

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : Marketing

Thème :

**Etude de la communication interne et son
impact sur la performance de la ressource humaine de
l'entreprise.**

Etude de cas : la Société de Ciment de la Mitidja.

Présenté par :

Melle. Sara TEFIANI.

Encadreur :

Mme. Dj. BOUYOUCHEF.

Maître de conférences

À EHEC d'Alger

3^{ème} Promotion

Septembre 2016

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : Marketing

Thème :

**Etude sur la communication interne et son
impact sur la performance de la ressource humaine de
l'entreprise.**

Présenté par :

Melle. Sara TEFIANI.

Encadreur :

Mme. Dj. BOUYOUCHEF.

Maître de conférences

À EHEC d'Alger

3^{ème} Promotion

Septembre 2016

Résumé

Pour faire face à un environnement où la concurrence est rude, l'entreprise doit se tourner vers sa ressource humaine ; qui est considérée comme étant le moteur essentiel de création de richesse et aussi un atout de différenciation face à la concurrence.

Une entreprise consciente ainsi de l'importance de l'homme au travail, doit se mettre à la disposition des employés à travers une meilleure communication interne efficace. Cette dernière constitue aujourd'hui un outil permettant de motiver les ressources humaines de l'entreprise et par conséquent sa performance.

Nous avons donc entamé notre stage pratique au sein de la Société de Ciment de la Mitidja, en ayant comme objectif de démontrer l'importance d'une bonne communication interne pour le développement et l'amélioration des performances de la ressource humaine.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : la Société de Ciment de la Mitidja accorde une très grande importance à la communication interne, en instaurant une procédure de communication interne qui motive le personnel afin d'améliorer sa performance et permettre ainsi la réussite et la pérennité de l'entreprise. Aussi, nous avons constaté l'existence d'une relation positive entre la communication interne et la performance de la fonction ressource humaine.

Mots clés : Ressources Humaines, Communication interne, Performance Humaine, Performance de la Fonction Ressources Humaines.

الملخص

في ظل حرب التفاوت و المنافسة المتزايدة في السوق على المؤسسة التطوير من أداء الموارد البشرية لأنها مورد الموارد و المورد الأساسي للمؤسسة و ذلك بتحفيزهم عن طريق مختلف الطرق و منها البلاغات و الاتصالات الداخلية التي تؤدي إلى تحسين أداءها و تنمية روح الانتماء إلى المؤسسة

ولهذا أردنا من خلال دراستنا محاولة دراسة البلاغات و الاتصالات الداخلية و دورها في أداء الموارد البشرية للمؤسسة و قد قمنا بالبحث و التطبيق على مستوى شركة الاسمنت للمنتجة

حيث استنتجنا في الخلاصة أن للإعلانات و الاتصالات الداخلية دور كبير في تحفيز الموارد البشرية لشركة الاسمنت للمنتجة و بالتالي تؤثر طرديا على أداء الموارد البشرية للمؤسس

Sommaire

Introduction générale	02
Chapitre 1 : Fondement théorique de la communication et de la communication interne.....	06
Section 1: Concept set notions de la communication.....	06
Section 2:La communication interne : outils et objectifs.....	15
Chapitre 2 : La performance de la ressource humaine.....	28
Section 1: Fondement théorique la performance.....	28
Section 2: La performance humaine dans l'entreprise.....	37
Chapitre 3 : L'impact de la communication interne sur la performance de la ressource humaine au sein la SCMI.....	50
Section 1 : Présentation de La SCMI et sa communication interne.....	50
Section 2 :Etude et enquête l'impact de la communication sur la performance de la RHau niveau de la SCMI	58
Conclusion générale :	74

Remerciements :

Au terme de ce mémoire je tiens à remercier **Mme : BOUYOUCHEF Dj.** qui a assumé à lui seul mon encadrement, durant ce travail de recherche.

Ma gratitude est aussi envers mes collaborateurs et mes collègues au niveau de la Société de Ciment de la Mitidja, qui m'ont soutenue et aidé durant cette période de stage, plus particulièrement **Mr : BOUAOUA B.**, qui m'a soutenu, m'a permis de me développer, de m'améliorer, j'ai beaucoup appris avec lui , un grand merci

Et merci aux personnes qui me sont chères, même si certains sont loins,

Je tiens à les remercier pour leurs soutiens et encouragements.

Et bien sur je ne remercierais jamais assez **mes parents**, ainsi que toute ma famille, qui ont été présents depuis le tout début, ils m'ont soutenu, motivé, et encouragé durant ce long chemin, un grand merci.

La liste des tableaux

Tableau I.1. : Les premiers fondements d'un plan de communication.....	9
Tableau I.2 : Distinction entre communication commerciale et la communication corporate.....	11
Tableau I.3 : Distinction entre la communication medias et la communication hors medias.....	12
Tableau I.4. : Les types de la communication selon le media utilisé	12
Tableau I.5. :Les systèmes relationnels de la communication interne.....	17
Tableau III.1. : Les effectifs de la SCMI.....	53
Tableau III.2. : Répartition des enquêtés par sexe.....	60
Tableau III.3. : Âge.....	61
Tableau III.4. :Catégorie socioprofessionnelle.....	61
Tableau III.5. : Q : 4 Selon vous la communication interne au sein de la SCMI est ?.....	62
Tableau III.6. : Q : 5 est elle plutôt ?.....	62
Tableau III.8. : Q.8. Selon vous la communication interne améliore votre performance ?.....	63
Tableau III.7. : Q.6. Pour vous la communication interne c'est ?.....	63
Tableau III.9. : Q. 9. Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans la SCMI ?.....	64
Tableau III.10. : Q.10. Vos supérieurs hiérarchiques vous consultent-ils pendant la prise de décision ?.....	65
Tableau III.11 : Q.11. Avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique, vous vous sentez ?.....	65
Tableau III.12. : Q.13 : quels sont les outils de communication qui existent au sein de la SCMI ?.....	66
Tableau III.13. : Q.15 : Avez-vous facilement accès aux outils de communication interne ?.....	67

Tableau III.14. : Q. 17 : le système de communication interne favorise t'il des échanges entre collègues ?.....	67
Tableau III.15. : Q.19. Le personnel d'encadrement favorise t'il la communication interne ?.....	67
Tableau III.16. : Q. 21. Le feedback est-il important dans vos échanges ?.....	67
Tableau III.17. : Q.23. Êtes- vous victime d'un manque de communication au sien de la SCMI ?.....	67
Tableau III.18. : Q.25 : Selon vous un déficit de communication interne entrainerait-il une diminution de la performance ?.....	69
Tableau III.19. : Q.27. Parmi ses élément les quels amélioré votre performance le plus ?.....	69
Tableau III.20. : Q.29. Au niveau de la SCMI, qu'est ce qui doit être impérativement amélioré en matière de communication ?.....	70

La liste des figures :

Figure I.1.: Emission d'information entre deux interlocuteurs.....	8
Figure I.2. : Théorie du feed-back (la rétroaction).....	8
Figure I.3. : Part relative de la communication interne dans les efforts de.....	17
Figure I.4 : Communication descendante.....	20
Figure I.5. : Communication ascendante.....	20
Figure III.1. : Les effectifs de la SCMI.....	53
Figure III.2. : L'organigramme de la SCMI.....	54
Figure III.3. : L'organigramme de direction des ressources humaine de la SCMI.....	55
Figure III.4. : Répartition des enquêté par sexe.....	60
Figures III.5. : Répartition par âge des enquêtés.....	61
Figures III.6. : Catégorie socioprofessionnelle des enquêtés.....	61
Figures III.7. : Jugement de la communication interne par les enquêtés.....	62
Figure III.8. : La communication interne au niveau de la SCMI.....	62
Figure III. 9 : les réponses sur le rôle de la communication interne par les enquêté.....	64
Figure III.10 : le rôle de la communication interne dans la performance des enquêtés.....	64
Figure III.11 : jugement des enquêtés sur la transmission de l'information dans la SCMI.....	64
Figure III.12 : réponses des enquêtés sur la consultation des supérieurs hiérarchique pendant la prise de décision.....	65
Figure III.13 : réponses des enquêtés sur son sentiments avant d'aller voir ces supérieurs hiérarchique.....	65
Figure III.14 : les outils de communication vue par les enquêtés.....	66
Figure III.15 : l'accès des enquêtés aux outils de communication interne.....	66
Figure III.16 : Les réponses des enquêtés sur la favorisation de la communication interne aux échange entre les collègues.....	67

Figure III.17 : Les réponses des enquêté sur la favorisation d’encadrement de la communication interne.....	67
Figure III.18 : Réponses des enquêtés sur l’importance de feedback.....	67
Figure III.19 : Les réponses des enquêtés si sont des victimes d’un manque de communication.....	67
Figure III.20 : réponses des enquêté sur la Q25.....	69
Figure III.21 :L’élément qui améliore la performance des enquêtés.....	70
Figure III.22 : la réponse des enquêtés sur la Q.29.....	70

Liste des abréviations

RH : ressources humaines.

Eh : efficacité humaine.

CI : Communication interne

DG : Directeur Général (ou Direction Générale).

DARH : Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (ou Direction des Ressources Humaines).

SCMI : la Société de Ciment de la Mitidja.

L'introduction générale

Introduction générale :

Dans un monde en perpétuelles mutations économiques, technologiques, et socioculturelles, les entreprises doivent s'adapter aux exigences imposées par ces développements, en donnant une grande importance au facteur humain, considéré comme « la ressource des ressources ».

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui le changement vers la culture de la performance et de l'excellence, se basent de plus en plus sur le management des ressources humaines qui s'avère désormais la principale richesse de l'entreprise.

L'expression << GRH >> rappelle en effet, que le personnel constitue une ressource et qu'à ce titre il doit être géré ; elle attire aussi l'attention sur le fait qu'il s'agit d'une ressource infinie et qui dure le temps, pas comme le sont les autres ressources de l'entreprise (technologiques, financières, matérielles).

La prise en compte de l'être humain comme ressource centrale et indispensable et comme moyen essentiel de création de la performance, entraîne la reconsidération la revalorisation de la ressource humaine sur différents plans, et la communication interne a un grand rôle qui est reconnue de nos jours comme un outil de performance globale.

Nous pouvons déduire qu'une bonne communication interne est une démarche de portée stratégique qui est à la base d'une bonne gestion des ressources humaines : elle doit donc faire l'objet d'une procédure rationalisée et construite. Une bonne communication interne est un investissement, c'est pourquoi il faut tout mettre en œuvre pour le réussir et pour que toutes les parties soient satisfaites par la relation de travail.

Vu l'importance de la communication interne pour les entreprises nous nous sommes intéressés à étudier son impact sur la performance de la ressource humaine ; et nous avons choisi comme thème de recherche l'intitulé suivant :

« Etude de la communication interne et son impact sur la performance de la ressource humaine de l'entreprise. ».

A l'ère de la libéralisation des marchés, la Société de Ciment de la Mitidja est l'une des multinationales ayant essayé d'assurer sa croissance et de maintenir ses employés dans les circonstances où le marché de l'emploi est très attractif. En effet, cette entreprise mobilise de grands efforts vers le développement et l'actualisation de son système de management, c'est pourquoi notre choix s'est porté sur la Société de Ciment de la Mitidja.

L'objectif de mon travail est de démontrer l'importance et le rôle de la communication interne au sein de la Société de Ciment de la Mitidja, ainsi que sa contribution au développement de la performance de la fonction ressource humaine.

Pour bien mener mon étude, j'ai jugé utile de poser cette problématique :

«Une communication interne adéquate influence-t-elle la performance de la ressource humaine de l'entreprise ?»

De cette problématique principale, découle les questions secondaires suivantes :

- Quelle est la place de la communication interne dans la politique générale de l'entreprise ?
- Quelle est la relation existante entre la communication interne et la performance humaine de la Société de Ciment de la Mitidja ?

Afin de mieux cerner mon sujet, j'ai émis les hypothèses suivantes :

H1: La communication interne occupe une place primordiale dans la politique générale de l'entreprise.

H2: une communication interne adéquate influence positivement le développement la performance de la RH.

Le choix du thème repose sur les raisons suivantes :

- l'étude de cette problématique se justifie davantage par l'importance de la communication interne dans une multinationale dont le personnel est majoritairement algérien et l'apport de ces pratiques sur la performance de ses salariés ;
- Donner exemple d'une entreprise qui a su valoriser sa ressource humaine et la mettre au centre de ses préoccupations, plutôt que de favoriser plus l'élément financier ;
- Ma spécialisation dans le domaine du « marketing », qui a une relation très étroite avec le sujet étudié qui est la communication interne ;
- Mon intérêt à l'exploration et à la recherche dans le domaine de la ressource humaine.

Nous nous sommes basés dans le cadre de ce travail sur une approche descriptive et analytique en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant le sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question.

Afin de répondre à ma problématique, j'ai structuré mon travail en trois chapitres :

Dans le chapitre 1, j'ai essayé de cerner les terminologies et tous les concepts en relation avec la communication interne, pour ce faire j'ai traité d'abord les concepts portant sur la communication, ensuite j'ai mis l'accent sur la communication interne, ses spécificités, définitions, ainsi que son processus.

Quant au chapitre 2, est consacré à la performance de la ressource humaine, en commençant par les concepts généraux sur la performance, éclairant par la suite la notion de la performance humaine.

Enfin, le chapitre 3 concerne la présentation du terrain de recherche, en l'occurrence la Société de Ciment de la Mitidja, ses ressources humaines, sa politique de communication mise en place. Par la suite, un questionnaire sera élaboré et envoyé aux employés de l'entreprise, suivi d'une analyse et d'une interprétation des résultats à partir d'une étude comparative entre la théorie et le cas pratique en termes d'efficacité et d'importance du processus de la communication interne.

Chapitre 1

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la communication et de la communication interne.

La communication revêt d'une importance particulière car l'entreprise évolue dans un milieu où il est plus en plus difficile de se forger une identité propre. Elle a conscience que ses réussites commerciales dépendent aussi des succès en communication.

Etant donné qu'une entreprise naît, vit, se développe et peut aussi mourir. Tout au long de son développement, la communication accompagne désormais ses succès et ses difficultés, quelles que soient les circonstances que les gestionnaires de la communication anticipent pour soigner et infléchir le corps de l'entreprise.

Aussi, l'entreprise doit communiquer pour se faire connaître, faire connaître ses produits ou services, ses activités, ses exploits, ses projets en vue de donner une certaine image au public. D'où la communication permet à l'entreprise d'évaluer l'état des relations qui existent en son sein et celles qui existent entre ses publics et elle,

D'une certaine manière, la communication travaille à améliorer et renforcer les relations internes d'une entreprise et ça améliore la performance d'une entreprise,

Section 1 : Concepts de base de la communication.

Cette section traite des concepts théoriques de la communication, qui se résume dans ce qui va suivre.

1. La communication

Les Hommes se rencontrent et se réunissent dans des endroits multiples, et dans des situations diverses, Epicure disait que : « l'homme qui s'isole volontairement et refuse la communication vit comme un loup. »¹, L'humain ne peut pas vivre dans l'isolement, la communication est donc partout, et ces moyens se diversifient. Ils se fondent sur la volonté de transmettre des informations et des messages, afin de comprendre un fait ou pour se faire comprendre. C'est une fonction que se présente essentiellement dans la vie quotidienne de chaque personne.

1.1 Définition de la communication.

La communication est déterminée comme étant un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur, ainsi que le recours à un système de codage et décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages.²

Communiquer est un moment concrétisé par des paroles et des signes, il s'agit de transmettre, faire connaître quelque chose, c'est le fait de partager et d'être en relation pour faire passer une information, un message, et en recevoir un autre en retour.³

De toutes ces définitions on peut déduire une petite et simple définition pour la communication d'une façon générale comme un ensemble des informations, messages et signaux de toutes natures qu'on décide d'émettre volontairement en direction d'une ou plusieurs personnes.

1.2 Représentation générale de la communication.⁴

Les explications spontanées de la communication, étant donné que c'est une action de transmission des messages et des signaux, et des informations entre deux émetteurs, a été conceptualisée dans le schéma ci après.

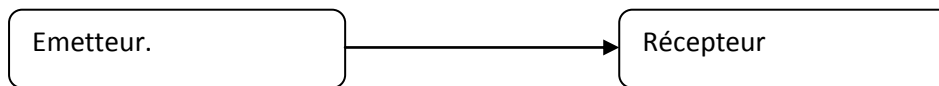
¹ BIZOUARD (Colette), Vivre la communication, 8^e édition, édition Chronique Sociale, Lyon, 2008, p 7.

² DE MOERLOOSE(Chantal) et LAMBIN(Jean-Jacques), Marketing stratégique et opérationnel, 7^eédition, Dunod, paris, 2008, p489.

³ BIZOUARD (Colette), Op.cit, p8.

⁴ LIBAERT(Thierry), Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication,⁵ °édition, Dunod, paris 2008, p10.

Figure I.1. : Emission d'information entre deux interlocuteurs.

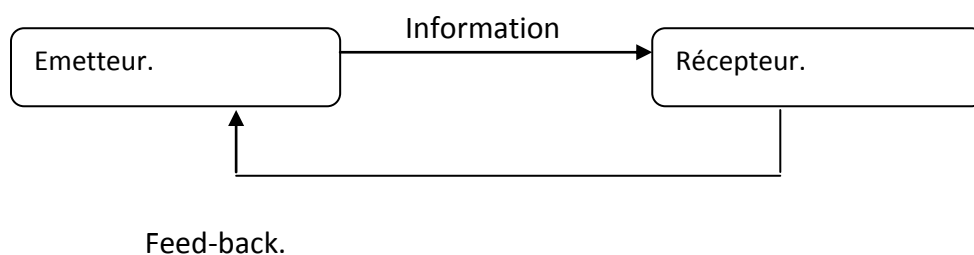


Source : LIBAERT(Thierry), Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, 3^eédition, Dunod, paris, 2008, p10.

Dans ce schéma, la communication fonctionne comme une émission d'informations entre deux interlocuteurs. Cette première représentation fut améliorée au lendemain de la Seconde Guerre mondiale (Von Neumann, Shannon, Wiener), en portant un accent sur les échanges qui se rencontraient entre l'émetteur et le récepteur.

Une autre représentation pour la communication qui a saisi un autre flux, il s'agit du feed-back qu'on surnomme aussi la rétroaction, qu'on va simplifier dans ce schéma.

Figure I.2. : Théorie du feed-back (la rétroaction).



Source: LIBAERT (Thierry), Op.cit, p10.

Dans ce schéma, le récepteur réagit aux informations de l'émetteur, ce qui peut lui entraîner de modifier le contenu des informations adressées. Ce fait, représente la rétroaction, il s'agit de donner une réponse, ou une action pour la première partie ayant engagé cette communication, cité émetteur.

Afin de pouvoir noter le champ dans lequel s'exerce la communication, Harold Lasswell a pu le décrire, en joignant des réponses pour les questions cités dans le tableau ci-dessous.¹

L'absence de feed-back engendre le doute chez l'émetteur et de l'angoisse du côté de récepteur

¹LIBAERT (Thierry), Op.cit, p12.

Tableau I.1. : Les premiers fondements d'un plan de communication.

Qui ?	Qui doit s'exprimer ?
Dit quoi ?	Quel doit être le contenu du message ?
A qui ?	Quelles sont les cibles de cette communication ?
Comm ent ?	Par quel canal faut-il communiquer ?
Avec quel effet ?	Quelles sont les conséquences de cette communication ?
Ou ?	Quel est le lieu géographique de cette communication ?
Quand ?	À quel moment faut-il communiquer ?
Dans quel but ?	Quel est l'objectif de cette communication ?

Source: LIBAERT (Thierry), Op.cit, p12.

La communication s'articule alors autour des questions citées dans ce tableau, elle s'inscrit dans le cadre de vouloir trouver des réponses convaincantes pour tous ces questionnements.

1.3 Les objectifs de la communication.

La communication permet de faire une distinction entre; les messages qui ont pour objectif de modifier les dispositions mentales d'un public cible, et ceux qui ont pour vocation de déclencher des actions chez une catégorie de personnes déterminée, La mise en place d'une stratégie de communication permet d'atteindre un ensemble d'objectifs cités si dessous en trois points:¹

➤ **Fidéliser et prospecter** : Le fait de garder ses adhérents et d'aller en chercher de nouveaux, est une nécessité associative, les techniques de fidélisation et de prospection se ressemblent, la différence reposant sur les ressorts à partir desquels vont se baser les actions de communication.

➤ **Convaincre** : Les groupes souhaitent convaincre des publics, Leur rôle est de modifier un comportement, ou une conception mentale du public, ou convaincre des partenaires.

➤ **Se faire connaître** : L'un des objectifs principaux de communication, il peut répondre à de multiples motivations ; pour développer ses activités, pour faire évoluer son image ou sa notoriété.

¹ARBOGAST (Mathieu) et MONS(Olivia), Animez la communication de votre association, édition Vuibert, Paris 2006, pp.12-14.

1.4 Les stratégies de la communication.

On peut se référer à la distinction faite par Demeure, il a engendré deux sortes de stratégies de communication, la stratégie push et la stratégie pull.¹

✓ **La stratégie «PUSH »** : Elle a pour but de pousser le produit vers les distributeurs et les consommateurs, au moyen de la force de vente ou d'actions promotionnelles menées par le producteur ou le distributeur, cette stratégie assure une pression plus forte de la force de vente auprès des distributeurs, en leur proposant des avantages financiers.

✓ **La stratégie «PULL »** : Elle a pour but de tirer les consommateurs vers le point de vente et le produit au moyen d'une campagne publicitaire.

1.5. La classification de la communication.

La communication est devenue un outil indispensable pour tout organisme (entreprise, association, collectivité territoriale.). Elle saisit des différentes formes en fonction des buts poursuivis et des medias utilisés.²

✓ La communication en fonction des buts poursuivis : La distinction s'effectue au niveau des buts poursuivis par les entreprises qui incorporent la communication, on peut donc séparer entre deux types de communication : La communication commerciale et la communication corporate dite aussi institutionnelle, ces deux types développés dans le tableau ci-après :

Et la communication interne fait partie de la communication institutionnelle ou corporate

¹DEMEURE (Claude), Aide mémoire marketing 6^e édition, édition Dunod, Paris, 2008, p292.

²Ibid, pp.289-291.

Tableau I.2 : Distinction entre communication commerciale et la communication corporate.

Type de Communication Description	Communication Commerciale	Communication Corporate
Buts	promouvoir des marques, des produits ou des services afin de les vendre.	faire connaître une entreprise (ou toute organisation : association, collectivité...), son image.
Cibles	acheteurs actuels ou potentiels, prescripteurs.	collectivités, pouvoirs publics, monde financier, public.
Outils Utilisés	Produit (emballage, design, étiquette), publicité, promotion des ventes, marketing direct ; à un degré moindre : relations publiques, parrainage, mécénat.	publicité, relations publiques, parrainage, mécénat.

Source : DEMEURE (Claude), Aide mémoire marketing 6^e édition, édition Dunod, Paris, 2008, p290.

Ce tableau nous à expliquer la différence existante entre ces deux types de communications. En effet, la communication commerciale, parle sur les produits et la marque d'une entreprise au prêt d'une cible bien déterminée. Quant à la communication corporate, c'est une communication qu'entreprend une entreprise pour parler sur elle-même, et préciser ses valeurs, afin de construire une bonne image sur elle au prêt d'un très large public.

✓ **La communication en fonction des medias utilisés :** La distinction s'effectue au niveau des véhicules de la communication utilisée par les entreprises. On peut donc séparer entre deux types de communication : La communication medias et la communication hors medias, ces deux types développés dans le tableau ci après¹

¹DEMEURE (Claude), Op.cit, p291.

Tableau I.3 : Distinction entre la communication medias et la communication hors medias.

Type de communication.	Caractéristiques.
Communication medias	Véhicules de communication, il utilise les médias traditionnels (presse, télévision, radio, affichage, cinéma publicitaire), désormais Internet et les annuaires (imprimés et Internet)
Communication hors medias	Véhicules de communication, comme la promotion des ventes, relations publiques, parrainage, mécénat, marketing direct.

Source : DEMEURE (Claude), Op.cit, p291.

Ce tableau nous à donner un bref aperçu sur la différence existante entre la communication media et la communication hors medias, dans la communication media, l'émetteur utilise le moyen de médiatisation pour la transmission des messages voulu, quant a la communication hors media ne demande pas l'utilisation de ces dernier, mais elle agit sur la mise des différentes actions dans la diffusion de ses messages.

Et selon le media utiliser sa décompose aussi à :

1.5.1La nature de la communication interpersonnelle

Peut manifester de trois manières :

- 1) Verbale ou verbaliser : Orale et Para verbale.
- 2) Ecrite : par transcription papier, télescopique électronique.
- 3) Non verbale : langage corporel.

Ce que en va voire dan le tableau se de sous

Tableau I.4. : Les types de la communication selon le media utilisé

Type de communication	Exemple	Avantage
Orale : Méthode efficace uniquement si les destinataires ciblés sont atteints	-Conversation, Entretien, Réunions, Appels téléphoniques, Débats, Requêtes, Comptes rendus oraux, Annonces, Discours,...	L'échange verbal en direct ou au téléphone est apprécié pour son instantanéité. C'est le principal outil de travail au quotidien des entreprises et organisation.

Ecrit : Dans toutes les langues, l'écrit est la base de la communication des sociétés évoluées.	- Lettres, Notes de service, Rapports, Proposition, Notes, Contrats, Résumés, Ordres du jour, Avis, Règlement, Projets, Document de travail,.....	L'écrit, base de la communication en entreprise, est apprécié pour : -Sa permanence, -Et sa facilité
Gestion Symbolique : toute attitude positive ou négative perceptible à la vue ou à l'ouïe ou de votre interlocuteur.	-Expressions du visage, Actes, Actions, Ton de voix, Silence, Position, Attitude, Mouvement : - immobilité, - Présence, - Absence,....	Les actes et le langage du corps marquent profondément, mais de manière inconsciente (la propagande joue sur la manipulation de signes positifs et négatifs.)
Images : image perceptibles par un groupe cible	-photographies :- Peinture - Dessins, - Illustrations, Graphique : - Dessins, Animés :- Diagrammes, -Vidéos, Logos, Films, Graffitis, Collages,.....	Les images sont appréciées car, elles agissent au niveau du conscient comme de l'inconscient
Multimédia : Combinaison des méthodes ci-dessus, qui implique souvent l'informatique.	-Télévision, Journaux, Magasine, Brochures, Dépliants, Prospectus, Affiches, Internet, Web, Vidéo, Radio, Cassettes, CD-ROM,.....	Ces outils sont très utiles lorsqu'ils sont interactifs. Mieux vous saurez les exploiter et plus ils seront efficace et rentables.

Source :DR.BENABBES FATIHA, livre de formation au niveau SGS, Thème : technique de communication, date : 12/1015, pp27.33

Il y a aussi d'autre classification de type de communication

1.5.2. La communication interne :

Elle englobe l'ensemble des actions de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise ou organisation.

Elle a comme outils : le journal ou la radio interne, le réseau téléphonique d'information, les tableaux d'affichage.....¹

Et on va voir ses outils en détaille dans la prochaine section

1.5.3 La communication externe :

C'est l'ensemble des actions de communication destinées aux publics extérieurs à l'entreprise ou l'organisation.²

1.5.4 La communication institutionnelle :

C'est une communication dans laquelle l'institution parle d'elle-même

Elle englobe l'ensemble des actions dont le but est de développer la notoriété et l'image de l'entreprise.³

Ses différentes classifications des types de communication ont tous une part où il y a la communication interne donc avant de passer de n'importe quel type de communication il faut commencer par l'intérieur et la communication interne est la base de tous les types de communication

Nous allons essayer de découvrir dans la prochaine section de ce chapitre certaines notions de base sur la communication interne l'un des types de communication qu'on a déjà attesté comme étant une communication sur l'entreprise et aussi ces outils et ces objectifs.

¹DR.BENABBES FATIHA, livre de formation au niveau SGS, Thème : technique de communication, date : 12/10/15, p1

²Ibid, p1

³Ibid, p1

Section 2 : la communication interne et ces outils et ces objectifs

La communication doit être interdisciplinaire, elle permet la visibilité de l'entreprise et de la personne. Un bon communicant doit posséder une solide culture générale, connaître parfaitement le fonctionnement économique de l'entreprise et être au courant de tout ce qui se passe autour de l'entreprise, et avant à l'intérieur de l'entreprise puisque même de côté sociale pour faire une belle-famille il faut d'abord voir si elle est solide à l'intérieur et les relations entre ses membres sont bonnes et le consommateur fait la même chose pour acheter un produit il faut d'abord ce qu'il est de bonne entreprise ou les gens sent familiariser pour lui fabriquer un meilleur produit « La communication interne est l'une des disciplines jugées importantes, les métiers de la communication en entreprise devraient être clairs », la communication interne s'apprête à parler sur l'entreprise comme étant une personne.

Une communication bien adaptée à la réalité du terrain dans laquelle évolue l'entreprise favorise un climat relationnel sain et transparent.

1. Définition de la communication interne :

De manière générale la communication interne c'est l'ensemble des moyens et actions de communication destinées aux salariés d'une organisation ou d'une entreprise. En effet, les entreprises désireuses de se développer ont adopté une nouvelle vision de la communication et ne se situent plus forcément dans une démarche de communication descendante, qui est une information divergente qui quitte une personne (DG) ou un groupe de personnes (CA) vers un plus grand nombre (les salariés) par le biais de relais (les responsables).

1.1 La communication interne :

La communication interne se traduit comme un outil ou un instrument favorisant l'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, tout comme un moyen facilitant la construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.

DETREIE et **BROYER** définissent la communication interne comme un outil visant à promouvoir la cohésion entre les salariés voire le sens du collectif¹. Alors nous pouvons de ce fait déduire que la communication interne joue un rôle prépondérant dans la fonction d'une entreprise en ce sens où elle contribue à l'efficacité de l'entreprise à travers la performance de la ressource humaine

¹DETREIE et DETREIE, la communication interne au service de management, 2011

Une communication interne réussie est celle qui arrive à développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise chez l'ensemble du personnel, ce qui produit un comportement professionnel, ce dernier véhicule **une bonne image de l'entreprise à l'extérieur.**

1.2. L'environnement interne

Pour l'environnement interne d'une organisation, nous suggérons donc des finalités singulières pour chaque système relationnel. Ainsi, le système de liens aurait une finalité de relations sociales dans l'entreprise. Le système de contrôles aurait une finalité de relations de gestion dans l'organisation. Le système de transactions aurait, pour sa part, une finalité de relations professionnelles.¹

Selon nous, les modes de communication des trois systèmes relationnels se distinguent aussi assez clairement. Le système de liens recourt davantage à la communication informelle, ouverte à l'inter influence, le système de contrôles puise le plus souvent à la communication verticale, peu ouverte à l'inter influence, alors que le système de transactions s'exerce surtout par la communication horizontale, ouverte à l'inter influence.²

Quant aux structures des trois systèmes relationnels, elles prennent également des formes différentes. Le système de liens emprunte les structures de la parenté, de l'amitié ou des associations d'employés actifs ou de retraités. Le système de contrôles se déploie autour de la gestion des ressources humaines et d'associations syndicales. Le système de transactions, quant à lui, s'articule principalement dans les associations professionnelles.³

¹Communication et organisation [En ligne], 21 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 14 février 2016. pp4, 5

²ibid p5

³ibid

Tableau I.5. :Les systèmes relationnels de la communication interne

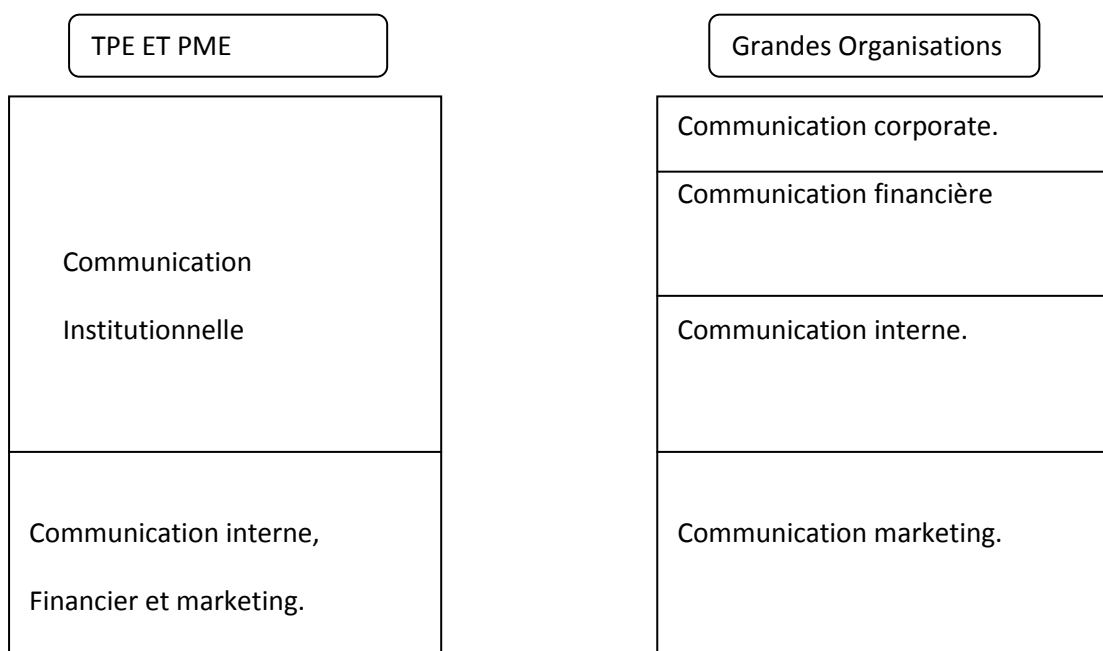
Le système	Finalité	Mode privilégie	structures
1) Le système de liens	relations sociales dans l'organisation	communication informelle	parenté, amitié, associations d'employés actifs ou retraités
2) Le système de contrôles	relations de gestion dans l'organisation	communication verticale	ressources humaines et associations syndicales
3) Le système de transactions	relations professionnelles dans l'organisation	communication horizontale	associations professionnelles

Source :Communication et organisation [En ligne], 21 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012,consulté le 14 février 2016.P5

2. La place de la communication interne.

La place de la communication interne ou est souvent sujette à débat, la perception de son importance est très différente d'une entreprise à une autre. La place que représente la communication interne est très variable en fonction de la taille de l'organisation de l'entreprise. Dans les grandes organisations la communication interne occupe une place prépondérante, puisque pour gérer une grande structure et la mener comme un seul corps il faut beaucoup d'efforts en terme de communication interne

Figure I.3. : Part relative de la communication interne dans les efforts de communication des différents types d'entreprises.



Source: BENAROYA (Christophe) et MALAVAL (Philippe), Marketing business to business, 5^e édition, édition Pearson, paris, 2013, p510

D'après la figure on remarque que lorsqu'une organisation est très structurée la place de la communication interne est très grande. Par ce lien, on peut déduire que la communication institutionnelle remplace le manque de communication, interne, marketing et financière.

3. Les objectifs de la communication interne :

L'objectif global de la communication interne de l'entreprise est pouvoir définir une problématique d'offre et de demande. D'une part la demande du se traduit par ce qu'il souhaite savoir, ses inquiétudes, préoccupation et surtout ses objectifs. D'autre part l'offre de l'entreprise à travers son message, son ambition et surtout son image qu'elle souhaite partager avec ses employés. Elle doit pouvoir être régulière et fréquente.

L'information est devenue une matière capitale (elle facilite la prise de décision) au sein des organisations, et la communication interne vise surtout à sa promotion en favorisant les relations interpersonnelles dans l'optique de pouvoir atteindre les objectifs d'entreprise. C'est dans le même ordre d'idée que **DEMONT** et **A. KEMPF** parlent de cinq (5) niveaux d'objectifs de la communication que sont : ¹

- **La compréhension**, qui consiste à expliquer au personnel le fonctionnement globale de la société afin de l'aider à mieux comprendre les réalités internes de l'entreprise.
- **La circulation**, qui favorise les conditions d'une bonne fluidité de l'information à travers les niveaux de l'entreprise.
- **La confrontation** : elle permet à chaque agent de se situer par rapport à son entreprise de reconnaître sa place, son rôle dans l'entreprise afin de contribuer pleinement à son développement.
- **La cohésion**, qui reste un facteur important du fait de son aspect indispensable en entreprise, vise surtout à forger l'esprit d'une équipe soudée, solidaire cohérente, qui partage les mêmes valeurs et poursuit les mêmes objectifs.
- **Le changement des attitudes et comportement** : la communication interne vise généralement l'adaptation des attitudes et comportement aux valeurs de l'entreprise, l'objectif étant d'harmoniser les pratiques et les connaissances du personnel afin de pouvoir véhiculer les mêmes informations en interne tout comme externe.

¹DEMONT et KEMPF, communication de l'entreprise : stratégie et pratiques, 2006.

Il résulte alors de l'idée de DEMONT et KEMPF que la mise en œuvre des objectifs de la communication interne doit s'accompagner de moyens appropriés. C'est en ce sens que toute entreprise, souhaitant favoriser une bonne circulation et transmission d'information en son sein, doit concevoir, mettre en place et surtout se donner les moyens d'évaluer la communication interne en vue de pérenniser son fonctionnement.

Toutefois, il est important de noter que les attentes des salariés face à la communication interne sont multiples et varient voire différent selon que l'on s'adresse à un cadre ou à un ouvrier, et même selon le secteur d'activité de l'entreprise, voire selon le pays. Il faut souligner qu'il n'existe pas une communication interne figée unique mais une "multitude" de communication qui répondent chacune aux attentes et aux aspirations des uns et des autres.

Après avoir survolé les objectifs de la communication interne, il serait important d'aborder les types de communication interne existant dans l'entreprise.

4. Les types de communication interne

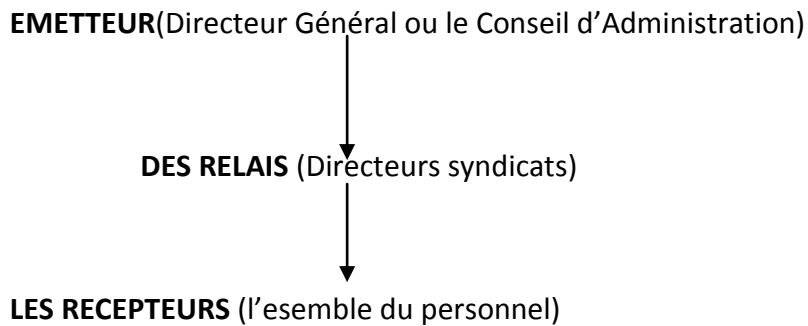
La communication interne s'avère nécessaire voire stratégique pour toute organisation. Elle est importante, incontournable en ce sens où elle permet d'améliorer l'efficacité de l'organisation, renforce la cohésion du groupe tout en stimulant l'enthousiasme, l'efficacité et la motivation des salariés. Elle doit s'inscrire dans la politique globale de son propre type de communication spécifique à ses besoins.

4.1. La communication descendante ou hiérarchique

Elle va de la hiérarchie vers la base. Ce type de communication s'adresse à l'ensemble des salariés. En effet, l'information quitte une (ex DG ...) ou un groupe de personnes (ex : Conseil d'administration...) vers un plus grand nombre de personnes (les salariés). Cette forme de communication est aussi appelée la communication du haut vers le bas. Elle joue un rôle de communication explicative car elle permet de diffuser les informations réglementaires (mesure de sécurité, règlement intérieur, etc.). Il peut aussi s'agir d'informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel, voire résoudre les conflits internes.

La communication descendante s'exprime en général par l'écrit à travers certains supports qui peuvent être les réunions, le journal interne, les notes de service, l'intranet, les bilans sociaux, etc.

Figure I.4 : Communication descendante



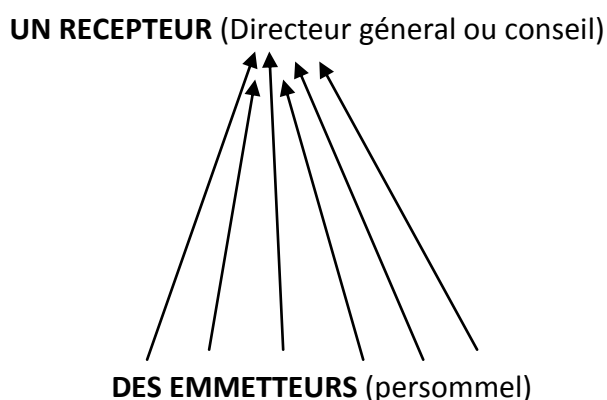
Source : système d'information et de communication

4.2. La communication ascendante

Ce type de communication part de la base (salariés) pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle est aussi appelée communication dit du « bas vers le haut ». Cette forme de communication est généralement prouvée et organisée par des syndicats ou autre comité étant donné qu'elle peut revêtir un caractère spontané. Il faut aussi noter qu'elle donne l'opportunité aux salariés d'exprimer leurs avis, leurs attentes, leurs besoins et aspirations.

Cette forme de communication peut utiliser des supports tels que les boîtes à idée, le journal syndical, les lettres ouvertes, les réunions d'expression, etc.

Figure I.5. : Communication ascendante



Source : système d'information et de communication

4.3. La communication latérale, horizontale ou mutuelle

Elle permet de favoriser l'échange d'information entre différents acteurs de l'organisation. Il n'existe ici aucune notion de hiérarchie. L'information est transmise à travers un échange d'égal à égal. En effet, ce type de communication a pour but de faciliter l'intégration de la prise de décision, l'icitation de l'action de partage de connaissance, d'information entre les différents membres d'une entreprise. L'information horizontale se fait naturellement dans les petites structures notamment à travers le dialogue. En revanche, dans une structure de grande taille, elle doit pouvoir s'appuyer sur des moyes nécessitant une organisation plus lourde (affichages, tableaux, magazines, etc.)

5. Les moyens de communication interne :

En matière de communication interne, il existe plusieurs moyens permettant de diffuser l'information à l'ensemble du personnel. Ces moyens peuvent être :

5.1. Les moyens par écrit

5.1.1. Note de service :

Elle a pour rôle de fixer les règles de fonctionnement interne, de donner les directive et par la suit d'informer sur les modifications juridiques, cmmerciales ou techniques (elle est utilisée par toutes les entreprises).

Hormie les décisions proprement dites, les notes permettent à la direction ou même aux chefs de service, de trasmettre des information ponctuelles sur les sujets concernant l'organisation du travail, les salaires et les avantages sociaux, les moyens d'innformation et d'une manière générale tout ce qui est relatif au changement.

5.1.2. Le flashe d'information :

C'est la parfaite illustration du moyen écrit de la communication interne.

Il est à la fois le plus critiqué. Plus de la moitié des lecteurs se disent indifférents ou agacés par son contenu. Son efficacité se résume au fait qu'il s'adresse à un large public. Il sert à relier les membres de l'entreprise, et à créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise et de l'activité des hommes qui y travaillaent. Il peut aussi s'agir des questions techniques, économique et sociales qui intéressent l'entreprise, tout en créant une ambiance propice au dialogue en décroissant l'entreprise.

5.1.3. Les panneaux d'affichage :

C'est un procès-verbal du comité d'entreprise ou de la réunion des délégués du personnel ou un compte rendu d'une réunion de travail. Son objectif est la diffusion d'éléments d'information aux praticipants à la réunion et d'autres personnes que l'on souhaite informer.

5.1.4. Les boîtes à idée :

Il s'agit d'une urne dans laquelle les salariés mettent des suggestions de manière anonyme, en d'autres termes, c'est une possibilité donnée aux salariés de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise. Ces suggestions peuvent être sous forme de feuilles remises dans des boîtes, placées à un ou plusieurs endroits de passage. Toute suggestion pouvant améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans tous ses aspects peut faire l'objet de cet outil.

La boîte à idée a pour avantage de développer l'intérêt du personnel pour son travail, booster sa créativité, d'encourager ses initiatives et l'expression des salariés en facilitant son insertion dans son milieu de travail.

5.1.5. La lettre au personnel :

C'est un document signé par le directeur et remis ou envoyé aux membres du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise. Elle a comme but d'informer le personnel des résultats et des projets de l'entreprise afin d'évoquer une opération particulière et pour parler d'une situation et faire part de ses intentions dans une situation critique, etc.

5.1.6. Les tableaux de bord :

Le tableau de bord est un support qui fournit régulièrement les résultats, données essentiellement chiffrées sur une période passée mais avec une indication des variations d'une période sur l'autre. Le tableau de bord de la direction des ressources humaines a pour but de suivre mensuellement l'évolution de la situation en termes d'effectifs, de mouvements, de rémunération, de formation, de climat social avec le support de quelques ratios qui constituent des clignotants éventuels tels que le taux d'absentéisme, accidents du travail, motifs des départs, nombre de conflits sociaux.

5.1.7. Le bilan social :

Le bilan social donne, une fois par an, la situation en fin d'exercice des différents indicateurs sociaux par grandes rubriques telles que les effectifs, les rémunérations, les conditions de travail, la formation et les avantages sociaux et leur évolution. Le rapprochement avec les bilans sociaux des deux (2) années précédentes permet une analyse intéressante de l'évolution de certains ratios sociaux.

5.1.8. Les projets et chartes d'entreprise :

Ce sont des documents écrits, de quelques lignes à quelques pages, qui indiquent la vision et les perspectives de l'entreprise dans les domaines commerciaux, financiers et sociaux de l'entreprise. La charte est un document destiné à fédérer l'ensemble des salariés sur une vision commune.

L'élaboration d'une charte est l'occasion de faire participer le plus grand nombre possible de salariés afin qu'ils puissent se l'approprier et surtout en décliner les principaux axes dans leur propre activité.

Exemple : dans le domaine des ressources humaines la charte peut être : « Notre mission est d'attirer, développer, retenir, et motiver des collaborateurs ayant d'excellentes compétences, visant à réaliser des résultats qui assureront le développement de la société dans sa position de leader sur le marché ».

5.1.9. Les plaquettes de présentation de l'entreprise :

Elles sont utilisées pour présenter la société au moment du recrutement et dans forums d'emplois.

5.2. Les moyens par oral :

5.2.1. Les réunions :

Il est important de savoir qu'il existe plusieurs types de réunions que nous tenteront de dérouler et qui varient en fonction de la taille du groupe, la fréquence, la durée et même les catégories de participants.

5.2.2. Les réunions de services :

Elles sont régies par un certain nombre de règles. Comme toutes les réunions, elle doivent ainsi avoir une finalité connue de tous à travers par exemple un ordre du jour. Elles doivent également être parfaitement organisées en amont en laissant du temps aux participants pour se préparer et réservant en avance les lieux et matériels nécessaires.

5.2.3. Les réunions d'échange :

Ces réunions sont proches des précédentes, mais on souligne l'importance du dialogue. Ce type de réunion nécessite évidemment un feedback impliquant la participation de chaque participant. Par exemple, les réunions de correction où un responsable consulte un groupe pour avoir son avis sur un projet, les réunions d'expressions des salariés rentrent dans cette catégorie.

5.2.4. Les réunions interservices :

Les réunions interservices ou les séminaires d'échange, permettent de resserrer les liens entre deux services devant travailler ensemble mais ne le faisant pas forcément correctement. Ces rencontres permettent de mettre en avant les attentes réciproques des services, de découvrir les manières de fonctionner et les besoins du marché. Elles contribuent aussi à la création d'un réel décloisonnement entre les entités. Il est important de savoir que ce type de rencontre est encore assez peu répandu.

5.2.5. Les réunions de négociation :

Elles réunissent des partenaires qui cherchent à parvenir à un accord alors qu'ils poursuivent des stratégies en partie divergentes ou ont des solutions différentes : réunion de négociation budgétaire, réunion de négociation commerciale, certaines réunions avec les partenaires sociaux, etc.

5.2.6. Les ateliers métiers :

Les ateliers métiers rassemblent des personnes d'un métier mais ne travaillant pas ensemble et parfois même dans des entités différentes. C'est un moment important d'échange qui permet de découvrir d'autres méthodes de travail et qui permet de tirer de bonnes idées à mettre en œuvre dans un service.

5.2.7. Les conférences :

Elles peuvent être des exposés d'un sujet par cadre de l'entreprise ou par une personnalité extérieure (la plupart du temps, on prévoit un temps pour les questions), sujets de culture générale ou questions en rapport avec la vie professionnelle. Elles élargissent la culture générale des membres de l'entreprise et complètent leur formation professionnelle.

5.3. Les moyens par audiovisuel :

5.3.1. Le téléconférence :

Le couplage des techniques modernes de transmission et de celles de l'audiovisuel permet de tenir des réunions avec des interlocuteurs qui se trouvent à des distances plus ou moins grandes de l'animateur.

5.3.2. Les films d'entreprise :

Les films d'entreprise sont trop souvent vus comme le moyen privilégié de la communication interne, or ils ne sont pas adaptés à toutes les situations et leurs effets sont limités. Beaucoup de films sont enfermés dans les tiroirs quelques jours après leur création, soit parce qu'ils ne permettent pas de résoudre le problème de communication, soit parce qu'ils ne correspondent pas plus aux attentes et aux besoins du personnel.

5.3.3. Les moyens classiques :

Cassette audio/vidéo, CD/DVD, diaporama, diapositif, rétroprojecteur, qui permettent un bon transfert d'information et une bonne compréhension de la part des spectateurs et auditeurs.

5.4. Les moyens électroniques :

5.4.1. Le téléphone :

Le téléphone peut aussi être utilisé pour le journal téléphoné qui donne des informations sur l'entreprise.

5.4.2. La messagerie interne :

C'est une boîte de dialogue et d'interface entre les agents. C'est une messagerie instantanée. Cet outil a l'avantage de faire circuler rapidement les informations entre les services et entre les agents. C'est un moyen rapide et interactif de transmission nécessitant un minimum de formation des personnes et un exercice différent du management.

5.4.3. L'intranet:

L'intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les techniques de l'Internet (courrier électronique, liens hypertexte et moteurs de recherche), mais en circuit privé (réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, d'images et de son, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

De plus, l'intranet offre généralement un moyen d'accès à l'Internet, mettant ainsi à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externes.

Intranet : une opportunité pour renforcer la fonction communication interne

L'intranet induit de sérieux bouleversements dans les mentalités et les modes de fonctionnement. En effet, il n'est plus nécessaire d'être dans une même unité géographique pour réfléchir et travailler ensemble. Les forums de discussion se multiplient à l'échelle de l'entreprise, à l'instar de ce qui se passe sur l'Internet. Des liens professionnels se créent, d'un autre type, basés sur la seule contribution intellectuelle.

L'abolition des frontières dans le temps et dans l'espace et l'échange d'une information en simultané entre tous les collaborateurs favorisent la réactivité de l'entreprise. Cette coordination peut s'avérer déterminante lors de la prise de décisions importantes au siège : changement d'orientation dans la production, une nouvelle politique des prix, l'aboutissement de négociations salariales est ainsi pris en compte simultanément par toutes les entités de l'entreprise

L'annuaire-organigramme électronique représente une de ces opportunités. Il se révèle être indispensable à la fonction communication interne sur l'intranet : il donne l'état précis et détaillé de la liste de l'ensemble des individus connectés au réseau. Il délimite ainsi l'ensemble des possibilités de connexions entre personnes, et permet ainsi de déterminer qui doit recevoir quel message.

L'implication de la direction générale est un facteur critique de réussite. Le rôle d'entraînement du directeur général est décisif pour légitimer des projets nécessairement transversaux, supposant une collaboration entre les services qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble. Pour un souci d'exemplarité, les responsables doivent être les premiers à s'en servir.

Après la direction générale, ce sont les collaborateurs qu'il faut sensibiliser, puis accompagner dans leur découverte de l'outil intranet. Ils doivent être convaincus de son utilité concrète. Pour cela, la fonction communication interne peut proposer des formations par niveau à l'ensemble des salariés.

Enfin, disposant de davantage d'outils et moins soumis à un système hiérarchique dans leur recherche d'information, les salariés sont incités à passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilisation et d'autocontrôle. Chaque employé peut participer aux échanges d'informations et laisser libre cours à sa créativité. Ils peuvent à la fois plus communiquer et surtout partager davantage.

5.4.4. Forum de discussions :

Il s'agit des personnes qui travaillent ensemble pour un même projet grâce à l'utilisation d'un même logiciel.

Mieux la communication se fait, rapide est la prise de décision. Cela demande le choix de ses supports adéquats permettant une parfaite diffusion de l'information. Un bon choix de ses supports favorisera l'adaptation de l'information aux différents niveaux d'interlocuteur afin d'éviter au plus des démotivations dues à un déficit de communication.

Conclusion:

Ce chapitre nous a permis de clarifier les concepts clés de notre étude notamment la communication, mais aussi de présenter notre cadre recherche : la communication interne. Ce cadre est une référence susceptible de nous aider à comprendre de quelle manière la communication intervient dans la stratégie d'une institution en concurrence, la SCMI doit se doter d'une performance bien planifiée.

Chapitre 2

Chapitre 2 : Fondements théoriques de la performance de la ressource humaine

Le concept de la performance est aujourd'hui plus que jamais au cœur des problématiques et discours des dirigeants au niveau des entreprises, car il est souvent confondu à des notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

Pourtant la définition de cette première n'est pas une tâche simple, il s'avère qu'on peut la mesurer et l'améliorer, tout en identifiant ses sources.

Pour cela, ce deuxième chapitre abordera en premier point la conception de la performance, puis la performance productive en chiffre et on valeur dans l'entreprise et les principaux indicateurs qui la déterminent, enfin les liens existants entre La communication interne et la performance.

Section 1 : Fondement de bas sur la performance

Dans cette première section nous verrons les concepts et généralités de la performance, ses facteurs, les théories qui lui sont relatives et enfin ses déterminants et différents types.

1. Définitions de la performance :

D'après Vermont GAUD : « Ce qui différencie l'entreprise performante, de l'entreprise non performante, se sont avant tous les hommes, leur enthousiasme et leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier. »¹

L'entreprise performante, est celle qui est capable d'enrichir son projet organisationnel et cela par la qualité de son personnel, en d'autres termes celle qui a la capacité d'intégrer ce capital et de le mobiliser dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. FORD disait à juste titre : « détruisez mes usines, mes machines, laissez-moi mes hommes, je recommencerai !! ». ²

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, ses facteurs, ses théories et ses caractéristiques.

La définition de la performance n'est pas une affaire simple. Elle nécessite l'explication du contenu et des fonctions que recouvre ce concept. Ainsi une distinction claire entre la

¹ FERTASSI (M), ZERROUKI (E), Op.cit, p.85.

² OUARET (A) : Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises, Alger-Livres Editions, Alger, 2009,

performance et les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité qui représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

Étymologiquement, « performance » vient du mot anglais « to perform », qui est du vieux français qui signifie « accomplir ».

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique.

Selon FERICELLI, A.M, le terme performance désigne de multiples significations qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- La performance est succès : elle n'existe pas en soi, elle est en fonction des représentations de réussite.
- La performance est résultat de l'action : ce sens ne contient pas de jugement de valeur, car traditionnellement la mesure de la performance était comprise comme l'évaluation ex post des résultats obtenus.
- La performance est action : dans ce sens rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat.

En combinant entre ces trois sens, la performance peut être considérée comme l'action qui mène au succès, qui suit un processus de management qui définit et communique les résultats attendus et qui seront mesurés à posteriori.

De même, d'autres définitions ont été proposées :

Pour A.KHEMAKHEM : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »¹.

La performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité » ;
- La manière dont ce (ces) objectif(s) est (sont) réalisé(s) : qui est traduite par le terme « efficience ».

¹ KHEMAKHEM (A) : La dynamique du contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1992, p.311.

De leur côté, Pierre BESCOS ET CARLA MENDOZA¹ résument le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

- Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ;

- Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ;

Cette définition repose sur les notions de valeur, de coût et d'action stratégique.

- La valeur est de jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins.

Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation...

- Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini ;

- Un levier d'action est une cause de performance (un facteur ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques) sur laquelle l'entreprise a choisi d'agir.

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation.

En effet, HENRI MAHE DE BOISLANDELLE² constate que le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

- La performance est le résultat de l'action ;

- La performance est le succès ;

- La performance est l'action.

¹ BESCOS (P), MENDOZA (C) : Le management de la performance, édition Comptables Malesherbes, Paris, 1994, p.219.

² DE BOISLANDELLE (H .M) : Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris, 1998, PP.318-319.

2. Les facteurs de la performance :

Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise. Ils sont considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise.

Ces facteurs sont les suivants¹ :

2.1. Les clients : doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.

2.2. La mission et les objectifs : doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.

2.3. Les produits et les services : doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et au moindre coût.

2.4. Les processus : doivent être efficaces et efficients.

2.5. L'information : doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.

2.6. La technologie d'information, de communication et de production : doivent être performantes, intégrées et conviviales.

2.7. Les ressources humaines : doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées les mêmes valeurs, (ce qui fera l'objet de notre étude).

2.8. Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail : doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.

2.9. Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

Ces éléments sont tous interdépendants et doivent être alignés sur les besoins des clients. Si un élément clés est plus fiable par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la performance globale de l'entreprise en sera affectée.

¹BARRAUX (J) : entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage, édition Economica, Paris, 1997, P.29.

Ces éléments sont tous interdépendants et doivent être alignés sur les besoins des clients. Si un élément clés est plus fiable par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la performance globale de l'entreprise en sera affectée.

3. Les théories relatives à la performance :

3.1. La théorie des buts :

LEVY-LEBOYER¹ dans son fameux ouvrage sur la motivation, nous expose les théories de but et de l'équité, que nous allons successivement parcourir.

La théorie des buts repose sur le fait de se fixer des buts, autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel.

« LOCKE » définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance.

Il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité, qui conduisent à cette performance, ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut pas être atteint.

Cette notion est subjective, elle est définie par rapport à la probabilité d'atteindre un résultat donné, probabilité estimée en fonction des performances observées dans le passé.

S'il est vrai que seul un but précis déclenche l'effort et se traduit par une performance plus élevée, il ne reste pas moins que cet effet motivateur varie selon les personnes et les circonstances et qu'il est possible d'agir sur lui afin d'augmenter les chances d'atteinte de la performance.

De nombreuses recherches montrent qu'à partir du moment où un but difficile est accepté en tant qu'objectif, le niveau de performance qui suit est proportionnel au niveau de difficulté.

On entend par difficulté du but le niveau à atteindre dans une tâche donnée ce qui diffère de la difficulté intrinsèque de la tâche à accomplir.

La difficulté joue un rôle motivant, cet effet motivateur du but est totalement indépendant de l'existence de récompense qui pourrait être au fait d'atteindre un objectif assigné.

¹LEVY-LEBOYER : La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie, édition d'organisation, Paris, 2001,

« LOCKE » précise qu'il faudrait donner à chacun des informations sur sa performance en cours qui lui permettront de savoir où il en est par rapport au but fixé.

3.2. La théorie du renforcement :

Expérimenté par SKINNER¹, cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maîtrisé voire modifié en fonction de résultat désiré.

Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leurs conséquences et non pas par des phénomènes internes, tels que les besoins, les attitudes, les valeurs...

Dans une situation donnée, tout comportement entraînant des conséquences qui renforcent et qui auront tendance à se répéter pour retrouver ces conséquences préalablement obtenues. Nous disons que les conséquences sont renforçantes uniquement parce que le comportement qui les a produites augmente en fréquence.

Le renforcement et la sanction sont les deux outils mis à disposition des managers pour orienter le comportement de leurs employés vers la performance de toute l'entreprise.

Le renforcement peut se résumer en toutes opérations qui consistent à ajouter ou à supprimer quelque chose à quelqu'un, à la suite d'un comportement afin d'augmenter la probabilité d'apparition de celui-ci.

Nous distinguons ainsi les agents renforçateurs positifs et les agents renforçateurs négatifs.

- Les premiers se traduisent par l'obtention de quelque chose de gratifiant pour le sujet.
- Les seconds se traduisent par la suppression de quelque chose de gratifiant pour le sujet.

Il existe plusieurs types de renforcement dont ceux-ci :

- Les renforçateurs sociaux : louanges, sourire, tape amicale ;
- Les renforçateurs matériels : nouveau bureau, primes, augmentation de salaire ;
- Les renforçateurs par des activités : participer aux réunions, obtenir des jours de repos.

¹[Http/ : www.qprtools.com/sport/staps_performance/Condition&Comportem.pdf](http://www.qprtools.com/sport/staps_performance/Condition&Comportem.pdf). (le09/05/2016 à 22h00).

La sanction ou punition est toute opération qui consiste à ajouter ou à supprimer quelque chose à quelqu'un à la suite d'un comportement afin de diminuer la probabilité d'apparition de celui-ci.

Là aussi, on distingue la sanction positive de la sanction négative :

- La sanction positive : consiste à la suite d'un comportement non désiré, d'ajouter quelque chose de déplaisant ;

- La sanction négative : consiste dans le cas d'un comportement non désiré, de supprimer la récompense.

Si les renforcements et les sanctions sont des outils aux mains des managers pour influencer le comportement de travailleurs, il n'en reste pas moins, que l'un et l'autre donnent des approches successivement positives et négatives de l'entreprise .

- L'approche positive consiste à privilégier les récompenses et à supprimer les sanctions.
- L'approche négative consiste à privilégier les sanctions et à supprimer les récompenses.

Il faut limiter au maximum la sanction et essayer de développer un effet renforçateur positif, voir négatif plutôt que sanctionnant ou punitif.

4. Les caractéristiques de la performance :

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

- La performance est construite comme support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure ;

« Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »¹ ;

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »².

- La performance est un concept évolutif (dans le temps). Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement ;

« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »³.

- La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples ; « Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »⁴.

Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en dessus des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

¹SAULQUIN (J.Y) : Gestion des ressources humaines et performance des services, In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, p.20.

² MORIN, GUINDON, BOULIANE : Mesurer la performance de l'entreprise, encyclopédie de gestion, édition Dalloz, Paris, 1996, p.66.

³GHARBI (J) : Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, In revue gestion des ressources humaines n°35, Mai 2000, p.37.

⁴SAULQUIN (J.Y), Op.cit, p.21.

- « la performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »¹. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents.

Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...).

5. Les déterminants et types de performance :

5.1. Les déterminants de la performance :

Nous distinguons trois types de déterminants qui sont les suivants :

5.1.1. Les aptitudes personnelles : Les caractéristiques intellectuelles, comportementales, etc. qui permettent à l'employé de maîtriser le poste qui lui est confié.

5.1.2. La motivation : Elle correspond à l'orientation psychologique vers la réalisation des objectifs (de la performance).

5.1.3. Les facteurs organisationnels : Ce sont les éléments liés à la tâche hérités de l'environnement qui tiennent de l'ensemble des évolutions extra.

5.2. Les types de performance:

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources : l'une externe et l'autre interne².

5.2.1. La performance contextuelle :

Elle représente les comportements non liés directement à la tâche, tels que : l'aide à la coopération vis-à-vis des collègues, le maintien propre du lieu de travail, l'acceptation et la défense des objectifs de l'entreprise ou le volontariat pour la réalisation des tâches non incluses dans la fonction.

¹LEBAS (M) : Qui il faut définir la performance, In revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 1995, p.139.

²BAKHOUCHE (R), HAMINI (N) et HARMAT (S) : Impact de la communication interne sur la performance du personnel, mémoire de licence, Institut National de Commerce, Alger, 2007, p.75.

Prenant des exemples : un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie d'une exploitation d'un brevet, etc.

5.2.2. La performance à la tâche :

Cette performance résulte de la combinaison de plusieurs indicateurs d'un domaine, secteur ou service précis :

- Une performance technique : l'aptitude de mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- Une performance financière : l'efficacité dans la mobilisation et l'utilisation des moyens financiers.
- Une performance humaine : Par l'implication de collaborateurs compétents et par le succès qui en résulte, exemple : atteinte d'objectifs. (Qui fera l'objet de notre étude).

Pour assurer une amélioration continue de ses performances, l'entreprise doit suivre en permanence l'évaluation des performances de ses employés et s'assurer que leur fonctionnement est cohérent avec les objectifs fixés.

Section 2 : La performance humaine dans l'entreprise

Après avoir abordé les concepts et les généralités de la performance nous allons passer à la performance humaine au sein des entreprises. Dans cette section, nous définirons la performance humaine, ses déterminants et son évaluation par la suite nous énumérons les principaux indicateurs de performance humaine.

1. Définitions de la performance humaine :

« La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance humaine est un concept qui a trait au futur et non au passé »¹.

La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

¹MARTORY (B), CROZET (D) : gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2008, p. 155.

1.1. La performance individuelle :

La performance individuelle au travail est définie par ABRAMIS comme :

« L'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail. La performance technique se réfère à la capacité du salarié de répondre aux demandes qui lui sont faites en rapport avec son travail, de prendre les bonnes décisions et d'exécuter ses tâches sans erreur. La performance sociale est définie comme la capacité du salarié de bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis et d'éviter les conflits».¹

Il existe plusieurs types de performance au travail comme la performance dans le rôle et celle contextuelle.

1.2. La performance dans le rôle:

La performance dans le rôle est directement liée à la tâche, englobant tout les comportements liés spécifiquement au poste et sont au cœur des compétences.

1.3. La performance contextuelle :

La performance contextuelle qui est la performance obtenue par le salarié dans les domaines ayant un impact sur les facteurs sociaux, culturels et environnementaux présents sur le lieu de travail où la performance liée à la tâche se produit.

Les deux formes de performance sont importantes, en égale mesure, car elles permettent l'évaluation de la performance globale du collaborateur.

Nous retiendrons ainsi les deux aspects de la performance, la performance liée directement à la tâche et, également, celle contextuelle, permettant au salarié d'obtenir des niveaux élevés de performance qui perdure.

¹ABRAMIS (D): Relation entre les facteurs de stress à la performance au travail: linéaire ou en U inversé, Psychological Reports, vol.75, États Unis, 1994.

2. La distinction entre la performance humaine et les notions voisines :

Le terme performance humaine est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, considérées comme des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

2.1. L'efficacité :

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'un individu.

L'efficacité est définie comme étant « le rapport entre les résultats atteints par un individu et les objectifs visés »¹. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus l'individu sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un individu.

2.2. L'efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un individu, nous considérons que « L'efficience exprimée est le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre ».²

De ce fait, l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractérise le degré d'atteinte des objectifs spécifiques et est donc une notion plus large que celle d'efficience.

2.3. L'effectivité:

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectif / Moyen / Résultat. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon Le MOIGNE³ « Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ». Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus par l'individu.

¹DE BOISLANDELLE (H.M), Op.cit, p.140.

²Idem, p.140.

³LE MOIGNE (J. L) :l'évaluation des systèmes complexes, édition Harvard expansion, Paris, 1999, p. 203.

3. Les déterminants de la performance humaine:

Nous distinguons trois types de déterminants ¹:

3.1. La compétence : Professionnalisme, savoir, savoir-faire savoir-être (c'est la condition de l'efficacité individuelle)

3.2. La motivation : Elle correspond à une orientation psychologique vers la réalisation des performances.

3.3. La culture : Langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

4. Le système d'appréciation des performances humaines :

Les managers et les gestionnaires ont pris conscience de l'utilité du système d'appréciation des performances dans la gestion de la dynamique des hommes, c'est pour cela qu'il doit être intégré dans le management des ressources humaines.

« Le système d'appréciation est un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation ». ²

Le système d'appréciation des performances (SAP) consiste à porter un jugement sur les activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation.

Ce jugement doit s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon à ce que l'appréciateur puisse formuler une opinion globale et objective sur le rendement de l'apprécié.

Cependant, le jugement ne porte pas seulement sur la performance passée et présente de l'apprécier, il porte aussi sur son potentiel futur de celui-ci en regard de l'environnement de son travail.

¹MARTORY (B), CROZET (D), Op.cit, p.175.

²SEKIOU (L), BLONDIN (L): passion ressources humaines dans le cadre de la mondialisation des marchés, édition 41.INC, Québec, 1995, p.57.

4.1. Les critères d'appréciation des performances humaines :

PERETTI.J.M¹ avance, que la réussite de l'appréciation des performances repose sur une bonne définition des critères. Ces critères servent de base pour déterminer le rendement de l'apprécié, car ils constituent le guide sur lequel l'appréciateur porte un jugement lors de l'appréciation de la performance.

Ces critères sont repris dans le formulaire de l'appréciation et peuvent être divisés en deux catégories :

4.1.1. Les critères quantitatifs : Il s'agit de ce qui est mesurable, par exemple ; le taux, le nombre, les unités, les retards...etc.

4.1.2. Les critères liés aux objectifs du travail : Ils font référence au degré de réalisation des résultats prévus, cette catégorie de critères est particulièrement adaptée à l'appréciation de la performance de cadres car, généralement, chaque cadre a une mission spécifique.

L'appréciation n'est pas seulement l'évaluation de ce qui a été fait, mais aussi l'analyse des améliorations à effectuer et l'observation du potentiel de l'individu qui pourrait être dégagé.

4.2. Les buts du système d'appréciation des performances :

La mise en place d'un système d'appréciation vise deux types d'objectifs :

- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel, et créer un climat de travail plus favorable ;
- Rendre plus rationnelles les décisions prises à l'égard du personnel

Les décisions que l'appréciation peut améliorer peuvent être classées en trois niveaux :

- Les promotions, les mutations, les changements d'affectation ;
- Les actions visant à améliorer les capacités et l'organisation (formation...) ;
- L'ajustement de la rémunération.

¹ PERETTI(J.M): Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1994, p.93.

Les systèmes d'appréciation des performances servent à déceler les meilleurs par le biais de procédures formalisées, mais cherchent aussi à créer dans des rapports plus directs entre celui qui apprécie et celui qui est apprécié.

L'appréciation des performances est un bon moyen pour mieux reconnaître et mieux gérer le potentiel de chaque membre de l'entreprise.

5. Les indicateurs de performance humaine :

Les principaux indicateurs de la performance humaine sont : l'absentéisme, les accidents de travail, le turn-over, les conflits sociaux et le climat social.

5.1. L'absentéisme:

5.1.1. Définition :

« L'absentéisme peut être le signe d'un refus provisoire de travailler et donc d'une baisse de l'implication. Son augmentation au-delà d'un certain seuil est la démonstration d'une dégradation du climat social »¹.

D'après cette définition on peut dire que l'absentéisme est un refus temporaire de travailler de la part des salariés et cela peut être dû à plusieurs causes. L'absentéisme peut avoir des répercussions directes sur le climat social.

5.1.2. Le taux d'absentéisme :

Les heures d'absence comprennent les absences : maladie, maternité, accidents de travail et maladie professionnelles, accidents de trajet, autorisation des hiérarchies pour visites médicales, convocations officielles, et toutes les formes d'absences non autorisées.

Le taux d'absentéisme peut être calculé comme suit² :

Taux d'absentéisme = Heures d'absence/Heures théoriques de travail (pendant une période P souvent égale à 1 mois)

Ce taux d'absentéisme peut être affiné pour améliorer le diagnostic : analyse de l'absentéisme par âge, sexe, classification, ancienneté, établissement, niveau de responsabilité....

23 SOUTENAIN (J.F), FARCET (P) : Organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris, 2007, p.281.

24 MARTORY (B), CROZET (D), Op.cit, p.195.

5.1.3. Différents types d'absence :

Les types d'absences varient d'une entreprise à une autre, mais dans la plupart des cas ils se représentent comme suit :

- ❖ Absence pour maladie,
- ❖ Congé maternité (pré et postnatal inclus),
- ❖ Arrêt pour accident de trajet,
- ❖ Congés de formation,
- ❖ Usages et coutumes (fêtes patronales, nationales...),
- ❖ Absences conventionnelles (délégations...),
- ❖ Absences autorisées,
- ❖ Absences non autorisées,
- ❖ Absence de « présents non actifs » (l'absence d'un manager perturbe complètement les membres de son équipe)

5.1.4. Les causes :

Parmi les causes principales qui engendrent les absences dans une entreprise qu'elle que soit son domaine d'activité, nous retrouvons celles-ci¹ :

- ❖ Le sexe (les femmes sont davantage absentes que les hommes, par exemple : les grossesses, les accouchements, ...etc.) ;
- ❖ L'âge (les jeunes sont plus souvent absents, mais sur de courtes périodes, inversement les salariés âgés s'absentent peu souvent, mais pour de longues périodes) ;
- ❖ La saison (absences marquées en janvier, février, mars puis décembre) ;
- ❖ La taille de l'établissement (plus elle est importante, plus il y a d'absentéisme) ;
- ❖ La qualification des salariés (plus elle est importante, moins les absences sont fréquentes) ;
- ❖ La démotivation des salariés.

¹MARTORY (B), CROZET (D), Op.cit, p.195.

5.1.5. Le coût :

Toute absence entraîne des coûts supplémentaires :

- Un coût de perturbation (manques à gagner, pertes de production, accroissement des délais de production...)
- Un coût de régulation (mesures pour pallier les absences, appel à des intérimaires, heures supplémentaires).

5.2. Le turn-over :

5.2.1. Définition :

« Le turnover est la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de sortants sur le nombre de l'effectif global de l'entreprise »¹.

Il serait réducteur de se focaliser sur cette vision qui traduit systématiquement le turnover par un dysfonctionnement de l'entreprise. Il peut avoir des impacts positifs sur l'individu et l'entreprise :

- Limiter l'augmentation de la masse salariale due au vieillissement du personnel ;
- Servir d'outil d'intégration sociale et professionnelle pour les débutants ;
- Représenter l'unique remède face à la résistance au changement ;
- Extérioriser les promotions.

Toutefois, le turn-over représente souvent un coût caché et ignoré, qui mérite pourtant d'être maîtrisé.

5.2.2. Les différents types de départ :

A vrai dire, il existe deux types de départ :

- Du fait de l'entreprise : sanction, manque d'aptitudes, licenciement pour raisons économiques, etc.
- Du fait du collaborateur : non maîtrisable par l'entreprise : maladie, accident, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès. Et maîtrisable par l'entreprise : rémunération, horaires et conditions de travail, promotion.

¹LEDUR (S) et autres : Les fiches de synthèse de la GRH version 3.0, Faculté des Sciences Economiques et Sociales de Lille, Institut d'Administration des Entreprises de Lille, 2003, p.46.

5.2.3. Les causes et leur détection :

Pour connaître les causes de départs propres à chaque entreprise (problèmes d'intégration des nouveaux, problèmes locaux de relations sociales, d'environnement, de conditions de travail, mauvais casting, mauvaise interprétation du poste ou des performances attendues, suite à un recrutement dans l'urgence, mauvaise entente avec sa hiérarchie, rémunération insuffisante, besoin de changement, manque d'assurance...) deux moyens sont faciles à mettre en place :

- Enquêtes ponctuelles : interview sur les motivations de départ de l'ensemble des salariés quittant l'entreprise.
- Questionnaires permanents : envoyé à chaque salarié quittant l'entreprise (taux de retour élevé).

5.2.4. Le coût :

Le remplacement d'un salarié entraîne une cascade de coûts ¹:

Coût de recrutement + coût de formation + coût de mouvements entraînés par le remplacement + coût de la courbe d'apprentissage + coût de trésorerie du départ + gain ou perte en salaire.

La motivation du personnel représente un atout majeur et un avantage concurrentiel pour le fonctionnement et le succès de l'entreprise.

Il est donc indispensable pour une entreprise qui souhaite obtenir de bonnes performances, de motiver son personnel, parce ce qu'un personnel motivé fournira le meilleur de lui-même, se surpassera dans un objectif personnel (évolution de carrière, rémunération) et dans un objectif global (performance et réussite de l'entreprise), tout en surveillant les indices de motivation (absentéisme, turnover, la qualité du climat social) afin d'y remédier en cas de dysfonctionnement et de démotivation du personnel.

Pour assurer l'atteinte des performances voulues, un système d'appréciation des performances est mis en place afin d'éviter toute dérive de l'objectif fixé et de rendre les employés les plus efficaces possible tout en maintenant leurs motivations individuelles.

¹ MARTORY (B), CROZET (D), Op.cit. p.205

5.3. Les conflits sociaux :

5.3.1. Définition :

Le conflit est un élément permanent dans toute organisation il peut être défini par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport »¹ (A. Touraine)

Si le conflit est permanent, cela suppose, pour que l'unité continue à fonctionner, que la négociation y soit aussi permanente, les observateurs concluent donc à l'existence d'armistices sociaux en vue de décrire le vécu des rapports sociaux dans les unités productives ; toute organisation vit normalement en état d'armistice, c'est-à-dire de conflit provisoirement suspendu.

Lorsque le conflit devient aigu, c'est-à-dire lorsque les armistices sont rompus l'organisation entre dans une situation de crise ou de conflit ouvert qui perturbe le déroulement des activités.

5.3.2. Les formes du conflit :

Il existe trois formes de conflits² :

➤ Le conflit individuel :

Il résulte des oppositions entre les salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus. Il est une réalité de la vie des organisations mais n'engendre généralement que des perturbations mineures.

➤ Le conflit organisationnel :

Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause deux individus ou bien deux ou plusieurs groupes : services, départements, usines, sièges...etc.

➤ Le conflit collectif :

Il ne constitue pas la somme de litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production. On pense surtout au conflit « classique » entre apporteurs de capitaux et apporteurs de travail.

¹CADIN (L), GUERIN (F), PIGEYRE (F) : Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2007, p.73

²MARTORY (B), CROZET (D), Op.cit. p.209

5.3.3. Les indicateurs de crise :

La grève est le témoignage le plus patent de l'existence d'un conflit elle est définie comme une cessation collective complète et concertée du travail en vue de faire aboutir les revendications professionnelles

Parmi les indicateurs de crise qui peuvent être annonciateurs de la grève ou tout simplement significatifs de rapports sociaux dégradés on cite généralement :

- La multiplication des incidents de production et de direction : erreurs, altercations, pannes, ...etc. ;
- L'augmentation des accidents de travail : on constate généralement que l'élévation du nombre des accidents témoigne de l'accroissement du degré de préoccupations du personnel ;
- L'accroissement des signes de revendications : envois de pétitions, revendications des délégués du personnel,...etc. ;
- L'élévation du niveau d'autres indicateurs de dysfonctionnement : du turn-over, des taux de rebuts et surtout de l'absentéisme.

5.4. Le climat social :

Le climat social dans une entreprise est le premier indicateur de la qualité du management des équipes et de l'efficacité de la communication interne. Les enjeux sont stratégiques pour les entreprises. Une bonne gestion du climat social a un impact direct sur la qualité de la relation client-usagers et sur l'image des organisations.

De plus, la bonne gestion du climat permet d'anticiper et de juguler les mouvements sociaux par anticipation et d'entretenir de bonnes relations avec les représentants syndicaux et les responsables.

« Les dimensions du climat social sont : La confiance, l'autonomie, la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, le degré de participation aux décisions, le respect, la collaboration et l'entraide, l'équité, la transparence, la résolution des conflits, la cohérence entre le discours et les décisions, la valeur et le sens de la mission, les défis ou les degrés de difficulté des tâches ou des objectifs, l'image de l'entreprise auprès de la population et sa réputation en tant qu'employeur, la puissance du positionnement stratégique et la valeur de la marque »¹.

¹COHEN (A) : Toute la fonction ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2006, p.296.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons passé en revue quelques définitions de la performance et qui constitue le cœur de notre travail de recherche. Ce qui va nous permettre de traiter et de comprendre l'impact de la communication interne sur la performance de la ressource humaine. Point qui sera traité au niveau du prochain chapitre, et qui va nous permettre de confronter la théorie à la pratique.

Chapitre 3

Chapitre 3 : l'impact de la communication interne sur la performance des ressources humaine au sein la SCMI

Introduction partielle :

Après avoir fait un survol théorique traitant des concepts clés relatifs à notre travail de recherche, nous avons estimé nécessaire de réaliser une étude pratique à travers la collecte d'informations au niveau de la SCMI et les traiter et les interpréter afin d'apporter les éléments de réponse à notre problématique et notamment vérifier nos hypothèses. Dans ce qui va suivre nous présentons d'abord notre terrain d'étude puis la méthode et les outils de recherche utilisés pour collecter et analyser les informations pratiques recueillies.

Section 1 : Présentation de La SCMI et sa communication interne

La société des ciments de la Mitidja "SCMI" est des plus grandes entreprises algériennes et on exprime à sa création par ce qui suit:

1. L'historique :

Le démarrage de l'atelier cru était fait le **31 janvier 1975**.

En **06 mai 1975** était fait l'**allumage de four** et la **production de ciments** était commencer le **01 septembre 1975**.

La **commercialisation** du ciment commencé le **06 novembre 1975**.

Mais la date de création de la filiale est le **01 janvier 1998** et elle **entrée en partenariat** avec le **Groupe Lafarge** (de la **France**) en **septembre 2008**.

2. Développements Les Plus Importants:

"SCMI" a connaît depuis la création de plusieurs changements juridiques à suivre le rythme des changements de l'expérience économique, sociale et politique de l'Algérie :

La société des ciments de la Mitidja (S.C.MI) est une filiale de groupe industriel des ciments d'Algérie GICA. En partenariat avec Lafarge Depuis juin 2008, date de signature et mise en vigueur du contrat de management. La S.C.MI enregistre d'ailleurs une production historique de ciment durant l'année 2011. Pour le seul premier semestre 2011,

celle-ci a connu une nette hausse atteignant les 500 000 tonnes, soit 80 % de plus par rapport à l'exercice précédent.

3. Les propriétaires de l'SCMI :

3.1 Le Group Industriel de Ciments D'Algérie(G.I.C.A) :

3.1.1. Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie « Groupe GICA » a été créé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire, suite à la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations « Industrie des Ciments » en date du 26 novembre 2009. Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie « Groupe GICA », est une société par actions au capital de : 25.358.000.000 dinars.

3.1.2. Missions du Groupe GICA:

Les domaines et champs d'activité découlant pour l'essentiel des missions et prérogatives du Groupe GICA, se résument à ce qui suit:

- La conception de la stratégie de développement du groupe en matière industrielle, commerciale, financière et ressources humaines des activités des ciments, granulats et béton prêt à l'emploi.
- L'élaboration et le suivi de plans (d'actions, recherches, et allocations financières...), afférente à la mise en œuvre de cette stratégie et assurer leurs actualisations le cas échéant.
- La gestion et la fructification du portefeuille d'actions et des participations détenues sur les entreprises affiliées.
- La promotion et le développement des activités dans le cadre des partenariats.
- La mise en œuvre de toutes les mesures appropriées, visant l'expansion du groupe.
- L'insertion harmonieuse de son activité dans le cadre de la protection de l'environnement et de la valorisation des ressources nationales.

Il détient à ce titre, une triple vocation : Industrielle, économique et financière, à travers, notamment, le pilotage, le suivi et le contrôle des actions liées, entre autres, aux programmes d'intérêt public, telles que :

- L'approvisionnement régulier en ciment, destiné notamment aux projets structurants,
- Le développement durable,

La participation aux actions de solidarité nationale, en cas de besoin

3.2. Lafarge :

C'est en Ardèche, en 1833, que naît l'activité du cimentier Lafarge après reprise, par son fondateur Joseph-Auguste Pavin de Lafarge, du Pavin de Lafarge, une activité familiale lancée en 1749 dont l'usine de fours à chaux exploite une carrière de pierre à chaux dans la montagne Saint-Victor dominant le Rhône entre Le Teil et Viviers. Dès 1864, le site livre 110 000 tonnes de chaux pour le Canal de Suez.

C'est le premier chantier d'envergure internationale pour l'entreprise. En 1919, l'activité est transformée en société anonyme sous le nom de « Société anonyme des chaux et ciments de Lafarge et du Teil » et dès 1939, Lafarge devient le premier cimentier français et progressivement l'un des leaders mondiaux. Lafarge étend son réseau sur trois territoires (dix usines en France, implantation en Afrique du Nord et filiale en Angleterre, la Lafarge Aluminous Cément en 1926). La société y pratique un « paternalisme théocratique ». Pendant la Seconde Guerre mondiale, les usines dans la zone occupée pratiquent une collaboration neutre ou tactique alors que certains dirigeants d'usines dans la zone libre (où Lafarge a réplé son siège social à Viviers) collaborent avec zèle pour la construction du Mur de l'Atlantique. A la libération, le Comité départemental de libération de l'Ardèche préconise sa mise sous séquestration qui est effective de septembre 1944 à avril 1947 et va de pair avec une autogestion ouvrière.

Robert Lacoste, ministre à la Production industrielle dans le gouvernement provisoire du général de Gaulle, appuie le recours en Conseil d'Etat contre le séquestre. L'arrêt du 28 mars 1947 lève la séquestration et des projets de loi de nationalisation n'aboutissent pas. En 1980, la fusion avec l'entreprise belge Coppée donne naissance au Groupe Lafarge Coppée et en 1997, elle acquiert le britannique Redland ce qui permet à Lafarge d'entrer dans le marché des tuiles. Depuis les années 1990, la cimenterie de Cormeilles-en-Parisis a été transformée, successivement, en station d'ensachage puis en dépôt. Le 12 juillet 2001, l'acquisition du groupe britannique Blue Circle Industries Plc (BCI) permet à Lafarge de devenir le premier producteur mondial de ciment devant la Suisse.

Holcim. Pour financer cet achat, Lafarge revend sous forme de LBO l'essentiel de sa branche de matériaux de spécialités, rebaptisée Materis. Le 29 juin 2004, Lafarge décide de doubler la capacité de sa cimenterie de Dujiangyan, en Chine, pour la porter à 2,4 millions de tonnes,

Et signe un accord de partenariat avec Shui On Construction Materials Limited (SOCAM), cimentier chinois coté à la bourse de Hong Kong.

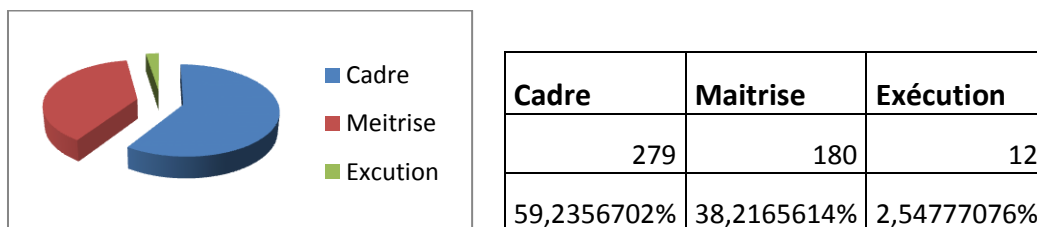
En 2007, Lafarge SA annonce le rachat d'Orascom Ciment, la division ciment du groupe égyptien Orascom, pour 8,8 milliards d'euros mais est condamné, la même année, avec la société Vicat pour entente illégale et abus de position dominante collective sur le marché de gros de l'approvisionnement de la Corse en ciment. **Le 3 février 2008, le Conseil des participations de l'État Algérien (CPE) a donné son accord pour la cession au profit de Lafarge de 35 % du capital de la Société des ciments de la Mitidja (SCMI) qui dispose d'une cimenterie à Meftah, dans la wilaya de Blida.** La transaction est accompagnée d'un contrat de gestion par le groupe français.

La cimenterie dispose d'une capacité d'un (01) MT par an. Cet investissement renforce le leadership de Lafarge en Algérie. L'État algérien a décidé de procéder à une série de privatisations partielles selon un modèle similaire avec une série d'opérateurs internationaux : BuzziUnicem (Italie), Asec (Égypte) et Pharaon (Arabie Saoudite). Le 2 juillet 2008 : Lafarge Couverture devient Monier après la cession de l'activité Toiture à PAIpartners et le 19 août 2008, dans le cadre du plan de nationalisation de l'industrie du ciment, du président vénézuélien, Hugo Chavez, Lafarge conclut un accord de cession de ses filiales vénézuéliennes. Le 28 juillet 2009, dans le cadre du plan global de désinvestissements du Groupe, Lafarge annonce la cession de ses actifs Ciment et Granulats & Béton au Chili (Lafarge Chile SA et Inmobiliaria San Patricio ainsi que la cimenterie de La Calera) au groupe péruvien Brescia, pour une valeur de 555 millions de dollars US. En 2010, Lafarge renforce ses positions au Brésil (accord avec Votorantim) et en Europe centrale (avec STRABAG). En 2011, le Groupe inaugure 3 usines en Hongrie, Syrie et Nigeria et crée une joint-venture avec Anglo American au Royaume-Uni. Il cède la majorité de ses activités plâtre en Europe, en Amérique du Sud, en Asie et en Australie. Il possédait plus de 70 sites de production dans 30 pays. Fin 2011, pour accélérer son développement, Lafarge présente un projet de nouvelle organisation tournée vers ses marchés et ses clients.

4. Les effectifs de la SCMI : la SCMI classer avec les grandes entreprises dans son nombre d'effectifs qui est de **471 membres divisés** comme suit :

Figure III.1. : Les effectifs de la SCMI.

Tableau III.1. : Les effectifs de la SCMI.

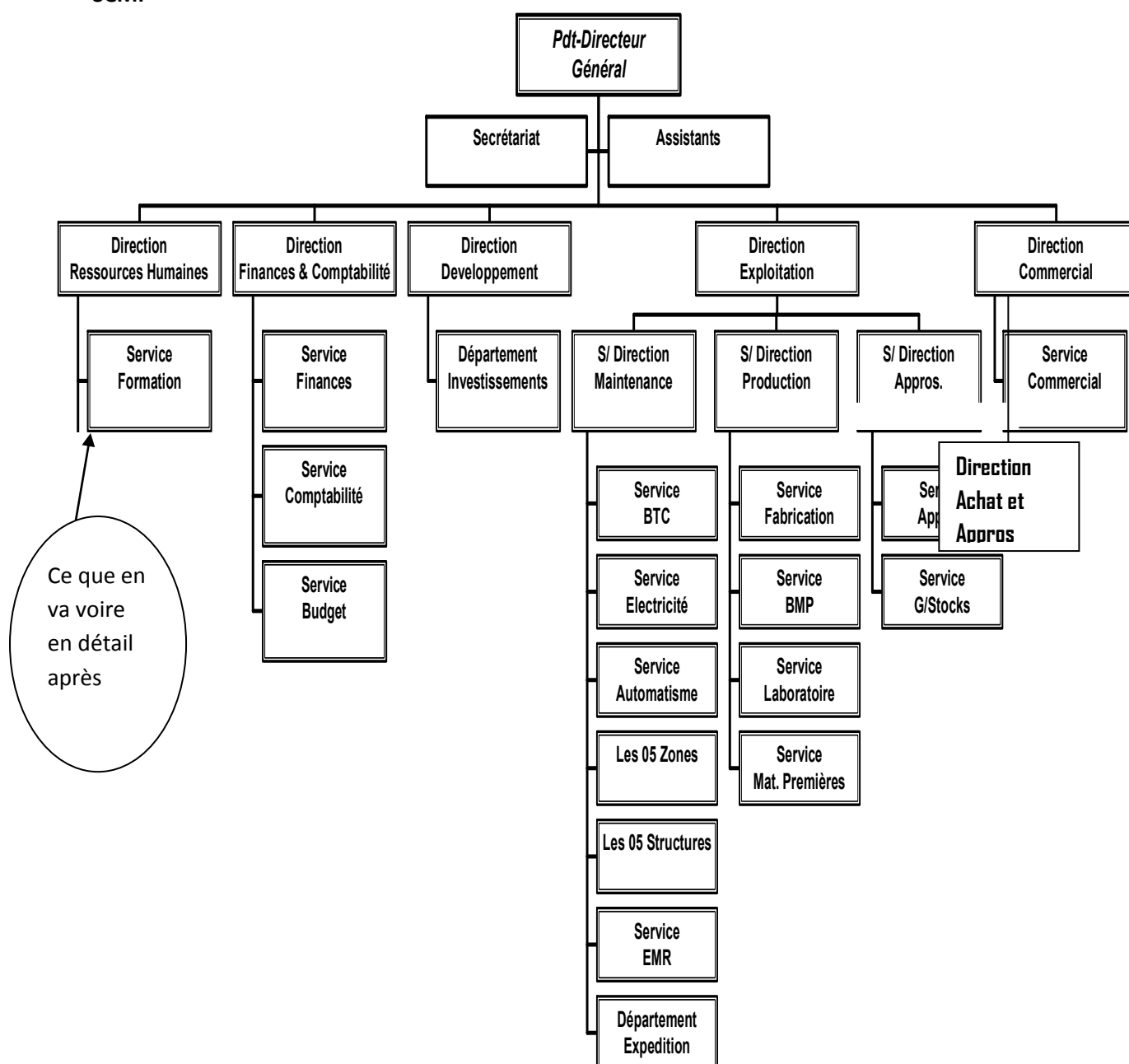


Source : le service de communication interne au niveau de la SCMI.

Chapitre 3 : l'impact de la communication interne sur la performance des ressources humaine au sein de la SCMI

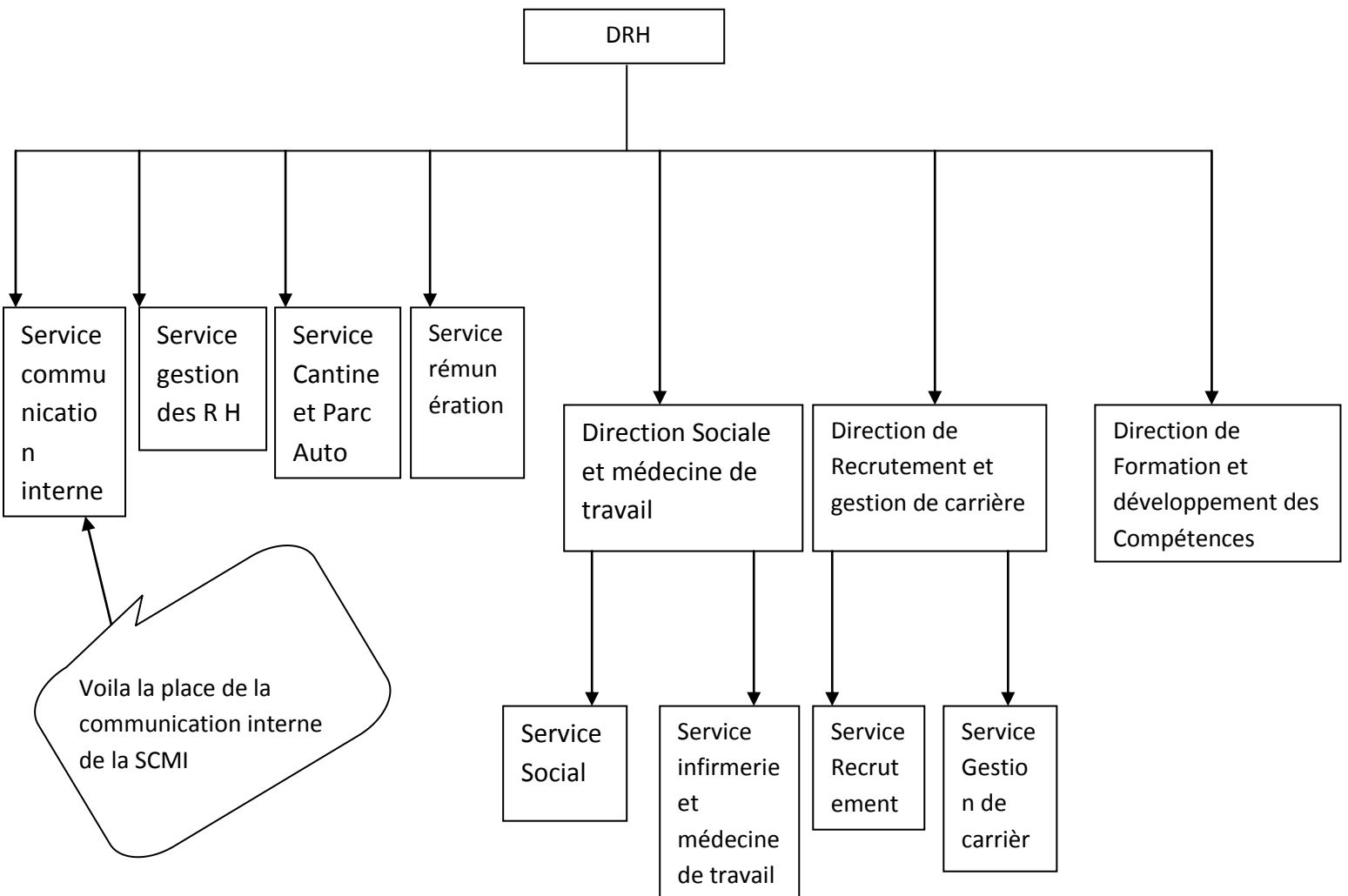
5. La structure générale de la SCMI : La SCMI se décompose en plusieurs directions et département et des services et pour les biens présenté on doit présenter l'organigramme de cette société : et on suit l'organigramme de DRH pour bien voir la place de la communication

Figure III.2. : *Organigramme de la filiale S.C.MI-Cimenterie de Meftah*
L'organigramme de la SCMI



Source : le service de communication interne au niveau de la SCMI

Figure III.3. : L'organigramme de direction des ressources humaine de la SCMI



6. La communication et précisément la communication interne de la SCMI et son plan de réalisation

Une communication bien adaptée à la réalité du terrain dans laquelle évolue l'entreprise favorise un climat relationnel sain et transparent.

On distingue habituellement deux types de communication dans l'entreprise :

6.1. La communication interne : celle-ci demeure une nécessité incontournable pour rendre très fluide la circulation de l'information à travers les canaux ascendants et descendants afin de parfaire la cohésion entre les différents services et éviter les probables dysfonctionnements.

Elle sert aussi à actualiser la politique des ressources humaines par une écoute des attentes des différentes catégories socioprofessionnelles et mieux gérer le développement des hommes.

Une communication interne réussie est celle qui arrive à développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise chez l'ensemble du personnel, ce qui produit un comportement professionnel, ce dernier véhicule une bonne image de l'entreprise à l'extérieur.

6.2. La communication externe : Elle introduit des méthodes efficaces pour le développement de l'image de marque de l'entreprise et la construction de notoriété.

En dehors de la publicité et de la promotion des produits, l'entreprise communique avec d'autres cibles que les clients : les pouvoirs publics, l'opinion, les mass médias, les concurrents, le marché du travail...

L'intégration de l'entreprise dans son environnement social lui donne une image plus humaine, et aide au développement de confiance et de respect.

Interne ou externe, la communication doit être de plus en plus professionnelle, pour participer efficacement à la stratégie ainsi que pour enrichir la culture de l'entreprise et l'ouvrir à l'extérieur.

6.3. Plan de Communication interne

Première action à mener est de savoir la position actuelle, là où notre communication interne est.

Il s'agit d'interroger les salariés cibles pour savoir comment ils jugent la communication interne au sein de la S.C.MI.

La communication interne doit viser son intérieur, ce qui est présenté par :

6.4. L'ensemble du personnel

Le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs.

Le but : les inciter à s'investir et donc les motiver autour des objectifs. Elle est aussi un moyen de fédérer.

- **Santé et sécurité** : La santé et sécurité est la première priorité opérationnelle de la S.C.MI. qui se fixe son objectif : Parvenir au zéro accident et maladie professionnelle.
- **Atteinte du nominal**
- **Augmentation des capacités**
- **Maître l'homme au cœur de l'action**
- **Protéger l'environnement**
- **Événementiel ☞ Moyens et Outils**

Les outils de communication interne présents dans la S.C.MI. Sont nombreux, cette diversité a pour but de faciliter l'accès à l'information.

Le choix de l'outil à utiliser peut être adapté en fonction de la cible. On peut diviser ces outils en deux catégories :

- Communication Formelle
- Flash d'information
- Flash d'information spécial en cas de besoin
- Bulletin d'information périodique
- Revue semestrielle
- Messagerie électronique (Outlook)
- Réunion de service périodique
- Réunion autour de thèmes bien déterminés
- Mouvement journalier quotidien
- Affichage
- Communication Informelle
- Relais (Personnel choisi pour des qualités avérées)
- Réunion informelle

La S.C.MI se doit de célébrer et réussir les événements afin de créer et partager une atmosphère de joie et de fraternité parmi l'ensemble du personnel, ce qui développe et favorise le sentiment d'appartenance.

Dans le cadre de ce plan de communication l'entreprise a échelonné les événements suivants:

- Mois de sécurité (Mois de juin)
- Honorer les retraités
- Honorer les enfants des salariés qui ont réussi aux différents examens (BAC, BEM etc.) Collation avec un message du Directeur général (présentation de Vœux Aïd-el-fitr et Aïd-el-adha ainsi que pour la nouvelle année).
- Célébration de la journée mondiale de la femme avec le personnel féminin de l'entreprise.
- Célébration, avec un message du Directeur général, à l'occasion de la fête du travail 1er Mai.

6.5. Evaluation. Budget

Évaluation financière du plan de communication interne. Il s'agit de l'établissement du bilan annuel.

- Étude et analyse des écarts
- actions prévues et réalisées
- actions prévues et non réalisées
- actions non prévues et réalisées

Il est aussi impératif d'évaluer l'impact de la campagne de communication sur le comportement des salariés.

Après tout les définitions de La présentation de la SCMI et sa communication interne on va passer dans la prochaine section qui est l'enquête de mon travail et réaliser une réponse de notre problématique et nous sous question et essais d'approché a la réponse correcte et affirmé ou infirmé nous hypothèses.

Section 2 : l'enquête terrain

1. Présentation de l'enquête par questionnaire :

Mon stage pratique s'est déroulé au siège social situé à Meftah , Blida, du 02/05/2016 au 04/08/2016. Durant cette période je rendais souvent à l'entreprise où j'avais été témoins de leurs différentes activités et précisément le service de communication qui relève du département de DRH

1.1. Objectif de l'enquête :

L'enquête a été réalisée essentiellement auprès des employeurs de la SCMI et leurs supérieurs hiérarchiques directs (qui représentent un capital humain important au sein de SCMI), à travers laquelle nous avons essayé de confronter la réalité à la problématique énoncée en l'occurrence, Une communication interne adéquate influence-t-elle la performance des ressources humaines de la Société de Ciment de la Mitidja?

1.2. Mode d'échantillonnage :

A l'existence de la liste exhaustive de la population mère, j'avais choisi la méthode probabiliste, c'est-à-dire que l'échantillon est tiré au sort.

Pour effectuer une étude comparative sur la théorie et le cas pratique en termes d'efficacité et d'importance de la communication interne j'avais administré mon questionnaire par des questionnaires imprimés en support papier afin de mieux toucher la population voulue qui est :

- Les chargés d'étude
- Les directeurs des directions
- Les directeurs chefs départements Et tous les autres catégories des employeurs de la SCMI

Et afin de gagner en matière de fiabilité des résultats et toucher un échantillon fiable je fais les questionnaires en support papier pour aussi prendre en considération les réponses des gens qui n'ont pas l'accès à l'internet.

Comme j'avais effectué notre stage pratique au sein de la Direction de ressources humaines et précisément dans le service de communication interne de la SCMI.

L'enquête effectuée au sein de la direction des directions de la SCMI étant donné le nombre important des travailleurs qui sont sous sa responsabilité

Sachant que les directions fonctionnent de différentes manières, et ils n'ont pas les mêmes nombres des employeurs j'avais donné mon questionnaire à 95 personnes, représentant 20% de la population globale, mais j'avais reçu 55 réponses.

1.3. La rédaction du questionnaire:

La majorité des questions sont ouvertes ou à choix multiple (à répondre par une ou plusieurs réponses, case à cocher).

J'avais utilisé pour le dépouillement des résultats, du questionnaire et les graphes un traitement manuel des résultats après j'avais utilisé l'Excel

Le Questionnaire a été administré par papier tout j'assurant l'anonymat des répondants, chose spécifiée dans le questionnaire distribué qui a permis une expression plus libre sans crainte de répercussion ou de conséquences désagréables dues à la franchise des employés. (Voir annexe)

Au préalable, le questionnaire a été vérifié par le Responsable de communication interne et formation de la SCMI, et un test a été effectué sur 5 personnes dans le but de vérifier :

- ✓ Si les questions étaient bien comprises ;
- ✓ Si les termes utilisés sont assimilables ;
- ✓ S'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées.

Après vérification et test, nous avons apporté quelques corrections afin que le questionnaire soit parfaitement compréhensible.

1.4. Dépouillement et interprétations des résultats du questionnaire :

Dans cette partie nous allons dépouiller chaque question des deux volets, par la suite nous interpréterons tous les résultats obtenus.

Et la dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- ❖ Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère.
- ❖ Etablissement d'un commentaire pour chaque question.
- ❖ Etablissement d'un constat général sur le questionnaire.

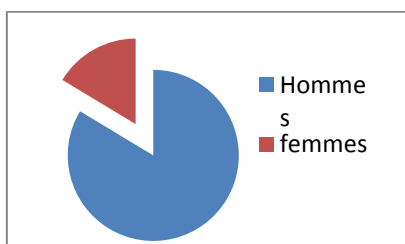
Dans cette partie, nous présenterons, et interpréterons les résultats du questionnaire.

2. Fiche signalétique :

Tableau III.2. : Répartition des enquêtés par sexe

Hommes	Femmes
46	9
83,6363636%	16,3636364%

Figure III.4. : Répartition des enquêtés par sexe



Source : Elaboré par moi-même

Chapitre 3 : l'impacte de la communication interne sur la performance des ressources humaine au sein de la SCMI

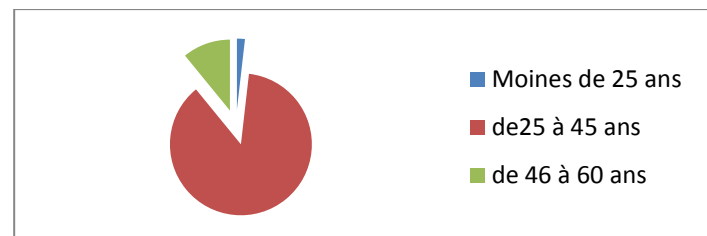
L'enquête a été effectuée et répondus par un échantillon de 55 salariés, dont 84 % d'hommes et 16 % de femmes.

Tableau III.3. : Âge
enquêtés

Moins de 25 ans	de 25 à 45 ans	de 46 à 60 ans
1	48	6
1,81818182%	87,2727273%	10,9090909%

Tranche d'âge des enquêtés

Figures III.5. : Répartition par âge des



Source : Elaboré par moi même

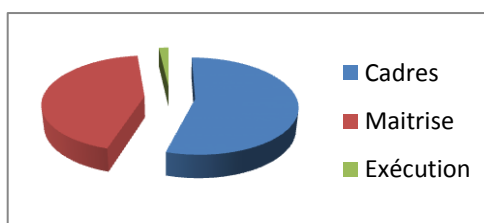
On constate que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre (25-45) ans, avec 87 % contre 24 % pour la tranche d'âge entre (46-60), et 2% pour la catégorie des moins de 25ans, Il est clair que la population étudiée est pratiquement jeune ce qui constitue une force pour l'entreprise.

Tableau III.4. : Catégorie socioprofessionnelle

Figures III.6. : Catégorie socioprofessionnelle des enquêtés.

Cadres	Maitrise	Exécution
30	24	1
54,5454545%	43,6363636%	1,81818182%

Catégorie socioprofessionnelle des enquêtés



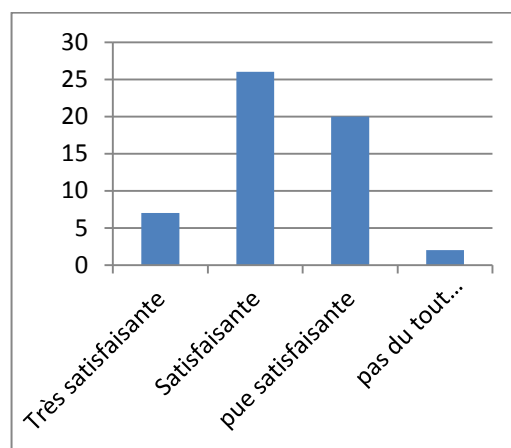
Source : Elaboré par moi même

Sur les 55 salariés qui ont répondu nous retrouvons : 30 Cadre (55% de l'échantillon), 24 Agents de maitrise (43% de l'échantillon) et 1 Agent d'exécution (2% de l'échantillon).

2.1. Les réponses sur la communication interne :

Q : 4 Selon vous la communication interne au sein de la SCMI est ? (Tableau III.5.)

Très satisfaisante	Satisfaisante	peu satisfaisante	pas du tout satisfaisante
7	26	20	2
12,7272727%	47,2727273%	36,3636364%	3,63636364%



Figures III.7. : Jugement de la communication interne par les enquêtés.

Source : Elaboré par moi-même

Sur les 55 salariés qui ont répondu nous retrouvons : 26 voit que la communication interne de la SCMI est satisfaisante (47% de l'échantillon), 7 la voit très satisfaisante (13% de l'échantillon), donc plus de 50% de l'échantillon juge la communication interne de la SCMI bonne, et 20 répondants la considère peu satisfaisante (36% de l'échantillon).

Q : 5 est elle plutôt ? (Tableau III.6.)

Transparente	Claire	Correcte	Filtrée
8	15	29	3
14,5454545%	27,2727273%	52,7272727%	5,45454545%

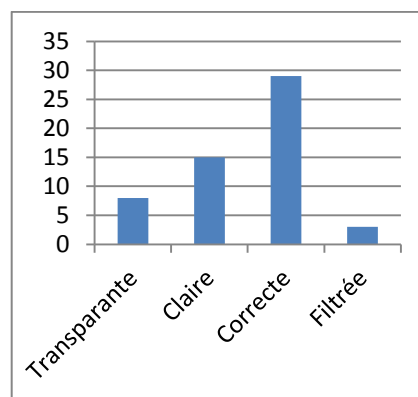


Figure III.8. : La communication interne au niveau de la SCMI

Source : Elaboré par moi même

Sur les 55 réponses nous retrouvons : 29 réponses considèrent que la communication interne de la SCMI est correcte (52% de l'échantillon), 15 pas claire (27% de l'échantillon), et 8 par transparente (14% de l'échantillon), ce qui reflète que 90% de

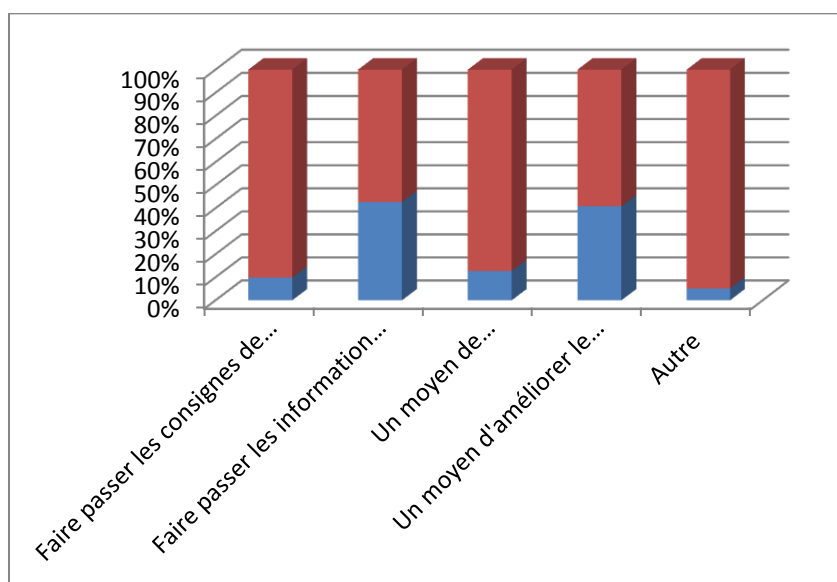
Chapitre 3 : l'impacte de la communication interne sur la performance des ressources humaine au sein de la SCMI

l'échantillon juge la communication interne de la SCMI claire est destinée à tout le monde 2 et 3 personnes pensent qu'elle n'est pas du tout satisfaisante (5% de l'échantillon).

Q.6. Pour vous la communication interne c'est ? (Tableau III.7.)

Faire passer les consignes de la hiérarchie	Faire passer les informations sur l'actualité de la SCMI	Un moyen de reconnaissance, de motivation	Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à la SCMI	Autre
6	41	8	38	3
55	55	55	55	55
10,9090909%	74,5454545%	14,5454545%	69,0909091%	5,45454545%

Figure III. 9 : les réponses sur le rôle de la communication interne par les enquêtés



Source : Elaboré par moi-même

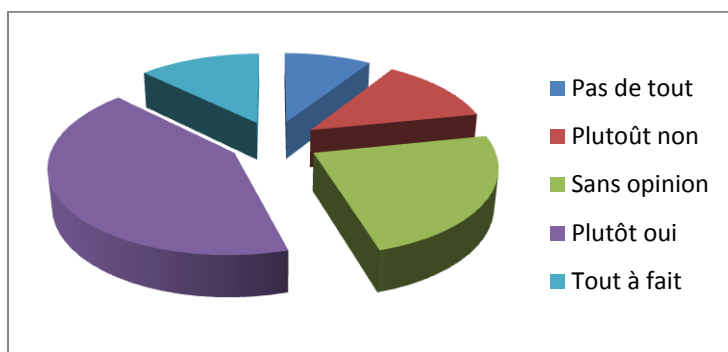
Dans cette question l'enquêté peut répondre par plusieurs réponses à la même question ou on remarque que la majorité voit que le rôle de la communication interne c'est de **faire passer les informations sur l'actualité de la SCMI**

Q.7 : si autre précisez ? Au qu'une réponse.

Q.8. selon vous la communication interne améliore votre performance ?(Tableau III.8.)

Pas de tout	Plutôt non	Sans opinion	Plutôt oui	Tout à fait
5	7	13	23	7
9,09090909%	12,7272727%	23,6363636%	41,8181818%	12,7272727%

Figure III.10 : le rôle de la communication interne dans la performance des enquêtés



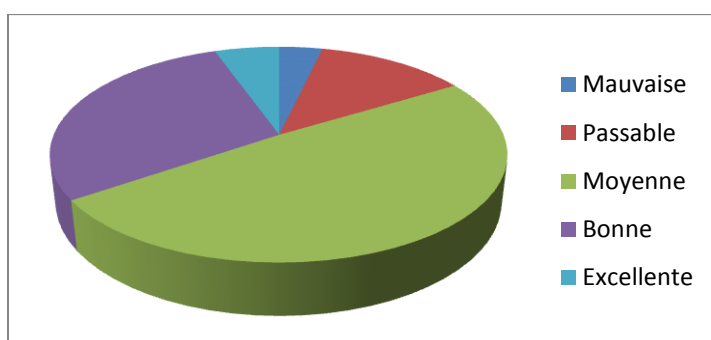
Source : Elaboré par moi-même.

On remarque dans cette figure que la majorité des enquêtés dit que la communication interne influence positivement sur sa performance puisque la somme des réponses de **tout à fait et plutôt oui dépasse le 50% de l'échantillon**.

Q. 9. Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans la SCMI ?
(Tableau III.9.)

Mauvaise	Passable	Moyenne	Bonne	Excellente
2	7	27	16	3
3,63636364%	12,7272727%	49,0909091%	29,0909091%	5,45454545%

Figure III.11 : jugement des enquêtés sur la transmission de l'information dans la SCMI



Source : Elaboré par moi-même

Plus de 90% dit que la transmission de l'information au niveau de la SCMI est moyenne et bonne et excellente.

Q.10. Vos supérieurs hiérarchiques vous consultent-ils pendant la prise de décision ? (Tableau III.10.)

Pas de tout	Plutôt non	Sans opinion	Plutôt oui	Tout à fait
-------------	------------	--------------	------------	-------------

Chapitre 3 : l'impacte de la communication interne sur la performance des ressources humaine au sein de la SCMI

0	5	11	24	15
0	9,09090909%	20%	43,6363636%	27,2727273%

Figure III.12 : réponses des enquêtés sur la consultation des supérieurs hiérarchique pendant la prise de décision.



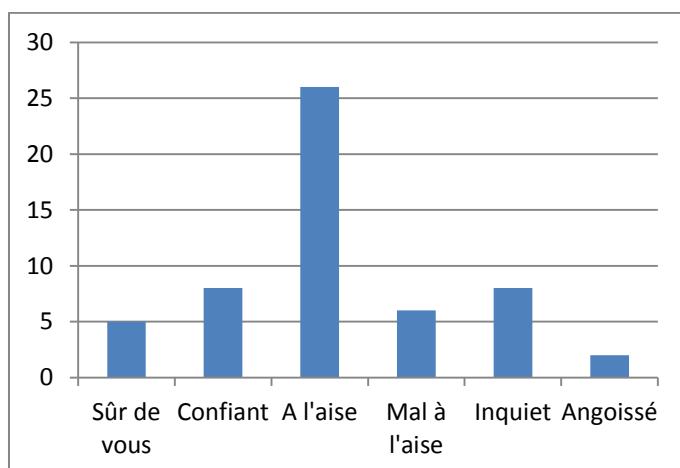
Source : Elaboré par moi-même

On remarque que plus de **70%** dit que ces supérieurs hiérarchiques les consultent pendant la prise de décision ? et le reste répond **par plutôt oui ou tout à fait**

Q.11. Avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique, vous vous sentez ? (Tableau III.11)

Sûr de vous	Confiant	A l'aise	Mal à l'aise	Inquiet	Angoissé
5	8	26	6	8	2
9,09090909%	14,5454545%	47,2727273%	10,9090909%	14,5454545%	3,63636364%

Figure III.13 : réponses des enquêtés sur son sentiments avant d'aller voir ces supérieurs hiérarchique



Source : Elaboré par moi-même

Q.12 : Justifier votre réponse

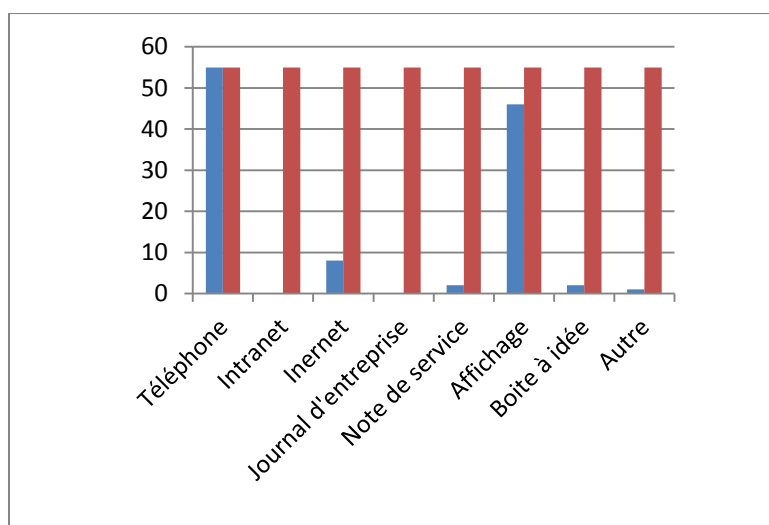
Chapitre 3 : l'impact de la communication interne sur la performance des ressources humaine au sein de la SCMI

Les deux qui sent répondre par angoissé dit que les supérieurs voire ces employés comme des esclaves et donc ils sentent angoissé quand ils sont allé pour les voire

Q.13 : quels sont les outils de communication qui existent au sien de la SCMI ?(Tableau III.12)

Téléphone	Intranet	Internet	Journal d'entreprise	Note de service	Affichage	Boite à idée	Autre
55	0	8	0	2	46	2	1
55	55	55	55	55	55	55	55
100	0	14,5454545	0	3,63636364	83,6363636	3,63636364	1,81818182

Figure III.14 : les outils de communication vue par les enquêtés



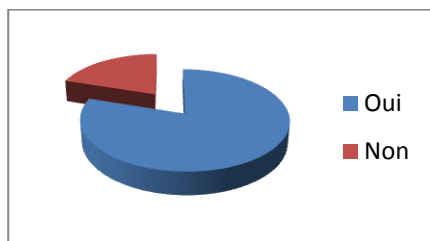
Source : Elaboré par moi-même

Q.14. Si autre précisez ? Il y a deux réponses dit que parfois les employés capture l'information par les remueurs, qu'ils confirment par la suite.

Q.15 : Avez-vous facilement accès aux outils de communication interne ? (Tableau III.13)

Figure III.15 : l'accès des enquêtés aux outils de communication interne

Oui	Non
44	11
80	20



Source : Elaboré par moi-même

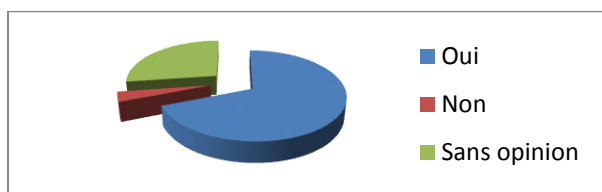
Quelque employeurs voient que l'accès aux outils de communication c'est pas facile pour ils puisque par exemple ils sont pas les téléphone offertent pzt l'entreprise que pour les cadres.

Q.16 : Si non pourquoi ? L'affichage des concours de recrutement et des graduations sont connus par les chefs et les directeurs pour que les recrutements se fassent d'une manière illégale.

Q. 17 : le système de communication interne favorise-t-il des échanges entre collègues ?
(Tableau III.14)

Oui	Non	Sans opinion
38	2	15
69,0909091%	3,63636364%	27,2727273%

Figure III.16. Les réponses des enquêtés sur la favorisation de la communication interne aux échanges entre les collègues



Source : Elaboré par moi-même

On remarque que la majorité ont répondu favorablement (plus de 69%) et 27% sans opinion et 2 personne par non

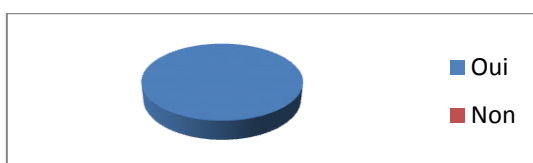
Q. 18. Si non pourquoi ?

Il pas de réponses.

Q.19. Le personnel d'encadrement favorise-t-il la communication interne ? (Tableau III.15)

Oui	Non
55	0
100%	0%

Figure III.17 : Les réponses des enquêtés sur la favorisation d'encadrement de la communication interne



Source : Elaboré par moi-même

Chapitre 3 : l'impacte de la communication interne sur la performance des ressources humaine au sein de la SCMI

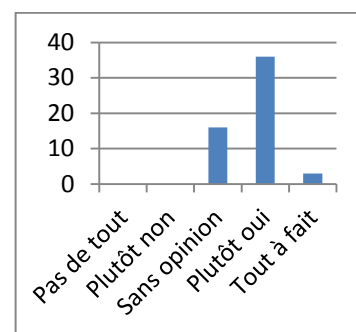
On remarque que tout les enquêtés ont répondu par oui Le personnel d'encadrement favorise la communication interne.

Q.20. Si non pourquoi ? Il y à pas de réponse

Q. 21. Le feedback est-il important dans vos échanges (Tableau III.16)

Pas de tout	Plutôt non	Sans opinion	Plutôt oui	Tout à fait
0	0	16	36	3
0%	0%	29,0909091%	65,4545455%	5,45454545%

Figure III.18 : Réponses des enquêtés sur l'importance de feedback



Source : Elaboré par moi-même

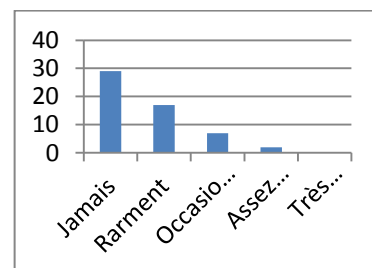
La majorité des enquêtés voient que le feedback est important dans ces échanges mais le degré d'importance varie de plutôt oui à tout à fait alors qu'il y a 16 enquêtés qui sont sans opinion (29% de l'échantillon).

Q. 22. Que pensez-vous de la communication interpersonnelle au sein de la SCMI ? Il y à pas de réponse sur cette question

Q.23. êtes- vous victime d'un manque de communication au sien de la SCMI ? (Tableau III.17)

Figure III.19 : Les réponses des enquêtés si sont des victimes d'un manque de communication

Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
29	17	7	2	0
52,7272727%	30,9090909%	12,7272727%	3,63636364%	0%



Source :Elaboré par moi-même

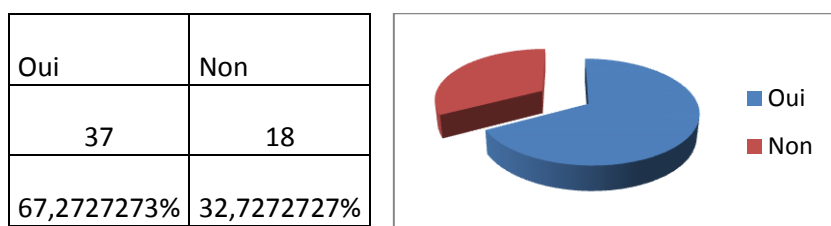
Plus de 52% des enquêtés sont jamais été victimes d'un manque de communication alors que 31% sont rarement victime et 13% occasionnellement et 4% assez souvent et 0% très souvent

Q.24 : Justifiez votre réponse :

Il pas de réponses

Q.25 : Selon vous un déficit de communication interne entrainerait-il une diminution de la performance ? (Tableau III.18)

Figure III.20 : réponses des enquêté sur la Q25.



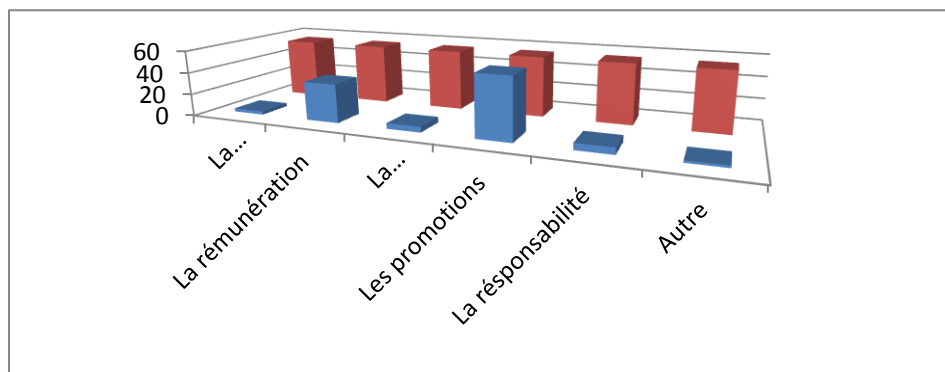
La majorité qui représente 67% de l'échantillon (37 personne) pense que la communication interne influence positivement la performance alors que 33% pense que la communication interne n'a aucune relation avec la performance.

Q.26. Il y à pas de réponse sur cette question.

Q.27. Parmi ses élément les quels amélioré votre performance le plus ? (Tableau III.19)

La communication	La rémunération	La reconnaissance	Les promotions	La responsabilité	Autre
3	35	5	55	6	2
55	55	55	55	55	55
5,45454545%	63,6363636%	9,09090909%	100%	10,9090909%	3,63636364%

Figure III.21 :L'élément qui améliore la performance des enquêtés



Source : Elaboré par moi-même

La majorité ne pense que les promotions en premier lieu puis suivi de la

rémunération et puis la responsabilité et en dernier lieu la communication.

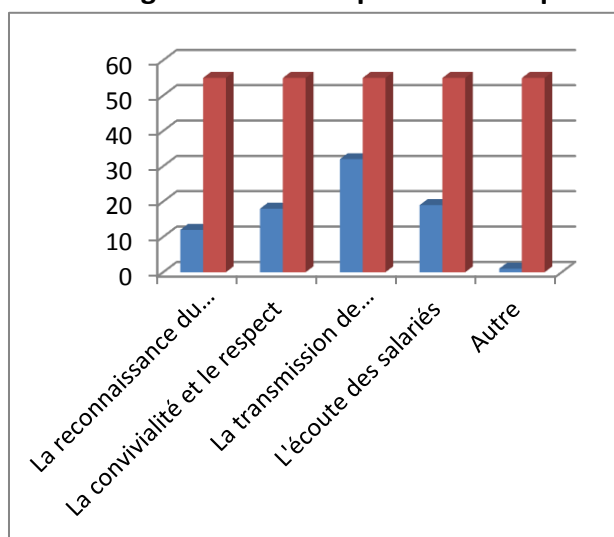
Q.28 : Si autre précisez ?

Le respect des supérieurs hiérarchiques pour ces employé et ne faire pas la distinction entre eux.

Q.29. Au niveau de la SCMI, qu'est ce qui doit être impérativement amélioré en matière de communication ? (Tableau III.20)

La reconnaissance du travail accompli	La convivialité et le respect	La transmission de l'information	L'écoute des salariés	Autre
12	18	32	19	1
55	55	55	55	55
21,8181818	32,7272727	58,1818182	34,5454545	1,81818182

Figure III.22 : la réponse des enquêtés sur la Q.29.



Source : Elaboré par moi-même

Plus de 50% pense que la SCMI doit améliorer impérativement sa transmission de l'information donc la SCMI a un déficit en matière de communication.

Q.30 : Si autre précisez ? Il y a pas de réponse sur cette question

2.2. Synthèse de l'étude :

Après avoir recueillis les éléments d'information sur le terrain en entreprise, et la prise de connaissance des procédures de travail au niveau de la SCMI société de ciment de la Mitidja filiale de GICA et de la politique adoptée par la SCMI en matière de gestion des ressources humaines et de communication interne,

Nous nous sommes attelés à comparer ceci avec les connaissances théoriques acquises dans la discipline de la communication interne et qui est attachée avec la performance de RH en particulier, ceci nous amène à constater les résultats suivants :

- Déséquilibre concernant la répartition par sexe, par tranche d'âge, et par catégorie socioprofessionnelle.
- Le jugement de la communication interne de la SCMI par les employés centralisé entre satisfaisante et peu satisfaisante qui dit que les employés de la SCMI sont satisfaits par sa communication interne.
- Et ils sont la voie comme une communication claire puis correcte en quelque part transparent et dans une pensée des autres elle est filtrée alors la réponse de cette question est un peu centralisée sur claire et un bon indice pour la communication de la SCMI.
- C'est de faire passer les informations sur l'actualité de la SCMI les employés de la SCMI dit que la communication interne fait et voit une toute petite relation avec sa motivation par conséquent la performance de la ressource humaine ;
- Mais ils sont vus que la communication interne influence positivement sa performance ;
- Et la transmission de l'information ils sont le juger plus que moyen qui dit que le rôle de la communication interne est moyennement fait ;

- Les supérieures hiérarchiques consultent ces effectifs pendant la prise de décision alors qu'on peut dire qu'il y a aussi la démocratie au niveau de la SCMI pas que la bureaucratie ;
- Les employés sentent à l'aise lorsque ils sont allés voir ces supérieurs hiérarchiques ;
- La majorité des outils de communication sont pas à la disposition des employés puisque ils y a des employés savent même pas qu'il y a quelques outils tel que la Note de service et la boîte à idées ;
- Et on peut dire qu'ils ne sont pas l'accès aux outils de communication interne ;
- Et il y a des victimes de manque de communication ils sont moins que la moyenne mais comme même il existe ;
- La majorité des employés voire qu'il y a une grande relation entre la performance des ressources humaines et la communication interne ;
- Aussi les employés de la SCMI voient que pour qu'ils améliorent sa performance ils ont besoin beaucoup plus de promotion et de rémunération et la communication vient en dernière place.

3. Recommandations :

D'après les résultats ressortis dans notre étude de cas, nous avons constaté quelques insuffisances que l'entreprise doit y remédier, pour se faire, nous avons mis l'accent sur les points ci-dessous.

A cet effet la Société de Ciment de la Mitidja doit :

- Adopter une politique qui tend vers la participation des employés lorsque ces supérieurs hiérarchiques prennent les décisions, dans le but d'encourager la prise d'initiative des employés.
- Il faut généraliser les outils de communication et les mettre à disposition de tous les employés.
- Favoriser l'esprit de corps et dire que tous les employés destinés à réaliser le même but et les mêmes objectifs ; et motiver les RH par leur performance.
- Améliorer l'esprit de groupe et la reconnaissance de travail accompli et la transmission de l'information et l'écoute des salariés.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Comme nous l'avons signalé dans l'introduction générale, la communication interne est l'une des composantes principales de la gestion de la ressource humaine. Elle est aussi un facteur clé de sa réussite, de son efficacité et ce par son influence sur sa performance générale.

« Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout, les hommes, considérés comme la principale ressource et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier. »¹

Ceci nous a conduit à puiser dans une littérature afin de connaître le rôle la performance de la fonction ressources humaines, et tenter d'évaluer par une enquête; la réelle relation qui se manifeste entre la communication interne adoptée par la SCMI son impact sur la performance de la ressource humaine.

A la lumière de ce qui a été vu dans les chapitres précédents, il y a lieu de préciser que recruter n'est pas chose aisée, cela dépend de plusieurs facteurs entre autres : la planification d'une bonne communication interne et la mise en œuvre en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Tout au long de mon travail, j'ai pris en considération la communication interne de la Société de Ciment de la Mitidja et j'ai essayé de lier cette politique à la performance de la fonction ressources humaines.

La mise en place d'une procédure de communication interne au sein de la Société de Ciment de la Mitidja, désigne une organisation durable et démontre des choix d'orientation stratégique, une volonté d'évolution... cela a donc un impact sur la culture de l'entreprise. Cette prise de conscience semble relativement récente, en ce sens on peut parler d'une « actualité », même si les méthodes sont assez classiques ;

L'analyse de cette dernière à travers le questionnaire nous a permis de connaître les étapes suivies par la SCMI pour développer les compétences, et l'importance de la politique de la communication interne dans la politique générale de l'entreprise, aussi nous avons pu déduire que la Société de ciment de la Mitidja est orientée vers une culture Marketing et Managériale moderne, une culture de développement qui consiste à motiver ces employés qui par la suite, peut se développer très rapidement dans le temps.

1 V. Gaud, La politique sociale de l'entreprise, Editions Hommes et techniques, Paris, 1986, p.37

Conclusion générale

De ce fait, les résultats ressortis dans notre enquête nous indiquent que la Société de Ciment de la Mitidja met tous les moyens à disposition afin de améliorer sa communication interne et par conséquent sa performance de RH, Ce qui affirme notre première hypothèse (H1), qui stipule que La communication interne occupe une place primordiale dans la politique générale de l'entreprise.

Et suite aux résultats obtenus à partir de la méthode statistique, nous pouvons donc expliquer l'influence du la communication interne sur la performance de la fonction ressource humaine par la politique de communication interne de la Société de Ciment de la Mitidja, mais les réponses démontrent que les employeurs donnent plus d'importance à la communication pour améliorer leurs performances, ce qui nous amène à affirmer notre deuxième hypothèse qui stipule qu'une politique de communication interne adéquate influence positivement le développement et la performance de la fonction RH.

Ce que nous avons constaté d'après notre travail de recherche c'est que la Société de Ciment de la Mitidja a su jumeler entre sa politique de communication interne et la performance de ses ressources humaines, néanmoins des insuffisances existent chose qui lui n'assure pas une performance générale.

Pour conclure, nous pensons que la communication interne à elle seule est insuffisante pour régler tous les problèmes de la performance de la fonction ressource humaine. En effet d'autres aspects tous aussi importants et qui sont en relation directe avec la performance de la RH, tels que, le recrutement, la gestion de carrière, sont aussi importants.

Bibliographie

Ouvrages

ARBOGAST (Mathieu) et MONS(Olivia), Animez la communication de votre association, édition Vuibert, Paris 2006.

BIZOUARD (Colette), Vivre la communication, 8^e édition, édition Chronique Sociale, Lyon, 2008.

BESCOS (P), MENDOZA (C) : Le management de la performance, édition Comptables Malesherbes, Paris, 1994.

COHEN (A) : Toute la fonction ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2006,

CADIN (L), GUERIN (F), PIGEYRE (F) : Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2007

DETRIE et DETRIE, la communication interne au service de management, 2011

DR.BENABBES FATIHA, livre de formation au niveau SGS, Thème : technique de communication, date : 12/1015,

DEMEURE (Claude), Aide mémoire marketing 6^e édition, édition Dunod, Paris, 2008.

DE MOERLOOSE(Chantal) et LAMBIN(Jean-Jacques), Marketing stratégique et opérationnel, 7^eédition, Dunod, paris, 2008.

DEMONT et KEMPF, communication de l'entreprise : stratégie et pratiques, 2006.

DE BOISLANDELLE (H .M) : Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris, 1998.

KHEMAKHEM (A) : La dynamique du contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1992, p.311.

LE MOIGNE (J. L) :l'évaluation des systèmes complexes, édition Harvard expansion, Paris, 1999.

LEVY-LEBOYER : La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie, édition d'organisation, Paris, 2001,

LIBAERT(Thierry), Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, ⁵ °édition, Dunod, paris 2008, p10.

MARTORY (B), CROZET (D) : gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2008.

MORIN, GUINDON, BOULIANE : Mesurer la performance de l'entreprise, encyclopédie de gestion, édition Dalloz, Paris, 1996.

OUARET (A) : Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises, Alger-Livres Editions, Alger, 2009,

PERETTI(J.M): Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1994.

SEKIOU (L), BLONDIN (L): passion ressources humaines dans le cadre de la mondialisation des marché, édition 41.INC, Québec, 1995

SOUTENAIN (J.F), FARCET (P) : Organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris, 2007

V. Gaud, La politique sociale de l'entreprise, Editions Hommes et techniques, Paris, 1986,

Travaux Universitaire

ABRAMIS (D): Relation entre les facteurs de stress à la performance au travail: linéaire ou en U inversé, Psychological Reports, vol.75, États Unis, 1994

BAKHOUCHE (R), HAMINI (N) et HARMAT (S) : Impact de la communication interne sur la performance du personnel, mémoire de licence, Institut National de Commerce, Alger, 2007.

BARRAUX (J) : entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage, édition Economica, Paris, 1997.

LEDRU (S) et autres : Les fiches de synthèse de la GRH version 3.O, Faculté des Sciences Economiques et Sociales de Lille, Institut d'Administration des Entreprises de Lille, 2003.

Revues

GHARBI (J) : Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, In revue gestion des ressources humaines n°35, Mai 2000.

LEBAS (M) : Qui il faut définir la performance, In revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 1995.

SAULQUIN (J.Y) : Gestion des ressources humaines et performance des services, In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000.

Sites internet

Http/ : www.qpratools.com/sport/staps_performance/Condition&Comportem.pdf.

(le09/05/2016 à 22h00).

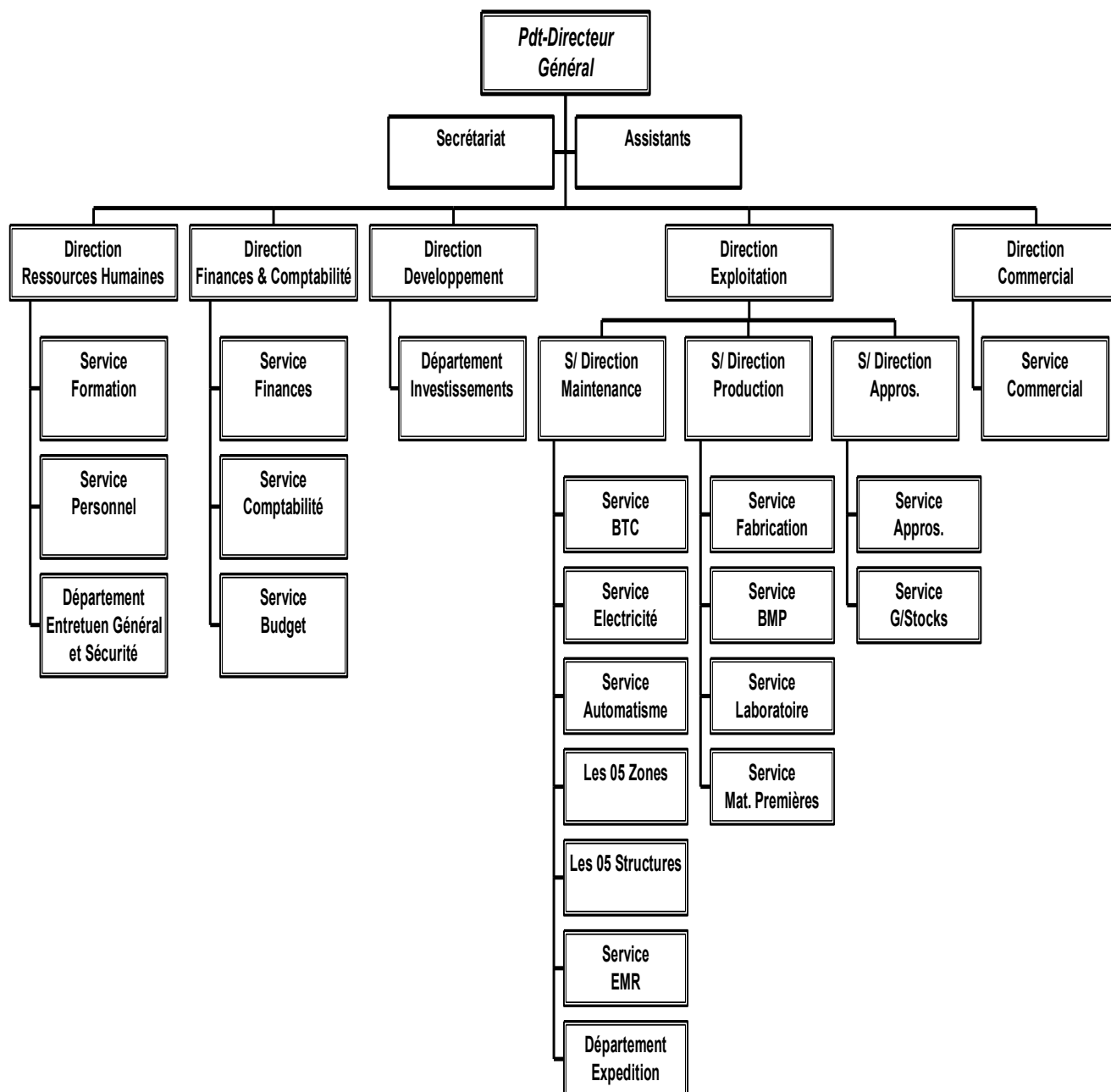
Communication et organisation [En ligne], 21 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 14 février 2016.

Annexes

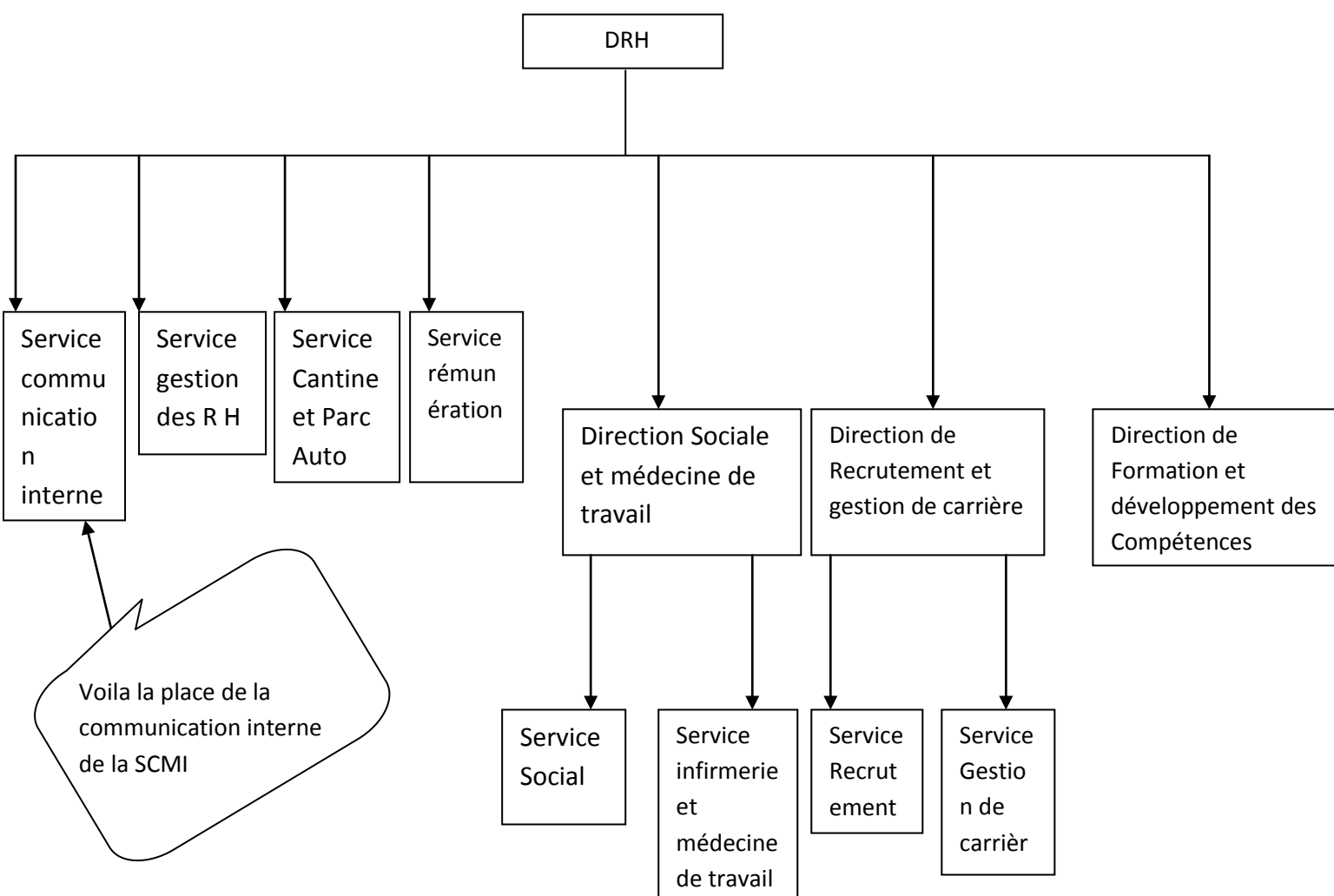
- **Annexe 01** : Organigramme la Société de Ciment de la Mitidja.
- **Annexe 02** : Organigramme de la direction des ressources humaines de la SCMI.
- **Annexe 03** : Questionnaire.
- **Annexe 04** : Feuille de Route Communication.

Annexe 01 : Organigramme la Société de Ciment de la Mitidja.

Organigramme de la filiale S.C.MI-Cimenterie de Meftah



Annexe 02 : Organigramme de la direction des ressources humaines de la SCMI.



Annexe 03 : Questionnaire.

Dans le cadre d'une recherche menée depuis quelques mois pour la présentation d'un mémoire de mastère à l'école des Hautes Etudes Commerciale EHEC ex INC, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution pour enrichir cette étude à travers vos réponses aux questions ci-dessous :

Questionnaire :

1/ êtes vous

1. Un homme ☐

2. Une femme ☐

2/dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

1. Moins de 25 ans ☐

2. De 25 à 45 ans ☐

3. De 46 à 60 ans ☐

3/Catégorie socioprofessionnelle :

1. Cadre ☐

2. Maîtrise ☐

3. Exécution ☐

4/ Selon vous la communication interne au sein de la SCMI est :

1. Très satisfaisante ☐

2. Satisfaisante ☐

3. Peu satisfaisante ☐

4. Pas du tout satisfaisante ☐

5/ Est-elle plutôt :

1. Transparente ☐

2. Claire ☐

3. Correcte ☐

4. Filtrée ☐

6/Pour vous la communication interne c'est :

1. Faire passer les consignes de la hiérarchie ☐

2. Faire passer les informations sur l'actualité de la SCMI ☐

3. Un moyen de reconnaissance, de motivation ☐

4. Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à la SCMI ☐

5. Autre ☐

7/ Si autre précisez :

--

8/ Selon vous, la communication interne améliore votre performance ?

1. Pas de tout ☐

2. Plutôt non ☐

3. Sans opinion ☐

4. Plutôt oui ☐

5. Tout à fait ☐

9/Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans la SCMI :

1. Mauvaise ☐

2. Passable ☐

3. Moyenne ☐

4. Bonne ☐

5. Excellente ☐

10/Vos supérieurs hiérarchiques vous consultent-ils pendant la prise de décision :

1. Pas de tout ☐

2. Plutôt non ☐

3. Sans opinion ☐

4. Plutôt oui ☐

5. Tout à fait ☐

11/Avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique, vous vous sentez :

1. Sûr de vous ☐

2. Confiant ☐

3. A l'aise ☐

4. Mal à l'aise ☐

5. Inquiet ☐

6. Angoissé ☐

12/Justifier votre réponse :

13/Quels sont les outils de communication qui existent au sein de la SCMI ?

1. Téléphone ☐

2. Intranet ☐

3. Internet ☐

4. Journal d'entreprise ☐

5. Note de service ☐

6. Affichage ☐

6. boîte à idée ☐

7. Autre ☐

14/ Si autre précisez :

15/Avez-vous facilement accès aux outils de communication interne

1. Oui ☐

2. Non ☐

16/Si non pourquoi ?

17/Le système de communication interne favorise t'il des échanges ente collègues ?

1. Oui ☐

2. Non ☐

3. Sans opinion ☐

18/Si non pourquoi ?

19/Le personnel d'encadrement favorise t'il la communication en interne ?

1. Oui ☐

2. Non ☐

20/Si non pourquoi ?

21/Le feedback est-il important dans vous échanges ?

1. Pas du tout ☐

2. Plutôt non ☐

3. Sans opinion ☐

4. Plutôt oui ☐

5. Tout à fait ☐

6. Sans opinion ☐

22/Que pensez-vous de la communication interpersonnelle au sein la SCMI ?

23/êtes-vous victime d'un manque de communication au sein de la SCMI ?

1. Jamais ☐

2. Rarement ☐

3. Occasionnellement ☐

4. Assez souvent ☐

5. Très souvent ☐

24/Justifiez votre réponce :

25/Selon vous un déficit de communication interne entrainerait-il une diminution de la performance ?

1. Oui ☐

2. Non ☐

26/Justifiez votre réponce

27/Parmi ses éléments les quels améliore votre performance le plus ?

1. La communication ☐

2. La rémunération ☐

3. La reconnaissance ☐

4. Les promotions ☐

5. La responsabilité ☐

6. Autre ☐

28/Si autre précisez

29/Au niveau de la SCMI, qu'est ce qui doit être impérativement amélioré en matière de communication ?

1. La reconnaissance du travail accompli ☐

2. La convivialité et le respect ☐

3. La transmission de l'information ☐

4. L'écoute des salariés ☐

5. Autre ☐

30/Si autre précisez ?

Annexe 04 : Feuille de Route Communication.

Feuille de Route Communication Interne 2016



DRH/Communication interne

Table des matières

Résumé

Sommaire

Remercîments

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale2

Chapitre 1 : Fondements de base sur la communication et la communication interne.....06

Section 1:Fondement de base sur la communication.....06

1. La communication.....7

1.1. Définition de la communication.....7

1.2. Représentation générale de la communication.....7

1.3. Les objectifs de la communication.....9

1.4. Les stratégies de la communication.....10

1.5. La classification de la communication.....10

1.5.1La nature de la communication interpersonnelle.....12

1.5.2.La communication interne.....13

1.5.3 La communication externe.....14

1.5.4 La communication institutionnelle.....14

Section 2:la communication interne et ces outils et ces objectifs.....15

1. Définition de la communication interne.....15

1.1 La communication interne.....15

1.2. L'environnement interne.....	16
2. La place de la communication interne.....	17
3. Les objectifs de la communication interne.....	18
4. Les types de communication interne.....	19
4.1. La communication descendante ou hiérarchique.....	19
4.2. La communication ascendante.....	20
4.3. La communicatin latérale, horizontale ou mutuelle.....	20
5. Les moyens de communication interne.....	21
5.1. Les moyens par écrit.....	21
5.1.1. Note de service.....	21
5.1.2. Le flashe d'information.....	21
5.1.3. Les panneaux d'affichage	21
5.1.4. Les boîtes à idée.....	22
5.1.5. La lettre au personnel.....	22
5.1.6. Les tableaux de bord.....	22
5.1.7. Le bilan social.....	22
5.1.8. Les projets et chartes d'entreprise.....	22
5.1.9. Les plaquettes de présentation de l'entreprise.....	23
5.2. Les moyens par oral.....	23
5.2.1. Les réunions.....	23
5.2.2. Les réunions de services.....	23
5.2.3. Les réunions d'échange.....	23
5.2.4. Les réunions interservices.....	23
5.2.5. Les réunions de négociation.....	24
5.2.6. Les ateliers métiers.....	24
5.2.7. Les conférences.....	24

5.3. Les moyens par audiovisuel.....	24
5.3.1. Le téléconférence.....	24
5.3.2. Les films d'entreprise.....	24
5.3.3. Les moyens classiques.....	24
5.4. Les moyens électroniques.....	25
5.4.1. Le téléphone.....	25
5.4.2. La messagerie interne.....	25
5.4.3. L'intranet.....	25
5.4.4. Forum de discussions.....	26

Chapitre 2 : généralisation sur la performance des ressources humaines.....28

Section 1 : Fondement de bas sur la performance.....28

1. Définitions de la performance	28
2. Les facteurs de la performance	31
2.1. Les clients	31
2.2. La mission et les objectifs.....	31
2.3. Les produits et les services :.....	31
2.4. Les processus	31
2.5. L'information	31
2.6. La technologie d'information, de communication et de production.....	31
2.7. Les ressources humaines	31
2.8. Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail.....	31
2.9. Les indicateurs de performance.....	31
3. Les théories relatives à la performance	32
3.1. La théorie des buts.....	32

3.2. La théorie du renforcement.....	33
4. Les caractéristiques de la performance.....	35
5. Les déterminants et types de performance.....	37
5.1. Les déterminants de la performance	37
5.1.1. Les aptitudes personnelles.....	37
5.1.2. La motivation.....	37
5.1.3. Les facteurs organisationnels.....	37
5.1.3. Les type de performance	37
5.1.4. La performance contextuelle.....	37
5.1.5. La performance à la tâche.....	38
Section 2 : La performance humaine dans l'entreprise.....	38
1. Définitions de la performance humaine	38
1.1. La performance individuelle	38
1.2. La performance dans le rôle.....	38
1.3. La performance contextuelle	38
2. La distinction entre la performance humaine et les notions voisines	39
2.1. L'efficacité	39
2.2. L'efficience	39
2.3. L'effectivité.....	39
3. Les déterminants de la performance humaine.....	40
3.1. La compétence.....	40
3.2. La motivation.....	40
3.3. La culture	40
4. Le système d'appréciation des performances humaines	40
4.1. Les critères d'appréciation des performances humaines	41
4.1.1. Les critères quantitatifs	41

4.1.2. Les critères liés aux objectifs du travail	41
4.2. Les buts du système d'appréciation des performances	41
5. Les indicateurs de performance humaine	42
5.1. L'absentéisme.....	42
5.1.1. Définition	42
5.1.2. Le taux d'absentéisme	42
5.1.3. Différents types d'absence	43
5.1.4. Les causes.....	43
5.1.5. Le coût	44
5.2. Le turn-over	44
5.2.1. Définition	45
5.2.2. Les différents types de départ	45
5.2.3. Les causes et leur détection	46
5.2.4. Le coût	46
5.3. Les conflits sociaux	46
5.3.1. Définition	46
5.3.2. Les formes du conflit	47
5.3.3. Les indicateurs de crise	47
5.4. Le climat social.....	47

Chapitre 3 : l'impact de la communication interne sur la performance des ressources humaines au sein de la SCMI.....50

Section 01 : Présentation de La SCMI et sa communication interne...50

1. L'historique.....	50
2. Développements Les Plus Importants.....	50
3. Les propriétaires de l'SCMI.....	51

3.1 Le Group Industriel de Ciments D'Algérie(G.I.C.A).....	51
3.1.1. Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie « Groupe GICA ».....	51
3.1.2. Missions du Groupe GICA.....	51
3.2. Lafarge.....	53
4. Les effectifs de la SCMI.....	53
5. La structure générale de la SCMI.....	54
6. La communication et précisément la communication interne de la SCMI et son plan de réalisation.....	55
6.1. La communication interne.....	55
6.2. La communication externe.....	56
6.3. Plan de Communication interne.....	56
6.4. L'ensemble du personnel.....	56
6.5. Evaluation. Budget.....	58
Section 2 : l'enquête.....	58
1. Présentation de l'enquête par questionnaire.....	58
1.1. Objectif de l'enquête.....	59
1.2. Mode d'échantillonnage.....	59
1.3. La rédaction du questionnaire.....	59
1.4. Dépouillement et interprétations des résultats du questionnaire.....	60
2. Fiche signalétique.....	60
Q.1. Répartition des enquêtés par sexe.....	60
Q.2. Âge.....	61
Q.3. Catégorie socioprofessionnelle.....	61
2.1. Les réponses sur la communication interne.....	62
Q : 4 Selon vous la communication interne au sein de la SCMI est ?.....	62

Q : 5 est elle plutôt ?.....	62
Q.8. Selon vous la communication interne améliore votre performance ?.....	63
Q.6. Pour vous la communication interne c'est ?.....	63
Q. 9. Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans la SCMI ?.....	64
Q.10. Vos supérieurs hiérarchiques vous consultent-ils pendant la prise de décision ?.....	65
Q.11. Avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique, vous vous sentez ?.....	65
Q.13 : quels sont les outils de communication qui existent au sien de la SCMI ?.....	66
Q.15 : Avez-vous facilement accès aux outils de communication interne ?.....	67
Q. 17 : le système de communication interne favorise t'il des échanges entre collègues ?.....	67
Q.19. Le personnel d'encadrement favorise t'il la communication interne ?.....	67
Q. 21. Le feedback est-il important dans vos échanges ?.....	67
Q.23. Êtes- vous victime d'un manque de communication au sien de la SCMI ?.....	67
Q.25 : Selon vous un déficit de communication interne entrainerait-il une diminution de la performance ?.....	69
Q.27. Parmi ses élément les quels amélioré votre performance le plus ?.....	69
Q.29. Au niveau de la SCMI, qu'est ce qui doit être impérativement amélioré en matière de communication ?.....	70
2.2. Synthèse de l'étude.....	71
3. Recommandations.....	72
Conclusion générale	74
Bibliographie	
Annexes	
Table des Matières	