnel.

Les livres traitant de la conduite du changement présentent des modèles variés. Dans notre étude, nous aborderons les modèles proposés par AUTISSIER(D), VANDANGEON-DERUMEZ(I) et VAS(A) dans leur livre intitulé « Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques tirées des travaux de 25 grands auteurs ».

Figure 5: Modèles de conduite du changement CDC.



Source : AUTISSIER(D), VANDANGEON-DERUMEZ(I) et VAS(A) : Op.cit. P.04.

2.1.2.1 La conduite du changement « instrumentée ».

L'offre la plus connue consiste à gérer des changements à grande échelle en utilisant des ensembles de déploiement, de formation et de communication. Elle est proposée par les cabinets de conseil et implique un processus de communication, des analyses d'impact et des plans de

¹ AUTISSIER(D), MOUTOT(J-M) : « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », Op.cit.P19.

² Gilles(T) : « La résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives », édition l'HARMOHAN, 2eme édition ,2005, P.41.

formation. Ce modèle a été conçu pour répondre aux besoins des projets informatiques d'envergure tels que les ERP.

2.1.2.2 La conduite du changement « psychosociologique ».

Elle est complexe et analyse les acteurs, les organisations, les résistances et les motivations. Elle est proposée par de petits cabinets spécialisés en ressources humaines et s'applique à un nombre limité de personnes, se concentrant sur les facteurs de résistance plutôt que sur l'accompagnement global du changement.

2.1.2.3 La conduite du changement de « gestion de projet ».

C'est le modèle le plus global qui permet de structurer les étapes intermédiaires du changement et d'en assurer un suivi minutieux. Il se matérialise sous la forme d'un ensemble d'actions, avec un planning et un budget défini, intégré au sein du projet.

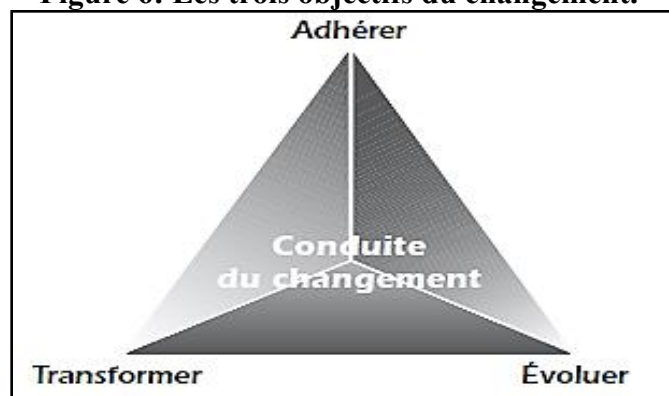
Les méthodologies de gestion de projet soulignent l'importance d'un tel ensemble d'actions, mais ne détaillent pas toujours les actions spécifiques qui en découlent. En effet, la gestion du changement se concentre principalement sur la communication sur le projet, ainsi que sur la gestion de certains points clés.

2.1.3 Les objectifs de la conduite du changement organisationnel.

Nous comptons trois objectifs de la conduite du changement¹:

- L'adhésion.
- La transformation.
- L'évolution.

Figure 6: Les trois objectifs du changement.



Source : AUTISSIER(D), MOUTOT(J-M), « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage » : Op.cit.P20.

¹ AUTISSIER(D), MOUTOT(J-M) : « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », Op.cit.P19-20.

2.1.3.1 L'adhésion des principaux acteurs d'un projet.

Il est primordial de prendre en compte les attentes individuelles des acteurs et de leur offrir des stratégies de communication, de formation et d'assistance sur mesure afin d'optimiser la réussite du projet envisagé.

2.1.3.2 La transformation.

Cet objectif est dépendant de premier.

L'engagement dans un projet requiert une phase de production où les individus examinent la situation actuelle, cherchent des solutions et développent des compétences et pratiques. Cette phase est cruciale pour réussir un changement significatif, car les intentions ne suffisent pas.

La mise en œuvre opérationnelle est le moment le plus difficile, car chacun doit réfléchir à son passé et son avenir, s'investir dans des actions et défendre ses idées. Les acteurs doivent agir en expliquant, réalisant et vérifiant les actions pour transformer concrètement la situation.

2.1.3.3 L'évolution.

La transformation engendre une évolution qui se manifeste à moyen et long terme. Les parties prenantes du changement initient des transformations qui façonnent de nouvelles approches de travail, voire de pensée.

Les projets de changement visent généralement plusieurs niveaux de résultats attendus. Le projet de changement ne représente qu'un prétexte pour faire évoluer l'entreprise et lui offrir une opportunité d'expérimentation qui lui permettra d'acquérir de nouveaux comportements et compétences.

2.2 Les leviers de la conduite du changement organisationnel.

« Quels sont les leviers dont nous disposons pour conduire le changement dans les organisations ? La réponse à cette question nous amène à distinguer trois grandes catégories de leviers que sont la communication, la formation et l'accompagnement »¹.

2.2.1 La communication.

Dans tout projet de changement, une communication adaptée est essentielle. Plutôt que de simplement communiquer, il est préférable de considérer cette démarche comme une stratégie de marketing interne, en l'ajustant en fonction des groupes cibles.

¹ AUTISSIER(D), MOUTOT (J.M) : « *Pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action* », Op.cit.P124.

Dans un processus de conduite du changement, la communication doit être comprise par le public visé, ce qui nécessite un effort linguistique et l'utilisation de supports appropriés afin de tenir compte des différentes interprétations possibles et de définir clairement les objectifs.

Aussi, il est important d'éviter les problèmes de communication qui peuvent être causés par les émetteurs ou les destinataires, et d'utiliser différents outils tels que la documentation, les affiches, les dépliants, les sites Web, les conférences et les réunions, en fonction du caractère collectif et du degré d'interactivité souhaité.

2.2.2 La formation.

La formation se définit comme « L'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de Support et de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par le évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leurs évolutions professionnelles. »¹

Pour AUTISSIER(D), MOUTOT(J-M) la formation joue un rôle essentiel dans la conduite du changement, car elle offre aux individus les connaissances et les compétences nécessaires pour comprendre et mettre en pratique les changements en question.

Lors du changement, le besoin de formation se manifeste lorsque les connaissances attendues et les connaissances réelles ne sont pas alignées. Les connaissances attendues sont celles jugées cruciales pour assurer le succès du changement, tandis que les connaissances réelles désignent celles que les individus possèdent, mais qui sont considérées comme insuffisantes pour mener à bien le projet de changement.

On peut distinguer deux types de formations :

- **Les formations présentielles :** les participants assistent physiquement à des cours dispensés par un formateur dans un lieu dédié, favorisant l'interaction directe et les échanges en temps réel.
- **Les formations à distance (e-Learning) :** c'est un mode d'apprentissage en ligne où les participants accèdent à des cours et interagissent avec les formateurs sans avoir à se déplacer physiquement, en utilisant des outils numériques.

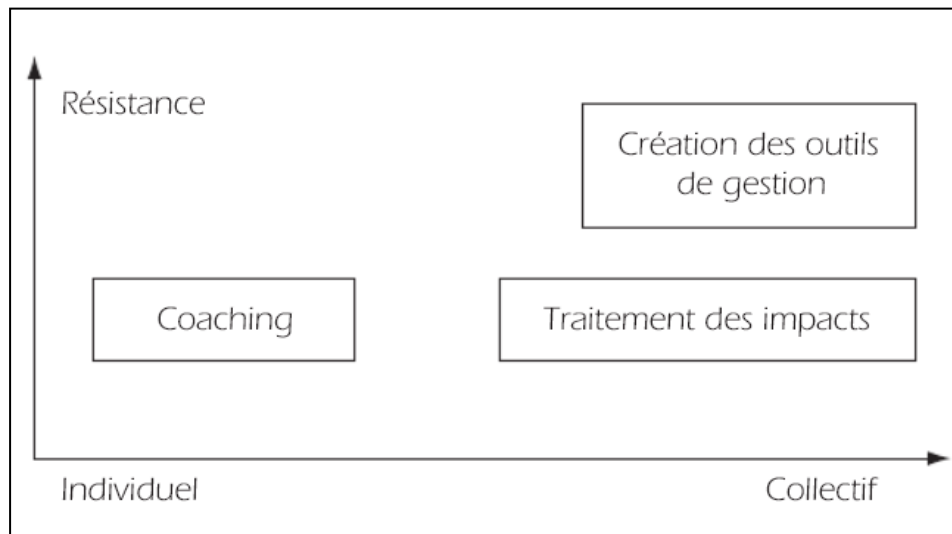
¹ GHADDAB (N), AOUADI (S) : **Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines**, édition université virtuelle de Tunis, 2008, P45.

2.2.3 L'accompagnement.

L'accompagnement joue un rôle essentiel dans l'établissement d'une relation apaisante lors d'un processus de changement. Il englobe trois actions principales :

- Le traitement des impacts
- Le coaching
- La création des outils de gestion.

Figure 7: Les dispositifs d'accompagnement



Source : AUTISSIER(D), MOUTOT (J.M) : « Pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action » : Op.cit. P.141.

- **Le traitement des impacts :** implique une approche collaborative visant à définir l'objectif du changement et ses répercussions. L'analyse des impacts est réalisée à l'aide d'une grille remplie par les acteurs clés ou lors d'ateliers dédiés. Un brainstorming peut également être organisé pour déterminer les mesures à prendre, et les résultats doivent être consignés dans un tableau.
- **Le coaching :** un processus individuel qui aide les managers à comprendre les mécanismes de leurs actions de changement. Il implique trois séances de deux heures, où neuf questions sont posées. Les questions couvrent les raisons du changement, sa mise en œuvre et son suivi, fournissant ainsi un plan d'action.
- **La création des outils de gestion :** elle offre une perspective alternative et transforme les perceptions professionnelles. Ces outils représentent l'évolution des opérations dans le temps et l'espace, aidant à comprendre les tâches, les ressources et les résultats. Ces modifications incitent les acteurs à ajuster leurs méthodes et à réévaluer l'utilité de leurs pratiques.

2.3 Les phases de la conduite du changement organisationnel.

D'après AUTISSIER(D) et MOUTOT(J-M) « la conduite du changement, ce n'est pas de la communication et de la formation uniquement. La conduite du changement est composée pour nous de trois phases qui sont les suivantes »¹ :

2.3.1 Une phase de diagnostic.

Cette phase vise à délimiter les contours du changement, en prenant en compte les différents processus, structures, acteurs et types de transformations impliqués. Elle permet d'établir un cadre précis pour déterminer les leviers les plus efficaces.

2.3.2 Une phase de leviers.

La planification et la mise en œuvre des actions de communication, de formation et d'accompagnement des changements sont essentielles à cette phase. Toutefois, pour déterminer ces actions, il est nécessaire de réaliser un diagnostic de la situation en question.

2.3.3 Une phase de pilotage.

Cette étape consiste à évaluer les résultats des leviers mis en place par la conduite du changement en utilisant des indicateurs pour mesurer l'impact des actions de conduite du changement.

Le pilotage vise à surveiller l'évolution de l'activité, à atteindre les objectifs initiaux du projet, à favoriser l'autonomie des acteurs tout en capitalisant l'expérience acquise pour assurer la pérennité du changement.

2.4 Les facteurs de réussite et d'échec de la conduite du changement organisationnel.

Faciliter le processus de changement organisationnel est une tâche difficile pour les dirigeants qui doivent prendre en compte des facteurs clés du succès tout en évitant les pièges qui pourraient entraîner un échec définitif.

BACHY (B) et HARACHE (C) ont identifié les facteurs clés de succès de la conduite du changement dans leur livre "*Toute la fonction management*"². En revanche, AUTISSIER (D) et MOUTOT (J-M) ont répertorié les facteurs d'échec dans leur ouvrage "*Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*"³.

¹ Ibid.P18.

² BACHY(B), HARACHE(C) : « *Toute la fonction management* », édition DUNOD, 2010, P373.

³ AUTISSIER(D), MOUTOT(J-M) : « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage* », Op.cit.P15.

Le tableau ci-dessous représente ces facteurs :

Tableau 8: Les facteurs de réussite et d'échec de la conduite du changement.

Les facteurs de réussite de la conduite du changement	Les facteurs d'échec de la conduite du changement
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encourager la communication et les interactions. ✓ Inciter les employés à proposer des idées et à les mettre en pratique. ✓ Planifier des réunions de partage et d'échange. ✓ Rappeler régulièrement les raisons et les objectifs du changement. ✓ Illustrer les avantages pour l'ensemble du groupe et pour chaque individu. ✓ Aborder les problèmes quotidiens qui ont été négligés jusqu'à présent. ✓ Prendre en compte les difficultés des collaborateurs et y apporter des solutions. ✓ Mettre en avant les résultats obtenus au fil du temps. ✓ Partager les bonnes pratiques pour les généraliser. ✓ Reconnaître les progrès et l'investissement des employés. ✓ Transformer l'environnement de travail en même temps que le changement. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Résistance des acteurs principaux. ✓ Manque de clarté quant aux attentes des parties prenantes. ✓ Absence d'une formalisation adéquate des livrables pour chaque partie impliquée. ✓ Insuffisance d'informations sur les modalités de mise en œuvre du projet. ✓ Négliger l'inertie des structures existantes. ✓ Ignorer les problèmes qui surgissent et ne pas les résoudre. ✓ Omettre de former adéquatement les personnes concernées. ✓ Absence d'outils de pilotage pour assurer une compréhension et une acceptation du projet.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des ouvrages mentionnés ci-dessus.

2.5 La résistance au changement organisationnel.

« Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des équipes de travail et même de l'organisation entière. »¹

¹ GOSSELIN(E), L. DOLAN(S) ET MORIN(D), Op.cit.P436.

Dans cette partie, nous allons définir la résistance au changement et présenter les différentes formes qu'elle peut prendre.

2.5.1 Définition de la résistance au changement.

Selon le Dico du Manager la résistance au changement est « une combinaison de réactions et de comportements négatifs, tant sur le plan individuel que collectif, face à une évolution de contexte qui peut venir redistribuer les cartes de pouvoir et de légitimités au sein de la firme et avoir un impact sur l'organisation et la gestion des activités. »¹

On peut dire que la résistance au changement représente une attitude négative que les employés peuvent adopter envers les changements proposés. Cette résistance peut se manifester par un rejet total ou partiel des nouvelles pratiques induites par le changement.

2.5.2 Les différentes formes de la résistance au changement.

Carton a identifié quatre principales formes de résistance au changement² : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage.

2.5.2.1 L'inertie.

Correspond à une absence de réaction face au changement. Cela peut se manifester par une acceptation apparente du changement, mais une tentative de différer son application en justifiant ce comportement par des raisons telles que la prudence ou la nécessité de recueillir des avis.

2.5.2.2 L'argumentation.

Représente le moyen le plus efficace d'assimiler un changement. En effet, l'argumentation est la clé pour intégrer efficacement un changement en permettant une négociation sur les aspects fondamentaux et formels du changement, répondant ainsi au besoin naturel des individus d'influencer leur environnement pour le rapprocher de leur propre réalité.

2.5.2.3 La révolte.

Son objectif est de démontrer que le changement pourrait avoir des conséquences négatives plutôt que positives. Souvent, la révolte prend différentes formes, telles que la grève ou la demande de mutation. Une autre forme couramment utilisée consiste à menacer de

¹MEIER (O), Op.cit.P178.

²VAS (A), VANDE VELDE(B) : « La résistance au changement revisitée du top management à la base : UNE ETUDE EXPLORATOIRE, in AIMS 2000, Montpellier. P06.

démisionner pour influencer la perception du changement et mettre en évidence les conséquences potentiellement négatives.

2.5.2.4 Le sabotage.

Le sabotage est une méthode plus manipulatrice que la révolte qui vise à mettre en lumière les failles d'un changement et à embarrasser son promoteur. Il est liée aux rapports hiérarchiques et cache une révolte subtile derrière une apparence soumise.

2.6 Les causes de la résistance au changement organisationnel.

Quelles sont les raisons qui amènent les employés à s'opposer au changement ?

On distingue 5 catégories de raisons de la résistance au changement¹ :

2.6.1 La résistance liée à des facteurs individuels.

Les individus peuvent s'opposer aux changements pour diverses raisons liées à leur personnalité et attitude envers l'inconnu, tels que la peur de l'inconnu, l'anxiété, le désir de stabilité, l'attachement aux habitudes et la remise en cause de leurs compétences. Par exemple, les membres d'une équipe peuvent s'opposer à l'installation d'ordinateurs ultraperfectionnés car ils redoutent l'inconnu, la perte d'emploi ou estiment que cela n'est pas nécessaire.

2.6.2 La résistance liée à la nature même du changement.

Les agents de changement peuvent rencontrer de la résistance lorsque les individus considèrent que les efforts nécessaires ne sont pas justifiés. Afin de réduire la résistance, les agents du changement doivent garantir que leur proposition satisfait aux conditions suivantes :

- Le changement doit être avantageux.
- Le changement doit être compatible avec les individus impliqués.
- Le changement doit être relativement simple.
- Accompagné d'une période d'essai.

2.6.3 La résistance liée à la stratégie de changement.

Les agents du changement doivent affronter la résistance à leur stratégie lors du changement, en tenant compte des facteurs suivants :

- L'application de la force peut provoquer une opposition.
- La persuasion rationnelle peut être contestée en cas de données incertaines.

¹ SCHERMERHORN(J-R), et autres, Op.cit. PP.626-627.

- Le partage du pouvoir peut être rejeté s'il est perçu comme une action hypocrite ou manipulatrice.

2.6.4 La résistance liée à l'agent de changement.

La résistance au changement est souvent dirigée contre les personnes qui l'initient et peut résulter de conflits de personnalité ou de divergences avec les parties concernées. Les acteurs du changement qui risquent le plus de susciter des réactions de résistance sont ceux qui ont peu de contacts avec les parties touchées, ceux qui ont un intérêt personnel dans le changement ou qui sont très investis émotionnellement. Les différences individuelles peuvent également augmenter la résistance.

2.6.5 La résistance liée à des facteurs organisationnels et à des facteurs de groupe.

Les caractéristiques organisationnelles et de groupe peuvent encourager la résistance au changement. Les structures bureaucratiques et les cultures organisationnelles fortes peuvent favoriser la ritualisation et le conformisme, tandis que les groupes solidaires peuvent chercher à maintenir leurs liens. Les accords intergroupes peuvent aussi freiner les changements.

2.7 Les conséquences de la résistance au changement.

Comme toute cause entraîne des conséquences, la résistance au changement peut avoir plusieurs conséquences négatives et positives, notamment :

- **Perte de productivité** : Les employés qui résistent au changement peuvent devenir moins productifs, car ils peuvent se concentrer sur les aspects négatifs du changement plutôt que de s'adapter rapidement et efficacement.
- **Coûts élevés** : La résistance au changement peut également entraîner des coûts élevés pour les organisations, car elles doivent dépenser davantage en temps, en argent et en ressources pour persuader les employés d'accepter le changement ou pour trouver des moyens de contourner la résistance.
- **Perte de confiance** : La résistance au changement peut également affecter la confiance des employés envers la direction et l'organisation. Les employés peuvent commencer à se sentir mécontents, insatisfaits ou même désengagés.
- **Échec du changement** : Si la résistance au changement est trop forte, le changement peut échouer complètement, entraînant ainsi des conséquences encore plus graves pour l'organisation.
- **Manque de compétitivité** : Si une entreprise est constamment résistante au changement, elle risque de ne pas être en mesure de s'adapter aux nouvelles

technologies, tendances du marché ou aux changements de comportement des clients, ce qui peut la rendre moins compétitive sur le long terme.

Bien que la résistance au changement soit généralement considérée comme ayant des conséquences négatives, elle peut parfois avoir des effets positifs pour l'organisation :

- **Protection des valeurs et de la culture de l'organisation** : en veillant à ce que les nouvelles initiatives soient en accord avec la vision et les principes de l'entreprise.
- **Identification des risques potentiels** : en examinant les préoccupations et objections soulevées par les employés, permettant ainsi à l'organisation de les atténuer.
- **Amélioration de la qualité des décisions** : L'implication des employés dans le processus de changement peut améliorer les décisions prises, même ceux qui résistent peuvent apporter de nouvelles idées et perspectives.
- **Renforcement de la résilience de l'organisation** : La résistance au changement peut renforcer la capacité de l'organisation à faire face à l'adversité. En surmontant la résistance ensemble, les employés apprennent à s'adapter aux situations difficiles et à travailler plus efficacement en équipe.
- **Augmentation de l'engagement des employés** : Écouter et prendre en compte les objections et préoccupations des employés résistants au changement peut augmenter leur engagement et motivation, favorisant leur soutien et collaboration pour atteindre les objectifs de l'organisation.

2.8 Comment surmonter la résistance au changement ?

D'après BAREIL Céline¹ les approches traditionnelles de gestion de la résistance ont cherché à vaincre les obstacles et à minimiser les risques, sans s'attaquer à la source ou à la durée de la résistance.

Les stratégies préconisées pour lutter contre la résistance au changement incluent l'explication des raisons du changement et la participation active des employés, en influençant leur état d'esprit à travers l'écoute de leurs réactions et l'utilisation d'un langage simple. D'autres stratégies consistent à identifier la source et l'intensité de la résistance, à mettre en place des mesures appropriées et à évaluer les résultats obtenus.

¹ BAREIL(C) : « LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET CRITIQUE DES ÉCRITS », HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, Cahier no 04-10, Août 2004.P11.

Selon Kotter et Schlesinger, les moyens les plus courants pour surmonter la résistance sont regroupés en différentes méthodes, telles que la formation, la communication, la participation et l'engagement, la facilitation et le soutien, la négociation et la manipulation.

En général, les stratégies visant à atténuer ou éliminer la résistance sont préférées, en cherchant à réduire la force des obstacles ou à augmenter la puissance des forces favorables. Plusieurs auteurs considèrent la résistance comme un indicateur d'un problème sous-jacent et encouragent les gestionnaires à comprendre ses origines plutôt que de chercher à la surmonter.

Section 3 : la relation entre la communication interne et la conduite du changement organisationnel.

Dans un contexte de changement, une communication interne constante et régulière est essentielle pour favoriser l'engagement des employés et maintenir un climat de confiance.

La communication interne doit être adaptée aux différentes phases du changement, allant de la justification et la préparation à la célébration et à la sensibilisation. En même temps les dirigeants doivent encourager tous les employés à participer et à s'exprimer, en favorisant un échange à double sens pour recueillir leurs idées et leurs réactions.

Après avoir parlé de la communication interne dans le premier chapitre et abordé les différents concepts du changement organisationnel dans ce deuxième chapitre, nous allons maintenant présenter la relation entre ces deux concepts : la communication interne et la conduite du changement organisationnel.

3.1 Les acteurs impliqués dans la communication interne lors la période du changement.

Lors d'une période de changement au sein d'une organisation, la communication interne implique la participation de divers acteurs, chacun jouant un rôle spécifique en fonction de ses responsabilités et de sa position au sein de la structure.

Ces parties prenantes clés sont essentielles pour assurer une diffusion efficace de l'information et favoriser l'engagement des employés dans le processus de changement.

3.1.1 Les dirigeants.

Les dirigeants jouent un rôle crucial dans la communication lors des processus de changement. Ils doivent fournir des informations sur les raisons, les objectifs et les avantages du changement.

Une communication de qualité de la part de la direction réduit l'incertitude, améliore le bien-être au travail et diminue les intentions de démission. En effet, il est recommandé que les dirigeants favorisent les échanges avec l'ensemble des collaborateurs, car l'absence de communication peut entraîner la propagation d'informations qui conduit par la suite à des conflits, des résistances et l'échec du changement.

Tableau 9: Fréquence et nature des informations à transmettre des dirigeants à des différents collaborateurs.

Responsabilités	Communication	Fréquence Des Communications	Communiquer Sur...
❖ Des dirigeants	Aux cadres supérieurs	Régulière	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les grands enjeux ➤ Les orientations du changement ➤ Les résultats attendus ➤ La méthodologie sur un plan général
	Aux cadres intermédiaires	Occasionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les grands enjeux ➤ Les orientations du changement ➤ Les résultats attendus
	Au personnel	Ponctuelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les grands enjeux ➤ Les orientations du changement

Source : Colletterte(P) : « comment communiquer le changement ? » in revue Gestion | HEC Montréal, Vol. 34, 2009.P47.

3.1.2 Le supérieur direct.

Le supérieur direct, également connu sous le nom de cadre intermédiaire, joue un rôle essentiel dans les processus de changement. Il agit à la fois comme un moteur du changement et en subit les effets de celui-ci.

Étant en contact étroit avec les employés, ce dernier est en mesure de comprendre leurs attentes et leurs besoins de manière plus précise. Cela lui permet d'anticiper ou de gérer plus efficacement les résistances des employés grâce à des échanges réguliers, directs et informels.

Cependant, le manque de communication de la part des responsables aura des conséquences néfastes sur les employés, entraînant une diminution de leur engagement et de leur satisfaction au travail.

Tableau 10:Fréquence et nature des informations à transmettre des cadres intermédiaires au personnel (les employés).

Responsabilités	Communication	Fréquence Des Communications	Communiquer Sur...
❖ Des cadres intermédiaires	Au personnel	Régulière	<ul style="list-style-type: none"> • Les enjeux du changement • Les résultats attendus • Les aspects concrets de la mise en œuvre • Les nouveaux comportements attendus

Source : Colletterte(P) : Op.cit.P47.

3.1.3 Les employés.

Lorsqu'une période de changement survient, la manière dont la direction communique à propos des étapes à venir revêt une importance cruciale pour les employés. En effet, une communication inadéquate peut rapidement entraîner chez ces derniers un sentiment de marginalisation, d'aliénation et d'impuissance. Il est donc impératif de mettre en place une communication efficace pour maintenir l'engagement et le moral des employés pendant cette période critique.

La direction doit être disposée à écouter activement les retours d'information des employés et à prendre en compte leurs perspectives. Cela favorisera un sentiment d'appartenance et d'engagement, renforçant ainsi la cohésion de l'équipe pendant la période de changement.

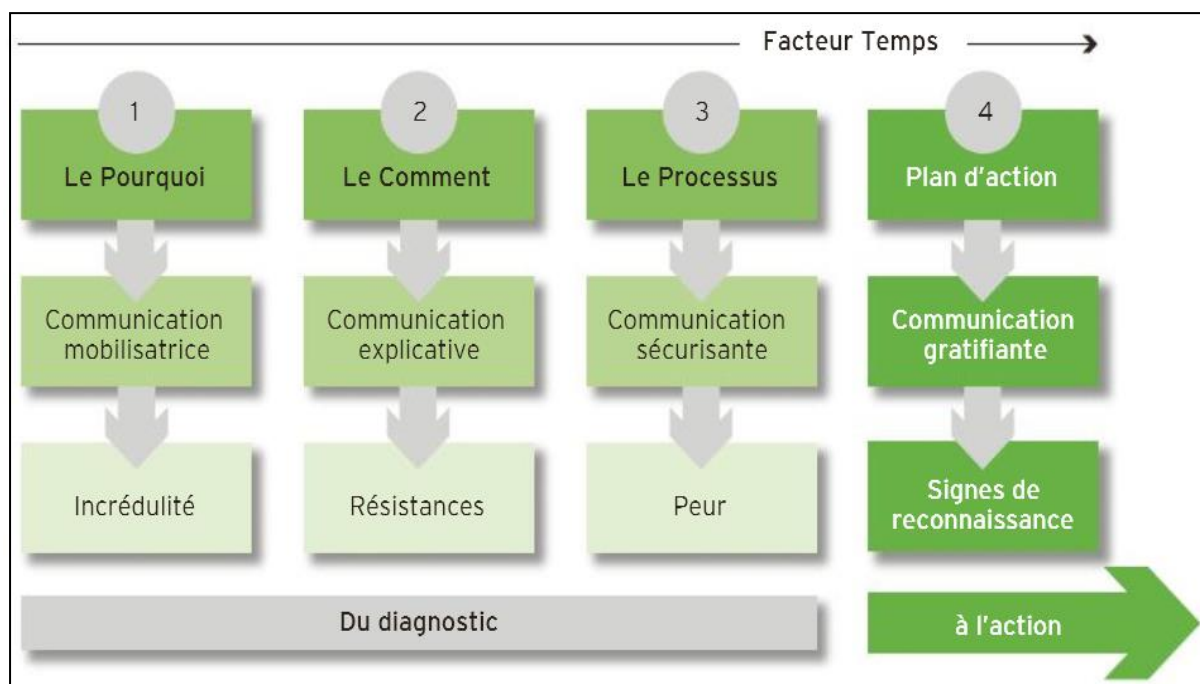
3.2 Les types de communication interne lors du changement.

De nombreux chercheurs se sont penchés sur les divers types de communication impliqués dans le processus de changement. Dans cette partie, nous allons commencer par présenter les travaux de STERN (P) et SCHOETTI (J-M), puis nous aborderons ceux de GIROUX (N) et GIORDANO (Y).

3.2.1 Les types de communication selon STERN (P) et SCHOETTI (J-M).

Selon ces auteurs, une communication spécifique est nécessaire à chaque étape du processus de conduite du changement. Ils identifient ainsi quatre types de communication, chacun correspondant à une étape spécifique.

Figure 8: Les types de communication en fonction des étapes de la conduite du changement.



Source : Stern(P), Schoettl(J-M) : « *La boîte à outils du Management : 64 outils et méthodes* », édition Dunod, 2019, P.176.

Selon le schéma, nous pouvons observer quatre types de communication :

- **Communication mobilisatrice** : Le but de cette communication est d'expliquer la raison pour laquelle une action est nécessaire et de lutter contre l'incrédulité.
- **Communication explicative** : Cette forme de communication répond à la question du "comment" et est utilisée pour réduire les résistances.
- **Communication sécurisante** : Ce type de communication vise à clarifier le processus et à apaiser les craintes.
- **Communication gratifiante** : Ce type de communication retrace le parcours depuis le début et établit des signes de reconnaissance.

3.2.2 Les types de communication selon GIROUX (N) et GIORDANO (Y).

D'après les deux auteurs il existe deux sortes de relation entre la communication interne et le changement basé sur le monologue et le dialogue.¹

¹ LARHRISSI (N), LAABOUDI (S) : « **La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie** : revue de littérature », in Revue Internationale du Chercheur, « Volume 1 : Numéro 3 », 2020, P.380.

3.2.2.1 La communication monologique « communiquer le changement ».

La communication monologique dans la conduite du changement est une approche où la direction diffuse ses intentions de manière planifiée, sans encourager la participation active des subordonnés. Cependant, cette approche sous-estime le fait que les dirigeants dépendent de leurs subordonnés pour favoriser l'adhésion au changement.

Les dirigeants doivent utiliser leur autorité formelle et leur pouvoir, tout en créant un environnement propice à la collaboration, pour assurer le succès du processus de changement. Bien que cette autorité soit nécessaire pour initier, canaliser et contrôler le processus de changement, il est important de reconnaître que la communication doit devenir un dialogue pour encourager l'engagement et la coopération de tous les acteurs impliqués.

3.2.2.2 La communication dialogique « communiquer pour changer ».

Ce type se distingue par de nouvelles formes d'interaction organisationnelle, allant au-delà de la simple transmission d'informations, où la conversation et le dialogue sont désormais au cœur de la communication managériale.

La communication dialogique favorise l'accompagnement du changement plutôt que de l'imposer de manière prescriptive. Elle perçoit le changement comme un processus d'apprentissage visant à développer une compréhension commune. De plus, elle considère le changement comme une démarche interactive émergeant à travers des échanges de visions et d'interprétations entre les parties prenantes.

3.3 Le rôle de la communication interne lors du changement.

La communication interne joue un rôle essentiel au sein d'une organisation lorsqu'elle traverse une période de changement, et ses fonctions sont diverses et variées. Parmi celles-ci, nous avons identifié les rôles suivants :

3.3.1 Informer et engager les employés.

Lors d'un changement, il est crucial que les employés soient informés des raisons du changement, de ce qui va changer et de l'impact que cela aura sur leur travail.

La communication interne permet de transmettre ces informations de manière claire, transparente et régulière. Aussi elle aide à engager les employés en leur permettant de poser des questions, de fournir des commentaires et de participer activement à la transition.

3.3.2 Gérer les incertitudes et les résistances.

La communication interne joue un rôle crucial pour gérer les résistances suscitées par le changement chez les employés. Elle vise à dissiper les malentendus, à présenter les bénéfices de la transition, à aborder les préoccupations et à atténuer les craintes.

En fournissant des informations précises et en répondant aux préoccupations des employés, la communication interne contribue à réduire la résistance au changement.

3.3.3 Renforcer la confiance et maintenir la motivation.

La communication interne est essentielle pour maintenir la confiance des employés pendant les périodes de changement. Lorsque les employés sont informés et impliqués dans le processus de changement, ils sont plus susceptibles de maintenir leur niveau de motivation et de rester engagés envers l'organisation.

3.3.4 Favoriser la collaboration et la coordination.

Pendant une période de changement, il est essentiel que les différentes parties prenantes travaillent ensemble de manière coordonnée. La communication interne facilite cette coordination entre les différents départements, équipes et niveaux hiérarchiques, car elle permet de partager des informations, de coordonner les activités et de résoudre les problèmes plus rapidement et efficacement.

3.3.5 Promouvoir la culture d'entreprise.

Pendant les périodes de changement, la communication interne peut également avoir un impact crucial en favorisant et en consolidant la culture d'entreprise. En effet la communication interne offre l'opportunité de réaffirmer les valeurs et les objectifs de l'organisation, de synchroniser les actions avec la vision stratégique, et de maintenir un sentiment d'engagement envers la culture d'entreprise.

3.4 La communication comme levier de réussite de la conduite du changement.

Pour finir cette section on peut dire que la communication joue un rôle crucial dans le changement organisationnel car elle permet aux entités de se positionner dans leur environnement, d'adapter leur projet et d'influencer les parties prenantes.

Dans un projet de changement, une communication efficace est nécessaire pour assurer la compréhension, l'acceptation et enfin l'adhésion au changement. La communication est également essentielle pour la réussite de la stratégie d'une organisation, et en période de changement, elle peut aider à expliquer les changements et atténuer la résistance des employés.

Le choix du type de communicant est important, car la manière dont le message est perçu dépend de la personne qui le transmet. Les professionnels de la communication doivent être compétents, crédibles et avoir un impact, et ils doivent être à l'écoute, et savoir dialoguer.

Une communication interne efficace en période de changement est un outil inestimable qui permet l'échange d'informations entre les parties prenantes et aide à expliquer, comprendre et partager les objectifs du changement organisationnel, conduisant finalement à une conduite du changement réussie.

Conclusion du chapitre.

Dans ce chapitre, nous avons exploré les concepts clés de la conduite du changement organisationnel et présenté les concepts associés, tels que la résistance. Nous avons également constaté que, dans le monde mouvant des entreprises, le changement est désormais considéré comme une composante essentielle de la gestion d'entreprise, plutôt qu'un événement isolé.

La conduite du changement est un processus complexe et risqué, mais indispensable pour les organisations. En utilisant des leviers tels que la communication, la formation et l'accompagnement, et en prenant en considération les particularités de chaque système, il est envisageable de surmonter efficacement les résistances au changement et de s'assurer du succès du projet de changement organisationnel.

Pour réussir ce processus, la communication doit être considérée comme une nécessité majeure qui vise à établir un environnement favorable à l'acceptation du changement, tout en maintenant l'engagement des parties prenantes.

Chapitre 3

**La conduite du changement
organisationnel au sein de la
BDL : diagnostic de la
communication interne.**

Introduction

Après avoir introduit dans les chapitres précédents les concepts théoriques de communication interne et de conduite du changement organisationnel dans les chapitres précédents, nous allons en exposer leur mise en pratique par la Banque de Développement Local.

Ce chapitre vise à étudier spécifiquement la communication interne au sein de BDL et sa contribution à la conduite du changement organisationnel. A cet effet, nous avons divisé ce chapitre en trois sections : la première section présente la banque BDL, la deuxième section décrit la communication interne et les changements opérés au sein de BDL, et la dernière section fournit une analyse qualitative et quantitative basée sur des entretiens avec des managers et des questionnaires destinés aux employés de la banque, et en observant les résultats obtenus.

Après l'analyse des résultats, nous allons proposer quelques Proposition d'amélioration.au profit de la BDL.

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

Dans cette section, nous présenterons la Banque de Développement Local en décrivant son histoire, son organisation, ses missions, ses rôles, ainsi que les différentes directions qui la composent.

1.1 Présentation de la Banque de Développement local.

La Banque de développement local, est la plus récente des banques publiques en Algérie, a été créée dans le but de soutenir et de financer les entreprises publiques locales dans leur développement à l'échelle locale et régionale.

Au fil des années, la BDL a étendu son champ d'activité et offre désormais des services de financement à un large éventail de clients, notamment aux PME/PMI de tous secteurs, aux professions libérales, aux particuliers et aux ménages. La banque accorde également une attention particulière aux projets développés dans le cadre des programmes d'aide à l'emploi mis en place par les pouvoirs publics, tels que l'ANSEJ, le CNAC et l'ANGEM.

La BDL se concentre sur le développement local et régional et s'engage à fournir des financements adaptés aux besoins de ses clients pour les aider à réaliser leurs projets de développement. La banque dispose d'un personnel compétent et expérimenté pour fournir des conseils et un accompagnement personnalisé à ses clients.

Ainsi, la fiche technique de la banque de développement local :

	
Création	30 avril 1985
Raison social	La Banque du Développement Local - BDL
Capital social	36.800.000.000 DA.
Forme juridique	SPA
Actionnaires	L'Etat Algérien (100%)
Directeur Général (DG)	M ^r LALMAS Youcef (depuis Mai 2021)
Siège social	5, rue Gaci Amar, Staoueli ; 16000 Alger
Effectif	4600 (en 2022)
Site internet	www.bdl.dz
Numéro de téléphone	021 99 48 00

Source : document interne de la BDL.

1.2 Aperçu historique sur la BDL.

La Banque de Développement Local a été créée sous forme de Société Nationale de Banque en vertu du décret n° 85-85 du 30 avril 1985, à la suite de la restructuration du Crédit Populaire. Elle avait pour mission principale de gérer le portefeuille des entreprises publiques locales.

Lors de sa création, la BDL a reçu une partie du CPA en cours de restructuration, ainsi qu'un siège social et 39 agences, accompagnés du transfert de 700 employés. En outre, en 1986, la banque a hérité des activités et des actifs des caisses de crédits municipaux d'Alger, Oran, Constantine et Annaba, y compris leur activité de prêts sur gages.

En effet, la BDL est la seule banque qui propose l'activité de prêt sur gage (OR) et dispose de six agences spécialisées dans ce domaine parmi son réseau d'agences.

Suite à la promulgation de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 visant à accorder davantage d'autonomie aux entreprises publiques, la BDL est devenue une entreprise publique

économique (EPE). Le 20 janvier 1988, elle a été transformée en société par actions avec un capital social de 720 millions de dinars.

Tout au long de son histoire, la BDL a effectué plusieurs augmentations de son capital social. Initialement de 1 440 millions de dinars en 1995, il a été porté à 13 390 millions de dinars en 2004, puis à 15 800 millions de dinars à la fin de l'année 2008. Lors de la dernière augmentation réalisée au début de l'année 2016, il a atteint la somme de 36 800 millions de dinars.

Depuis le 2 mai 2016, la BDL a adopté une nouvelle identité visuelle, comprenant un nouveau logo en forme de losange, associant deux couleurs jaune et violet, ainsi qu'un nouveau slogan : "BDL, ensemble pour l'excellence...". Bien qu'elle ait été initialement conçue comme la banque des PME/PMI à capitaux publics, cette identité d'origine est devenue une vocation permanente qui s'est élargie à un large éventail d'entreprises nationales publiques ou privées (TPE, PME, GE), ainsi qu'aux particuliers et aux professions libérales.

En mars 2017, la banque BDL a marqué un tournant dans son processus de modernisation en devenant la première banque à adopter un système d'information (SI) conforme aux normes bancaires internationales. Cette transformation technologique a optimisé les délais de traitement des opérations de la clientèle, ainsi que la croissance des volumes de données. Elle permettra également à la banque d'offrir une gamme de services financiers innovants pour tous les segments de sa clientèle, y compris les entreprises, les professionnels, les particuliers et les organismes institutionnels. En outre, cette mutation facilitera les relations de la banque avec ses partenaires nationaux et internationaux, en les rendant plus flexibles et plus sécurisées.

En 2017 aussi, la banque BDL a connu un moment décisif dans sa quête de modernisation et de transformation, notamment au niveau de ses agences qui ont été réorganisées afin de se rapprocher davantage de sa clientèle. Cette réorganisation a consisté à créer des agences dédiées spécifiquement aux particuliers, aux jeunes et aux clients spécifiques, ainsi qu'à mettre en place des agences pour les entreprises, les corporatifs et les centres d'affaires. Le basculement vers ce nouveau système a été mis en place en même temps qu'une opération de réorganisation de la banque en 18 directions centrales, et plus de 161 agences.

1.3 L'organisation générale de la BDL.

La Banque de Développement Local (BDL) a un organigramme composé de structures centrales, de directions régionales et d'agences qui sont hiérarchiquement et fonctionnellement reliées les unes aux autres. Cette organisation permet de répartir les tâches assignées à la banque dans le cadre de ses missions. **(Voir l'annexe N°1)**

1.3.1 La Direction Générale : Le président directeur général dirige la direction générale de la BDL, épaulé par des conseillers spécialisés dans différents domaines d'activités. Afin d'assurer un bon fonctionnement, la banque dispose de cellules et de directions qui sont rattachées à la direction générale :

1.3.1.1 Le cabinet de la direction générale : constitué de conseillers et d'assistants qui travaillent pour le compte de la direction générale. Ils fournissent une assistance sur divers aspects de gestion de la banque.

1.3.1.2 La direction du Capital Humain : sa mission principale est de valoriser le capital humain en créant des conditions de travail favorables pour les collaborateurs. Cela permet de stimuler le développement de la banque.

1.3.1.3 La Cellule de Management des Projets : a pour mission de piloter et suivre tous les projets inscrits dans la feuille de route et le plan d'action, pour le compte de la Direction Générale.

1.3.1.4 La Direction de Management de la Qualité : est une nouvelle direction au sein de la BDL. Elle a pour objectif principal de faire certifier la banque en s'assurant de la qualité de ses processus.

1.3.1.5 La Division Inspection et Audit : instaurée au sein de l'entreprise pour intervenir en cas de problèmes et effectuer des contrôles périodiques afin de vérifier que le contrôle permanent est correctement effectué et pour fournir des critiques et des recommandations d'amélioration. Cette division est constituée de :

- Direction de l'Inspection Générale.
- Direction de l'Audit Interne.

1.3.2 Les Directions Générales Adjointes (DGA) : La BDL a mis en place quatre (04) Directions Générales Adjointes sous la tutelle du président directeur général, appelées ci-après :

1.3.2.1 La DGA Commercial : a pour objectif de vendre les produits de la banque et d'assurer une meilleure satisfaction des besoins exprimés par la clientèle.

1.3.2.2 La DGA Back-Offices et Opérations : regroupe les seize (16) pôles opérationnels de la banque qui s'occupent de l'administration des crédits et de la collecte des garanties.

1.3.2.3 La DGA Support et Systèmes d'Information : regroupe les activités de soutien logistique, les supports et les systèmes d'information.

1.3.2.4 La DGA Risques, Contrôle et Conformité : a pour mission principale la mise en place d'un processus de gestion et de maîtrise des risques en adéquation avec la politique des risques de la banque.

Section 2 : le changement organisationnel et la communication interne au sein de la BDL.

Dans cette section, nous allons aborder le changement organisationnel qui a été mis en place au sein de la BDL. Ensuite nous allons présenter la place de la communication interne et les différents outils utilisés par la BDL. Enfin, nous allons expliquer la manière dont l'information circule au sein de cette Banque.

2.1 Les changements introduits au niveau de la BDL.

Les banques, tout comme toute autre organisation, sont susceptibles de subir des changements importants au fil du temps.

Depuis 2017, la BDL a entrepris un plan stratégique ambitieux qui vise à optimiser les performances de la banque à plusieurs niveaux. Tout d'abord, en renforçant sa position sur le marché et en améliorant sa performance en matière de marketing et de vente, la BDL sera en mesure d'attirer plus de clients et de générer davantage de revenus.

En outre, la gestion efficace des ressources humaines est un aspect clé de ce plan stratégique, car la banque cherche à maximiser la productivité et à fidéliser ses employés. Cela

se traduira par une augmentation de la rapidité et de l'efficacité dans l'exercice de ses activités, tout en maintenant un haut niveau de qualité.

La modernisation du système d'information et de paiement à travers l'installation d'un nouveau système d'information baptisé « SI NASR » qui est également un aspect crucial de cette stratégie. En améliorant les technologies et les outils utilisés par la banque, celle-ci pourra accroître la rapidité et l'efficacité de ses transactions et services, ce qui permettra d'améliorer l'expérience client.

Enfin, l'audit et le contrôle sont également des éléments clés de cette stratégie, car la banque cherche à garantir une conformité totale aux règles et réglementations en vigueur, ainsi qu'à prévenir tout risque d'irrégularités ou de fraudes. Cela contribuera à renforcer la confiance des clients dans la banque et à maintenir son image de marque positive.

2.2 Le changement organisationnel opéré au niveau de la BDL en 2017.

Pendant plusieurs années la Banque de Développement Local a connu des problèmes de communication et de coordination entre ses différents pôles de décisions, ce qui a eu un impact négatif sur la diffusion des informations à tous les niveaux, tant organisationnels qu'opérationnels. Cette situation a causé des problèmes pour la clientèle, qui a été confrontée à des retards, des erreurs ou des malentendus dans le traitement de leurs demandes de crédit.

En effet, lorsque les décisions sont prises de manière cloisonnée et sans communication efficace entre les différents niveaux de l'organisation, les informations peuvent être mal transmises, mal interprétées ou simplement ignorées, ce qui peut entraîner des dysfonctionnements dans les processus opérationnels et des retards dans la résolution des problèmes des clients.

Afin d'éliminer ces problèmes la direction a adopté une nouvelle structure d'organisation avec l'annulation des pôles commerciaux et opérationnels et la création des directions régionales d'exploitations qui regroupent toutes les activités et les missions des anciennes structures dans le but d'améliorer la diffusion de l'information et de traiter les différentes demandes de la clientèle d'une manière plus rapide et plus efficace.

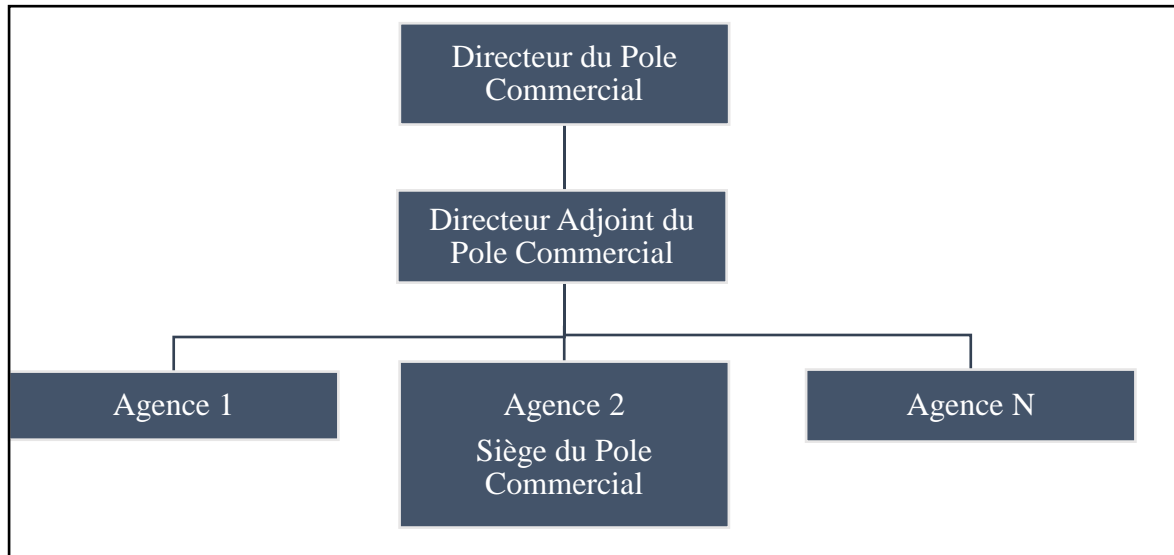
2.2.1 L'organigramme de la BDL avant 2017.

La structuration de la BDL s'est distinguée par l'existence de deux pôles de décisions au même niveau hiérarchique :

2.2.1.1 Le Pôle Commercial.

Chaque pôle commercial rassemble plusieurs agences et est chargé d'examiner les demandes de crédit, de gérer la distribution des services bancaires locaux et de garantir la sécurité des transactions financières.

Figure 9:l'organigramme du Pôle Commercial.



Source : document interne de la BDL.

2.2.1.2 Le Pôle Opérationnel.

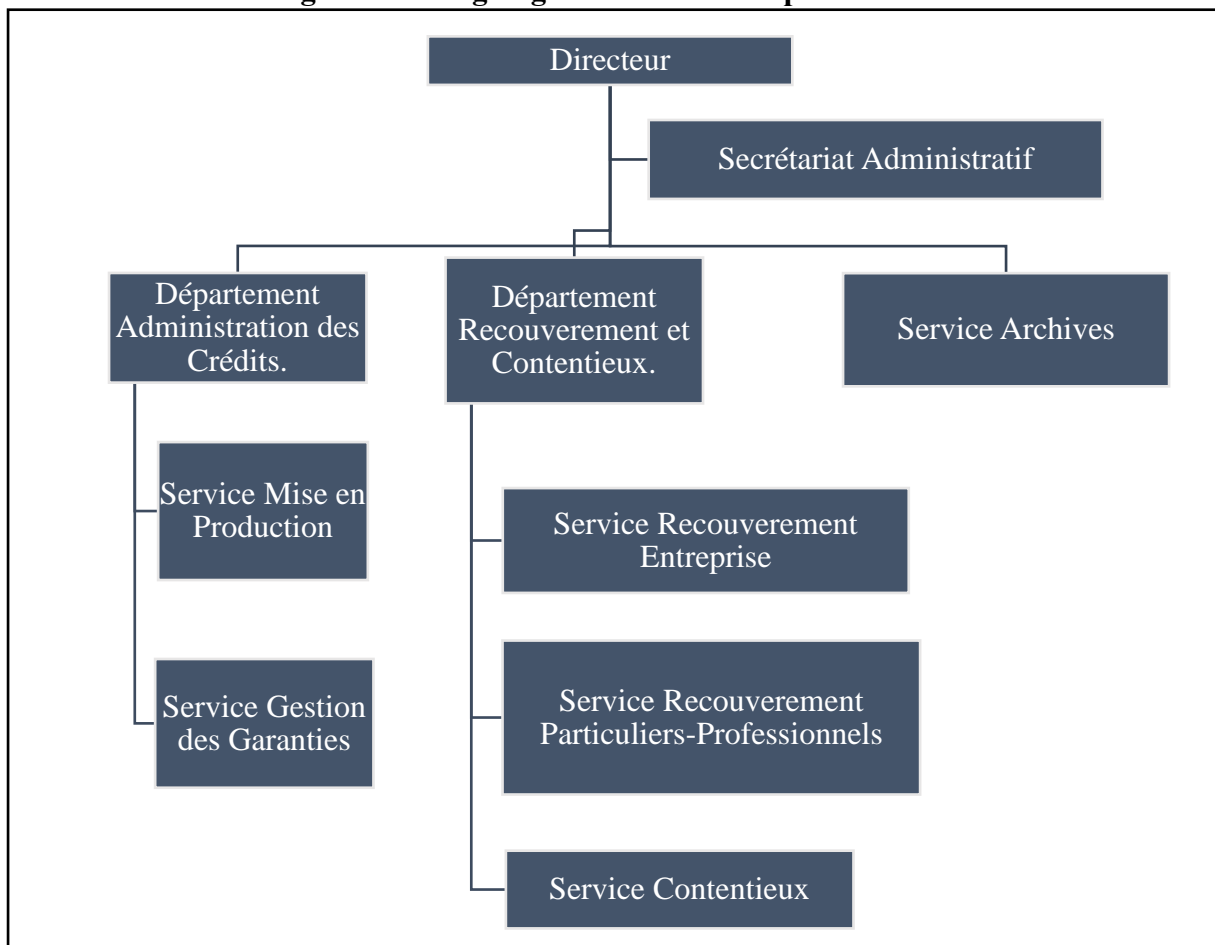
Pour fonction de mettre en place des crédits, notamment en ce qui concerne les prêts de fonctionnement et d'investissement, ainsi que de gérer les engagements signés, en plus d'examiner et d'approuver les garanties fournies

Avant la réorganisation de 2017, ce pôle comprenait également un département de recouvrement et de contentieux chargé de récupérer les créances échues des pôles commerciaux et des agences relevant de sa compétence, en utilisant tous les moyens légaux disponibles, y compris les moyens amiables et judiciaires.

La macrostructure du pôle opérationnel se distingue par l'existence de :

- Département administration des crédits.
- Département Recouvrement et contentieux.
- Service Archives.
- Secrétariat administratif.

Figure 10: L'organigramme de Pôle Opérationnel.



Source : document interne de la BDL.

2.2.2 L'organigramme de la BDL après le changement organisationnel de 2017.

La nouvelle organisation de la banque a apporté des changements significatifs à sa structure interne. Le département commercial, autrefois un pôle distinct, a été intégré à la nouvelle direction régionale d'exploitation (DRE), tandis que les agences ont également été alignées sur le même niveau hiérarchique que le département commercial.

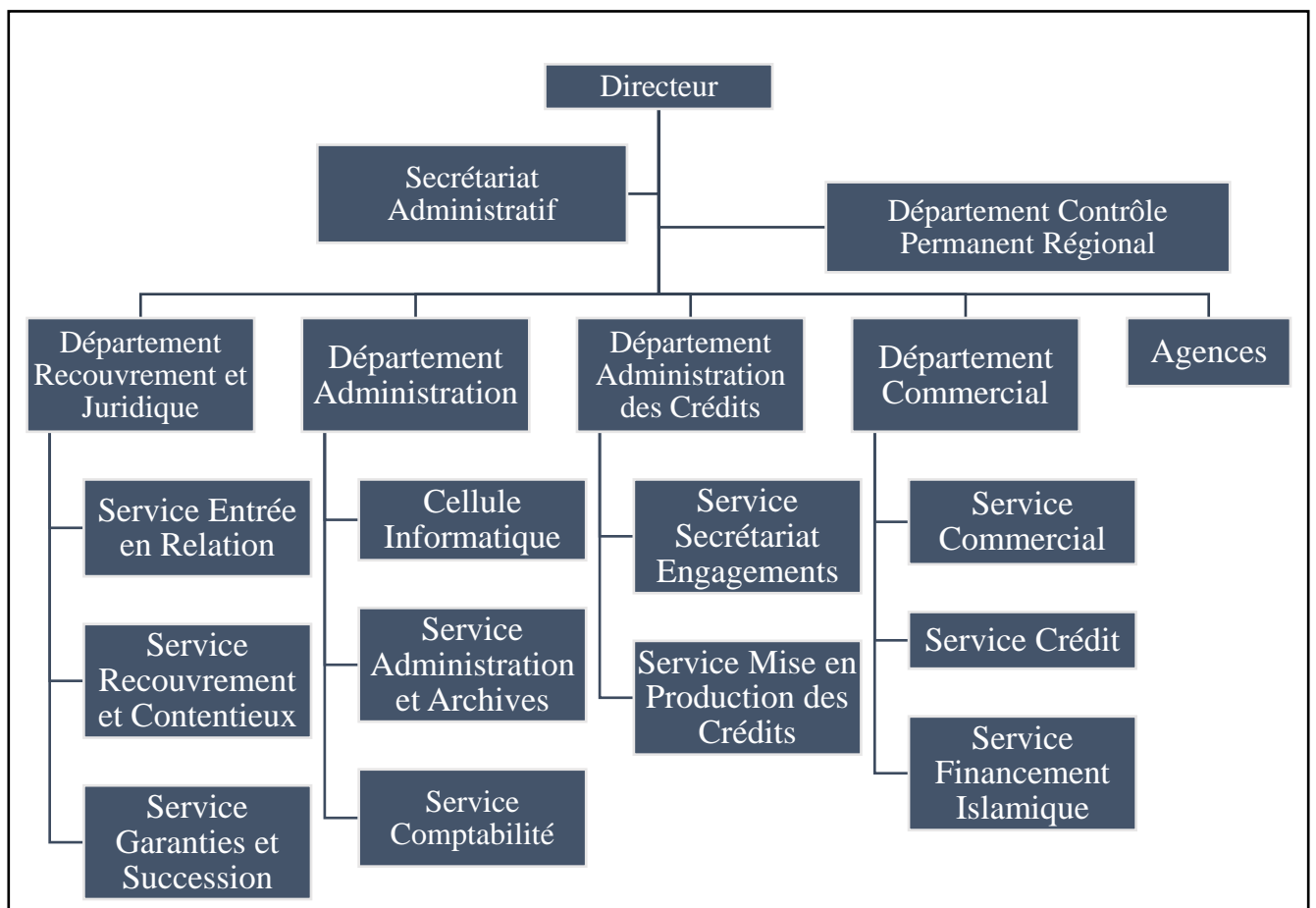
D'autre part, le pôle opérationnel n'existe plus et ses différents départements ont été intégrés à la DRE, avec la création d'un nouveau département administration et la suppression du service d'archives.

En outre, un nouveau département de contrôle permanent a été créé dans chaque DRE, qui est directement lié à la DGA (Direction Générale Adjointe) pour les risques, le contrôle et la conformité. Ces changements ont été mis en place pour améliorer la coordination et l'efficacité de la Banque dans ses activités commerciales et opérationnelles.

La macrostructure de la direction régionale d'exploitation se caractérise par la présence de :

- Secrétariat administratif.
- Département Contrôle Permanent Régional.
- Département Recouvrement et Juridique.
- Département Administration.
- Département Administration des crédits.
- Département Commercial.
- Agences.

Figure 11: L'organigramme de la direction régionale d'exploitation (DRE).



Source : document interne de la BDL.

2.3 La communication interne au niveau de la BDL.

Il convient de souligner qu'il n'y a pas une direction, un service ou un département dédié spécialement à la communication interne au sein de la BDL. La fonction de la communication interne est la responsabilité de Direction Marketing et Communication (DMC). Cette direction a pour mission de :

- Contribuer à la définition de la stratégie marketing et de communication de la banque.
- Mettre en place le plan de développement marketing.

- Concevoir et promouvoir l'offre de produits et services de la banque.
- Réaliser les études nécessaires pour développer le réseau de la banque.
- Veiller à la cohérence de la communication marketing avec la communication externe et institutionnelle, ainsi qu'à la maintenance de l'identité visuelle de la banque.
- Assure la communication interne et externe et contribuer à la mise à jour et l'animation de l'intranet en collaboration avec les structures concernées.

La décision N° 566/2016 prise par le PDG de la Banque de Développement Local (BDL) a conduit à la séparation de la direction de Marketing et Communication en trois départements distincts, chacun ayant ses différents services :

- Département Marketing stratégique.
- Département Marketing opérationnel.
- Département communication.

Plus précisément la communication interne est la responsabilité du service de Communication et relations publiques dans le département de Communication, qui est chargé de :

- Élaborer de la stratégie de communication interne et externe en cohérence avec la stratégie globale de la Banque.
- Gérer de la communication institutionnelle de la Banque.
- Assurer la communication interne et externe lors des événements institutionnels, officiels ou de sponsoring.
- Contribuer à la mise à jour et à l'animation du site intranet et du site web de la Banque en collaboration avec les autres structures concernées.
- Mise en place et suivi des campagnes de communication interne et externe pour le déploiement de la stratégie de communication de la Banque.

2.4 Les moyens de communication interne utilisé au sein de la BDL

Pendant la période de notre stage nous avons constaté que Les moyens de communication interne jouent un rôle clé dans la transmission d'informations au sein de la BDL. Pour faciliter la communication interne, la BDL utilise des différents types de supports :

2.4.1 Courrier.

La banque utilise le courrier pour envoyer des documents internes importants tels que notes de service, des mémos, des instructions, des circulaires ou d'autres informations qui doivent être conservés sous forme papier pour des raisons légales ou réglementaires. Ces documents peuvent être envoyés à l'ensemble du personnel ou à un groupe spécifique d'employés.

Les cadres de la BDL et même les employés utilisent le courrier afin de transmettre des informations sur les politiques de la banque, les mises à jour des projets, les changements organisationnels, les rappels de conformité, les notes de service, les invitations à des événements et bien plus encore.

Au sein de la BDL le courrier peut être distribué via un système de boîtes aux lettres ou de casiers à l'intérieur de la banque, ou livré directement à chaque bureau ou à chaque employé. Ce moyen peut être utilisé pour envoyer des objets physiques tels que des clés ou des cartes d'accès à un employé.

2.4.2 La messagerie électronique.

La messagerie électronique est l'un des moyens de communication interne les plus utilisés par les employés de la BDL. Ce mode de communication implique l'envoi d'e-mails via un réseau interne de la banque, offrant ainsi une sécurité accrue et une rapidité de transmission.

La messagerie électronique de la BDL, permet à ses employés de communiquer efficacement et rapidement avec leurs collègues, même s'ils travaillent dans des succursales différentes ou dans des zones géographiques distinctes. Ces emails peuvent être envoyés vers une ou plusieurs personnes et inclure des documents attachés, des liens vers des sites web, des graphiques et des images.

Les employés de la banque utilisent la messagerie électronique pour échanger des informations sur les projets, les clients, les produits et les services, ainsi que pour coordonner les réunions, planifier les horaires et suivre les délais.

2.4.3 Le téléphone.

Pendant notre stage au sein de la BDL, nous avons observé que le téléphone était un moyen de communication interne crucial pour la banque, qui dispose d'un réseau téléphonique interne permettant à ses employés de rester en contact à tout moment. Ce réseau favorise la circulation fluide de l'information entre les collaborateurs et facilite la communication et l'échange d'idées.

Les employés de la BDL utilisent le téléphone pour contacter rapidement et efficacement d'autres collaborateurs. Cela leur permet de coordonner des projets, partager des informations importantes, et résoudre des problèmes en temps réel.

2.4.4 La visioconférence.

En analysant la structure organisationnelle de la BDL, il est possible de remarquer que la banque possède un vaste réseau qui s'étend à travers ses différentes directions régionales d'exploitation et ses agences présentes dans l'ensemble du territoire national. Cette étendue géographique pousse la banque à avoir recours à la visioconférence comme moyen de communication pour permettre à ses collaborateurs de communiquer entre eux.

La BDL utilise La visioconférence pour établir des réunions à distance en utilisant des systèmes de télécommunication interactifs combinant audio et vidéo, cette pratique permet à ses employés qui sont éloignés géographiquement de se réunir virtuellement afin de discuter de projets, partager des informations ou encore résoudre des problèmes.

2.4.5 Les réunions.

Les réunions entre les collaborateurs sont fréquentes au sein de la BDL, que ce soit individuellement ou en groupe, entre eux ou avec leurs supérieurs.

Les réunions au sein de la BDL ont pour objectif de discuter de projets en cours, d'échanger des idées et de partager des informations pertinentes. Les collaborateurs cherchent ainsi à trouver des solutions aux problèmes et à améliorer l'efficacité des projets.

La direction de la BDL organise également des réunions pour prendre des décisions importantes concernant l'organisation de la banque, les produits et services proposés, ou encore les stratégies à adopter pour améliorer la performance de l'entreprise.

Ces réunions sont cruciales pour assurer une bonne coordination entre les différents départements de la banque et pour s'assurer que les objectifs sont atteints dans les délais impartis.

2.5 Circulation de l'information au sein de la BDL.

La circulation de l'information au sein de la BDL est organisée en fonction du type d'information. Elle peut circuler soit horizontalement, c'est-à-dire entre les différentes directions, soit verticalement, c'est-à-dire entre la direction générale et les autres directions.

2.5.1 La circulation horizontale de l'information :

Concerne les échanges d'informations entre les directions de la banque, dans le but de mener à bien les missions qui leur sont confiées. Les informations sont centralisées et circulent de manière contrôlée.

2.5.2 La circulation verticale de l'information : se subdivise en deux catégories :

2.5.2.1 L'information ascendante : est celle qui remonte des différents services ou départements vers la direction générale.

2.5.2.2 L'information descendante : est celle qui provient de la direction générale et qui est diffusée vers les différents services ou départements.

Section 3 : Méthodologie de recherche et l'analyse des résultats.

Nous avons effectué notre stage pratique au sein de la Direction du Marketing et Communication (DMC), ce qui nous a permis de bien comprendre le déroulement de la communication interne au sein de la BDL.

Au cours de notre stage, nous avons eu l'opportunité d'interagir avec des employés d'une autre direction, à savoir la Direction Banque Classique (DBC). De plus, nous avons effectué des visites dans deux directions régionales d'exploitation, (la DRE-Ouled Fayet et la DRE Hussein Dey). Ces expériences nous ont permis de mieux appréhender le changement organisationnel qui a été mis en place, les raisons qui ont motivé ce changement, ses objectifs, ainsi que la manière dont la direction de la BDL l'a conduit.

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie de recherche suivie, ainsi nous allons présenter et analyser les résultats obtenus lors de notre recherche, ce qui nous permettra d'émettre des recommandations et suggestions et de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

3.1 Méthodologie de recherche.

Afin d'approfondir notre compréhension de la communication interne et son apport sur la conduite du changement organisationnel, nous avons utilisé deux méthodes de recherche différentes : une étude quantitative via un questionnaire destiné aux employés de la BDL et une étude qualitative à travers des entretiens.

3.1.1 L'étude quantitative.

Pour élaborer notre étude quantitative, nous avons conçu un questionnaire qui vise à :

- Évaluer l'importance accordée à la communication interne par les employés de la BDL.
- Analyser la qualité de la communication de la direction avec ses employés durant la période de changement.
- Identifier les éventuelles résistances au changement et examiner les mesures prises par la direction pour les surmonter.

Dans le but d'avoir un maximum d'informations pour réaliser les objectifs de notre étude quantitative le questionnaire qui a été élaboré contient les axes suivants (**Voir l'annexe N°2**) :

- **Axe I** : Informations personnelles.
- **Axe II** : La perception par rapport à la communication interne.
- **Axe III** : La communication interne et La conduite de changement organisationnel.
- **Axe IV** : La résistance au changement.

3.1.1.1 Mode d'échantillonnage.

La population ciblée pour l'enquête est constituée des employés de la BDL qui ont été impactés par le changement organisationnel au niveau des Directions Régionales d'Exploitation (DRE).

Pour garantir la fiabilité de nos résultats, nous avons sélectionné un échantillon de manière aléatoire. Nous avons distribué notre questionnaire à 6 directions régionales d'exploitation parmi les 18 existantes, représentant ainsi environ 30% de la population totale, soit environ 90 employés.

Nous avons reçu 63 réponses valides à notre questionnaire via la plateforme Google Forms.

3.1.1.2 La méthode de traitement de questionnaire.

Dans notre enquête on utilise deux méthodes « tri à plat » et « tri croisé », et nous avons utilisé le logiciel SPSS et EXCEL pour faire l'analyse.

3.1.2 L'étude qualitative.

Afin d'approfondir notre étude nous avons décidé de mener une enquête qualitative à travers deux entretiens libres avec deux cadres de la BDL :

- Un directeur régional d'exploitation.
- Un cadre au niveau de la DMC.

Notre guide d'entretien est composé de 7 questions qui nous permettent de comprendre les opinions et les interprétations des cadres dirigeants de la BDL concernant la communication interne et son impact tout au long du processus de changement. **(Voir l'annexe N°3).**

3.1 Etude et analyse des résultats.

Après avoir exposé la portée de notre recherche et la méthodologie adoptée pour mener notre enquête, nous procéderons maintenant à l'exposition et à l'interprétation des résultats obtenus afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, ainsi que de répondre à la problématique centrale de cette étude.

3.1.3 Analyse des résultats du questionnaire.

3.1.3.1 Axe I : informations personnelles.

❖ Le sexe.

Tableau 11:La répartition de l'effectif par genre

Vous êtes ?		
	Effectif	Pourcentage
Homme	24	38,1%
Femme	39	61,9%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Commentaire :

D'après les résultats, notre échantillon se compose de 38,1% d'individus masculins et de 61,9% d'individus féminins. Les données observées révèlent une prédominance des femmes par rapport aux hommes.

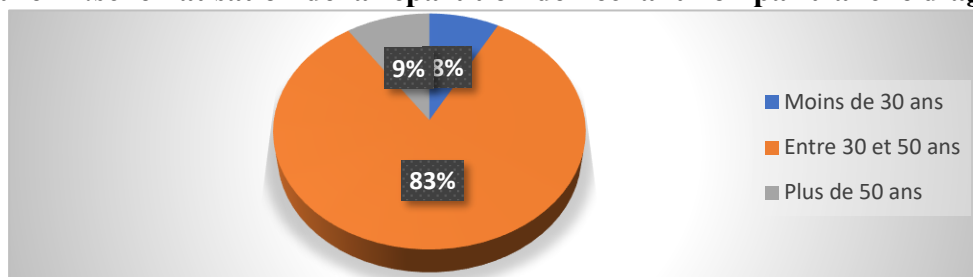
❖ **L'Age.**

Tableau 12:la répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

Quel est votre Age ?		
	Effectif	Pourcentage
Moins de 30 ans	5	7,9%
Entre 30 et 50 ans	52	82,5%
Plus de 50 ans	6	9,5%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 12:schématisation de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

Les résultats démontrent que l'enquête a touché toutes les tranches d'âge, avec une participation significative de la tranche d'âge de 30 à 50 ans, représentant 83% de l'échantillon. Cette constatation nous conduit à penser que la BDL compte un personnel qui n'est ni trop âgé ni trop jeune. Cette situation découle de la volonté de la direction de la BDL de combiner la motivation et les compétences des jeunes employés, tout en bénéficiant de l'encadrement de certains employés plus expérimentés.

De plus, on constate que 9% du personnel a plus de 50 ans, ce qui les place à la deuxième position, tandis que les moins de 30 ans représentent 8% du personnel, se plaçant ainsi en dernière position.

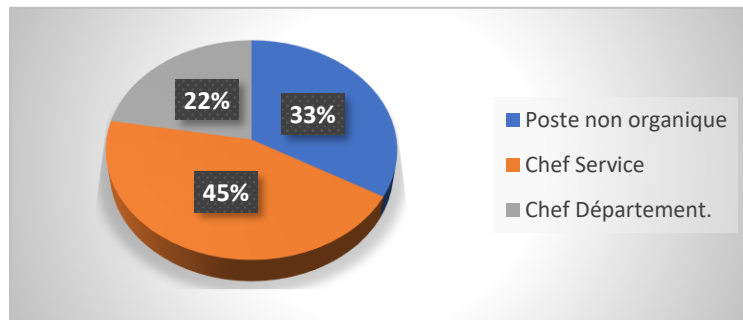
❖ **Catégorie professionnelle.**

Tableau 13: La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle.

Quelle est votre catégorie professionnelle au sein de la banque BDL ?		
	Effectif	Pourcentage
Poste non organique	21	33,3%
Chef Service	28	44,4%
Chef Département	14	22,2%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 13: schématisation de l'effectif par catégorie professionnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

D'après les résultats, nous constatons que notre échantillon est composé de 14 chefs de département, 28 chefs de service et 21 employés occupant des postes non organiques. Cela montre que notre étude touche toutes les catégories professionnelles au sein des DRE de la BDL.

❖ **L'ancienneté.**

Tableau 14: La répartition par l'ancienneté.

Depuis combien de temps êtes-vous à la BDL ?		
	Fréquence	Pourcentage
Plus de 6 ans	63	100,0%
Moins de 6 ans	0	0%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Commentaire :

Les résultats du tableau démontrent que toutes les personnes interrogées ont au moins 6 ans d'expérience, ce qui démontre que les employés au niveau des DRE ont une certaine expérience.

De plus, ces résultats montrent que les employés qui ont répondu à notre questionnaire sont des employés qui ont vécu le changement organisationnel introduit par la BDL en 2017.

3.1.3.2 Axe II : la perception par apport à la communication interne.

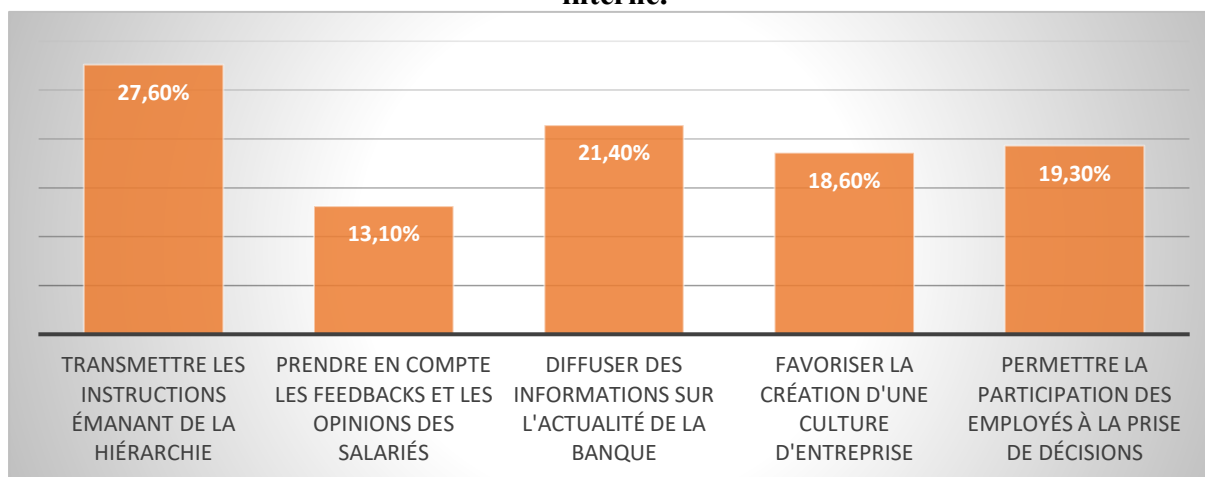
❖ **Question 5 :** Pour vous la communication interne est : (réponse a choix multiples)

Tableau 15:La vision des employées vit à vis de la communication interne.

		Réponses	
		Effectifs	Pourcentage
Pour vous la communication interne est :	Transmettre les instructions émanant de la hiérarchie	40	27,6%
	Prendre en compte les feedbacks et les opinions des salariés	19	13,1%
	Diffuser des informations sur l'actualité de la banque	31	21,4%
	Favoriser la création d'une culture d'entreprise	27	18,6%
	Permettre la participation des employés à la prise de décisions	28	19,3%
Total		145	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 14:schématisation de la vision des employées vit à vis de la communication interne.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

L'objectif de cette question est de déterminer la vision et les rôles de la communication interne chez des employés des DRE de la BDL.

Les résultats mettent en évidence que selon les employés des DRE de la BDL, la communication interne est principalement perçue comme une communication descendante visant à transmettre les informations et les instructions de la direction vers les employés.

Cependant, il a été constaté qu'une minorité seulement pense que l'objectif de la communication interne est de prendre en compte les feedbacks des employés. Cela souligne la nécessité d'améliorer la communication ascendante au sein des DRE afin de favoriser une communication interne plus efficace et inclusive.

❖ **Question 6** : Communiquez-vous avec vos responsables ?

Tableau 16:l'évaluation de la communication ascendante.

Question 6		
	Effectifs	Pourcentage
Oui	63	100,0%
Non	0	0%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Commentaire :

On constate que 100 % des personnes interrogées confirment qu'ils communiquent avec leurs supérieurs. Ces résultats nous permettent de conclure qu'il existe une communication ascendante au sein des DRE de la BDL.

❖ **Question 7** : Communiquez-vous avec vos collègues ?

Tableau 17:l'évaluation de la communication entre les employés.

Question 7		
	Effectifs	Pourcentage
Oui	63	100,0
Non	0	0%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Commentaire :

On constate que 100 % des personnes interrogées confirment qu'ils communiquent entre eux et leurs collègues. Ces résultats nous permettent de conclure qu'il existe une communication latérale au sein des DRE de la BDL.

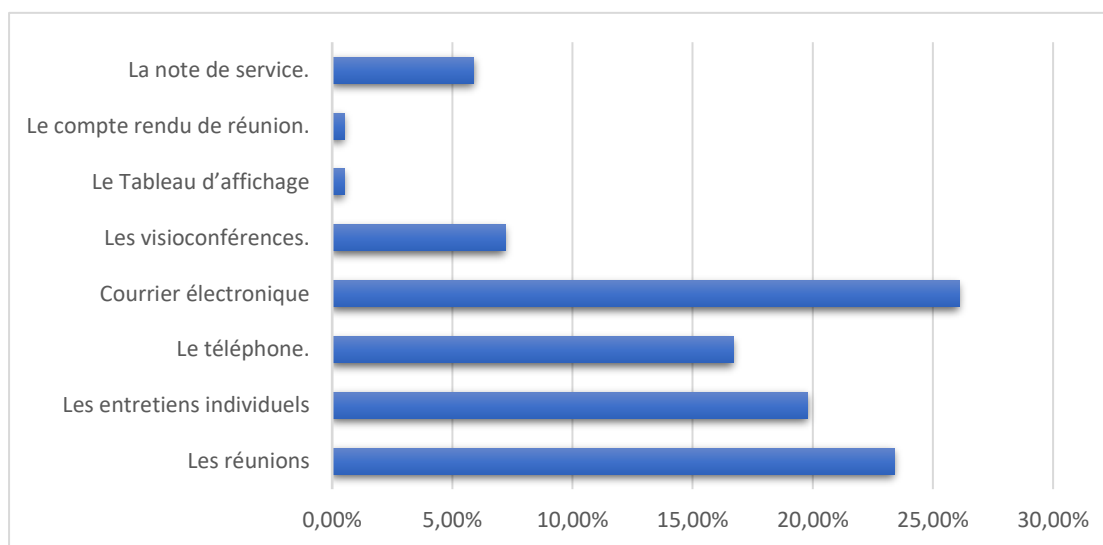
❖ **Question 8** : Quels sont les outils de communication interne les plus utilisés au sein de votre banque ? (Réponse a choix multiples)

Tableau 18:les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de la BDL.

Question 8			
		Effectifs	Pourcentage
Quels sont les outils de communication interne les plus utilisés au sein de votre banque ?	Les réunions	52	23,4%
	Les entretiens individuels	44	19,8%
	Le téléphone.	37	16,7%
	Courrier électronique	58	26,1%
	Les visioconférences.	16	7,2%
	Le Tableau d'affichage	1	0,5%
	Le compte rendu de réunion.	1	0,5%
	La note de service.	13	5,9%
Total		222	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 15:schématisation des moyens de communication interne les plus utilisés.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

Cette question nous permet de déterminer quels sont les moyens de communication interne qui sont perçus comme étant les plus utilisés au sein de la BDL.

D'après le graphe, nous constatons que la BDL utilise plusieurs outils pour assurer la circulation de l'information. Nous remarquons également une variété de types d'outils de communication interne, tels que les entretiens individuels (19,8%) et les réunions (23,4%), qui représentent la communication orale, ainsi que les notes de service (5,9%), qui représentent la

communication écrite. De plus, nous pouvons constater que la BDL utilise différents supports techniques et électroniques tels que le téléphone (16,7%), les visioconférences (7,2%) et le courrier électronique (26,1%).

Cette variété permet à la direction de faciliter la circulation de l'information à tous les niveaux hiérarchiques de la banque. Elle garantit également la clarté et la compréhension de l'information par l'ensemble des employés.

Nous pouvons voir que le courrier électronique est le moyen le plus utilisé, selon les personnes interrogées, avec un pourcentage de 26,1%. Cela est dû à l'installation du nouveau système d'information "SI NASR" en 2017, qui a permis aux employés de communiquer efficacement entre eux et avec la direction.

D'après les résultats, nous constatons que la BDL n'utilise plus les comptes rendus de réunions et les tableaux d'affichage.

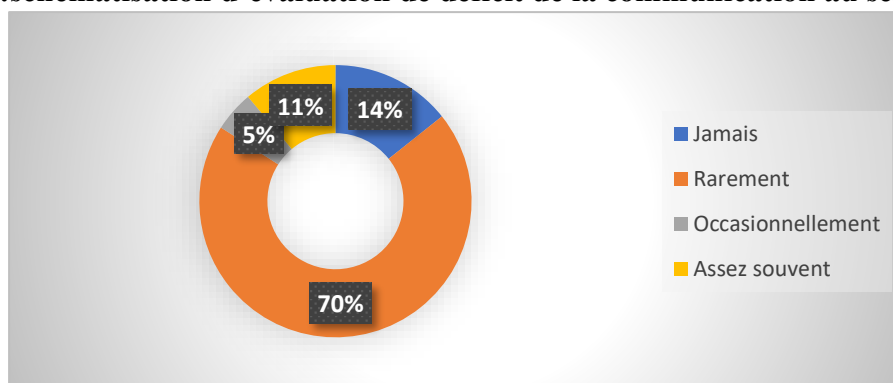
❖ **Question 9** : Ressentez-vous un déficit de communication au sein de votre organisation?

Tableau 19:évaluation de déficit de la communication au sein de la BDL.

Question 9		
	Effectifs	Pourcentage
Jamais	9	14,3%
Rarement	44	69,8%
Occasionnellement	3	4,8%
Assez souvent	7	11,1%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 16:schématisation d'évaluation de déficit de la communication au sein de la BDL.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

D'après le schéma, on constate que 84 % des personnes interrogées ne ressentent pas de déficits de communication (70 % pour rarement + 14 % pour jamais) et 16 % confirment qu'il y a un certain déficit de communication (11 % pour assez souvent + 5 % pour occasionnellement).

On peut conclure que globalement, il n'y a pas de déficit de communication au niveau des DRE de la BDL.

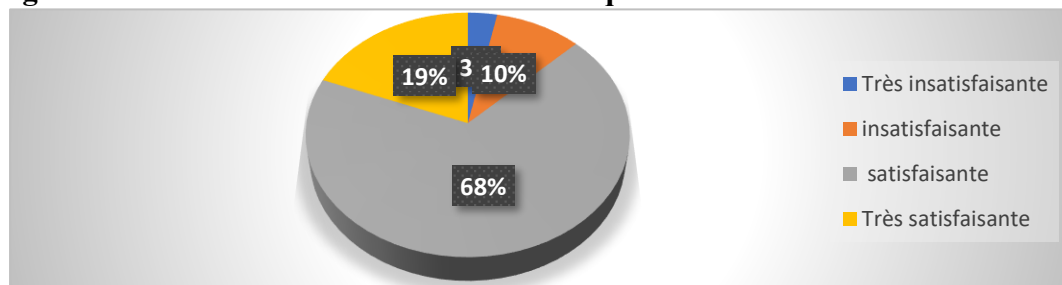
- ❖ **Question 10 :** Comment évaluez-vous la communication interne au sein de votre banque de manière générale ?

Tableau 20: L'évaluation de la qualité de la communication interne.

Question 10		
	Effectifs	Pourcentage
Très insatisfaisante	2	3,2%
Insatisfaisante	6	9,5%
Satisfaisante	43	68,3%
Très satisfaisante	12	19,0%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 17: schématisation d'évaluation de la qualité de la communication interne.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

L'objectif de cette question est d'évaluer la perception de la qualité de la communication interne au sein des DRE de la BDL. En général, 68% des répondants considèrent que la communication interne de la BDL est satisfaisante, tandis que 19% la jugent très satisfaisante. 10% estiment qu'elle est insatisfaisante et 3% la trouvent très insatisfaisante.

La majorité des personnes interrogées, affirme que la communication interne est satisfaisante, ce qui est attribué au fait que la BDL utilise des moyens de communication efficaces, diversifiés et modernes.

3.1.3.3 Axe III : La communication interne et la conduite du changement organisationnel.

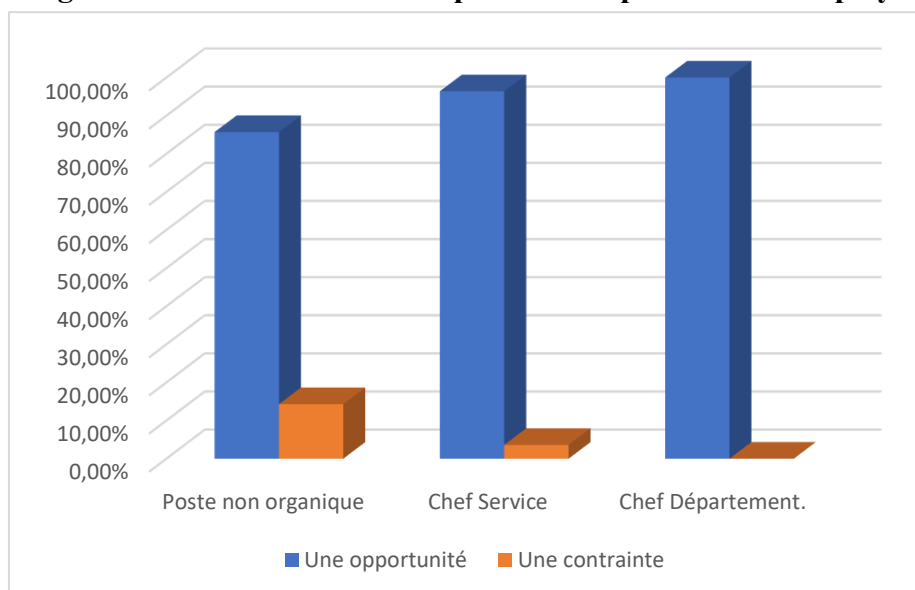
❖ **Question 11** : Quelle a été votre première impression lors de l'introduction de ce changement ?

Tableau 21: La première impression des employés par rapport à ce changement.

Question 11					Total
	Une opportunité		Une contrainte		
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage	
Poste non organique	18	85,7%	3	14,3%	21
Chef Service	27	96,4%	1	3,6%	28
Chef Département.	14	100,0%	0	0,0%	14
Total	59	93,7%	4	6,3%	63

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 18: schématisation de la première impression des employés.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

D'après le tableau, on constate que les personnes interrogées occupant des postes non organiques considèrent le changement organisationnel effectué par la BDL comme une opportunité à hauteur de 85,7%, tandis que 14,3% le considèrent comme une contrainte. En ce qui concerne les chefs de service, 96,4% d'entre eux considèrent ce changement comme une opportunité, contre 3,6% qui le voient comme une contrainte. Pour ce qui est des chefs de départements, tous considèrent ce changement comme une opportunité.

En général, la majorité des personnes interrogées considèrent ce changement comme une opportunité. Cela souligne l'acceptation et la perception positive des employés envers ce changement.

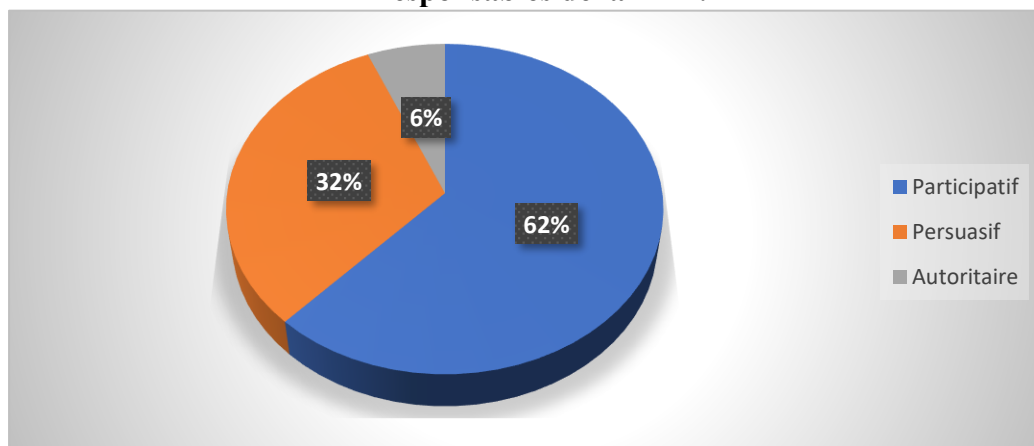
- ❖ **Question 12** : Quel est le style de gestion adopté par vos responsables lors la mise en place du changement ?

Tableau 22:le style de management adopté par les responsables de la BDL.

Question 12		
	Effectifs	Pourcentage
Participatif	39	61,9%
Persuasif	20	31,7%
Autoritaire	4	6,3%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 19:schématisation de la répartitions style de management adopté par les responsables de la BDL.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

Les données du tableau montrent que les personnes interrogées confirment que le style de management adopté par la direction lors de la mise en place du changement est le style participatif, avec un pourcentage de 61,9% des réponses. Ensuite, certains employés indiquent que la direction adopte le style persuasif, représentant 31,7% des réponses. Cependant, une minorité de 6% des personnes déclarent que le style est autoritaire.

D'après les résultats, nous pouvons conclure que la direction de la BDL a utilisé un leadership collaboratif et communicatif pour favoriser l'engagement des employés et réussir le changement.

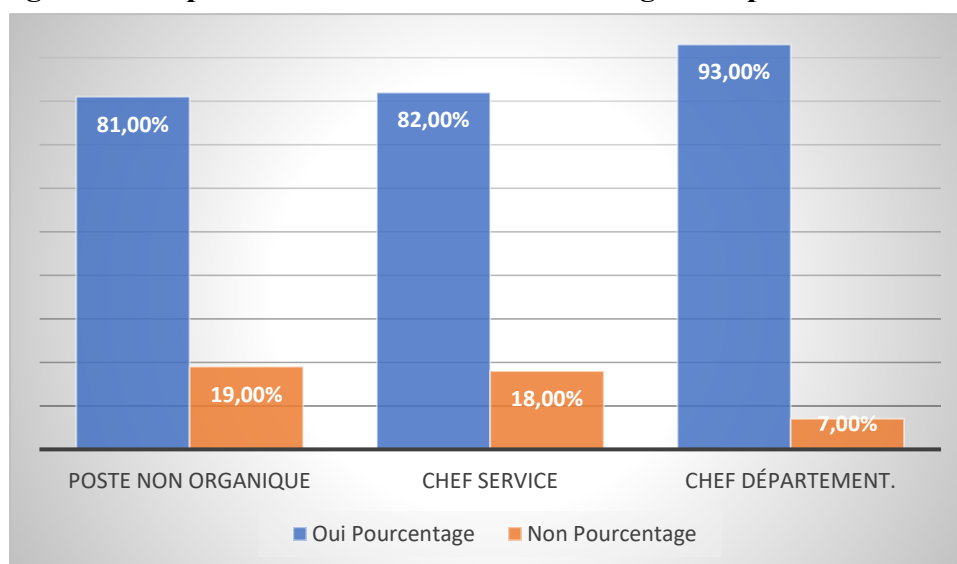
❖ **Question 13** : Est-ce que la direction vous a communiqué les motivations derrière l'introduction de ce changement ?

Tableau 23:l'explication des motivations de changement par la direction

Question 13					
	Oui		Non		Total
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage	
Poste non organique	17	81,0%	4	19,0%	100,0%
Chef Service	23	82,0%	5	18,0%	100,0%
Chef Département.	13	93,0%	1	7,0%	100,0%
Total	53	84,0%	10	16,0%	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 20:l'explication des motivations de changement par la direction.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

Pour les personnes interrogées qui occupent des postes non organiques, on constate que 81% d'entre eux confirment que la direction leur a expliqué les motivations derrière l'introduction de ce changement. En revanche, 19% d'entre eux confirment que la direction ne leur a pas communiqué ces motivations.

Pour les chefs de services interrogés, il a été confirmé que la direction leur a communiqué les raisons du changement à hauteur de 82 %. En revanche, 18 % ont déclaré que la direction ne leur a pas communiqué ces informations.

Pour les chefs de département, la majorité d'entre eux confirment que la direction leur a communiqué les motivations derrière ce changement, avec un pourcentage de 93%. Seuls 7% ont déclaré le contraire.

Ces résultats montrent que, dans l'ensemble, une grande majorité des chefs de département ont reçu des explications de la part de la direction concernant les motivations du changement. Cependant, pour les chefs de services et les personnes occupant des postes non organiques, bien que la majorité ait été informée, un pourcentage plus élevé (18% pour les chefs de services et 19% pour les personnes occupant des postes non organiques) ont déclaré qu'ils n'ont pas reçu de communication à ce sujet.

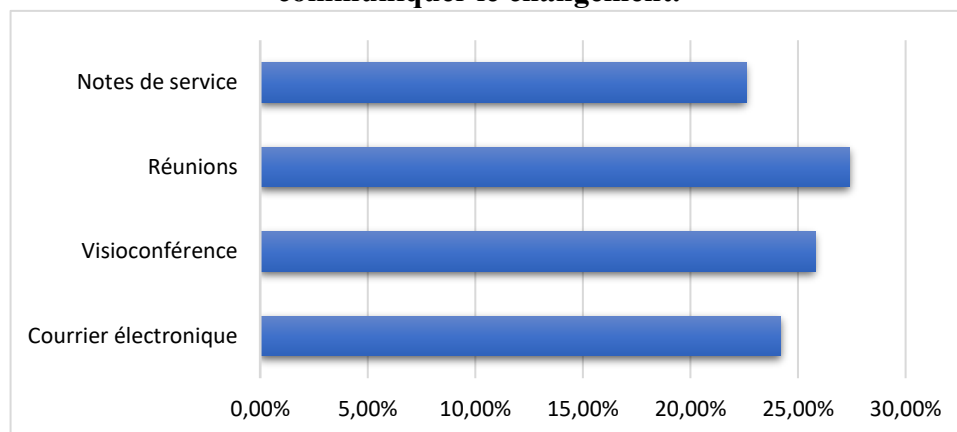
- Si oui, quels sont les moyens de communication utilisés ? (réponse à choix multiples)

Tableau 24: Les moyens de communication utilisés par la direction de la BDL pour communiquer le changement.

		Réponses	
		Effectifs	Pourcentage
Si oui quels sont les moyens de communication utilisés ?	Courrier électronique	15	24,2%
	Visioconférence	16	25,8%
	Réunions	17	27,4%
	Notes de service	14	22,6%
Total		62	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 21: Les moyens de communication utilisés par la direction de la BDL pour communiquer le changement.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

La lecture du graphique ci-dessus nous montre que la BDL utilise différents outils de communication interne pour communiquer le changement (oraux, écrits et électroniques). On constate également que la direction de la BDL a accordé la même importance à tous les outils de communication afin de transmettre efficacement l'information sur le changement à toutes les catégories d'employés.

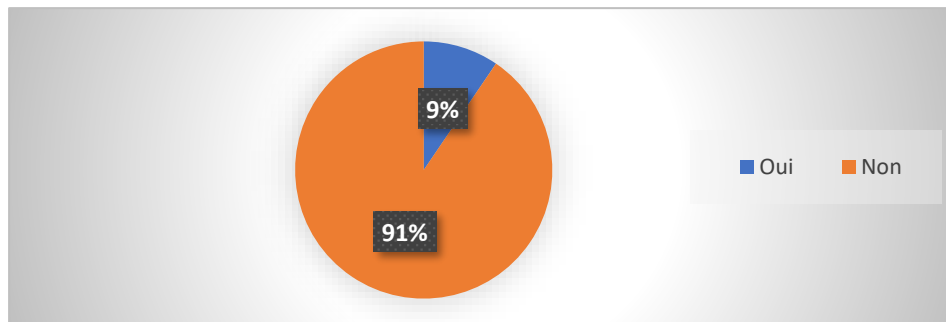
- ❖ **Question 14 :** Avez-vous exprimé des remarques lors de la réalisation de ce changement en tant qu'employé(e) ?

Tableau 25:Récapitulatif des remarques des employés sur le changement.

Question 14		
	Effectifs	Pourcentage
Oui	6	9,5%
Non	57	90,5%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 22:Récapitulatif des remarques des employés sur le changement.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

On constate que la majorité des personnes interrogées n'expriment aucune remarque pendant la période de changement. Cette situation s'explique par la clarté et la disponibilité des informations relatives à ce changement, résultat d'une politique de communication interne adoptée avec diligence par la direction de la BDL.

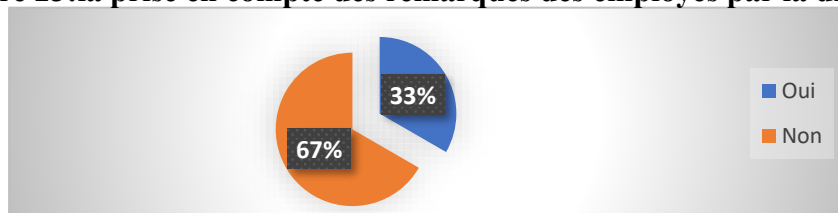
- Si oui, vos remarques ont-elles été prises en compte ?

Tableau 26:la prise en compte des remarques des employés par la direction.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	2	33%
Non	4	67%
Total	6	100%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 23:la prise en compte des remarques des employés par la direction.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

Le graphique met en évidence le fait que la direction de la BDL ne tient compte que de 33% des remarques sur le changement, tandis qu'elle ignore les 67% restants, qui représentent la majorité des opinions exprimées par les personnes interrogées.

3.1.3.4 Axe IV : La résistance au changement.

❖ **Question 15 :** Comment jugez-vous votre sentiment par rapport à ce changement ?

Tableau 27:les sentiments des employés envers le changement.

Question 15		
	Effectifs	Pourcentage
Valorisation	8	12,7%
Satisfaction	36	57,2%
Stress	15	23,8%
Crainte	4	6,3%
Total	63	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 24:schématisation des sentiments des employés envers le changement.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

Nous remarquons que plus de la moitié des personnes interrogées affirment qu'ils sont satisfaits de ce changement, avec un pourcentage de 57,2% des réponses. De plus, 12,7% des personnes interrogées affirment que ce changement leur procure un sentiment de valorisation. En revanche, presque un quart des réponses (23,8%) indique ressentir du stress vis-à-vis de ce changement, et 6,3% des personnes interrogées déclarent que ce changement leur inspire de la crainte.

Dans l'ensemble, on peut affirmer que ce changement suscite un sentiment de satisfaction chez la majorité des employés des DRE. Cependant, il convient de souligner qu'une proportion non négligeable de personnes n'est pas satisfaite de cette évolution.

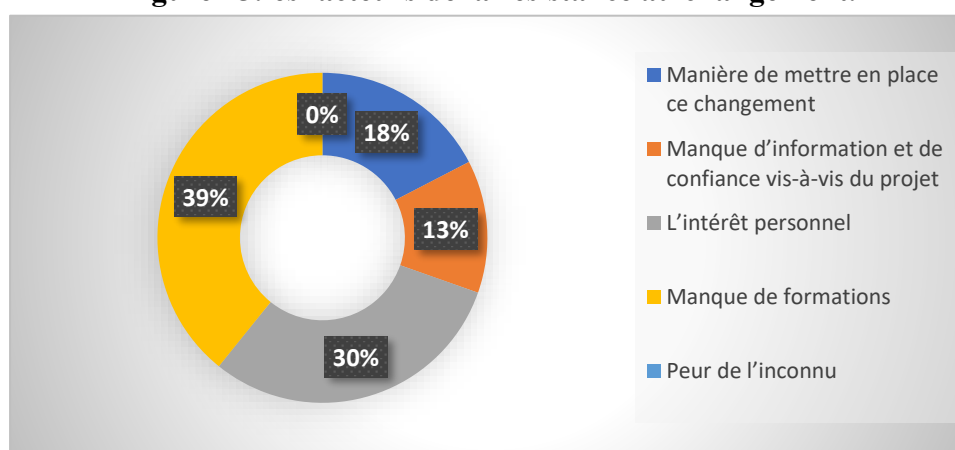
- ❖ **Question 16 :** Quelles sont les raisons de vos sentiments négatifs (Stress/Crainte) envers ce changement ? (Réponse à choix multiples)

Tableau 28:les facteurs de la résistance au changement.

Question 16	Réponses	
	Effectifs	Pourcentage
Manière de mettre en place ce changement	4	17,4%
Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet	3	13,0%
L'intérêt personnel	7	30,4%
Manque de formations	9	39,2%
Peur de l'inconnu	0	0,0%
Total	23	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 25:les facteurs de la résistance au changement.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

D'après ce graphique, on constate que les personnes interrogées qui ont des sentiments négatifs envers ce changement ont justifié leurs sentiments en premier lieu par le manque de formation et l'intérêt personnel, et dans une moindre mesure, par la manière dont la direction a introduit le changement, ainsi que par le manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet.

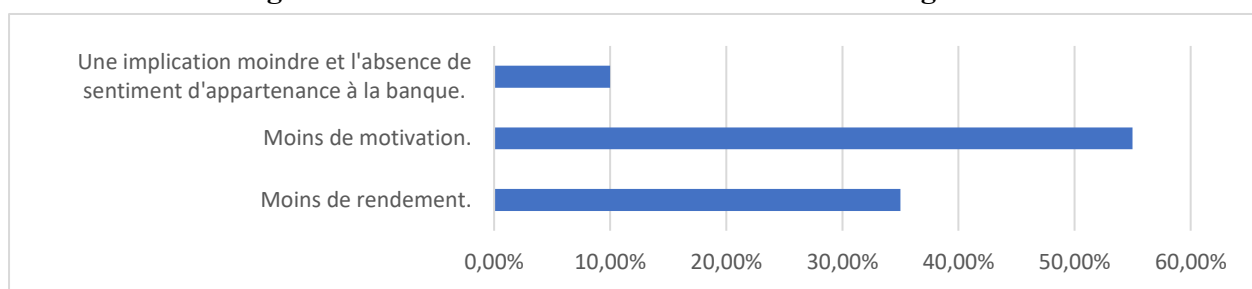
- ❖ **Question 17 :** Comment votre comportement dans votre travail a-t-il été influencé par ces sentiments négatifs (Stress/Crainte) ? (Réponse à choix multiples)

Tableau 29:les manifestations de résistance au changement.

Question 17		Réponses	
		Effectifs	Pourcentage
	Moins de rendement.	7	35,0%
	Moins de motivation.	11	55,0%
	Une implication moindre et l'absence de sentiment d'appartenance à la banque.	2	10,0%
Total		20	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 26:les manifestations de résistance au changement.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

D'après le tableau et le graphe, nous constatons que le changement introduit par la BDL a provoqué diverses manifestations de résistance chez les employés qui ont des sentiments négatifs, comme suit :

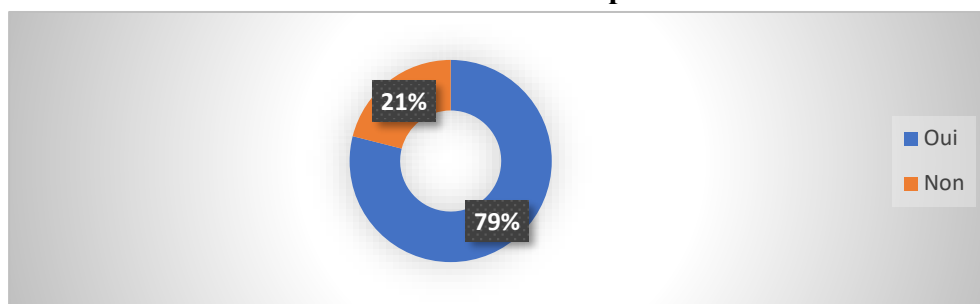
- ✓ Moins de motivation avec un taux de 55,0%.
- ✓ Moins de rendement avec un taux de 35,0%.
- ✓ Une implication moindre et l'absence de sentiment d'appartenance à la banque avec un taux de 10,0%.
- ❖ **Question 18 :** Est-ce que la direction vous a écouté pour éliminer ces sentiments négatifs (Stress/Crainte) envers le changement ?

Tableau 30:l'évaluation de la réaction de la direction pour éliminer la résistance.

Question 18		
	Effectifs	Pourcentage
Oui	15	78.95 %
Non	4	21.05 %
Total	19	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 27: l'évaluation de la réaction de la direction pour éliminer la résistance.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

Il est observé que la direction de la BDL a fait des efforts pour surmonter la résistance au changement qui existe parmi ses employés. En effet, selon les résultats de notre enquête, 79% des personnes n'ont pas satisfait de ce changement affirment que la direction est attentive et cherche à éliminer les causes de cette résistance. Cependant, 21% ont exprimé une opinion contraire.

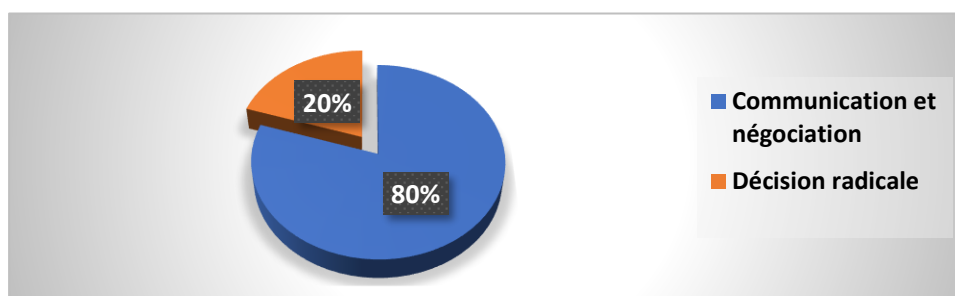
- Si oui quelle manière a été utilisée par la direction pour éliminer la résistance ?

Tableau 31: Les actions prises par la direction pour éliminer la résistance au changement.

	Réponses	
	Effectifs	Pourcentage
Communication et négociation	12	80,0%
Décision radicale	3	20,0%
Total	15	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 28: Les actions prises par la direction pour éliminer la résistance au changement.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

Nous remarquons que 80 % des réponses affirment que la direction a utilisé des moyens de communication et de négociation pour surmonter la résistance au changement, tandis que 20 % affirment que la direction leur a imposé des décisions radicales.

On peut conclure que la direction a cherché à impliquer et accompagner les employés dans le processus de changement, en les informant et en écoutant leurs préoccupations. Cependant, dans certains cas, elle privilégie l'imposition de décisions radicales pour les impliquer.

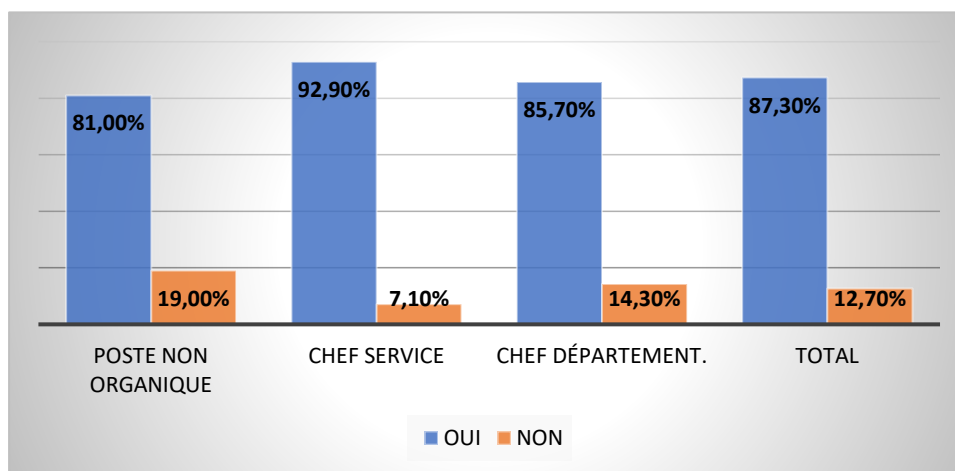
- ❖ **Question 19 :** Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de l'efficacité des mesures prises par la direction pour assurer la conduite et l'accompagnement des employés tout au long de la période de changement ?

Tableau 32:l'avis des employés sur l'efficacité de la conduite du changement.

	Question 19				Total
	Oui		Non		
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage	
Poste non organique	17	81,00%	4	19,00%	100,0%
Chef Service	26	92,90%	2	7,10%	100,0%
Chef Département.	12	85,70 %	2	14,30%	100,0%
Total	55	87,30 %	8	12,70%	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 29:l'avis des employés sur l'efficacité de la conduite du changement.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

D'après les résultats, il est observé que la majorité des personnes interrogées sont satisfaites des mesures mise en place par la direction tout au long du processus de changement. Cependant, une certaine insatisfaction est constatée chez les personnes occupant des postes non-organiques. En ce qui concerne les chefs de département et les chefs de service, presque tous sont satisfaits.

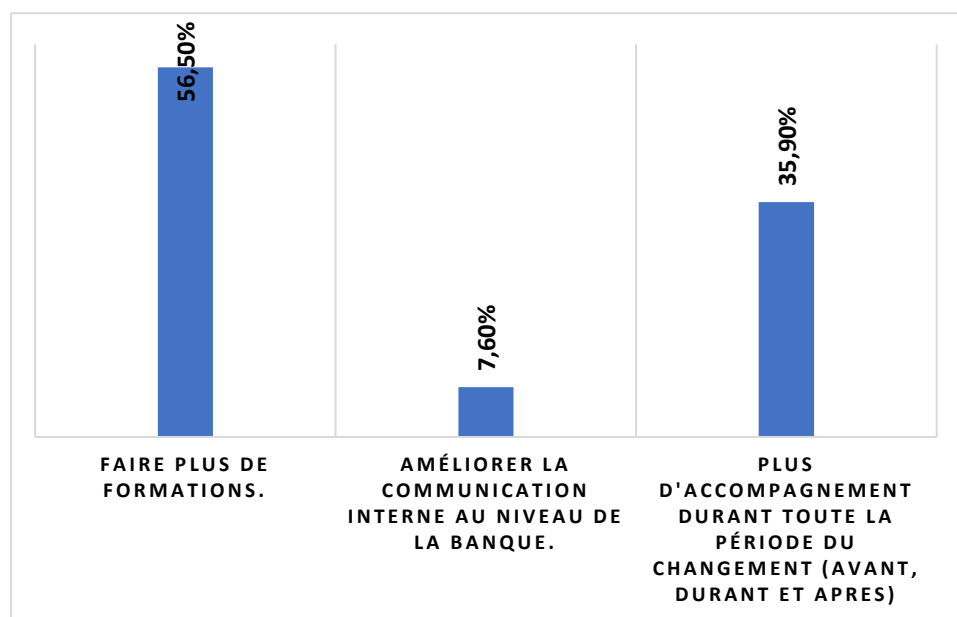
- ❖ **Question 20** : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la conduite du changement au niveau de votre banque ? (réponse à choix multiples)

Tableau 33: Les suggestions des employés pour l'amélioration de la conduite du changement au niveau de la BDL.

Question 20	Réponses	
	Effectifs	Pourcentage
Faire plus de formations.	52	56,5%
Améliorer la communication interne au niveau de la banque.	7	7,6%
Plus d'accompagnement durant toute la période du changement (Avant, Durant et Apres)	33	35,9%
Total	92	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 30: Les suggestions des employés pour l'amélioration de la conduite du changement au niveau de la BDL.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Commentaire :

On constate qu'une grande majorité des personnes interrogées souhaitent que la direction de la BDL organise davantage de formations et s'investisse plus dans l'accompagnement de ses employés pendant la période de changement. Cependant, on remarque qu'une minorité seulement souhaite que la direction améliore sa communication avec ses employés. Cela s'explique par le fait que les employés sont satisfaits de la communication interne de leur banque, comme ils l'ont affirmé dans la question 10.

3.1.3.5 Le tri croisé.

La répartition de l'échantillon selon l'avis concernant la communication interne et la satisfaction des employés vis-à-vis de la conduite du changement.

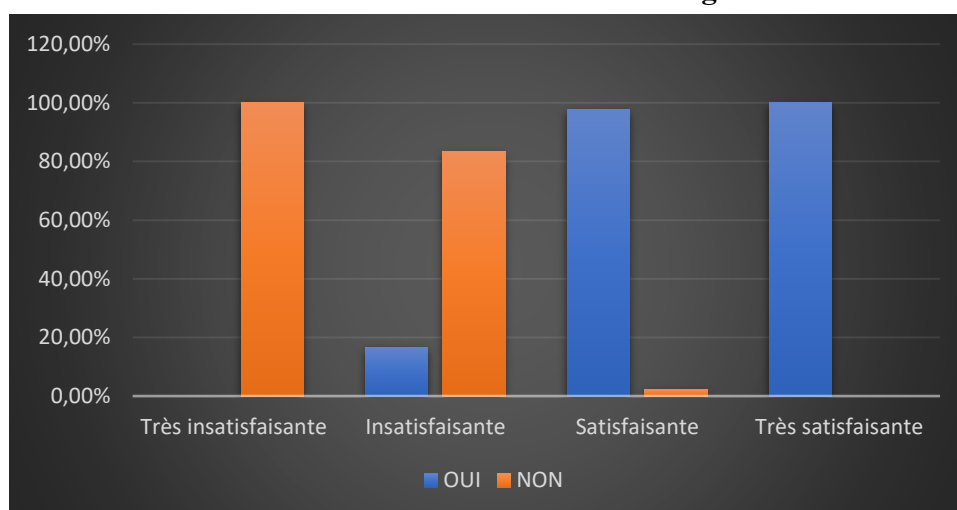
- ✓ **Question 10 :** Comment évaluez-vous la communication interne au sein de votre banque de manière générale ?
- ✓ **Question 19 :** Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de l'efficacité des mesures prises par la direction pour assurer la conduite et l'accompagnement des employés tout au long de la période de changement ?

Tableau 34:l'avis des employés concernant la communication interne et leurs satisfactions vis-à-vis de la conduite du changement.

		Question 19			
		Oui		Non	
		Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Question 10	Très insatisfaisante	0	0,0%	2	100,0%
	Insatisfaisante	1	16,70%	5	83,30%
	Satisfaisante	42	97,7%	1	2,3%
	Très satisfaisante	12	100,0%	0	0,0%
Total		55	87,3%	8	12,7%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Figure 31:l'avis des employés concernant la communication interne et leurs satisfactions vis-à-vis de la conduite du changement.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Tableau 35:Le test du khi-carré.

Tests du khi-carré			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	46,672 ^a	3	,000
Rapport de vraisemblance	33,052	3	,000
Association linéaire par linéaire	29,311	1	,000
N d'observations valides	63		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,25.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Tableau 36:Les mesures symétriques

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,861	,000
	V de Cramer	,861	,000
N d'observations valides		63	

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Commentaire :

D'après le premier tableau et le graphique, il est clair que les personnes interrogées qui ne sont pas du tout satisfaites de la communication interne au sein de la banque sont également insatisfaites des mesures de conduite du changement prises par la direction. En outre, la majorité des employés mécontents de la communication interne expriment également leur mécontentement à l'égard des mesures de conduite du changement, avec un pourcentage de 83,3%. Cependant, il est intéressant de noter que 16,7% des employés insatisfaits de la communication interne se déclarent satisfaits des mesures de conduite du changement.

D'après les employés interrogés qui se sont déclarés satisfaits de la communication interne, la majorité d'entre eux (97,7%) sont également satisfaits de la manière dont le changement a été géré par la BDL. De plus, parmi les personnes extrêmement satisfaites de la qualité de la communication interne, toutes se disent satisfaites de la conduite du changement.

On peut remarquer qu'il existe une relation entre la satisfaction des employés concernant la qualité de la communication interne et leur satisfaction vis-à-vis de la conduite du changement.

D'après le test de khi deux, le degré de signification est inférieur à 0,05 donc les deux variable la communication interne et la conduite du changement affirme une relation entre eux, elle est hautement significative.

Après avoir analysé le coefficient de V de Cramer, nous avons obtenu un résultat de 0,86, ce qui indique l'existence d'une forte relation entre la communication interne et la conduite du changement.

3.1.4 Analyse des résultats d'entretien.

- **Question 1 :** Que représente la communication interne pour vous ?

Pour les deux interviewés la communication interne représente une solution managériale qui vise à favoriser la cohésion, l'engagement des employés et l'efficacité au sein de la banque, en veillant à ce que tous les membres du personnel soient informés, impliqués et alignés sur les objectifs communs.

- **Question 2 :** Comment jugez-vous la qualité de la communication interne au sein de la BDL ?

La communication joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement des activités de la banque, c'est pourquoi la direction de la BDL lui accorde une grande importance. Les interviewés affirment que la direction a essayé de développer la communication interne, notamment depuis l'implémentation du nouveau système d'information "SI NASR", qui a amélioré la qualité de la circulation des informations ainsi que la clarté et la transparence. Ce système a également contribué à développer une communication descendante efficace et même une communication ascendante.

En plus de ce système d'information, les deux cadres affirment que la direction a cherché à organiser des réunions, des entretiens individuels et même des visioconférences pendant la période de la pandémie de Covid-19, le tout dans le but de faciliter l'échange d'informations et de favoriser la communication interne afin de créer un environnement de travail favorable.

- **Question 3 :** Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste le changement organisationnel effectué au sein de votre banque au cours de ses dernières années ?

Les cadres affirment que la BDL a effectué un changement organisationnel en modifiant la structure de la banque, en annulant les pôles opérationnels et commerciaux et en les regroupant au sein d'une seule structure, à savoir les directions régionales d'exploitation. Ce changement vise à réduire le temps nécessaire pour effectuer les différentes actions bancaires et à améliorer la prise de décision dans le but d'accroître les performances de la banque.

- **Question 4 :** Quelles mesures d'accompagnement ont été mises en place par la direction de la BDL pour accompagner le changement organisationnel ?

D'après les réponses des interviewés, la direction a consacré des séries de formations au profit des employés des pôles opérationnels et commerciaux afin de les adapter aux nouvelles conditions de travail et de les intégrer au DRE.

En termes de communication, la direction a essayé d'organiser davantage de réunions et d'utiliser d'autres outils tels que les notes de service et le système d'information. De plus, elle a mis en place une base de documentation interne pour faciliter les flux d'information.

En termes d'accompagnement, les interviewés affirment que la direction a encouragé la participation des employés dans le processus du changement. De plus, elle a instauré un processus de suivi et d'évaluation continus du changement organisationnel. Cela a permis de mesurer les progrès réalisés, d'identifier les ajustements nécessaires et d'apporter des améliorations en fonction des retours d'information des employés et des résultats obtenus.

- **Question 5 :** Comment évaluez-vous le rôle de la communication interne au sein de la BDL durant la conduite du changement organisationnel (avant, pendant et après la mise en place de ce changement) ?

Pendant le changement, certains employés ont éprouvé des difficultés de compréhension des messages et des informations transmis par la direction. Cependant, la direction a essayé de remédier à ces lacunes en organisant des entretiens individuels et en utilisant le téléphone comme moyen de transmettre des messages directement aux personnes concernées.

De manière générale, la communication interne a été efficace tout au long du processus de changement.

- **Question 6 :** Est-ce que ce changement a connu des résistances ? Si oui quelles raisons ont poussé les individus à résister ?

Ce changement a connu une résistance, mais seulement de la part d'une minorité, et ce sont les cadres qui ont occupé des postes à haute responsabilité dans l'ancienne structure (pôle opérationnel et commercial). Le changement a modifié leur statut et leurs fonctions, ce qui a entraîné certains problèmes entre les cadres et un sentiment de non-satisfaction envers les décisions de la direction générale. Cependant, dans l'ensemble, cette résistance n'a pas beaucoup affecté le processus de changement.

- **Question 7 :** Comment la direction a-t-elle répondu aux résistances rencontrées lors du changement ?

Pour surmonter la résistance au changement, la direction a essayé de se baser sur la communication avec les personnes insatisfaites. Cependant, dans certains cas, la direction a imposé des décisions aux employés sans solliciter leur avis.

3.2 Synthèse générale de l'enquête.

Après avoir analysé et interprété les résultats de notre étude quantitative et qualitative, nous avons obtenu une multitude d'informations que nous avons résumées de la manière suivante :

3.2.1 Évaluation de la communication interne.

- Les employés de la BDL sont conscients des rôles de la communication interne et de son importance pour le bon fonctionnement de la banque ainsi que pour la création d'un bon climat de travail.
- La direction de la BDL accorde une grande importance à la communication interne et veille à assurer une bonne circulation de l'information.
- Dans l'ensemble, la circulation de l'information et la qualité de la communication interne au niveau de la BDL sont satisfaisantes pour les employés.
- La BDL dispose de différents outils de communication interne, à savoir les outils écrits tels que les notes de service, les outils oraux tels que les réunions et les entretiens, ainsi que des outils techniques tels que le téléphone et le courrier électronique.
- L'outil de communication le plus utilisé au niveau de la banque est le courrier électronique, qui représente une solution numérique installée à la BDL avec la mise en place du système d'information "SI NASR". Ce système représente une fierté à la fois pour les employés et la direction.

3.2.2 Évaluation de la conduite du changement.

- La majorité des employés considèrent le changement organisationnel effectué au niveau de la BDL comme une opportunité pour améliorer les conditions de travail et leur carrière.
- La direction de la BDL a adopté un style de management participatif afin de favoriser l'adhésion et l'implication des employés dans le processus de changement. Cependant, il convient de noter qu'il y a eu des cas où elle a également opté pour un style de management autoritaire.
- La direction de la BDL a cherché à adopter une stratégie de communication interne efficace dès le début du processus de changement, en utilisant différents outils de communication pour transmettre des informations de manière transparente et claire concernant le changement.
- Il existe une certaine insatisfaction parmi les employés concernant la communication interne pendant cette période de changement. Cela indique que la direction n'a pas réussi

à communiquer les motivations du changement de manière adéquate et n'a pas pris en considération leurs remarques et suggestions.

- Une bonne qualité de la communication interne conduit à une meilleure satisfaction dans la conduite du changement.
- Pour améliorer la conduite du changement au sein de la banque, les employés suggèrent que la direction mette en place davantage de formations et renforce l'accompagnement des employés tout au long du processus de changement.

3.2.3 Évaluation de la résistance au changement.

- Une part non négligeable des employés de la BDL est confrontée à ce changement organisationnel pour plusieurs raisons majeures, principalement le manque de formation et l'intérêt personnel. De plus, la manière dont ce changement a été mis en œuvre s'est révélée insuffisante.
- Dans la majorité des cas de résistance, la direction a cherché à communiquer avec ses employés afin d'éliminer les causes et de surmonter la résistance.

3.2.4 Proposition d'amélioration.

Suite à l'analyse approfondie de notre étude et de nos observations directes au sein de la banque, nous formulons les propositions suivantes :

- Pour maintenir l'efficacité de sa stratégie de communication interne, il est préférable que la banque mette en place un service dédié spécifiquement à cette fonction, accompagné de l'installation d'un responsable de communication interne.
- Pour améliorer la qualité de la conduite du changement, la banque doit prendre en compte plusieurs leviers essentiels. Il est crucial de se concentrer non seulement sur la communication, mais également sur la formation et l'accompagnement.
- La banque devrait favoriser la formation en ligne (e-formation) car cette approche permet de réduire les coûts de formation tout en touchant un nombre maximal d'employés.
- Effectuer davantage de coaching pour soutenir les employés dans leur adaptation aux changements, renforcer leurs compétences et leur résilience, gérer leurs émotions et maintenir leur motivation.

Conclusion du chapitre.

Tout au long de ce chapitre, nous avons exploré en profondeur le changement organisationnel et la communication interne au sein de la BDL. Notre objectif principal était d'analyser les résultats de notre enquête. Grâce à cette étude, nous avons pu obtenir une image claire des deux variables de notre thème de recherche : la communication interne et la conduite du changement organisationnel.

Les résultats de notre enquête ont fourni des informations précieuses sur la communication interne et les opinions des employés de la BDL à ce sujet. Ces informations peuvent être utilisées pour orienter les futures stratégies de communication et renforcer la capacité de la banque à gérer efficacement le changement.

Conclusion générale.

Le but de notre travail de recherche était d'étudier le rôle de la communication interne dans la conduite du changement organisationnel.

Dans notre travail de recherche, nous avons abordé plusieurs aspects importants. Au premier chapitre, nous avons brièvement exposé les concepts généraux de la communication interne. Le deuxième chapitre, quant à lui, était consacré à l'étude du changement organisationnel, à la conduite du changement et à la résistance. Enfin, le troisième chapitre visait à mettre en pratique les résultats des deux premiers chapitres en examinant notre sujet de recherche au sein de la BDL.

Nous avons principalement orienté notre réflexion autour de trois axes :

- La place de la communication interne au sein de la BDL.
- L'attitude des employés de la BDL face au changement organisationnel.
- La manière dont la BDL a utilisé la communication interne afin de réussir la conduite du changement organisationnel.

A cet effet, la communication interne est un élément clé dans la conduite du changement organisationnel. En établissant une communication ouverte, objective et transparente, les organisations peuvent surmonter les défis liés au changement et créer un environnement propice à l'acceptation et à la réussite des initiatives de changement.

Les dirigeants et les responsables des ressources humaines doivent reconnaître l'importance de la communication interne et l'intégrer pleinement dans leur stratégie de conduite du changement pour maximiser les chances de succès.

Dans ce cadre, La communication interne occupe une place essentielle au sein de la Banque de Développement Locale (BDL). Elle favorise la cohésion et la collaboration entre les équipes, diffuse les valeurs et les objectifs de l'entreprise, facilite la conduite du changement et renforce la culture d'entreprise. En investissant dans des stratégies de communication interne efficaces, la BDL s'assure d'optimiser la performance de son organisation et de ses employés.

Dans le contexte du changement organisationnel au sein de la BDL, la communication interne a joué un rôle essentiel pour informer, engager et mobiliser les employés. Elle a facilité l'acceptation du changement, encouragé la participation active des employés, géré les attentes et renforcé la confiance au sein de l'organisation. En mettant en place une communication interne efficace, la BDL a pu optimiser ses chances de réussir sa transition vers une nouvelle réalité organisationnelle.

Grâce à ces résultats, nous avons pu confirmer ou infirmer nos hypothèses de la manière suivante :

Hypothèse N°1 : La communication interne joue un rôle essentiel dans la gestion de la relation entre la direction et les employés au sein de la BDL.

Selon les résultats de notre enquête, nous pouvons affirmer que la communication interne joue un rôle essentiel au sein de la BDL. En effet, la BDL utilise différents outils de communication, ce qui permet à la direction de transmettre l'information à toutes les catégories d'employés et même de recueillir les remarques des employés.

De plus, il est important de souligner que la majorité des employés se déclarent satisfaits de la qualité de la communication interne, ce qui témoigne de l'engagement de la direction et de l'importance qu'elle l'accorde.

Hypothèse N°2 : Le changement organisationnel vécu par la BDL a entraîné une forte résistance de la part de ses employés.

70 % des employés de la BDL affirment qu'ils sont satisfaits de ce changement, ce qui signifie qu'ils n'ont pas résisté à ce dernier. En revanche, environ 30 % affirment qu'ils ont résisté à ce changement, mais ils représentent une minorité. Par conséquent, on peut dire que ce changement n'a pas rencontré une forte résistance.

Par conséquent, cette hypothèse est infirmée.

Hypothèse N°3 : La BDL s'est appuyée sur la communication interne lors de la conduite du changement afin d'accompagner ses employés et de les impliquer dans le processus du changement.

D'après nos résultats, on peut constater que la BDL a essayé d'établir une stratégie de communication efficace tout au long de la période de changement en utilisant différents outils de communication. Elle a également expliqué les raisons du changement et a cherché à favoriser la communication ascendante afin de prendre en compte les opinions de ses employés.

De plus, pour surmonter la résistance au changement, la BDL a favorisé la communication en la considérant comme un moyen de lutter contre cette résistance.

Cependant, la BDL n'a pas investi suffisamment en termes de formation et d'accompagnement, ce qui signifie qu'elle s'est principalement appuyée sur la communication interne pour réussir la conduite du changement. Par conséquent, cette hypothèse est confirmée.

Après avoir discuté nos hypothèses, nous avons pu parvenir à une réponse satisfaisante à notre problématique initiale « **Comment la communication interne influence-t-elle la réussite de la conduite du changement organisationnel au niveau de la banque de développement local ?** »

Nous avons conclu que la communication interne est considérée comme le levier le plus important dans la conduite du changement organisationnel au sein de la banque, à la fois pour les employés et la direction. En effet, les employés qui sont satisfaits de la qualité de la communication interne sont donc satisfaits de la conduite du changement.

La communication interne a un grand apport au processus du changement organisationnel au niveau de la BDL. Tout d'abord elle permet de créer du sens et de favoriser une compréhension commune du changement. De plus, elle offre une opportunité à la direction de recueillir les opinions, les idées et les préoccupations des employés, favorisant ainsi leur engagement et renforçant leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Enfin, la communication interne permet à la direction de la banque d'anticiper et de gérer les résistances en expliquant les avantages du changement, en clarifiant les conséquences de l'inaction et en répondant aux préoccupations des employés.

En arrivant à la fin de cette recherche, nous souhaitons que la BDL s'engage à assurer et à poursuivre le développement de la qualité de sa communication interne ainsi que la conduite du changement, en suivant nos humbles recommandations.

Bibliographie

❖ Ouvrages.

1. **AUDE(R), LIBAERT(T) et ADARY(A)**, « Toute la fonction Communication », éditions DUNOD, Paris, 2010.
2. **AUTISSIER(D), MOUTOT(J-M)** : « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2010.
3. **AUTISSIER(D), VANDANGEON-DERUMEZ(I) et VAS(A)** : « Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques tirées des travaux de 25 grands auteurs », édition DUNOD, Paris, 2010.
4. **BACHY(B), HARACHE(C)** : « Toute la fonction management », édition DUNOD, Paris, 2010.
5. **BARABEL (M), MEIER(O)** : « MANAGEOR : Les meilleurs pratiques du management », édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2010.
6. **BAYNAST(A), LENDREVIE(J) ET LEVY(J)**, « Mercator », édition DUNOD, 12e édition, Paris, 2017.
7. **BUYS MAULEON(A), GOODING(E)**, « La communication d'entreprise : pas à pas », édition Vuibert pratique, Paris, 2015.
8. **CAUMONT(D), PINSON(C)**, « Les études de marché », 5eme édition, Edition Dunod, Paris, 2016.
9. **COLLERETTE(P), LAUZIER(M) et SCHNEIDER(R)**, : « Le pilotage du changement », édition Presses de l'Université du Québec, 2ème édition, Québec, 2013.
10. **D'ALMEIDA(N), LIBAERT (T)** : « la communication interne des entreprises », édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2010.
11. **DECAUDIN(J-M), IGALENS(J) et WALLER(S)**, « La communication interne (stratégies et techniques) », édition Dunod, 4eme édition, Paris, 2017.
12. **DORTIER (JF)**, « La communication : Des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux », Edition Sciences Humaines, Auxerre, 2016.
13. **GHADDAB (N), AOUADI (S)** : Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines, édition université virtuelle de Tunis, Tunis, 2008.
14. **Gilles(T)** : « La résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives », édition l'HARMOHAN, 2eme édition, Paris, 2005.
15. **GOSELIN(E), L. DOLAN(S) ET MORIN(D)**, « Aspects humains des organisations : Psychologie du travail et comportement organisationnel », édition Chenelière Education, 5e édition, Montréal, 2017.
16. **GRAWITZ (M)** : « Méthodes des sciences sociales », 11eme édition, Edition DALLOZ, Paris, 2006.

Bibliographie

17. **LATHIELLEUX (L)**, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », édition LEXTENSO, 4^{ème} édition, Paris, 2010.
18. **LIBEART(T)**, « Le plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication », édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2008.
19. **LIBEART (T)**, « introduction à la communication », édition DUNOD, 2^e édition, Paris, 2014.
20. **MAZOUZ(B) et GAGNON(S)** : « La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics », édition Presses de l'Université du Québec, Québec ,2020.
21. **MEIER(O)**, « Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir », édition Dunod, Paris, 2009.
22. **OLIVESI (S)**, « Sciences de l'information et de la communication », édition PUG, 2^{eme} édition, Grenoble, 2014.
23. **RENCKER(E)** : « Le nouveau visage de la communication interne », Éditions d'Organisation, Paris, 2008.
24. **SCHERMERHORN(J-R)**, et autres : « Comportement humain et organisation », édition Pearson ERPI,6^{eme} édition, Montréal ,2018.
25. **SFEZ(L)**, « La communication », éditions PUF, Paris, Huitième édition,2010.
26. **STERN(P), SCHOETTL(J-M)** : « La boîte à outils du Management :64 outils et méthodes », édition Dunod, Paris, 2019.

❖ Revues et périodiques.

1. **BALIBAR(R)**, « La communication en langue française », in revue Langage et société, N°83-84,1998.
2. **BAREIL(C)** : « LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET CRITIQUE DES ÉCRITS », HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, Cahier no 04-10, Août 2004.
3. **LARHRISSI (N), LAABOUDI (S)** : « La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : revue de littérature », in Revue Internationale du Chercheur, « Volume 1 : Numéro 3 »,2020.
4. **LERO(J)**, Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique, édition Comm- Collection, N°19, Juin 2010.
5. **VAS (A), VANDE VELDE(B)** : « La résistance au changement revisitée du top management a la base : UNE ETUDE EXPLORATOIRE, in AIMS 2000, Montpellier.

❖ Dictionnaires.

1. Dictionnaire de français Larousse.

❖ Travaux universitaires.

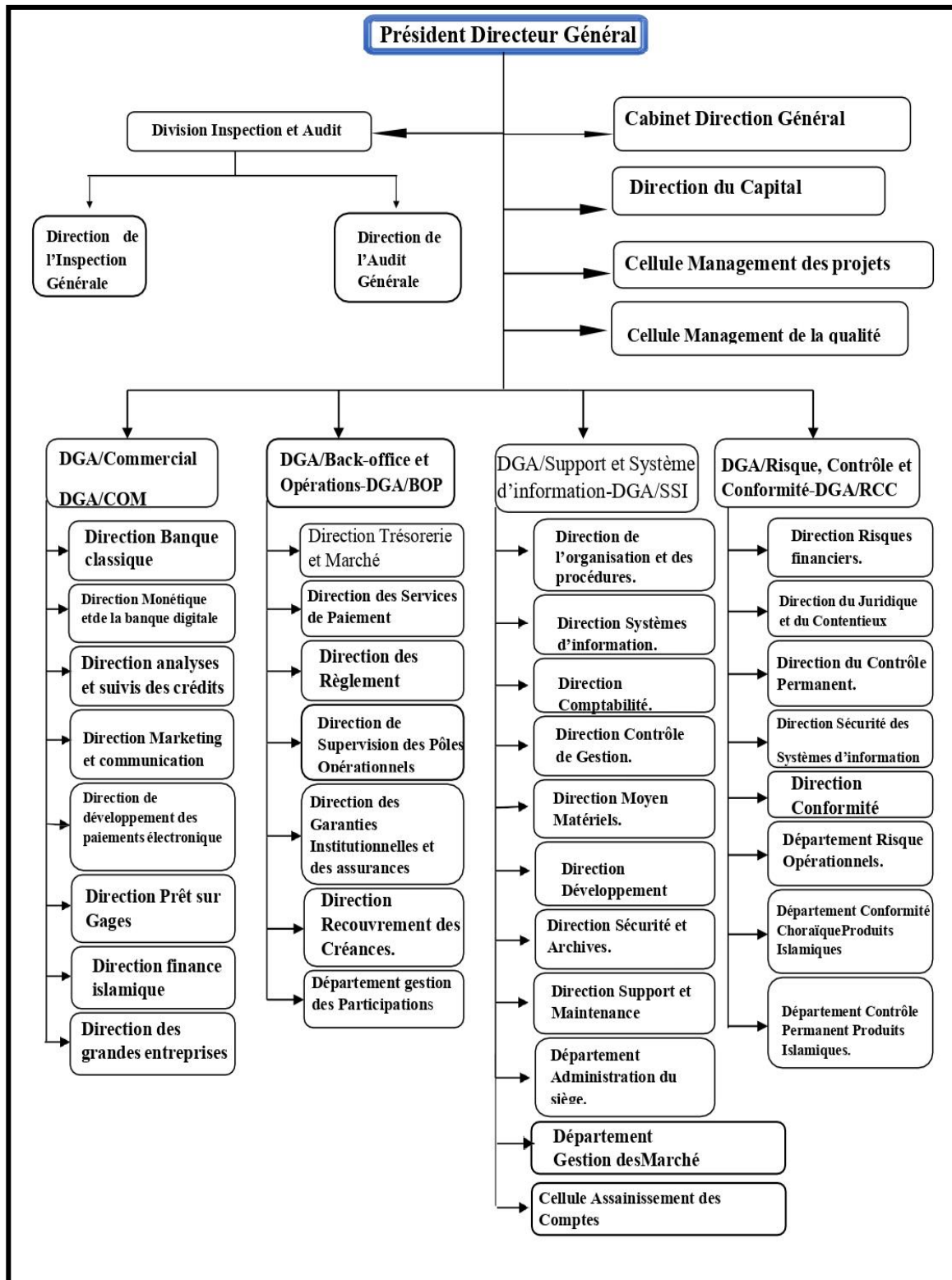
1. **BELGA(J)**, La communication interculturelle au sein des organisations françaises implantées au Maroc, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Bordeaux Montaigne, 2017.
2. **BOUZID(A)**, l'impact de la communication interne sur les pratiques de la gestion des ressources humaines, Mémoire de fin de Cycle Master, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger,2015.
3. **KADI (A), HAMENED (A)**, La communication interne vecteur de l'efficacité d'entreprise, Mémoire de fin de Cycle Master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU,2022.
4. **SLIMANI (R)** : L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algériennes : Cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université A. MIRA-BEJAIA,2020.
5. **ZID(R)** : comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal,2006 ;

❖ Sites web.

1. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561>
2. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>

Annexes

Annexe N°1 : L'organigramme de la BDL.



Annexe N°2 : Le questionnaire.

Questionnaire sur la communication interne et la conduite de changement organisationnel au sien de la Banque de Développement Local.

Mesdames, mesdemoiselles, messieurs :

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études visant à obtenir un diplôme de Master en Sciences Commerciales option Management et Entrepreneuriat à l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC) d'Alger, mon thème de recherche porte sur "Le rôle de la communication interne dans la gestion du changement organisationnel". J'aimerais vous demander de bien vouloir remplir ce questionnaire.

I. Informations personnelles

Question 1 : Vous êtes ?

- Un homme
- Une femme

Question 2 : quel est votre Age ?

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 50 ans
- Plus de 50 ans

Question 3 : quelle est votre catégorie professionnelle au sein de la banque BDL ?

- Chef Département.
- Chef Service.
- Poste non organique.

Question 4 : Depuis combien de temps êtes-vous à la BDL ?

- Moins de 6 ans
- Entre 6 ans et 10 ans
- Plus de 10 ans

II. La perception par rapport à la communication interne

Question 5 : Pour vous la communication interne : (vous pouvez sélectionner une ou plusieurs réponses)

- Transmettre les instructions émanant de la hiérarchie
- Prendre en compte les feedbacks et les opinions des salariés
- Diffuser des informations sur l'actualité de la banque
- Favoriser la création d'une culture d'entreprise
- Permettre la participation des employés à la prise de décisions

Question 6 : Communiquez-vous avec vos responsables ?

Oui

Non

Question 7 : Communiquez-vous avec vos collaborateurs ?

Oui

Non

Question 8 : Quels sont les outils de communication interne les plus utilisés au sein de votre banque ? : (vous pouvez sélectionner une ou plusieurs réponses)

Les réunions

Les visioconférences

Des entretiens individuels

Tableau d'affichage

Le téléphone.

Le compte rendu de réunion.

La note de service.

Courrier électronique

Question 9 : Ressentez-vous un déficit de communication au sein de votre organisation ?

Jamais

Rarement

Occasionnellement

Assez souvent

Question 10 : Comment évaluez-vous la communication interne au sein de votre banque de manière générale ?

- Très insatisfaisante
- Plutôt insatisfaisante
- Plutôt satisfaisante
- Très satisfaisante

III. La communication interne et La conduite de changement organisationnel.

En 2017, la Banque de Développement Local (BDL) a subi une transformation organisationnelle significative avec la mise en place des Directions Régionales d'Exploitation (DRE). Cette réorganisation a eu un impact important sur le fonctionnement de la banque et sur la manière dont elle a géré ses activités.

Dans cette partie, nous allons étudier ce changement et le rôle que la communication interne a joué pendant cette période.

Question 11 : Quelle a été votre première impression lors de l'introduction de ce changement ?

Une contrainte

Une opportunité

Question 12 : Quel est le style de gestion adopté par vos responsables lors de la mise en place du changement ?

Participatif

persuasif

autoritaire

Question 13 : Est-ce que la direction vous a communiqué les motivations (les raisons) derrière l'introduction de ce changement ?

Oui

Non

Si oui quels sont les moyens de communication utilisés ?

.....
..... ;

Question 14 : Avez-vous exprimé des remarques lors de la réalisation de ce en tant qu'employé(e) ?

Oui

Non

Si oui, vos remarques ont-elles été prises en compte ?

Oui

Non

IV. La résistance au changement.

Question 15 : Comment jugez-vous votre sentiment par rapport à ce changement ?

Valorisation

Satisfaction

Stress

Crainte

Question 16 : Quelles sont les raisons de vos sentiment négatifs envers ce changement ? : (vous pouvez sélectionner une ou plusieurs réponses)

- Peur de l'inconnu
- Manière de mettre en place ce changement
- Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet
- L'intérêt personnel
- Manque de formation
- Autre

.....
..... ;

Question 17 : Comment votre comportement dans votre travail a-t-il été influencé par ces sentiments négatifs ? : (vous pouvez sélectionner une ou plusieurs réponses)

- Moins de rendement.
- Moins de motivation.
- Une implication moindre et l'absence de sentiment d'appartenance à la banque.

Question 18 : est-ce que la direction vous a prêté une oreille attentive et écouté vos opinions pour éliminer ces sentiments négatifs ?

Oui

Non

Si oui quelle manière a été utiliser par la direction pour éliminer la résistance ? : (vous pouvez sélectionner une ou plusieurs réponses)

- Communication et Négociation
- Décision radicale
- Autre

.....
..... ;

Question 19 : Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de l'efficacité des mesures prises par la direction pour assurer la conduite et l'accompagnement des employés tout au long de la période de changement ?

Oui

Non

Question 20 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la conduite du changement au niveau de votre banque ? : (vous pouvez sélectionner une ou plusieurs réponses)

- Faire plus de formations.
- Améliorer la communication interne au niveau de la banque.
- Accompagnement durant toute la période du changement (avant, durant, après).

Annexe N°3 : le guide d'entretien.

Entretien sur la communication interne et la conduite du changement au sein de la BDL.

Nous sommes en train de préparer notre mémoire de fin d'études intitulé "Le rôle de la communication interne dans la conduite du changement organisationnel", dans le but d'obtenir notre diplôme de master en sciences commerciales avec une spécialisation en management et entrepreneuriat de l'HEC Alger. Nous vous serions reconnaissants si vous pouviez répondre à nos questions afin de nous aider à déterminer dans quelle mesure la communication interne influence la conduite du changement organisationnel au sein de la Banque de Développement Local.

Question 1 : Que représente la communication interne pour vous ?

Question 2 : Comment jugez-vous la qualité de la communication interne au sein de la BDL ?

Question 3 : Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste le changement organisationnel effectué au sein de votre banque au cours de ses dernières années ?

Question 4 : Quelles mesures d'accompagnement ont été mises en place par la direction de la BDL pour accompagner le changement organisationnel ?

Question 5 : Comment évaluez-vous le rôle de la communication interne au sein de la BDL durant la conduite du changement organisationnel (avant, pendant et après la mise en place de ce changement) ?

Question 6 : Est-ce que ce changement a connu des résistances ? si oui sur quel niveau ?

Question 7 : Comment la direction a-t-elle répondu aux résistances rencontrées lors du changement ?

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures.....	
Liste des abréviations	
Sommaire.	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 La communication interne	5
Introduction.	6
Section 1 : Généralité sur la communication interne.....	7
1.1 L'origine et la définition de la communication.	7
1.1.1 Origine du terme « communication ».	7
1.1.2 Définition de la communication.	8
1.2 Définition et types de la communication d'entreprise.....	10
1.2.1 Définition.....	10
1.2.2 Les types de la communication d'entreprise.	11
1.3 L'historique et l'évolution de la communication interne.	11
1.4 Définition de la communication interne.	13
1.5 Les objectifs de la communication interne.	14
1.5.1 Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise.	14
1.5.2 Accompagner le management.	15
1.5.3 Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes.....	15
Section 2 : la communication interne au sein de l'entreprise :(les formes, les outils, la stratégie et le plan).....	16
2.1 Les formes de la communication interne.....	16
2.1.1 La communication descendante (hiérarchique).....	16
2.1.2 La communication ascendante (salariale).....	17
2.1.3 La communication horizontale (transversale).	18
2.2 Les moyens de la communication interne.	19
2.2.1 Les moyens écrits.	20
2.2.2 Les moyens oraux.....	22
2.2.3 Les supports techniques et électroniques.....	23
2.3 Le plan de communication interne.	26
2.3.1 Définition de plan de communication interne.	26
2.3.2 Les principes fondamentaux d'un plan de communication interne.	27

2.3.3	Elaborer un plan de communication interne.....	28
Section 3 : la place, les enjeux et les obstacles de la communication interne.		31
3.1	La place de la communication interne au sein de l'entreprise.....	31
3.1.1	Rattachement de la communication interne à la direction générale.	31
3.1.2	Rattachement de la communication interne à la direction des ressources humaines.....	32
3.1.3	Rattachement de la communication interne à la direction de communication.	33
3.2	Les enjeux de la communication interne.	33
3.2.1	Le recrutement.....	33
3.2.2	La fidélisation.....	34
3.2.3	La reconnaissance.....	34
3.3	Les obstacles à la communication interne.	34
3.3.1	Le cadre de référence.....	34
3.3.2	L'écoute sélective.....	35
3.3.3	La filtration de l'information.....	35
3.3.4	Les problèmes de sémantiques.	35
3.3.5	La position hiérarchique de l'émetteur.....	35
3.3.6	La quantité d'information.....	36
3.3.7	La rétroaction (feedback).	36
Conclusion du chapitre.....		37
Chapitre 2	La conduite du changement organisationnel.....	38
Introduction.....		39
Section 1 : Généralité sur le changement organisationnel.....		40
1.1	Définition du changement.	40
1.2	Le changement organisationnel.....	41
1.2.1	Définition du changement organisationnel.....	41
1.2.2	Historique et évolution du changement organisationnel.	42
1.3	Les typologies du changement organisationnel.....	44
1.3.1	La typologie du changement organisationnel selon les travaux d'AUTISSIER et MOUTOT (2003).	44
1.3.2	La typologie du changement organisationnel selon les travaux d'AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ et VAS (2010).....	46
1.4	Les facteurs du changement organisationnel.....	48
1.4.1	Les facteurs internes.....	49
1.4.2	Les facteurs externes.	50
1.5	Le processus du changement organisationnel.	50
1.5.1	Le modèle de Lewin.	51
1.5.2	Le modèle de Collerette et autres.	52

Section 2 : La conduite du changement organisationnel et la résistance.....	53
2.1 Généralité sur la conduite du changement.....	53
2.1.1 Définitions.....	53
2.1.2 Les modèles de la conduite du changement organisationnel.....	54
2.1.3 Les objectifs de la conduite du changement organisationnel.....	55
2.2 Les leviers de la conduite du changement organisationnel.....	56
2.2.1 La communication.....	56
2.2.2 La formation.....	57
2.2.3 L'accompagnement.....	58
2.3 Les phases de la conduite du changement organisationnel.....	59
2.3.1 Une phase de diagnostic.....	59
2.3.2 Une phase de leviers.....	59
2.3.3 Une phase de pilotage.....	59
2.4 Les facteurs de réussite et d'échec de la conduite du changement organisationnel.....	59
2.5 La résistance au changement organisationnel.....	60
2.5.1 Définition de la résistance au changement.....	61
2.5.2 Les différentes formes de la résistance au changement.....	61
2.6 Les causes de la résistance au changement organisationnel.....	62
2.6.1 La résistance liée à des facteurs individuels.....	62
2.6.2 La résistance liée à la nature même du changement.....	62
2.6.3 La résistance liée à la stratégie de changement.....	62
2.6.4 La résistance liée à l'agent de changement.....	63
2.6.5 La résistance liée à des facteurs organisationnels et à des facteurs de groupe.....	63
2.7 Les conséquences de la résistance au changement.....	63
2.8 Comment surmonter la résistance au changement ?.....	64
Section 3 : la relation entre la communication interne et la conduite du changement organisationnel.....	65
3.1 Les acteurs impliqués dans la communication interne lors la période du changement.....	65
3.1.1 Les dirigeants.....	65
3.1.2 Le supérieur direct.....	66
3.1.3 Les employés.....	67
3.2 Les types de communication interne lors du changement.....	67
3.2.1 Les types de communication selon STERN (P) et SCHOETTI (J-M).....	67
3.2.2 Les types de communication selon GIROUX (N) et GIORDANO (Y).....	68
3.3 Le rôle de la communication interne lors du changement.....	69
3.3.1 Informer et engager les employés.....	69
3.3.2 Gérer les incertitudes et les résistances.....	70

3.3.3	Renforcer la confiance et maintenir la motivation.	70
3.3.4	Favoriser la collaboration et la coordination.	70
3.3.5	Promouvoir la culture d'entreprise.....	70
3.4	La communication comme levier de réussite de la conduite du changement.....	70
	Conclusion du chapitre.....	72
Chapitre 3	La conduite du changement organisationnel au sein de la BDL :	
	diagnostic de la communication interne.	73
	Introduction	74
	Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	75
1.1	Présentation de la Banque de Développement local.....	75
1.2	Aperçu historique sur la BDL.....	76
1.3	L'organisation générale de la BDL.	78
1.3.1	La Direction Générale :	78
1.3.2	Les Directions Générales Adjointes (DGA) :.....	79
	Section 2 : le changement organisationnel et la communication interne au sein de la BDL.....	79
2.1	Les changements introduits au niveau de la BDL.	79
2.2	Le changement organisationnel opéré au niveau de la BDL en 2017.	80
2.2.1	L'organigramme de la BDL avant 2017.....	80
2.2.2	L'organigramme de la BDL après le changement organisationnel de 2017.....	82
2.3	La communication interne au niveau de la BDL.....	83
2.4	Les moyens de communication interne utilisé au sein de la BDL.....	84
2.4.1	Courrier.	85
2.4.2	La messagerie électronique.	85
2.4.3	Le téléphone.	85
2.4.4	La visioconférence.....	86
2.4.5	Les réunions.	86
2.5	Circulation de l'information au sein de la BDL.	86
2.5.1	La circulation horizontale de l'information :	87
2.5.2	La circulation verticale de l'information :	87
	Section 3 : Méthodologie de recherche et l'analyse des résultats.	87
3.1	Méthodologie de recherche.	87
3.1.1	L'étude quantitative.....	88
3.1.2	L'étude qualitative.....	89
3.1.3	Analyse des résultats du questionnaire.....	89
3.1.4	Analyse des résultats d'entretien.	110
3.2	Synthèse générale de l'enquête.	112

3.2.1	Évaluation de la communication interne.	112
3.2.2	Évaluation de la conduite du changement.	112
3.2.3	Évaluation de la résistance au changement.	113
3.2.4	Proposition d'amélioration.	113
	Conclusion du chapitre.	114
	Conclusion générale.	115
	Bibliographie.	119
	Annexes.	123
	Table des matières.	129