

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'impact de la communication interne sur le climat
social de l'entreprise**

**ETUDE DE CAS : Crédit Populaire d'Algérie (Groupe
d'exploitation de Batna)**

Présenté par :

Mlle Zoulikha BEDDA

Encadré par :

M. Abdelmadjid MESBAH

Maître de conférences de classe A à

EHEC, Alger

03^{ème} promotion

Juin 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 : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'impact de la communication interne sur le climat
social de l'entreprise**

**ETUDE DE CAS : Crédit Populaire d'Algérie
(Groupe d'Exploitation de Batna)**

Présenté par :

Mlle Zoulikha BEDDA

Encadré par :

M. Abdelmadjid MESBAH

Maitre de conférences de classe à

EHEC, Alger

03^{ème} promotion

Juin 2016

ان الهدف من هذه الدراسة هو اثبات كيف ان الاتصال الداخلي الجيد يستطيع ان يؤثر ايجابيا على المناخ الاجتماعي للمؤسسة, من اجل هذا قمنا بإجراء دراسة كمية تعتمد على البحوث الوثائقية, الملاحظة المباشرة و الاستبيان و ذلك داخل بنك: القرض الشعبي الجزائري (مجمع الاستغلال لولاية باتنة)

ان تحليل نتائج الدراسة اثبتت رضا معتبرا فيما يتعلق بالاتصال وسيرورة المعلومات و كذلك العلاقات الاجتماعية المتركزة على التعاون المتبادل , والودية بين مختلف المستويات التنظيمية, ما يبرر المناخ الاجتماعي المقبول و اللطيف المحسوس داخل البنك

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي, الجو الاجتماعي, الموارد البشرية, الرضا, الاختلالات الاجتماعية

Résumé :

Le présent travail a pour but de montrer comment une communication interne satisfaisante peut influencer positivement sur le climat social de l'entreprise. Pour ce faire une étude quantitative basée sur la recherche, l'observation directe documentaire, et le questionnaire a été menée au niveau du siège de la banque : Crédit Populaire d'Algérie (Groupe d'exploitation de Batna).

L'analyse des résultats de l'enquête révèle une satisfaction relativement importante en matière de communication et de circulation de l'information, ainsi que des relations sociales basées sur la coopération mutuelle et la convivialité entre les différents niveaux hiérarchiques, ce qui justifie l'ambiance et le climat apaisé ressenti à l'intérieur de la banque.

Les mots-clés : communication interne, climat social, Ressources Humaines, la satisfaction, les dysfonctionnements sociaux,

Abstract:

This aims of this work is to show how a satisfactory internal communication can positively influence on the social climate of company. In order to do so, a quantitative study based on a documentary, a direct observation, and research questionnaire, was conducted at: Crédit Populaire d'Algérie ((Batna Operations Group).

The analysis of the survey results reveals a relatively high satisfaction in communication and flow of information, and social relations based on mutual cooperation between the different hierarchical levels, which justifies the atmosphere and peaceful environment feeling inside the bank.

Key words: internal communication, social climate, Human Resources, satisfaction, social dysfunctions

🌿 Dédicace 🌿

Je dédie ce travail ...

🌿 À ma géniale et tendre mère 🧓,

🌿 À mon strict père 🧓,

🌿 A ma sœur Khaoula 🐰,

🌿 A mes frères Zakaria et Mohamed 🧑 🧑,

🌿 À mes amis 😎 : surtout Sara, et Safia,

🌿 À tout mes 🧑, instituteurs du secondaire

spécialement : madame MOUSTIRI Fouzia mon prof de

comptabilité 📁.

Zoulikha

Remerciements

je tiens à remercier tout d'abord Allah de ses donations qu'on ne peut pas compter.

Merci à mes très chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études.

Je tiens, en premier lieu à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur :

monsieur MASEAH Abdelmadjid pour avoir accepté de diriger ce travail, sa disponibilité et ses portes qui sont ouvertes pour nous pendant toute l'année avec toute gentillesse, son aide et ses orientations.

Je suis reconnaissante spécialement à monsieur GARIN Philippe pour tous ces conseils, ses interventions et son esprit critique tout au long de la réalisation de cette recherche.

Merci pour tous mes enseignants de l'EHEC qu'on m'avait apporté le savoir et la motivation d'apprendre, spécialement à monsieur BOUKHAZZAR, ainsi que les bibliothécaires de l'école

Merci à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, spécialement monsieur GHELMAMEN Nasir et Madame Yasmin

À toutes ces personnes, je dis « Merci infiniment »

Zoulikha BEDDA



Liste des figures

Chapitre I	
Figure I-01: Information cv communication.....	9
Figure I-02: Processus de communication selon LASSWELL .H.....	10
Figure I-03 : La communication à sens unique.....	10
Figure I-04 : La communication à double sens.....	11
Figure I-05 : Le mode de la communication non verbale.....	14
Figure I-06 : Schéma de communication externe.....	16
Figure I-07 : Schéma de la communication interne.....	17
Figure I-08 : Organigramme et sociogramme.....	20
Chapitre II	
Figure II-01 : Les conséquences du stress au travail sur l'individu.....	52
Chapitre III	
Figure III-01: Répartition de l'échantillon par sexe.....	81
Figure III-02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	82
Figure III-03 : Répartition par ancienneté.....	83
Figure III-04 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	84
Figure III-05 : Répartition par niveau d'instruction.....	85
Figure III-06 : L'importance de la communication interne.....	86
Figure III-07 : La communication et l'échange d'information.....	87
Figure III-08 : Le cadre favorisant la communication et l'échange d'information	88
Figure III-09: La communication et les relations de travail.....	89
Figure III-10: L'outil de l'information la plus favorable.....	90

Listes des figures

Figure III-11 : L’outil de l’information la plus pratiquée.....	91
Figure III-12 : La circulation de l’information au niveau de groupe.....	93
Figure III-13 : La répartition des résultats de Q11 par CSP.....	94
Figure III-14 : La communication avec le supérieur hiérarchique.....	95
Figure III-15 : Perception de la communication actuelle.....	96
Figure III-16 : La communication collègue-collègue.....	97
Figure III-17 : La communication subalterne- supérieur.....	98
Figure III-18 : La communication supérieur –subalterne.....	99
Figure III-19: L’influence de la CI sur le climat social.....	100
Figure III-20: L’ambiance au travail.....	101
Figure III-21 : La satisfaction au travail.....	102
Figure III-22: L’équité de la rémunération.....	103
Figure III-23 : La répartition des résultats de la Q.21 par CSP.....	104
Figure III-24 : L’absentéisme dans le travail.....	106
Figure III-25 : Les causes de l’absentéisme.....	107
Figure III-26 : Les conflits sociaux.....	107
Figure III-27: Les causes des conflits.....	108
Figure III-28 : Le stress au travail.....	109
Figure III-29 : Les causes de stress.....	110
Figure III-30 : Le départ du personnel.....	111
Figure III-31 : Les causes de départ du personnel.....	112

Liste des tableaux

Chapitre I	
Tableau I-01 : Les composantes de processus de la communication.....	12
Tableau I-02: La communication non verbale : les postures.....	15
Tableau I-03: Distinction entre communication interne et externe.....	17
Tableau I-04: Les moyens de communication interne : avantages et inconvénient.....	29
Tableau I-05: Les objectifs visés par la communication.....	31
Chapitre II	
Tableau II-01 : Neuf catégories de risques liés au stress.....	50
Tableau II-02 : Les composantes du bilan social.....	60
Chapitre III	
Tableau III-01 : Evolution du capital social de Crédit Populaire d’Algérie.....	69
Tableau III-02 : Fiche signalétique.....	72
Tableau III-03 : Répartition de l’échantillon par sexe.....	81
Tableau III-04 : Répartition de l’échantillon par tranche d’âge	82
Tableau III-05 : Répartition par ancienneté.....	83
Tableau III-06 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	84
Tableau III-07 : Répartition par niveau de scolarité.....	85
Tableau III-08 : L’importance de la communication interne.....	86
Tableau III-09 : La communication et l’échange d’information.....	87
Tableau III-10 : Le cadre favorisant la communication et l’échange d’information.....	87
Tableau III-11: La communication et les relations de travail.....	89
Tableau III-12 : L’outil de l’information la plus favorable.....	90
Tableau III-13 : L’outil de l’information la plus pratiquée.....	91
Tableau III-14 : La circulation de l’information au niveau de groupe.....	93

Liste des tableaux

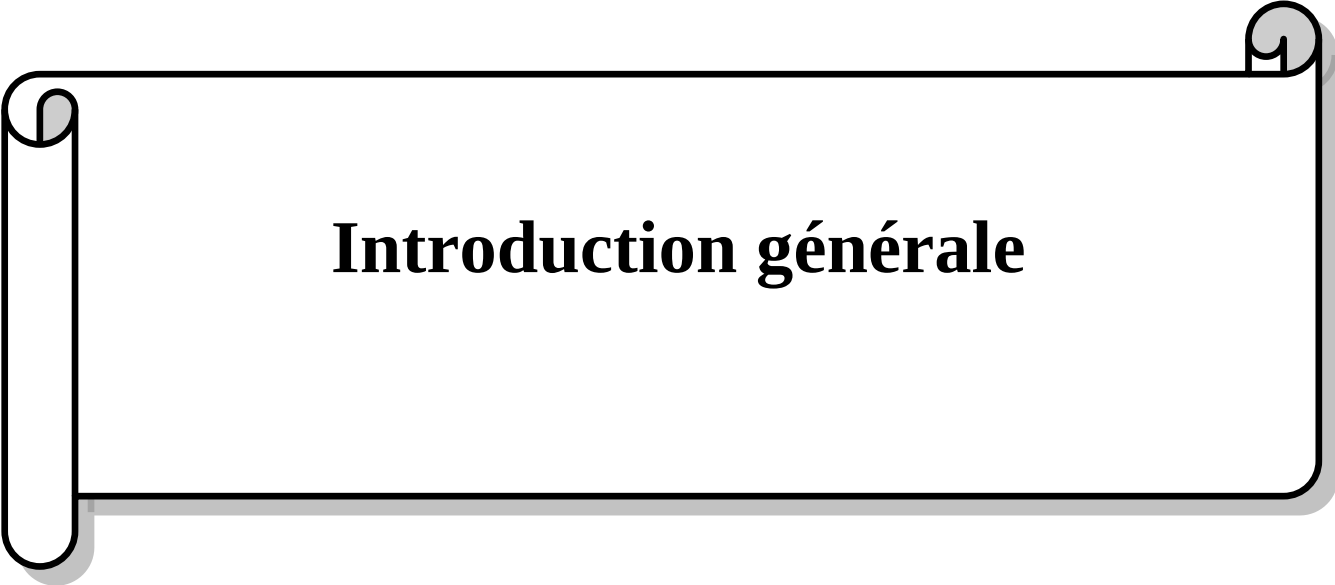
Tableau III-15 : La répartition des résultats de Q11 par CSP.....	94
Tableau III-16: La communication avec le supérieur hiérarchique.....	95
Tableau III-17 : Perception de la communication actuelle.....	96
Tableau III-18 : La communication collègue-collègue.....	97
Tableau III-19 : La communication subalterne- supérieur.....	98
Tableau III-20: La communication supérieur –subalterne.....	99
Tableau III-21: L’influence de la CI sur le climat social.....	100
Tableau III-22 : L’ambiance au travail.....	101
Tableau III-23: La satisfaction au travail.....	102
Tableau III-24 : L’équité de la rémunération.....	103
Tableau III-25 : La répartition des résultats de la Q.21 par CSP.....	104
Tableau III-26 : L’absentéisme dans le travail.....	105
Tableau III-27 : Les causes de l’absentéisme	106
Tableau III-28 : Les conflits sociaux	107
Tableau III-29: Les causes des conflits.....	108
Tableau III-30 : Le stress au travail.....	109
Tableau III-31: Les causes de stress.....	110
Tableau III-32: Le départ du personnel.....	111
Tableau III-33 : Les causes de départ du personnel.....	112

Liste des abréviations

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
AESS	Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail
BDL	Banque de Développement Local
BNA	Banque National d'Algérie
BTPH	Bâtiment, Travaux Public, et Hydrol
CDI	Contrat a Durée Indéterminé
CI	Communication Interne
CFCB	Compagnie Française de Crédit et de Banque
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
CSP	Classe Socioprofessionnelle
DG	Directeur Général
ESC	Ecole Supérieur de Commerce
ESB	Ecole Supérieur des Banques
ESNM	Ecole Supérieur Nationale de Management
DRH	Directeur des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IAS	Institut international de l'Audit Social
PME	Petites et Moyennes Entreprise
RH	Ressources Humaines
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre I : La communication interne : cadre théorique et conceptuel.....	6
Section 01 : Les fondements de la communication.....	8
Section 02 : La communication interne dans l'entreprise.....	20
Section 03 : La maîtrise de la communication interne.....	32
Chapitre II : Le climat social de l'entreprise.....	39
Section 01 : Le climat social : Revue de la littérature.....	41
Section 02 : Les indicateurs de climat social.....	46
Section 03 : Les outils de mesure de climat social de l'entreprise.....	57
Chapitre III : L'impact de CI sur le climat social au sein de CPA de Batna.....	66
Section01 : Présentation de Crédit Populaire d'Algérie.....	68
Section02 : La méthodologie de la recherche.....	76
Section03 : Analyse des résultats, Synthèses et suggestions.....	81
Conclusion générale.....	118



Introduction générale

De tout temps, l'entreprise était perçue essentiellement, comme un agent de production, le seul problème était juste de produire plus, pour satisfaire une demande qui semble infinie, l'élargissement de la clientèle était accessoire par rapport à la production. Aujourd'hui, avec la mondialisation, le progrès technique et la concurrence, la fonction principale de l'entreprise n'est plus de produire avec l'obligation accessoire d'écouler sa production, mais de vendre afin de pouvoir continuer à produire, pour un client de plus en plus exigeant, incertain et surtout volatil. Pour ce faire, l'entreprise doit s'adapter à ces changements et penser davantage à la communication interne. Ses ressources humaines constituent, pour elle, un potentiel à exploiter et à optimiser, dont le but est la recherche de la performance et la disparition des problèmes organisationnels.

À cet égard, le regard de l'entreprise sur son environnement devient indispensable pour assurer son ancrage dans son marché et y être compétitive. Elle doit, aussi et surtout, être en parfaite communion en interne avec les employés pour créer un cadre favorable à un climat social fait de dialogues rassembleurs pour porter l'entreprise dans la performance. La communication interne est devenue, en quelques années, non seulement une discipline à part entière, mais également une composante indissociable de la stratégie de l'entreprise en forte progression.

Un employé bien informé implique un employé bien satisfait et bien motivé, cela veut dire que toutes les entreprises doivent mettre le doigt sur la valeur d'une communication interne efficace et motivationnelle. Les entreprises qui considèrent la communication interne comme une priorité ont de meilleures chances d'atteindre leurs objectifs.

La communication interne sert donc à mettre en cohérence l'ensemble des compétences humaines de l'entreprise autour d'un projet commun.

Par ailleurs, la performance de l'entreprise est basée, en grande partie, sur l'engagement et l'implication de ses salariés, mesurer le climat social devient essentiel dans la majorité des entreprises, car la démotivation ou la démobilisation des collaborateurs met vite l'activité en péril.

Pour que le salarié soit performant il faut qu'il évolue dans un contexte de travail apaisé et dans un environnement où le climat social permet de motiver, de rassurer, de sécuriser et de s'impliquer dans le travail. Pour qu'il le soit, il faut être en bonne relation **interactive** avec autrui, être informé de tout ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées il nous paraît nécessaire de mettre en évidence l'interrelation entre la communication interne de l'entreprise et le climat social au travail, c'est pourquoi le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule :

« L'impact de la communication interne sur le climat social de l'entreprise »

Cas : Crédit Populaire d'Algérie : groupe d'exploitation de Batna

Notre choix s'est porté sur la banque de Crédit Populaire d'Algérie, qui a été notre organisme d'accueil pour notre stage de première année master, et du fait de ses efforts déployés dans la modernisation du domaine de la communication bancaire.

Dans tout travail de recherche, le chercheur choisit un sujet à dissenter avec soin. Il éprouve une motivation qui justifie son choix et précise son intérêt, les motivations de notre choix à l'étude de ce thème de recherche sont :

- Notre curiosité scientifique à analyser minutieusement l'articulation qui existe entre ces deux concepts : le climat social et la communication interne
- Un thème d'actualité. On parle très souvent de « manque de communication », de « mauvaise communication », de « problème de communication » dans les entreprises algériennes
- L'originalité et la liaison de ce thème avec notre spécialité : le management des ressources humaines
- Au niveau personnel, cette recherche à notre avis nous permet de mieux maîtriser ce concept et d'ouvrir la réflexion au développement sur les techniques de communication.

L'objectif général de notre étude est de montrer la relation étroite entre la communication interne et le climat social au sein de la **banque, Crédit Populaire d'Algérie (groupe d'exploitation BATNA)**, et notre « fil rouge » sera la question suivante : **« Comment la communication interne influence-t-elle sur le climat social de l'entreprise? »**

Cette question va s'articuler autour des questions suivantes :

- 1) Qu'est-ce que la communication interne ? Pourquoi les entreprises sont-elles amenées à communiquer avec leurs employés ?
- 2) Quels sont les différents types de climat social au sein de l'entreprise ?

- 3) Comment peut-on mesurer le climat social ? Quels sont les indicateurs les plus efficaces pour mesurer ce climat ?
- 4) Une maîtrise de la communication interne conduit-elle forcément à un bon climat social ?

En rapport avec notre problématique et les questions qui en découlent, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : Une communication interne satisfaisante conduit à un bon climat social au travail.

H2 : La qualité du climat social au sein du Crédit Populaire d'Algérie est la cause principale des dysfonctionnements qui règnent.

H3 : Les dysfonctionnements présents au sein de Crédit Populaire d'Algérie sont de nature communicationnelle et relationnelle.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une démarche méthodologique du 01/12/2015 au 25/05/2016 qui consiste à procéder à une recherche documentaire :

- Dans les livres spécialisés dans la gestion des ressources humaines et la communication des entreprises,
- Des recherches sur Internet au travers les articles scientifiques et les livres en ligne
- La consultation des différents blogs,
- Le contact avec des experts en communication et en climat social et la prise en considération de leurs conseils et leurs interventions,
- L'observation directe du milieu de l'étude,
- L'élaboration d'outils de collecte de données :
 - Un questionnaire,
 - La détermination du champ d'investigation (l'échantillonnage),
 - La collecte des données sur le terrain,
 - L'analyse et le traitement des données à l'aide des logiciels de traitement des données (SPHINX, EXCEL).

Parmi les difficultés rencontrées pendant notre étude, est l'interdiction pour la quasi-totalité des documents de la banque, de les photocopier quelle que soit la nature des documents demandés, pour les mettre comme des annexes, pour des raisons de confidentialité bancaire, et de secret bancaire

Autres difficultés, l'absence d'un directeur des ressources humaines au sein de la banque et un responsable de communication interne, ainsi que la rareté des livres et les articles qui traitent le climat social des entreprises

En ce qui concerne la structure du rapport de notre travail de recherche, nous avons opté pour un plan subdivisé en trois chapitres, comme suit :

Chapitre I : La communication interne : Cadre théorique et conceptuel.

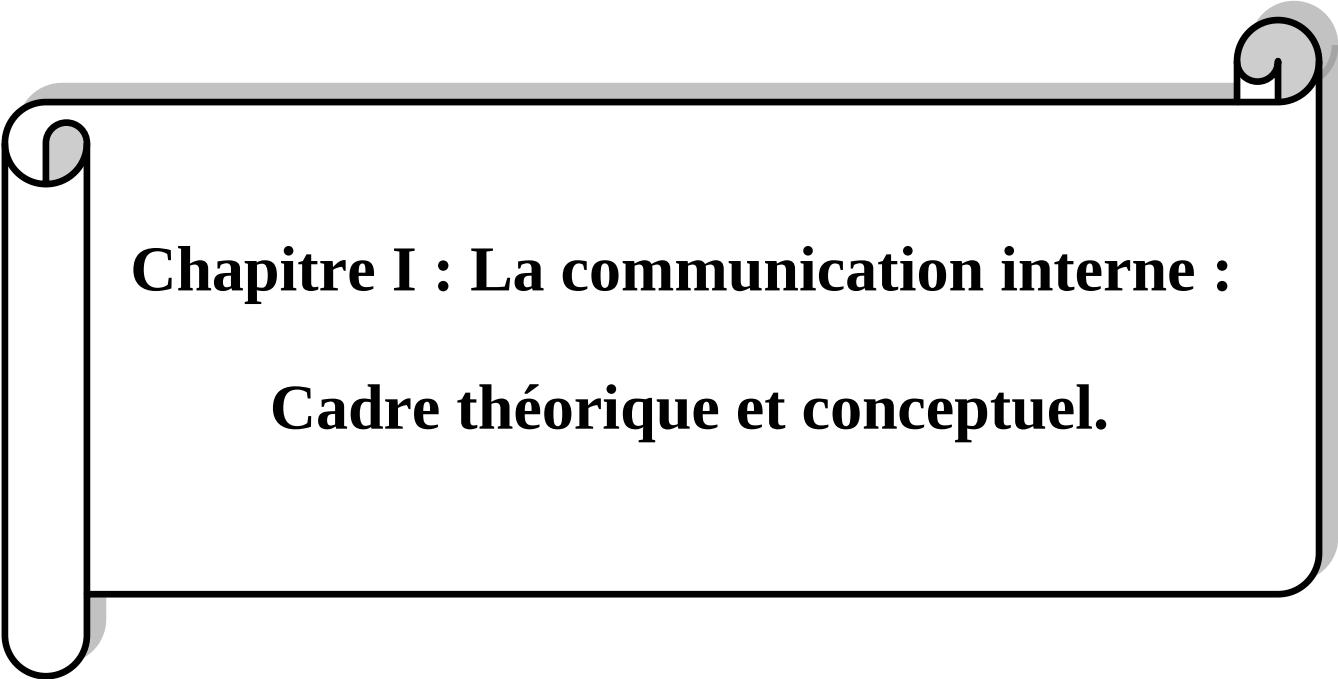
Dans ce chapitre nous traitons de la communication interne de l'entreprise à travers trois sections : la première est consacrée pour les fondements de la communication en générale, la deuxième est pour l'étude des acteurs et les moyens utilisés ainsi que les objectifs de la communication interne, tandis que la troisième traite les différents obstacles qui peuvent bloquer la communication interne et ses différents effets sociaux sur l'entreprise.

Chapitre II : Le climat social de l'entreprise.

Le deuxième chapitre est consacré à une revue de la littérature sur le climat social dans une première section, suivi, dans la deuxième section, par la présentation des dysfonctionnements sociaux qui résultent de la dégradation du climat social, et dans une troisième section, des instruments de suivi et de mesure du climat social dans l'entreprise

Chapitre III : L'impact de CI sur le climat social au sein de CPA de Batna.

Ce chapitre représente la partie pratique de notre travail de recherche, réservée à la présentation générale de la banque Crédit Populaire d'Algérie, groupe d'exploitation de Batna, suivie d'une enquête quantitative sur « l'impact de la communication interne sur le climat social de la banque CPA » destinée aux ressources humaines de CPA, et finalisée par une analyse des résultats de l'enquête, synthèse, et nos suggestions



Chapitre I : La communication interne :

Cadre théorique et conceptuel.

« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous avez envie d'entendre, ce que vous entendez, ce que vous entendez, ce que vous comprenez... il y a dix possibilités qu'on ait de la difficulté à communiquer. Mais essayons quand même... »

Bernard WEBER, écrivain français

Introduction

La communication est un aspect fondamental de la politique d'entreprise, puisqu'elle contribue à son développement et au maintien des relations entre les différents acteurs d'une organisation.¹ La communication de l'entreprise apparaît de plus en plus remise en cause dans ses fondements parce que, pour que l'entreprise soit performante, elle devait bien communiquer, et une bonne communication implique pour l'émetteur de s'adapter à son ou ses récepteurs.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter tout d'abord la définition ou encore les différentes définitions données à la notion de la communication d'une manière générale, en répondant à la question : qu'est-ce que la communication interne ?, puis en présentera les principaux acteurs de la communication interne ainsi que les objectifs de la mise en place d'une politique de communication interne à travers la citation des différentes définitions données à la communication, tandis que la troisième section sera consacrée à l'étude des différents obstacles de la communication et ses conséquences néfastes pour l'entreprise

- **Section 01 : Les fondements de la communication**
- **Section 02 : La communication interne dans l'entreprise**
- **Section 03 : La maîtrise de la communication interne**

¹MEIR, (Olivier) : *Dico du manager*, DUNOD, 2009, P.29.

Section 01 : Les fondements de la communication

Dans notre recherche, nous nous intéressons à la communication interne, mais avant ça rappelons quelques notions de base sur la communication en général

1.1. La définition de la communication

La communication existe depuis la nuit des temps, car, l'être humain a besoin de communiquer avec son entourage. L'origine du mot « communiquer » vient du latin « **communicare** » qui veut dire : « **mettre en commun** », « **être en relation avec** ».²

Avec le temps, un grand nombre de spécialistes en communication et en management ont essayé de nous donner des définitions de la communication plus au moins complémentaires. Voici un panorama de quelques définitions qui va nous permettre de développer ce sujet

Le **Petit Robert** définit la communication comme : « *passage ou échange de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes, de signaux* »³.

D'après ARCAN (R) et BOURBEAU (N)⁴, on peut définir la communication comme : « *un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger ; des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par le langage oral ou écrit que par un autre système de signes : gestes, musique, dessin...etc. la communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner* »

Concernant la communication des organisations, c'est : « *le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers visant à l'amélioration de l'image, au renforcement de leurs relations, à la promotion de leurs produits ou services, à la défense de leurs intérêt* »⁵

En général, la communication peut être définie comme un processus qui a comme objectif la transmission et l'échange des informations entre deux interlocuteurs ou plus en

² GICQUEL, (Yohan) : *communication des entreprises*, le génie des glaciers éditeur, 2005, p.82.

³ Le dictionnaire le PETIT ROBERT, dictionnaire encyclopédique, Paris, p.468.

⁴ ARCAN, (R) et BOURBEAU (N) : *la communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression*, les éditions CEC, IIN, paris, 1998, p.13.

⁵ WESTPHALEN, (M.H) et LIBAERT (Thierry) : *Communicator: toute la communication d'entreprise*, DUNOD, 2009, p.10.

utilisant un langage compréhensible entre eux, cela comprend non seulement le langage écrit ou parlé, mais aussi le langage gestuel.

1.2. Communication versus information

Quand on parle de la communication, on est obligé de parler de l'information ; la distinction entre ces deux notions est très importante.

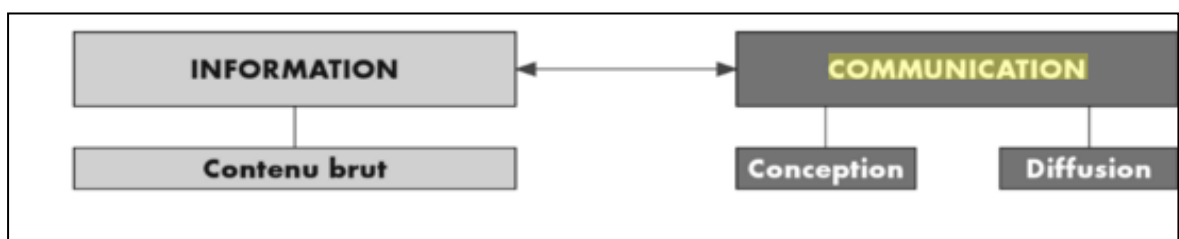
Pour le sociologue américain Charles Cooley⁶ : « la communication est le mécanisme par lequel les **relations humaines existent** et se développent... ». Donc l'Homme, par sa nature physiologique, est un être social, a besoin d'échanger et d'être en **relation** avec autrui, il cherche à s'exprimer par tous les moyens mis à sa disposition et à sa disponibilité.

Pour **communiquer** il faut qu'il existe une **information** à transmettre ou une connaissance à diffuser. « L'information (du latin « informer », mettre en forme) est un concept qui désigne un message, son contenu et les symboles utiles pour l'écrire. Elle repose sur des codes (alphabets, pictogramme, chiffres...) et un champ sémantique commun pour être appréhendée »⁷

L'information est le **contenu** du message et la communication est le processus qui permet de diffuser ce contenu, on peut dire que l'information est la matière première de la communication.

L'information est statique : Elle peut exister même si elle n'est pas transmise mais la communication ne peut exister s'il n'y a pas une information à transmettre

Figure I-01: Information cv communication



Source : MOUCH Olivier, vade-mecum de la communication externe des organisations, l'édition professionnelle, 2013, p.25.

⁶ Cité par NGUYEN-THANH, (Fanelly) : *La communication une stratégie au service de l'entreprise*, édition economica, Paris, 1991, P.24.

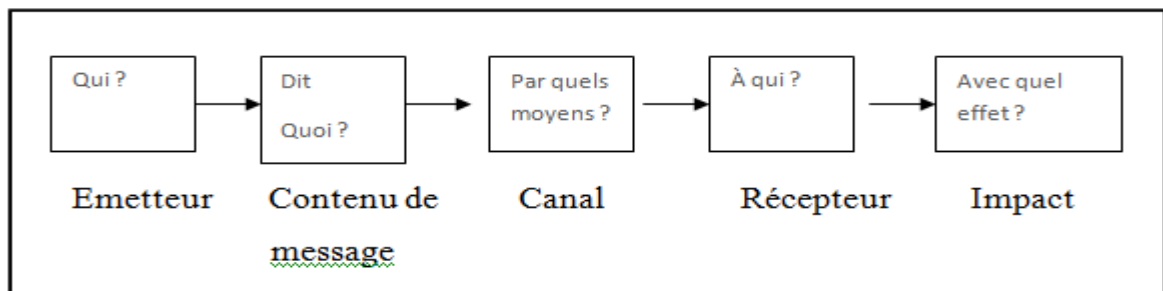
⁷ MOUCH (Olivier) : *vade-mecum de la communication externe des organisations*, l'édition professionnelle, 2013, p.25.

1.3. Le processus et les composantes de la communication

1.3.1. Définition de processus de communication

Le processus peut être défini comme : « un enchaînement ordonné des faits ou des phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé »⁸. Lasswell a mis en forme un processus linéaire de la communication à partir des cinq questions présentée dans la figure.

Figure I-02: Processus de communication selon LASSWELL .H.



Source : BOUHAFS Abdelkrim, *La communication dans l'entreprise*, office des publications universitaire, 2013, p.20.

1.3.2. Les types de processus de la communication

Selon SEKIOU (L)⁹ il existe deux types de processus de communication interne, à savoir :

- La communication à sens unique
- La communication à double sens

1.3.2.1. La communication à sens unique

Ce processus est très simple : l'émetteur transmet un message à un récepteur, en excluant toute possibilité de réponse. Il existe dans les organisations où les dirigeants pensent que le processus de communication se résume à la transmission des directives par eux et à la réception de celles-ci par les travailleurs, généralement on trouve ce type dans les organisations qui pratiquent et adoptent le management directif

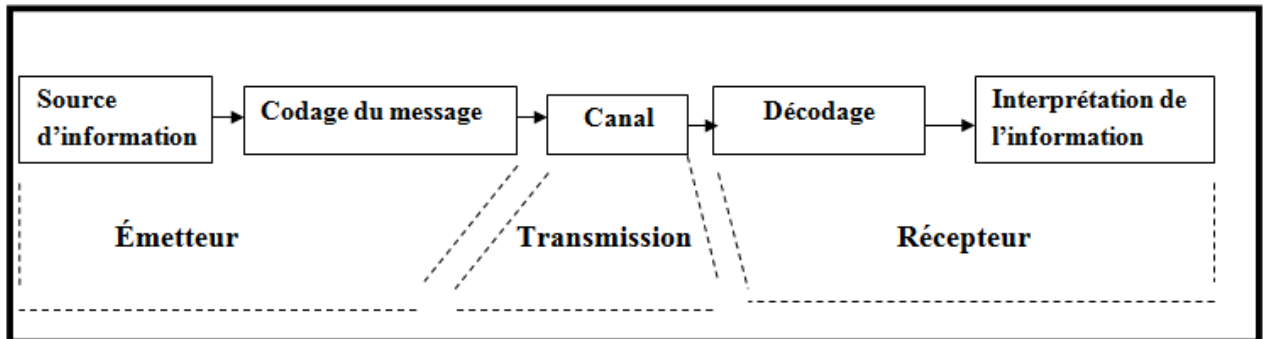
Le principal inconvénient de ce type de communication est que le sommet de l'entreprise ne prend pas en considération l'avis des salariés, et ces derniers se contentent d'exécuter les directives.

⁸ Le petit Larousse : dictionnaire encyclopédie, édition LAROUSSE, paris.2010, p.823.

⁹ SEKIOU (Lakhdar), *Gestion du personnel*, les éditions d'organisation, 1986, p.364.

La figure ci-dessous illustre davantage le processus de la communication à sens unique.

Figure I-03 : La communication à sens unique

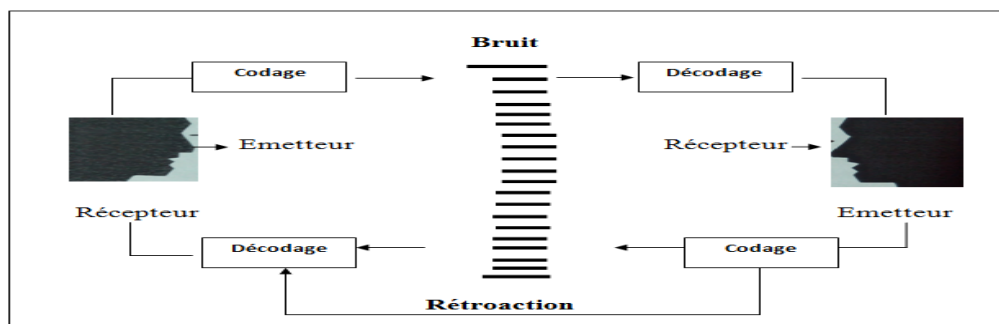


Source : SEKIOU (Lakhdar), *Gestion du personnel*, les éditions d'organisation, 1986 p.365.

1.3.2.2. La communication à double sens

Ce processus est le contraire de premier type, il est bidirectionnel et exige ce qu'on appelle un feed-back de la part du récepteur. Le principal avantage de ce type de communication, c'est de permettre aux salariés de mieux comprendre et d'éviter des lettres de mécontentement de leur part. La figure ci-dessous présente le processus d'une communication à double sens

Figure I-04 : La communication à double sens.



Source : SEKIOU, (Lakhdar) : Ibid., p.367.

1.3.3. Les éléments constituant le processus de la communication.

Le processus de communication se compose d'un certain nombre d'éléments qui sont expliqués dans le tableau ci-dessous :

Tableau I-01 : Les composantes de processus de la communication.

Composante	Définition
L'émetteur	L'origine et la source du message, l'émetteur est celui qui a l'information et qui désire la transmettre à un récepteur, il peut être un individu, un groupe d'individus, ou une institution.
Le codage	Le codage est le système de conversion d'un message sous forme symbolique. ¹⁰
Le message	Le message est l'idée ou l'information enrobée dans un code grâce auquel l'émetteur communique avec un récepteur ¹¹ . Un bon message doit donc être : clair, concis, cohérent, visible et compréhensible par rapport au contexte et à la cible concernée. La compréhension d'un message passe aussi par la voix, le ton, les mimiques et aussi par la répétition, et encore par un nombre nul ou le plus restreint possible d'intermédiaires.
Le récepteur	Le récepteur est le destinataire du message et la cible de la communication.
Le décodage	Le décodage est le processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur.
Le canal	le média par lequel le message est transmis, c'est-à-dire le chemin suivi par le message pour parvenir jusqu'au récepteur. L'émetteur doit choisir le canal en prenant en considération la nature de message et la cible du message.
Le bruit	Le bruit est l'ensemble des éléments qui contribuent à la perturbation de la communication, et qui obstruent le récepteur à ne pas comprendre le message complètement, ainsi que le blocage de l'information.
Le feed-back	Le feed-back est la réaction du récepteur, il permet à l'émetteur de s'assurer que le contenu du message est effectivement reçu par le récepteur, le feed-back permet aussi d'éviter un cercle vicieux lors de la communication, et en cas de non-compréhension l'émetteur peut ajuster sa façon de communiquer et ses prochains messages.

Source : élaboré par nous-mêmes

¹⁰ ROBBINS, (Stephen) et autres : *Management l'essentiel des concepts et des pratiques*, édition PEARSON Education, Paris, 2004. P.367.

¹¹ SEKIOU (Lakhdar), *op.cit*, p.359.

1.4. Les modes de communication

1.4.1. Communication verbale ou (le mode verbal)

La communication verbale est l'ensemble des paroles, des mots et des expressions prononcées oralement que l'émetteur utilise pour transmettre un message à un récepteur. Pour émettre avec succès un message, plusieurs conditions sont nécessaires¹² :

1.4.1.1. La voix : La voix joue un grand rôle dans la communication verbale, le communicant ou l'interlocuteur doit tenir compte à :

- **L'intensité de la voix :** dans une réunion, par exemple, il faudra parler plus fort que lors d'un entretien en tête-à-tête.
- **L'intonation :** les inflexions de la voix permettent de faire passer les sentiments, ainsi que le mode affirmatif, interrogatif, impératif.
- **Le débit :** il est important de garder un rythme contrasté en jouant sur les pauses et les silences.

1.4.1.2. L'articulation : la manière de prononcer les mots influence la compréhension de sens ; il faut donc éviter le chuintement, le grasseyement et le bafouillage.

1.4.1.3. La répétition : la répétition est très efficace, pour mettre en évidence ce qui est important et permet également un temps de réflexion et/ou en cas de trou de mémoire. Néanmoins, l'excès de répétitions cause un agacement de la part du récepteur, c'est donc à l'émetteur de veiller à repérer les signes de compréhension (communication non verbale le plus souvent) émis par le récepteur, c'est-à-dire un feed-back, de façon à ne pas agacer, et passer à la suite de son message, sans laisser son interlocuteur

1.4.2. Communication non verbale ou (le mode non verbal)

1.4.2.1. Définition de la communication non verbale

« La communication non verbale dite aussi communication gestuelle se définit comme « une communication silencieuse par tous les éléments, en dehors de l'oral et l'écrit ». ¹³Le langage « silencieux » utilise de nombreux codes (regards, mimiques, distance...) » ; la

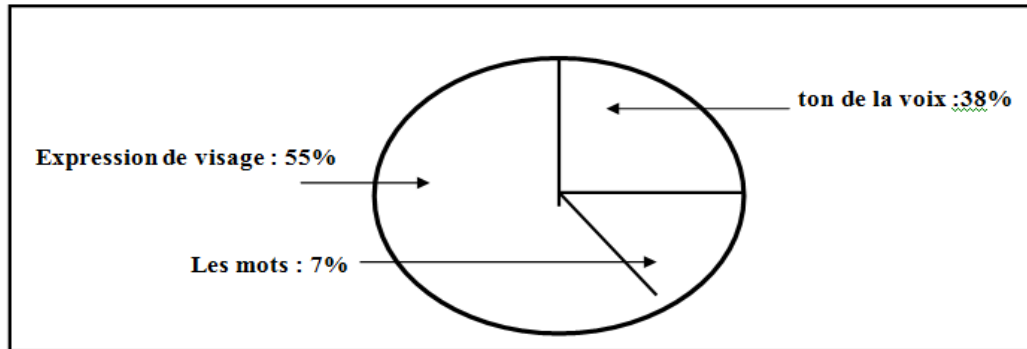
¹²BRUN, (Joly) : *la communication*, édition les pages bleues, 2010, P. 26.

¹³ BRUN, (Joly), Ibid. P.29.

place du non verbal dans la communication est plus grande que celle du verbal car, le non verbal permet de renforcer et de crédibiliser le message de l'émetteur.

Le chercheur américain **Mehrabian** a évalué l'équation du comportement verbal/non verbal. Ce schéma illustre le poids du paralangage sur la communication.

Figure I-05 : Le mode de la communication non verbale.



Source: BOUHAFS Abdelkrim, *La communication dans l'entreprise*, office des publications universitaire, 2013, p.29.

Le schéma ci-dessus exprime l'importance du non verbal dans le processus de communication : 55% de la communication passe par le langage du corps, 38% par l'intonation de la voix, et 7% par le vocabulaire utilisé.

1.4.2.2. Les composantes de la communication non verbale

a. Les mimiques et l'expression faciale

Le visage est la partie du corps à laquelle on porte le plus d'attention dans une communication en face-à face ; il donne une vision sur l'état moral et exprime les émotions de l'interlocuteur : la joie, la surprise, le dégoût, la tristesse, la colère, la peur...

Exemple : le plissement du front indique que la personne devant vous est en colère ou en désaccord.

b. Les gestes

Par les gestes, nous nous exprimons nos états intérieurs et nous pouvons avoir un comportement de défense ou d'agression :

- Le doigt pointé vers la porte signifie « sortez ! » ;
- Le signe de la main pour dire « au revoir » ;
- Le hochement de la tête d'avant en arrière qui signifie l'approbation ;
- Le battement de mains (applaudissement) pour montrer notre satisfaction devant une manifestation...etc.

c. La distance

La distance entre deux interlocuteurs fait partie de la communication non verbale, c'est à partir de la distance qu'on peut reconnaître la relation entre eux, est ce qu'il s'agit d'une personne proche (ami, un cousin), ou un directeur par exemple.

d. L'apparence

Les vêtements par exemple, la coiffure, le maquillage, l'odeur corporelle donnent une signification sur la personnalité, l'âge, le sexe, et la situation professionnelle, c'est pourquoi il est conseillé aux candidats lors d'un entretien d'embauche de tenir compte à la qualité et le style vestimentaire, parce que, l'apparence correspond à l'allure générale d'une personne

e. Les postures

Il existe quatre postures de base qui génèrent des attitudes et qui sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau I-02: La communication non verbale : les postures.

Posture	Caractéristique	Décodage
La contraction	La tête est rentrée, les épaules sont basses, le buste est courbé, les coudes sont près du corps, les bras sont resserrés, les jambes sont croisées, les pieds sont rentrés...	Attitude de soumission
L'extension	Le menton et la tête sont en hauts, les épaules sont ouvertes, le thorax est développé, les bras sont ouverts...	Attitude de domination
Vers l'avant	La tête est avancée, le cou est allongé, le buste est penché en avant, le bras va vers l'autre, un pied est en avant.	Attitude de partage et d'ouverture.
Vers l'arrière	La tête est en recul ou détournée par rapport au buste, les bras font barrière, les appuis sont en arrière.	Attitude de fuite et de crainte.

Source : BRUN Joly, la communication, pages bleues, 2010, P 32

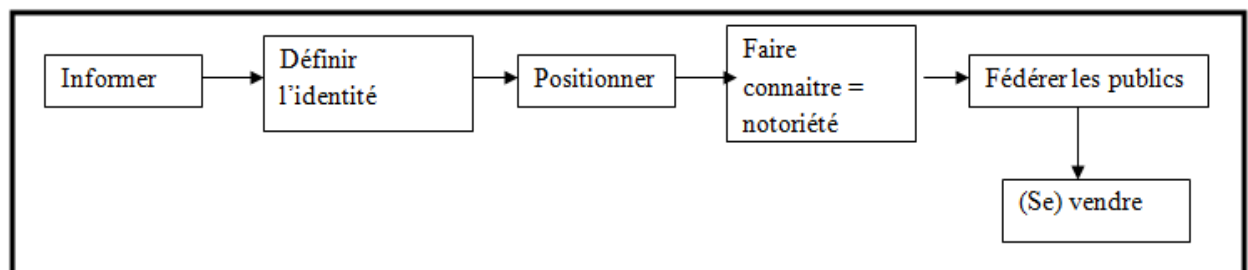
1.5. Les types de la communication d'entreprise

Dans toutes les entreprises, on distingue deux types de communications différentes avec des publics différents et des finalités différentes.

1.5.1. La communication externe

Selon MOUCH Olivier ¹⁴: « *la communication externe regroupe l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes cibles* ». La communication externe est donc la communication qui a comme principal objectif la commercialisation des produits et l'amélioration de l'image de l'entreprise à l'extérieur.

Figure I-06 : Schéma de communication externe.



Source : MOUCH, (Olivier) : Op.cit, p.37.

1.5.2. La communication interne

Dans notre recherche, ce qui nous intéresse beaucoup plus, c'est la communication à l'intérieur de l'entreprise, et de mieux comprendre de quoi il s'agit ; parce que, malgré son importance, la communication interne rencontre encore quelques difficultés à se faire reconnaître comme une discipline à part entière dans les entreprises. « *La communication interne est un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à encourager les comportements d'écoute, à faire circuler l'information, à faciliter le travail en commun et à promouvoir les valeurs de l'entreprise pour améliorer l'efficacité individuelle et collective* »¹⁵. La communication interne correspond donc à l'ensemble des activités de communication générées à l'intérieur d'une entreprise. « *Les salariés forment le public central de cette communication qui poursuit des objectifs de motivation et de décroisement* »¹⁶. Trois

¹⁴ MOUCH Olivier, *op.cit*, p31

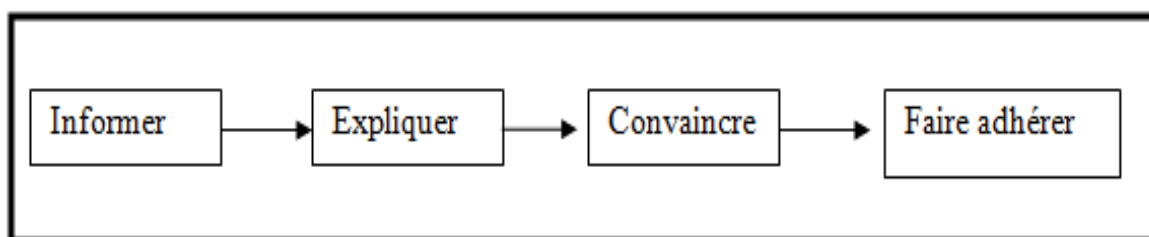
¹⁵ LABRIE, (isabelle) : *impact du style personnel de communication au travail sur la compétence communicationnelle des étudiants-gestionnaires de MBA de l'ensemble du réseau de l'université du QUEBEC*, Université du QUEBEC, juin, 2003, p.15.

¹⁶ WESTPHALEN,(M.H) et LIBAERT (Thierry), *Op.cit*, p.21.

types de communication interne sont généralement distingués : descendante, ascendante et latérale. Elle utilise des moyens qui lui sont spécifiques : journaux internes, intranet...

On définit la communication interne alors, comme l'ensemble des actions de partage d'informations entre plusieurs personnes qui exercent leur travail dans la même entreprise et cette dernière doit y assurer sa cohérence et son efficacité.

Figure I-07 : Schéma de la communication interne.



Source: MOUCH,(Olivier), *Ibid.*, P.37.

1.5.3. Communication interne versus communication externe

Le tableau ci-dessous met en perspective les différences fondamentales entre la communication interne et externe d'une entreprise.

Tableau I-03: distinction entre communication interne et externe.

	Communication externe	Communication interne
De quoi s'agit-il ?	Ensemble des formes et des processus de communication d'une organisation vers le monde extérieur, vers les groupes cibles de l'organisation ¹⁷	l'ensemble des actions de partage d'informations entre plusieurs personnes qui exercent leur travail dans la même entreprise
La cible	Les clients, les fournisseurs, les médias, acteurs socio-économiques...	Les clients internes : cadres, employés, administrateurs.
Les moyens	Publicité, les sites d'internet, les affiches, la Presse....	Journal d'entreprise, intranet, les bulletins d'informations...
La mission principale	▪ Cibler l'image de l'entreprise à l'externe, ainsi que son positionnement dans le marché et fidéliser les clients.	▪ Assurer la cohérence entre les acteurs internes ; et favoriser le dialogue ▪ Faire adhérer les personnels au projet de l'entreprise ▪ Créer un sentiment d'appartenance

Source : élaboré par moi-même

¹⁷ MOUCH,(Olivier), *Op.cit*, p.36.

1.6. Les aspects de la communication interne

1.6.1. Aspect formel

La communication est formelle lorsqu'elle est officielle, elle représente « *l'ensemble des canaux et organes qui ont été consciemment et délibérément mis en place* »¹⁸. Par la communication formelle passent donc toutes les informations officielles adressées par la direction aux salariés, la communication formelle est illustrée par l'organigramme de l'entreprise et les messages envoyés doivent suivre les canaux officiels définis par la hiérarchie (note de service, journal interne...).

La communication interne dans son aspect formel a trois types à savoir :

1.6.1.1. La communication descendante

C'est la forme de la communication la plus fréquente dans toutes les entreprises qui doit demeurer crédible, il s'agit de l'ensemble des instructions, ordres et règlements générées par la hiérarchie à la destination des salariés en utilisant des supports les plus adaptés : réunion, note de service, affichage...

Cependant la mise en place d'une communication interne uniquement descendante sans laisser les salariés s'exprimer ne serait pas raisonnable et reste insuffisante.

1.6.1.2. La communication ascendante

À l'inverse de la précédente, elle part de la base et remonte vers le sommet. Elle peut renseigner le sommet sur les préoccupations et les attentes du personnel ou peut se manifester sous forme de revendication et contestation. Les principaux outils de la communication ascendante : les rapports et les compte-rendus, la boîte à idées et les sondages. Donc la communication la plus efficace est plutôt celle qui circule dans les deux sens, vers le haut et vers le bas de la hiérarchie.

¹⁸ BOUHAFS, (Abdelkrim) : *La communication dans l'entreprise*, office des publications universitaire, 2013, p.105.

1.6.1.3. La communication latérale

Il n'y a aucune notion hiérarchique ; « *c'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements* »¹⁹, c'est vraiment une source de créativité et parmi ses outils, les cercles de qualité et les rencontres interservices.

1.6.2. Aspect informelle

La direction d'une entreprise sait que l'information ne circule pas seulement par le chemin formelle établit par elle même: l'information informelle, les rumeurs, bruits de couloir, relations personnelles privilégiés sont autant de circuits de transmission de l'information, dont la communication interne doit tenir compte tant dans sa définition que dans sa gestion

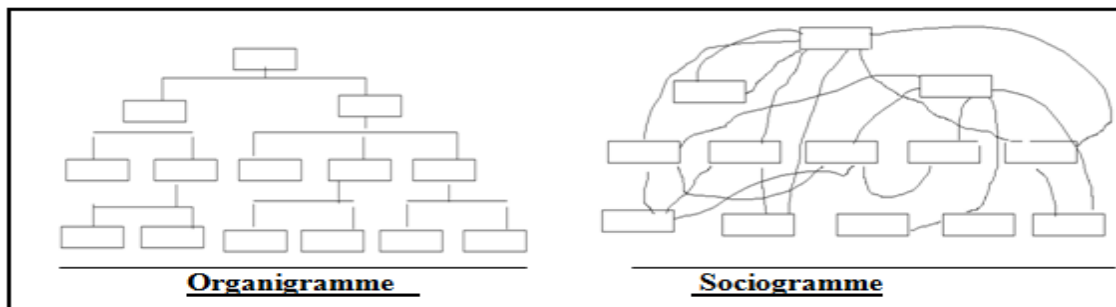
La communication informelle est donc, l'ensemble des interactions engendrées entre les différents niveaux hiérarchiques nés d'un besoin social à se partager, et à se communiquer, la cantine de l'entreprise, la cafétéria, et les salles de sport, voire les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...) constituent des lieux de communication non négligeables auxquels l'entreprise doit tenir compte. Parmi ses outils : Les lettres anonymes, le recours aux employés les plus anciens pour jouer le rôle d'intermédiaire, la bouche à l'oreille...

Souvent, la communication informelle permet d'obtenir une circulation de l'information, qui ne parviendrait pas à sa cible si elle était formelle. Exemple : Des idées de collaborateurs sont parfois bloquées à un niveau hiérarchique alors que les niveaux au-dessus de celui qui bloque peuvent trouver ces idées intéressantes ; idées aux problèmes de management, etc.

Si la communication formelle peut être représentée par un **organigramme**, la communication informelle est représentée par un **sociogramme** illustrée dans la figure suivante :

¹⁹ WESTPHALEN, (M.H) et LIBAERT (Thierry), *op cit*, p.178.

Figure I-08 : Organigramme et sociogramme.



Source: BOUHAFS Abdelkrim, *La communication dans l'entreprise*, office des publications universitaire, 2013, p.109.

Section 02 : La communication interne dans l'entreprise.

2.1. Les acteurs de la communication interne

La communication interne est l'affaire de tous au sein de l'entreprise et de nombreux acteurs y contribuent:

2.1.1. La direction générale

L'efficacité de la fonction « communication interne » dépend de l'étroitesse de la relation qu'elle entretient avec la direction générale²⁰.

Pour que la communication interne soit efficace, il faut que la direction générale soit impliquée dans le processus de la communication ; c'est le premier vecteur de la communication interne et elle doit assurer la pertinence et la crédibilité des informations envoyées à ses salariés, en vérifiant toujours la qualité des supports et les différents mobilisateurs d'information qui peut être une source de perturbation et d'échec de la communication.

Les qualités d'un dirigeant bien communicant

Un atout majeur du leader d'aujourd'hui est de communiquer avec authenticité, exemplarité et simplicité. « *C'est ce qui se cache derrière la soif de transparence car communiquer, ce n'est pas seulement échanger des instructions, c'est être avec les autres* ». ²¹

²⁰ BEAL, (Jean-Pierre), et LESTOCART (pierre- André) : *la communication interne entre : management et marketing*, les éditions DEMOS, 2003, p155

Voici quelques qualités comportementales et personnelles que doit avoir un dirigeant communicateur

- **Accepter l'échange**

Cela suppose, bien sûr, que l'on accepte les *feed-back* négatifs (les critiques) au même titre que les *feed-back* positifs (les compliments)²². La relation entre le directeur général et ses collaborateurs doit être bilatérale, c'est-à-dire que, le DG reçoit et accepte les propositions et les suggestions qui vient de bas de la pyramide et qui peuvent être très utiles et très pratiques que celles proposée par le top management.

- **Donner des feed-back intelligents**

Parmi ses missions aussi, le DG communicant doit assurer le *feed-back* à ses collaborateurs ; non seulement pour marquer son autorité mais pour les aider à évoluer. « Dire ce que l'on pense à ses collaborateurs est un des plus beaux cadeaux que l'on puisse leur faire car, cela leur permet d'ajuster leur action. Mais il y a un vocabulaire et une grammaire à respecter dans cet exercice de style, une simplicité et une élégance à acquérir ».²³ Donc le DG doit communiquer intelligemment avec ses collaborateurs, et pratiquer le dialogue constructif.

- **Doser la transparence**

« Être authentique, communiquer avec simplicité ne signifie pas tout dire à tout le monde »²⁴, c'est-à-dire que le DG communicateur doit maîtriser ses discours en évitant de divulguer les informations confidentielles qui peuvent toucher la pérennité de l'entreprise tout en gardant la transparence et la clarté. Le DG communicateur ne doit pas viser la transparence absolue et totale. Mais il doit apprendre à ne pas tout communiquer, tout en maîtrisant son non communication.

2.1.2. Le responsable de communication interne

Le responsable de la communication est un métier qui apparue dans les grande entreprises il y a environ trente ans ; le responsable de la communication interne dans les yeux de l'entreprise est l'homme responsable de la cohérence et la coordination entre les différentes unités de travail à l'intérieur de l'entreprise.

²¹ LE SAGET, (Meryem) : *le manager intuitif*, DUNOD, 2ème édition, 2006, P 114

²² Ibid. p .105.

²³ Ibid, p.106.

²⁴ Ibid. p.112.

Selon Anne GREGORY²⁵, les dix qualités d'un responsable de communication sont :

- La vision stratégique à long terme ;
- La capacité de manager une équipe ;
- L'aptitude à la prise de décision et au passage à l'acte ;
- La maîtrise de soi et le comportement positif ;
- La capacité de s'adresser à chacun et de se constituer un réseau ;
- L'aisance à l'oral et à l'écrit ;
- La capacité d'analyse ;
- La possession de valeurs personnelles claires ;
- L'anticipation et la préparation soignée des opérations ;
- La compréhension et l'ouverture aux autres.

Parmi ses responsabilités :

- Participer aux réunions de la direction générale ;
- Etre à l'écoute des salariés ;
- La mise en œuvre des moyens de communication efficaces ;
- Il doit comprendre la stratégie de la direction pour savoir quelles informations sont à transmettre en interne ;
- Il doit aussi être parfaitement au courant de la culture d'entreprise et des habitudes des différents interlocuteurs, ce qui implique des échanges avec les représentants du personnel aussi.

2.1.3. Les cadres hiérarchiques.

Les cadres hiérarchiques sont considérés comme un élément crucial au bon fonctionnement de la communication interne. Comme intermédiaire entre la base et le sommet de l'entreprise, les cadres hiérarchiques ont pour mission d'assurer la gestion de la communication ascendante et descendante d'une manière plus efficace et crédible.

2.1.4. Tous les salariés

Les salariés de l'entreprise constituent la cible centrale de la communication interne ; l'entreprise doit répondre à leurs attentes et satisfaire leurs besoins en information et aussi prendre en considération leurs suggestions et leurs revendications, mais dans la limite

²⁵ Cité par : WESTPHALEN(M.H) et LIBAERT (Thierry), *Communicator: toute la communication d'entreprise*, DUNOD, 5ème édition, 2009, p.74.

acceptable pour l'entreprise, des revendications irréalistes, qui demanderaient des moyens au-delà des possibilités de l'entreprise seront rejetées, par contre des propositions d'amélioration des conditions de travail dont la conséquence est une meilleure rentabilité du travail seront acceptées plus facilement

En tout état de cause, il est nécessaire de souligner que la communication interne est l'affaire de tous : dirigeants, cadres, personnels... car le dirigeant ne peut, à lui seul, établir et mettre en œuvre sa stratégie de communication, et il doit s'appuyer sur l'ensemble de son équipe pour une meilleure cohérence et une meilleure diffusion du message.

Une diffusion sera considérée comme bonne lorsque tous les salariés ciblés auront reçu l'information et agiront en fonction de cette information, bonne ou mauvaise selon leur point de vue. Une information sera considérée comme mal transmise ou inefficace si aucun changement ne se fait

2.2. Les moyens de la communication interne

La communication interne a pour finalité d'assurer la circulation de l'information dans le milieu de travail entre les différentes catégories et entre les différents acteurs qui interagissent à l'intérieur de l'entreprise, et d'assurer la cohésion et la complémentarité de leurs actions.

Pour accomplir ses missions, la communication interne dispose de moyens et d'outils utiles et efficaces. Ces outils classés en trois catégories distinctes

- Les moyens écrits
- Les moyens oraux
- Les moyens modernes ou TIC (technologie de l'information et de la communication)

2.2.1. Les moyens écrits

L'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication n'échappent pas aux entreprises qui utilisent encore les supports papier. « Il n'y a pas de solution à un problème de communication qui ne passe par l'écrit »²⁶

²⁶ D'ALMEIDA, (Nicole) et LIBAERT (Thierry) : *la communication interne des entreprises*, DUNOD, 3ème édition, 2002, p.31.

2.2.1.1. Le journal d'entreprise

C'est le support d'information le plus reconnu et le plus utilisé par la majorité des entreprises. Il est destiné à l'ensemble des salariés, il leur permet de connaître et de comprendre les enjeux, les forces et les faiblesses de leur entreprise, ainsi que la vie quotidienne de l'entreprise ce qui crée chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Sa réalisation dépend de la capacité financière et rédactionnelle dont dispose l'entreprise.

2.2.1.2. La note de service

La note de service est considérée comme le premier outil de communication interne, elle sert à fixer les règles du fonctionnement interne, tracer les directives, et informer sur les nouvelles orientations et modification juridiques, c'est un moyen de communication purement descendante du sommet d'entreprise pour finalité de transmettre les ordres.

2.2.1.3. Les notes flash

Appelée aussi flash d'information, les notes flash sont utilisées pour informer brièvement et rapidement l'ensemble des salariés sur le déroulement d'un événement très proche dans le temps, où il ne suffit pas de le publier dans un journal ou autre, elles servent aussi à informer, sans attendre, lorsqu'une directive est à appliquer immédiatement

2.2.1.4. La revue de presse

Il s'agit d'accumuler et d'organiser l'ensemble des articles de presse externe qui concerne l'entreprise pour être diffusés en interne entre les salariés. La revue de presse est faite de manière irrégulière tout dépend de l'actualité de l'entreprise dans le domaine : technologique, commerciales ou social.

2.2.1.5. La documentation

la documentation constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et qui peuvent être destinées à la fois aux actionnaires ou bien aux salariés dans une salle de documentation qui rassemble tous les rapports d'activité, les livres réalisés par l'entreprise : brochures, magazines et tout autre support d'informations rédigés par des auteurs externes à l'entreprise, elle est la base de la veille technologique, sociale, juridique, sociétale, etc.

2.2.1.6. La boîte à idées

La boîte à idées est un outil de communication ascendante, et un moyen d'expression pour les salariés, elle consiste à mettre à la disposition des salariés une boîte dans laquelle ils remettent leurs remarques, suggestions et propositions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise et l'exécution des tâches, et elle encourage la créativité dans l'entreprise. Pour que la mise en place d'une boîte à idées dans une entreprise soit un succès, il faut que la communication interne diffuse les idées qui auront été retenues par la Direction et les primes que leurs auteurs recevront pour avoir émis ces idées. De même, des concours d'idées sont parfois organisés pour encourager les salariés à proposer autant d'idées d'amélioration que possible, avec des prix versés aux « gagnants » de ces concours

2.2.1.7. Le panneau d'affichage

C'est un tableau dont le quel l'entreprise informe et sensibilise les salariés. Les plus fréquentes sont les affiches relatives aux conditions de sécurité au travail, au règlement intérieur. Le tableau d'affichage doit se trouver dans un endroit où passent quotidiennement les salariés, de façon à ce qu'ils puissent immédiatement voir, en sortant ou en entrant dans l'entreprise, quelles sont les nouveautés affichées

2.2.1.8. Le livret d'accueil

C'est un document qui comporte des informations sur l'entreprise : son historique, son organigramme, organisation et fonctionnement, ses activités et sa stratégie global. Il facilite d'une part l'intégration de toutes les nouvelles recrues dans l'entreprise.

2.3.2. Les moyens oraux

L'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat, la communication orale peut se faire de manière informelle (échange cordiaux dans les couloirs de l'entreprise), et aussi de manière structurée (réunions d'information...)²⁷. L'oral permet de développer les relations de proximité.

Il existe plusieurs outils de communication orale structurée, parmi lesquels nous citons :

²⁷ DEMONT (L) et alii : *la communication des entreprises* : stratégies et pratiques, édition NATHAN, 2000, p.220.

2.3.2.1. L'entretien individuel

Cet entretien se déroule souvent en face à face entre un salarié et son responsable, il consiste pour le responsable à évaluer annuellement le travail individuel de chaque salarié, c'est la technique la plus utilisée pour motiver le personnel, elle permet aux deux interlocuteurs d'aborder les sujets confidentiels et d'éviter la pression de conformité confrontée dans les réunions.

2.3.2.2. Les réunions

La réunion est un moyen privilégié pour faire descendre, faire remonter et faire partager de très nombreuses informations. Selon BEAL (J), LESTOCART (P)²⁸, il existe trois types de réunions :

a) Réunion d'information descendante

Il s'agit de transmettre de l'information à un groupe d'auditeurs rassemblés sur le thème dont il est question : rapport à une assemblée, informations générales données à un groupe par son dirigeant, présentation d'une opération (objectifs, explication, planification), compte rendu.

b) Réunion d'information remontante

En réunissant des personnes concernées par un sujet, on peut recueillir des informations, enregistrer des attentes ou des opinions, dans d'autre cas, les gens réunis possèdent des informations différentes, éventuellement complémentaires qui assemblées permettront d'améliorer une situation insatisfaisante, de résoudre un problème.

c) Réunion de partage d'information

Le plus généralement, il s'agit de **réunions-discussion** pour se concerter, se consulter entre collègues ou collaborateurs à l'initiative d'un responsable pour résoudre une difficulté, remédier à un dysfonctionnement ou améliorer une situation. Il faudra, dans le courant de la réunion, exposer la situation puis recueillir les avis et les propositions. Enfin, on envisagera les différentes solutions et leurs conséquences. (les ateliers métiers, les séminaires d'échange...).

²⁸ BEAL, (Jean-Pierre), et LESTOCART (Pierre- André) : *Op.cit*, p.44- 45.

➤ L'organisation de la réunion interne

La réussite de la communication orale dépend de sa préparation antérieure. Voici quelques clefs pour réussir une réunion et sa mise en place :

1. Organiser la salle des réunions soit, en grappe, ou en V, tout dépend du nombre de participants ; ainsi que du matériel nécessaire à la réunion et surtout disponible une table et des chaises autour de la table sont souvent les seuls moyens disponibles ;
2. Préparer à l'avance une liste des points à évoquer lors de la réunion « ordre du jour »
3. Fixer la date et la durée de la réunion; cela permet aux participants de s'organiser en conséquence ;
4. Programmer le déroulement de la réunion et préparer les outils de la communication les plus adéquats ;
5. Désigner un animateur compétant ; la plupart du temps, c'est l'organisateur de la réunion lui-même.
6. Convoquer tous les participants à temps avec une tenue sobre et respectueuse ;

A la fin de la réunion, au plus tard la rédaction d'un compte rendu contenant les points traités lors de la réunion et le distribuer aux participants.

2.3.2.3. Les cercles de qualité

Appelée aussi les ateliers participatifs ; un cercle de qualité est un groupes de 2 à 10 employés, d'une même entreprise appartenant à un même secteur d'activité qui se réunissent périodiquement et régulièrement dans le but de résoudre leurs problèmes de travail.

2.3.2.4. La communication de proximité

La communication de proximité a pour but de rapprocher l'entreprise de ses salariés, elle correspond à l'ensemble des échanges effectués sur le lieu de travail entre le top management et l'ensemble des salariés ; *la présence physique du top management sur le terrain* selon D'ALMEIDA (N), LIBAERT (T)²⁹ est très importante à trois titres :

- *L'écoute* : permettre au management de mesurer le climat social sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH ;
- *La diffusion des messages* : faciliter l'expression des directives, celles-ci seront d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié ;

²⁹ D'ALMEIDA, (Nicole), et LIBAERT (Thierry) : op. Cite. p.62.

- *Le symbole* : la présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié.

2.3.2.5. La pratique des portes ouvertes internes

Elle implique que les portes de tous les responsables, doivent être ouvertes à tous les employés qu'ils veulent présenter des revendications et des doléances ou simplement transmettre une information sur le travail, certains managers le font indépendamment d'une directive de la direction, pour rester proches de leurs collaborateurs, la règle devient alors : Quand la porte est fermée, n'entrez pas parce que je suis occupé et attendez qu'elle soit à nouveau ouverte pour entrer, cette méthode fait partie de ce que l'on appelle le management participatif.

2.3.3. Les moyens modernes

2.3.3.1. La communication électronique

« C'est l'ensemble des informations diffusables informatiquement »³⁰, elle nécessite une infrastructure informatique et un système d'information spécifique pour que l'information soit accessible uniquement en interne.

2.3.3.2. L'intranet

L'intranet est un réseau privé d'entreprise qui permet une transmission sécurisée (*entre le public interne d'une même entreprise*) de l'information utile à la réalisation de travail. Elle est moins coûteuse pour l'entreprise et permet la diffusion rapide de l'information entre les salariés en dépassant les contraintes géographiques.

2.3.3.3. Les messageries électroniques.

Les messageries électroniques permettent d'adresser des courriers électroniques à un ou plusieurs destinataires bien déterminés.

2.3.3.4. Les forums de discussion ou de travail de groupe.

Ils permettent moyennement, l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet, ceci remplace certaines réunions principalement lorsque les participants sont éloignés géographiquement les uns des autres et que les documents sur lesquels ils travaillent sont partagés.

³⁰ Ibid. P.57.

2.3.3.5. Le journal électronique

Il s'agit d'un panneau lumineux d'information sur l'entreprise, mais il ne faut pas confondre avec les panneaux d'affichage ni avec les alarmes visuelles et sonores comme les alertes au feu, etc. qui font elles-aussi partie de la communication interne.

2.3.3.6. Les téléréunions et les visioconférences

L'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis aux équipes de travail à se réunir quel que soit l'endroit où ils se trouvent et de réaliser des réunions d'échange d'information, pour les téléréunions, chaque participant possède un micro qui lui permet de visualiser les autres participants, par contre, pour les visioconférences ou vidéoconférences, les participants sont réunis autour d'un système unique dans chacun des lieux concernés.

Tableau I-04: Les moyens de communication interne : Avantages et inconvénients.

	Avantages	Inconvénients
Les moyens écrits	• Permet la sauvegarde et la conservation des informations • L'écrit est plus facile et plus souple à réaliser qu'un moyen oral ou audiovisuel • La possibilité de relecture à tout moment et de mieux comprendre • L'écrit est un moyen de la crédibilité « c'est vrai parce que c'est écrit », car il engage son auteur • Il sert de preuve juridique	• La surcharge des moyens écrits engendre le désintéressement : « trop d'information tue l'information » • Le gaspillage du temps dans la rédaction des affiches et les journaux qui ne seront pas forcément lus par les salariés • Le gaspillage d'argent: impression, les papiers, l'achat des tableaux d'affichage
Les moyens oraux	• L'amélioration du moral des salariés et le renforcement des liens et de la cohésion sociale	• Pressions de conformité chez les participants ce qui rend la réaction peu franche • Gaspillage d'argent :

	• L'oral donne le sens à l'information à travers le dialogue et l'échange • Un feed-back direct et rapide • Les réunions offrent la possibilité de créer des équipes créatives et efficaces pour améliorer l'entreprise	l'impression des comptes rendu....etc. • les moyens oraux sont parfois porteurs de messages désagréables pour le salarié. Exemple : harcèlement moral
Les moyens modernes	• Diffusion rapide des informations en quelques secondes • Contient des informations brèves et plus directes • Assure la sécurité des informations diffusées	• L'élimination du dialogue direct en face à face et la communication interne de vive voix est réduite car remplacée par des échanges de mails internes • Prennent de la place dans les serveurs de messagerie, donc sont coûteux et limités en place

Source : élaboré par nous-mêmes.

2.3. Les objectifs de la communication interne

A quoi sert une communication interne dans une entreprise ?

De nos jours La communication interne est devenue une nécessité entre l'entreprise et ses salariés ; elle sert principalement à faire circuler l'information nécessaire au fonctionnement de la « machine entreprise » et à renforcer le sentiment d'appartenance et la culture d'entreprise chez les salariés par suite ; éviter tout dysfonctionnement social qui peut perturber la stabilité et la performance de l'entreprise. SEKIOU (L) et dans son livre : « gestion du personnel » ; nous donne une illustration détaillé de l'ensemble des objectifs visés par la communication interne :

Tableau I-05: Les objectifs visés par la communication.

Objectifs	Explication
1. Améliorer la productivité et l'efficacité du travail	Recevoir de l'information crée de la motivation et de la satisfaction chez les employés, ce qui les incite à fournir un meilleur rendement qui augmente l'efficacité générale de l'organisation
2. Effectuer les changements	La communication contribue à orienter les efforts de la direction dans le sens souhaité
3. Prévoir et éviter les tensions trop fortes	Le manque d'information ou encore une information insuffisante ou inexacte crée des rapports tendus entre les membres du personnel ; au contraire, la communication qui transmet des renseignements justes et suffisants diminue le stress chez les travailleurs et entretient des relations propices au travail entre tous les membres de l'organisation
4. Répondre aux besoins des travailleurs et maintenir leur bon moral	Les employés peuvent faire connaître leurs besoins par le biais de la communication et les dirigeants peuvent mieux y répondre ; ce qui contribue à soutenir les efforts des employés dans leur travail
5. Permettre à chacun de se situer dans l'organisation	Les employés peuvent connaître les attentes de la direction vis-à-vis d'eux, par exemple ils seront informés des critères sur les quels ils sont évalués
6. Lutter contre les cloisonnements professionnels	L'isolement engendre un climat d'antagonisme et même une détérioration du climat social ; la communication permet, au contraire, d'ouvrir les barrières entre les individus et les professions
7. Faire vivre à chacun une expérience de vie de groupe	Chacun aura la perception très nette d'être membre à part entière de l'organisation, car l'information aide à faire participer chacun à l'effort commun.

Source : SEKIOU (Lakhdar), *Gestion du personnel*, les éditions d'organisation, 1986, p.36.

Section 03 : La maîtrise de la communication interne.

« La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit »,

Peter DRUCKER Consultant international en management.

La communication établie entre les acteurs internes à l'entreprise est une activité dont les effets peuvent être très positifs ou... désastreux. Elle peut être une source de cohésion et de complémentarité des acteurs et une opportunité pour éviter les grèves, absentéisme, et turnover.

3.1. Les attentes des RH de leur encadrement

LANDIER (H)³¹, dans son livre « évaluer le climat social de votre entreprise », a dressé la liste des qualités attendues, par les salariés, de leur encadrement :

- **Le respect**

Pour établir une bonne relation entre un supérieur et un subordonné, il y a une condition essentielle à prendre en considération : c'est le respect mutuel, le « bonjour » chaque matin, par exemple, donne à l'ensemble des salariés un sentiment de contentement, par contre « l'oubli » de bonjour est perçu comme un signe de mépris par les salariés, malgré l'oubli peut être lié à la grande préoccupation du supérieur au point qu'il en oublie ses bonnes manières

- **La présence**

Le salarié attend que leur encadrant soit présent à côté de lui, à tout moment, pour lui expliquer les directives et pour développer leur potentiel, malgré cela, dans la plupart des entreprises, les chefs sont souvent enfermés dans leurs bureaux et passent une grande partie de la journée devant son écran sans donner suffisamment d'importance aux attentes des salariés, ce qui crée un sentiment d'isolement chez ces derniers.

- **L'écoute**

Les salariés attendent de leur encadrement que celui-ci soit à leur écoute, lui pose des questions, lui donne leur avis, lui fait part de leurs problèmes ou, tout simplement, échange des idées. Le manque d'écoute de la part de l'encadrement crée un mal être dans leur vie

³¹ LANDIER, (Hubert) : évaluer le climat social de votre entreprise, édition d'organisation, Paris, 2008, PP 30-37

professionnelle, du stress et de la perte de confiance en eux-mêmes, voire d'autres situations d'inconfort par manque d'écoute et de parole à leur disposition pour s'épancher sur ce ressenti.

- **Les réponses**

Les salariés attendent de leur supérieur d'être tout le temps accessibles et présent à côté d'eux pour répondre à toutes leurs préoccupations et leurs attentes en matière de travail.

- **La délégation**

« La délégation est l'outil numéro un du manager, et l'incapacité à déléguer est la principale cause d'échec »³², tous les salariés attendent de leur chef qu'il sache bien déléguer, l'absence de délégation est vite perçue comme une incapacité à faire confiance, et donc comme une attitude insultante de mépris ou d'indifférence et de manque d'intérêt.

- **La reconnaissance**

Le degré d'efficacité, de productivité des salariés, d'un côté, et la reconnaissance du travail, de l'autre côté, sont deux poids sur la balance du climat social d'une entreprise. Il suffit que les poids soient déséquilibrés pour que le climat social soit dégradé ou amélioré. Une félicitation de la part de chef a un grand impact sur le salarié; elle lui force la confiance en soi et le pousse à donner de plus à l'entreprise.

- **La disponibilité**

Être disponible, être au service de ses ressources humaines est la principale responsabilité de l'encadrement, car, en cas de problème, les salariés apprécient de pouvoir s'adresser à tout moment à leur supérieur hiérarchique et de savoir qu'ils peuvent le faire, qu'ils en ont l'autorisation.

3.2. Les obstacles de la communication interne

La communication entre les acteurs de l'entreprise est un élément primordial pour la performance et la pérennité de celle-ci, mais les freins à la communication perturbent la circulation de l'information et rend les rapports humains sensibles.

Ci-dessous, nous traitons les obstacles à la communication que nous avons divisé en obstacles généraux et autres spécifiques à l'individu et d'autres liés à l'entreprise elle-même :

³² ECONOMY, (Peter) et NELSON, (Bob) : *le management pour les nuls*, 2ème édition, FIRST Editions, Paris, 2007, P. 97.

3.2.1. Obstacles d'ordre général

3.2.1.1. La lenteur

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins, sinon, elle va perdre sa valeur et sa pertinence car l'information est liée beaucoup plus au facteur temps et au contexte d'exploitation.

La vitesse de la transmission de l'information est liée à la structure de l'entreprise, sa taille, la géographie, et aussi les moyens d'information mis à sa disposition.

3.2.1.2. La désinformation

C'est une action particulière ou continue, qui consiste, en usant de tous les moyens, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir, elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.

3.2.1.3. Les rumeurs

Il y a une différence très importante entre la communication interne officielle, organisée par le directeur de la communication, les chefs de services, et la communication interne informelle, résultant des bruits de couloir à l'intérieur de l'organisation

Dans ce deuxième cas, l'organigramme de l'entreprise et la cartographie des influencées sont toujours différents.

Lorsque la communication interne d'une entreprise est mal maîtrisée, les messages transmis peuvent créer un décalage entre le discours organisationnel et la réalité perçue par les différents niveaux hiérarchiques, ce qui risque de dégrader le climat de travail et fait apparaître les rumeurs.

Les rumeurs apparaissent comme une réponse à un manque d'information entre les salariés qui est comblés par les personnes toxiques, porteurs de rumeurs qui ont comme principale mission de détruire la confiance entre l'individu et l'entreprise.

3.2.2. Obstacles liés à l'individu

Ces obstacles sont ceux qui influent le plus la communication interpersonnelle :

3.2.2.1. La perception

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur, la plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre, et l'information qui ne correspond pas à leur attente a tendance à être rejetée.

Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation, entendre ou sentir, ainsi, si ces éléments sont défavorables, il y a de fortes probabilités que le récepteur rejette, même inconsciemment ce que l'émetteur désire lui communiquer.

3.2.2.2. Les attitudes

Les attitudes peuvent se définir comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose, elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans un tel ou tel sens en situation de communication.

Certaines attitudes influencent temporairement le comportement alors que d'autres marquent profondément, voire définitivement, la vie de l'individu.

Il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication, les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet, etc.

Pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication, cette difficulté est due aux événements à caractère émotionnel pouvant bloquer le processus de communication, tels que la peur, l'inattention, et la méfiance ainsi que l'influence de leur éducation.

3.2.2.3. La sémantique et l'absence du référentiel commun

Il est nécessaire que l'émetteur et le récepteur disposent d'une codification commune, ceci est valable notamment pour la compréhension ; exemple l'écriture (le français et l'arabe utilise des formes d'écriture différentes). Idem pour les symboles et les musiques.

L'incompréhension et les fausses interprétations arrivées par manque de référentiel commun, plus précisément lorsque des symboles ou des mots ont des significations différentes et des interprétations, issues des référentiels des deux interlocuteurs, différentes.

Cela peut fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur.

Appliqué à la communication interne à l'entreprise, ce principe de convention et de référentiel commun, permet une communication basé sur des symboles et des termes communs et permet de réduire la diversité culturelle

3.2.2.4 Le sexe

Les hommes et les femmes ne communiquent pas de la même façon, la femme utilise beaucoup plus la sensation et cherche à créer des liens d'intimité et d'amitié ; donc elle s'intéresse au relationnel. Cependant, les hommes s'expriment pour affirmer leur statut, leur position sociale, et leur indépendance.

L'entreprise à fortes majorité de femmes ou d'hommes doit en tenir comptes et adapter sa communication interne en conséquence.

De même, selon l'implantation de l'entreprise : grande ville moderne ou campagne retirée, population urbaine ou rurale ont des rythmes de vie différents et donc l'entreprise doit en tenir compte aussi dans sa communication interne.

3.2.3. Obstacles liés à l'entreprise

Quelle que soit la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, elle rencontre des difficultés dans la circulation de l'information entre ses différents acteurs, ces difficultés sont liées à :

Le fonctionnement des entreprises exige une division du travail horizontal et verticale; la spécialisation des tâches crée dans l'entreprise des entités de travail différentes (des départements, fonctions, services, etc.), cette différenciation, nécessaire au management, génère de nombreux problèmes et manifestations en termes de langages utilisés et de valeurs partagées par chaque département ou entité, en termes de rôles de chacun et des objectifs tracés, ce qui se reflète à travers des problèmes de coordination mais aussi de communication.

Ainsi que de sentiments d'appartenance à un catégorie spéciale, de fierté d'être dans tel ou tel service, d'exercer tel ou tel métier, d'être dans une catégorie « noble » ou d'importance moindre : les techniciens et les commerciaux, ceux qui sont face à un public et ceux qui travaillent au contact uniquement de collègues, etc.

A coté de cet effet, d'autres problèmes liés à la taille de l'entreprise apparaissent : plus la taille de l'entreprise augmente, plus elle a tendance à rencontrer des problèmes de communication car le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir à la cible finale.

On parle de message verbal, alors qu'un message écrit subit généralement moins de déformation, c'est pourquoi la communication interne par écrit s'est développée, essentiellement par la mise en place et l'utilisation d'une messagerie électronique interne, du moins pour tous les salariés disposant d'un accès à un ordinateur.

3.3. Les conséquences d'une communication interne mal maitrisée

Sur l'aspect social de l'entreprise une communication incohérente ou non contrôlée peut affecter la vie sociale de l'ensemble des salariés, parmi ses conséquences, nous citons :

3.3.1. La mauvaise ambiance et la perte de convivialité

Comme on a déjà vu, la communication interne joue un rôle très important dans la construction des bons rapports entre les salariés et/ou entre les salariés et le chef., un manque d'information sur les projets de l'entreprise et la peur de l'inconnu engendra les bruits de couloir ainsi que les rumeurs et par conséquence une démotivation du personnel et la dégradation de climat social.

3.3.2. Les rumeurs

Quand les gens communiquent entre eux, il existe toujours des rumeurs, les rumeurs sont souvent liées à un manque de communication ou à une communication mal maitrisée, la rumeur est source de dégâts internes parfois même externes, la qualité de la communication interne doit donc être contrôlée et évaluée périodiquement :

- L'information est donnée par qui? (Par la direction, les cadres, ou il y a des gens toxiques porteurs de rumeurs dans l'entreprise...);
- Le personnel est-il satisfait de l'information ? L'a-t-il bien comprise ?.

3.3.3. La résistance au changement

Un salarié moins informé est plus résistant au changement qu'un salarié bien informé, parce que, les perturbations associées au changement (les nouvelles mutations, réorganisation des équipes sur les chantiers, remplacement d'un chef de chantier, etc.) ne seront pas comprises.

3.3.4. Un sentiment d'isolement

L'absence d'information et des échanges à l'intérieur de l'entreprise conduit à un certain cloisonnement entre les services et on trouve que chacun « travaille dans son coin ». Il en résulte un sentiment d'isolement chez les salariés.

3.3.5. Le « chacun pour soi »³³

Chaque service « travaille dans son coin » et de cela, résulte une décomposition de l'entreprise en un ensemble de baronnies, et chacun s'efforçant de conserver pour lui-même les informations dont il dispose.

Dans ces conditions, l'entraide d'un service à un autre est réduite à son strict minimum, quand elle n'est pas sévèrement combattue, le tout, bien entendu, au détriment de l'efficacité générale.

3.3.6. L'absence de transparence

Par le biais de la communication interne, l'entreprise cordonne le travail et renforce les liens avec ses salariés ; l'absence d'une communication interne claire et cohérente impacte négativement l'image interne de l'entreprise, il risque même d'entrer dans un système de suspicion « Si on ne nous le dit pas, c'est qu'on veut nous le cacher »³⁴.

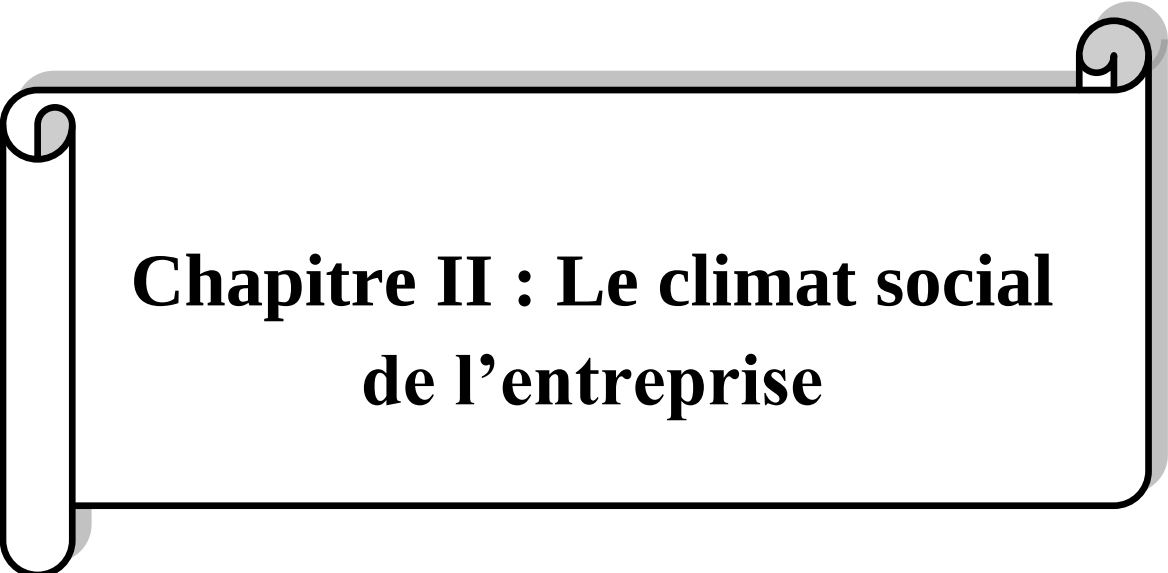
Conclusion

Comme l'homme est un être social vivant en société, la communication est donc essentielle, car, elle n'est plus considérée comme un simple facteur de travail destiné à produire un surplus comme ce fut le cas à l'époque du taylorisme.

Comme une personne a des besoins à satisfaire pour qu'elle puisse contribuer au succès et à la pérennité de l'organisation à laquelle elle appartient, une communication interne motivante, bien structurée et bien contrôlée, est la meilleure solution pour rapprocher le salarié et l'intégrer dans l'entreprise, donc la communication interne joue un rôle de « lubrifiant » à l'intérieur de la « machine organisationnelle ».

³³ LANDIER, (Hubert) *évaluer le climat social de votre entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2008, P.58.

³⁴ Ibid. P.87.



Chapitre II : Le climat social de l'entreprise

Introduction

La qualité du climat social est un facteur primordial pour la qualité de vie et le bien-être au travail, voire la productivité de l'entreprise ; cette dernière ne doit pas se focaliser seulement sur les ressources matérielles (les machines et le profit) car, la performance financière ne suffit plus, elle doit se préoccuper aussi de l'aspect humain ; un "bon" climat social est favorable à la bonne marche de l'entreprise, à l'efficacité et à l'acceptation du changement ; la cohésion et les bonnes relations à l'intérieur d'un groupe de travail influencent la productivité.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord cerner le concept de climat social à travers l'étude de ses théories et ses origines, nous évoquerons, dans un deuxième temps, les différents facteurs et indicateurs de climat social et nous conclurons par l'étude des différents outils adoptés par les entreprises pour mesurer son climat social et encadrer ses indicateurs

Ce chapitre se compose des trois sections suivantes :

- *Section 01 : Le climat social : revue de la littérature.*
- *Section 02 : Les indicateurs de climat social.*
- *Section 03 : Les outils de mesure de climat social de l'entreprise.*

Section01 : Le climat social : Revue de la littérature.

1.1. La notion de climat social

Le style de leadership, le type de management pratiqué, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, la perception des politiques RH par les employés forment ce qui est appelé "le climat de l'entreprise".

1.1.1. Définition du climat social

Avant d'approfondir l'étude de climat social, Il est important de le définir clairement :

- Pour **VERMOT-GAUD**³⁵, le climat social : *« tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié et sa motivation à l'égard de la société, de ses buts et de ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise ».*
- D'après **Fourgous & Iturralde**³⁶, le climat social est *« un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres ».*
- De sa part ; **CORNELL**³⁷ considère le climat social comme étant : *« l'ensemble des perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation. ».*
- Généralement le climat social est défini comme l'atmosphère sociale qui règne dans une organisation, résultant des comportements relationnels entre ses membres, leurs perceptions et leurs degrés de satisfaction au travail; c'est le ressenti positif (« je suis reconnu dans mon travail », « je suis considéré », « mon travail me plaît », « je suis bien payé », ...), ou bien le ressenti négatif (« je ne suis pas considéré », « il n'y a pas d'avenir pour moi dans cette entreprise », ...) par la majorité des salariés vis-à-vis de leurs entreprise.

³⁵ COHEN-HAEGEL, (A) : *Toute la fonction ressources humaines*, Editions Dunod, Paris, 2010, P.320.

³⁶ Cité par El Maguiri1, (D) et IBENRISSOUL, (N): *Étude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés*, in International Journal of Innovation and Scientific Research, May 2014, pp. 94-115

³⁷ BRUNET, (L) : *« Climat organisationnel et efficacité scolaire »*, Université de Montréal, Département d'études en éducation, CANADA, Novembre 2001

1.1.2. Aperçu historique

Le climat social a fait depuis des années l'objet de plusieurs centaines d'articles de recherche et de revues académiques. Au travers de la littérature, le climat social trouve son origine dans les années 1939, dans les travaux expérimentaux de chercheur anglo-saxon :

Kurt Lewin, sur un groupe d'écoliers à travers le quelle, il a démontré l'existence d'un lien entre le climat régnant dans une organisation et les comportements des individus de celle-ci.

LEWIN a résumé ses résultats de recherche dans la formule : $C = F(P * E)$, qui postule que le comportement (C) de l'individu subit l'influence de sa personnalité propre (P) (aptitudes, caractéristiques physiques et psychologiques) et celle de l'environnement (E) qui l'entoure.³⁸

LEWIN le premier qui a introduit le "climat social" n'en a pas donné une définition formelle; il a utilisé plutôt le terme "**Atmosphère sociale**", l'introduction officielle du concept de "climat social" a été en 1960 par GELLERMAN³⁹: "*réfère, métaphoriquement, aux conditions météorologiques et à la température physique et, socialement, à l'atmosphère prévalant dans un milieu donné*".

1.2.3. Les théories de climat social

La recension de la documentation sur l'étude du climat dans les organisations fait ressortir, en général, l'utilisation fréquente de deux questionnaires:

- le *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ) de **Halpin et Crofts**
- le *Profile of a School* (POS) de **Likert** (1972). Deux conceptions similaires sont à la base du développement de ces questionnaires⁴⁰.

1.2.3.1. Théories de Halpin et Crofts

La théorie de Halpin et Crofts repose sur les deux principes suivants:

- 1- Le comportement des individus est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail. Les perceptions du comportement du leader détermineront le comportement des membres du groupe et dès lors, fourniront une mesure du climat

³⁸BRUNET, (L) : *Op.cit.*

³⁹BRUNET (L) et SAVOIE(A): " climat organisationnel et culture organisationnel: apports distincts ou redondance?", in Revue Québécoise de psychologie, volume 21, n°3, Québec, 2000, p.181

⁴⁰BRUNET, (L) : *Op.cit*

organisationnel. qui est, lui-même, grandement déterminé par le comportement des cadres de l'entreprise.

- 2- Un déterminant essentiel de l'efficacité de l'organisation est l'habileté du dirigeant à créer un climat dans lequel lui et les autres membres du groupe peuvent initier et compléter des comportements de leadership.

Halpin et Crofts ont construit un questionnaire pour mesurer le climat social d'une organisation "le *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ) " base sur les huit dimensions suivantes:

<i>Le comportement des salariés</i>	 - Cohésion entre les individus; - Interférences du supérieur; - Moral des individus; - Relations sociales entre les individus;
<i>Le comportement du leadership</i>	 - Relations formelles et impersonnelles avec le personnel - Confiance; - Considération; - Accent sur la production

Les résultats de ce questionnaire a permet de ressortir six types de climat à savoir:

1. Climat ouvert.
2. Climat autonome.
3. Climat contrôlé.
4. Climat familial.
5. Climat paternel.
6. Climat fermé.

Les trois premiers types de climat se regroupent sous l'appellation "climat ouvert" qui se caractérise par la satisfaction du personnel et les comportements authentiques, les trois autres climats sous l'appellation "climat fermé", qui se caractérise par un degré d'apathie chez tous les membres de l'organisation, ceux-ci dénoncent une insatisfaction tant au niveau des relations humaines qu'au niveau de leur travail.

1.2.3.2. Théorie de Likert (1903-1981)

RENSIS Likert est un professeur de psychologie à management participatif, pour Likert, « *le climat social et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour produire des résultats* »⁴¹.

Cette position est la plus communément adoptée, Likert (1959) en donne ainsi une affirmation très nette, écrivant : « *La réaction d'un individu à une situation quelconque, est toujours une fonction non pas du caractère absolu de l'interaction, mais de la perception que l'individu en a. Ce qui compte, c'est la manière dont il voit les choses, et non pas la réalité objective.* »⁴² Aussi, le modèle du fonctionnement de l'organisation qu'il construit (Likert, 1961) donne une place centrale à la perception des individus : les variables causales (structure, objectifs pratiques de direction) interagissent avec la personnalité pour produire des perceptions et c'est seulement à travers celles-ci que les relations entre les variables causales et les variables dépendantes (satisfaction, absentéisme, productivité, grèves...) peuvent être comprises.

En 1974, Il a fait une enquête dans des grandes entreprises d'assurance à l'importance de satisfaction des besoins d'accomplissement et d'estime. Il a identifié deux grands types de climat organisationnel correspondant à quatre systèmes de gestion.

A) Climat de type autoritaire

1. Autoritarisme exploiteur.

Ce type de climat est caractérisé par:

- Éloignement psychologique des chefs et des subordonnés ;
- Motivation fondée sur la crainte, les menaces et sanctions ;
- Très faibles esprit d'équipe ;
- Forte centralisation ;
- Décisions prises au sommet sans consultation des subordonnés ;
- Une absence de confiance de la direction envers les salariés;
- Communications peu nombreuses et descendantes ;

⁴¹ Ibid.

⁴² GADBOIS, (C) : « *L'analyse psychologique des organisations. Le climat et ses dimensions* », in Revue l'année psychologique 1975. pp. 269-293.

- La majorité des décisions sont prises par la haute administration;
- Les relations entre supérieur et subalternes sont rares et font preuve de méfiance;
- Le processus de contrôle est fortement centralisé au sommet;

C'est dans une atmosphère de menaces, de punitions et de récompenses occasionnelles que travaillent les individus.

2. Autoritarisme paternaliste

Ce type de climat est caractérisé par:

- Motivation fondée sur les récompenses et les sanctions, attitude soumise des subordonnés ;
- Une confiance condescendante envers les salariés;
- Faible conscience des responsabilités de la part des subordonnés ;
- Filtrage des informations remontantes ;
- Quelques décisions de faible importance prises aux niveaux inférieurs ;
- Faible incitation au travail en équipe.

B) Climat de type participatif

1. Consultatif.

Ce type de climat est plus dynamique parmi ses caractéristiques:

- Motivation plutôt bonne ;
- une confiance moyenne envers les salariés;
- Recherche de l'implication des subordonnés dans la prise de décision ;
- Communication ascendante et descendante fiables ;
- Bonne coopération latérale ;
- Encouragement du travail en équipe.

2. Participation de groupe.

Dans ce type de climat, la direction et les salariés forment une équipe qui vise l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation établis sous forme de planification stratégique.

Il se caractérise par:

- Une confiance complète de la direction envers ses salariés;
- Les décisions sont prises à tous les niveaux de l'organisation;
- La communication s'établit de façon ascendante, descendante et latérale;
- La participation et l'implication des salariés;

- Le processus de contrôle est délégué à tous les échelons et tous les salariés sont fortement impliqués. (Large décentralisation des contrôles);

En fonction de cette classification des différents types de climat, les recherches de Likert ont démontré que les organisations qui appliquent le style participatif (le meilleur pour Likert) obtiennent une efficacité supérieure à celles qui s'appliquent le style autoritaire

Section2 : Les indicateurs de climat social.

Le climat social peut se voir comme la conséquence de l'ensemble dominant des croyances adoptées par la majorité des employés. Si ces croyances sont favorables à l'entreprise elles entraîneraient un **bon** climat social, s'elles sont défavorables à l'entreprise elles entraîneraient un **mauvais** climat social et plusieurs dysfonctionnements sociaux ; un dysfonctionnement social peut être défini comme : « *une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés* »⁴³.

2.1. Les types des dysfonctionnements

2.1.1. L'absentéisme

2.1.1.1.Définition

L'absentéisme au travail est un comportement organisationnel très complexe, selon SEKIOU. (L)⁴⁴, **L'absentéisme** : « *est une période précise durant laquelle le travailleur ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non-présence.* »

2.1.1.2.Types d'absence

Que ce soit d'une entreprise publique ou privé, on trouve dans la loi deux types d'absences sont pris en compte, les absences rémunérées et les absences non rémunérées :

a. Absences rémunérées

- *Rémunérée par l'entreprise* :
 - Une journée entière de repos par semaine. (article 33 loi 90/11)⁴⁵

⁴³ MARTORY, (B) et CROZET (D) : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Dunod, 2005, P. 191.

⁴⁴ SEKIOU (L): *Op.cit*, P.485.

⁴⁵ Code de travail Algérien 2001-2002 « Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail »

- Les jours fériés chômés (article 34 loi 90/11)
- Un congé annuel rémunéré par l'employeur. (article 39 loi 90/11)
- Pour s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel.
- Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels (article 54 Loi N° 90-14 du 2/06/1990)⁴⁶

- *Rémunérée par la sécurité sociale :*

✓ à l'occasion de chacun des événements familiaux suivants: mariage du travailleur, naissance d'un enfant du travailleur, mariage de l'un des descendants du travailleur, décès d'ascendant, descendant et collatéral au 1er degré du travailleur ou de son conjoint, décès du conjoint du travailleur, circoncision d'un enfant du travailleur. Le travailleur bénéficie dans ces cas de trois (3) jours ouvrables rémunérés.

✓ l'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle du travailleur. (article 54 Loi N° 90-14 du 2/06/1990)

✓ Durant les périodes pré et postnatales, les travailleurs féminins bénéficient du congé de maternité rémunéré. (article 55 Loi N° 90-14 du 2/06/1990)

b.Absence non rémunérée

✓ Sauf les cas expressément prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur. (Article 53 Loi N° 90-14 du 2/06/1990)

✓ Des autorisations d'absences spéciales non rémunérées peuvent être accordées par l'employeur aux travailleurs qui ont un besoin impérieux de s'absenter dans les conditions fixées par le règlement intérieur. (Article 56 Loi N° 90-14 du 2/06/1990)

✓ L'absence, sans motif légitime.

2.1.1.3.Les causes de l'absentéisme

Si l'employé s'absente, c'est qu'il y a une cause justifiant (ou non) son absence⁴⁷, les absences justifiées sont appelées « absences involontaires », et les absences non justifiées sont appelées « absences volontaires ».

⁴⁶ Code de travail Algérien 2001-2002 « Loi n° 90-14 du 2/06/1990 relative à l'Exercice du droit syndical »

⁴⁷ SEKIOU (L), *Op.cit.* P.492.

a. Absentéisme non volontaire

Ce type d'absentéisme est lié à une maladie professionnelle et non professionnelle ou à un accident de travail, qui a engendré une incapacité physique temporaire ou permanente. « On définit l'absentéisme subi comme l'absence d'un salarié contre son gré ou pour des motifs extérieurs à l'entreprise. »⁴⁸. Ce type d'absentéisme n'est pas fautif puisque le salarié ne contrôle pas la cause qui le force à s'absenter, il existe d'autres raisons qui peuvent entraîner des absences non volontaires : (accident de travail, congé de maternité...etc.) dans ce cas l'employeur ne peut pas contester l'absence de l'employé, à première vue, il paraît incompressible aux yeux de l'entreprise, mais en réalité l'employeur peut réduire certains types d'absence, par exemple. « Il est évident que le fait de recruter uniquement des hommes ou des femmes d'un certain âge entraînera automatiquement une chute des congés maternité. ».⁴⁹

b. Absentéisme volontaire

« Il s'agit d'absences délibérées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la mauvaise foi. ».⁵⁰ Par exemple un employé s'absente pour des raisons personnelles ou sans motifs, ce type comprend toute situation dans laquelle l'employé choisit volontairement de s'absenter du travail. Il représente la majorité des absences dans l'organisation. « Les absences volontaires se cachent dans la plupart des cas sous la couverture des absences involontaires (ex : la maladie). »⁵¹

Aussi, une absence liée à un sentiment d'injustice, par exemple son supérieur hiérarchique a refusé de lui donner un congé, donc il croit qu'il ne l'aime pas.

Il existe aussi plusieurs causes qui son à l'origine de l'absentéisme volontaire à savoir :

- **L'insatisfaction au travail**

De nombreux facteurs contribuent à rendre le travail monotone, comme la division et le contenu des tâches, la pauvreté des relations interpersonnelles et la nature du leadership, etc.

⁴⁸ JARDILLIER (P) « *Etude des 14 facteurs influant sur l'absentéisme industriel* », in le travail humains N°1-2, 1962, p.11.

⁴⁹ DENIS,(M) : *L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action* » Afnor édition, 2015. p.11.

⁵⁰ Ibid., p12

⁵¹ Ibid., p12

Ces dimensions négatives de la tâche engendrent de l'insatisfaction et encouragent l'absentéisme.

- **La rémunération insuffisante**

L'insuffisance d'une rémunération satisfaisante incite les travailleurs à s'absenter pour pouvoir manifester leur mécontentement ou pour chercher parfois d'autres formes de gains supplémentaires en dehors de leur principal emploi.

- **La fatigue**

Le nombre d'heures excessives de travail et la surcharge engendrent le désintéressement du travail, le travailleur se trouve envahi par la fatigue physique et psychologique à ce point qu'il en devient même incapable de penser. Cette fatigue mine le moral du travailleur et incite celui-ci à s'absenter de son travail.

- **L'intérêt personnel**

Lorsqu'une grève est sur le point de se déclencher, certains travailleurs préfèrent se déclarer malades plutôt que vouloir être considérés comme grévistes ; ils ne se mettent pas dans le cas des non-grévistes, et ils touchent même leurs revenus sans travailler et ils ne s'attirent pas l'antipathie des grévistes.

L'intérêt personnel passe aussi par une inadéquation entre les objectifs personnels du salarié et les possibilités que l'entreprise lui offre ou pas : progression dans la carrière, promotion ou contenu attractif du travail

2.1.2. Le stress au travail jusqu'au « burn-out »

« *Le stress, c'est la vie !* »⁵² Hans Selye

Le stress professionnel est l'un des nouveaux risques majeurs auquel les organisations doivent faire face.

2.1.2.1. Définition de stress au travail

La notion de stress est apparue vers 1936 grâce aux recherches effectuées par Hans Selye médecin-endocrinologue autrichien, pour Selye, le stress est une « *réponse non spécifique de l'organisme face à une demande* ». ⁵³

⁵² Cité par : ALBERT, (E) et SAUNDER (L) : *Stress.fr*, édition d'organisation, Paris, 2010, P 2

⁵³ SEKIOU (L), Op.cit. P

D'après l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail (AESS), le stress « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. »⁵⁴.

2.1.2.2. Les catégories de stress professionnels

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) distingue neuf catégories de risques liés au stress illustrées dans le tableau ci-dessous

Tableau II-01 : Neuf catégories de risques liés au stress.

CONTENU DU TRAVAIL	
1. Nature des Tâches	Tâches monotones, peu stimulantes, dépourvues de sens, déplaisantes, répugnantes
2. Charge de travail, rythme et cadences	Avoir trop ou trop peu à faire Avoir de fortes contraintes temporelles
3. Horaires de travail	Horaires stricts immuables, trop longs, imprévisibles et incompatibles avec la vie sociale
4. Participation et contrôle	Manque de participation à la prise de décision ou de contrôle sur les méthodes de travail
CONTEXTE PROFESSIONNEL	
5. Progression de carrière	Précarité de l'emploi Manque de perspectives de promotion, de reconnaissance sociale, de systèmes d'évaluation des performances clairs ou équitables Sur ou sous-qualification pour le poste
6. Rôle au sein de l'entreprise	Rôles peu clairs Plusieurs rôles incompatibles Responsabilité de plusieurs personnes
7. Relations Interpersonnelles	Manque de considération des responsables hiérarchiques Mauvaises relations entre collègues Brimades, harcèlement, violence, isolement

⁵⁴ Cité par : GREBOT, (Elisabeth) : *Stress et burnout au travail*, éditions d'organisation, Paris, 2008, P5

8. Culture d'entreprise	Mauvaise communication Absence de transparence des objectifs de l'entreprise
9. Liens entre la vie professionnelle et la vie privée	Conflits entre exigences de la vie professionnelle et de la vie privée Manque d'appui à la maison pour les problèmes rencontrés au travail Manque de reconnaissance des problèmes personnels au travail

Source : GREBOT, (Elisabeth) : *Stress et burnout au travail*, édition d'organisation, Paris, 2008, P32

2.1.2.3. Les conséquences du stress

Le stress au travail peut avoir des conséquences d'ordre organisationnel qui touche l'entreprise, comme il peut avoir d'autres qui sont liés directement au salarié

a. Conséquences pour l'entreprise⁵⁵

Le stress coûte cher à l'entreprise, sans pour autant que son coût direct soit exactement chiffrable :

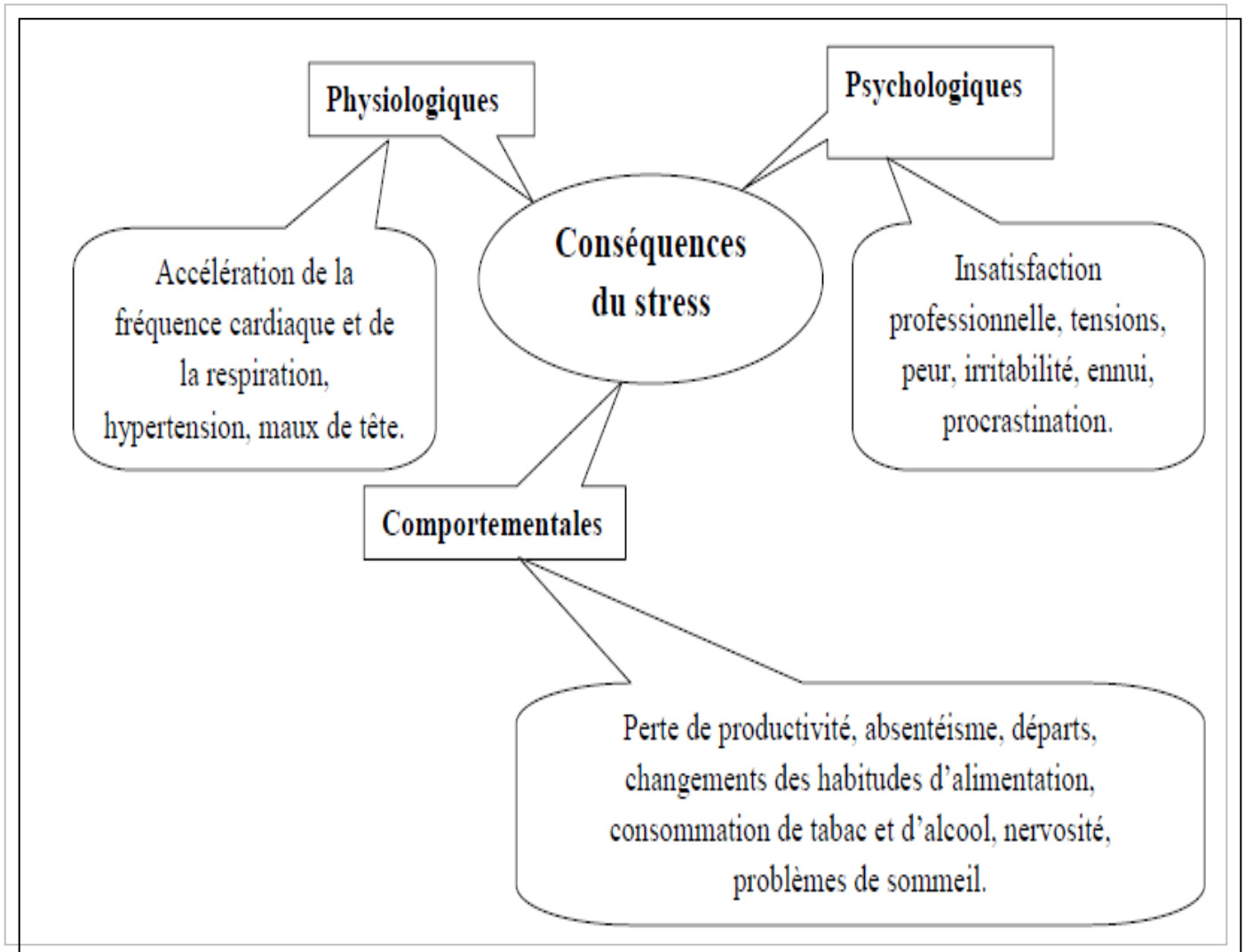
- faisant *augmenter* l'absentéisme, les fluctuations du personnel, les plaintes des clients ou des consommateurs, les pratiques dangereuses et les taux d'accidents du travail, les risques de procès et d'actions en justice par des travailleurs victimes du stress ;
- *diminuant* la motivation des travailleurs ;
- *influant négativement* sur leur recrutement ;
- *portant atteinte* aux performances et à la productivité, à l'image de l'entreprise tant auprès de ses employés qu'à l'extérieur.

b. Conséquences sur l'individu

L'environnement professionnel peut nuire à la santé de l'individu en l'exposant à des risques d'accident ou à des conditions de travail dangereuses, de traumatismes et de maladies, les conséquences du stress sur l'individu peuvent être regroupées en trois catégories : physiologique, psychologique et comportementale telle qu'illustrées dans la figure ci-dessous :

⁵⁵ GREBOT, (Elisabeth) : *Stress et burnout au travail*, édition d'organisation, Paris, 2008, P 36

Figure II-01 : les conséquences du stress au travail sur l'individu.



Source : ROBBINS, Stephen et autres : Management l'essentiel des concepts et des pratiques, 7ème édition, éditions nouveaux horizons, Paris, 2011, P 227

2.1.3. Le turn over

Généralement, un nombre important de départs du personnel est un facteur de dysfonctionnements et un signe de climat social défavorable et dégradé, cependant, ce n'est pas le cas pour toutes les entreprises :

- dans certains secteurs d'activité, le turnover peut être considéré comme bon car, cela permet de "mettre du sang neuf" dans l'entreprise et de renouveler en permanence ses compétences grâce aux nouveaux entrants (le départ d'un salarié désagréable, inefficace est salué comme une bonne chose), c'est le cas seulement si le turn-over est

faible, à cause de la déperdition des savoirs transmis dans un turn-over faible d'un salarié à son successeur à son poste de travail ;

- dans d'autres entreprises, le départ d'un salarié coûte très cher à celle-ci: coûts de formation, de remplacement et de recrutement, perte de clientèle et les couts de non vente dan le cas des entreprises commerciales (il existe des cas où la clientèle est très attachée à la stabilité de ses interlocuteurs).

2.1.3.1.Définition

Le terme de « turnover » ou 'turn-over » est d'origine anglo-saxonne mais, il est souvent repris tel quel dans la littérature française ou, parfois traduit par taux de rotation ou de roulement du personnel d'une entreprise,

- ✚ GALAMBAUD (B)⁵⁶, le définit comme : « la rupture du lien contractuel salarié-employeur » ;
- ✚ pour SEKIOU⁵⁷ c'est « tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année ».

Le turnover peut faire l'objet de différents classements :

- **Départs du fait de l'entreprise :**
 - Manque d'aptitude...
 - Sanction,
 - Licenciement,
- **Départs du fait des collaborateurs :**
 - Maîtrisables par l'entreprise : rémunération, promotion externe, horaire de travail ;
 - Non maîtrisables par l'entreprise : déménagement, retraite, décès, démission.
- **Départs pour raisons inconnues :**
 - Rassemblent tous les cas qui n'ont pas été classés précédemment.

⁵⁶ GALAMBAUD, (B) : « *des hommes à gérer* », Entreprise Moderne d'Edition, Paris1983

⁵⁷SEKIOU (L), Op.cit. p.500.

2.1.3.2. La mesure de turn over

Le taux de rotation global est le principal indicateur du turn-over. Il se calcule généralement à partir du rapport suivant⁵⁸ :

$$\text{Taux de turn-over} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année } N}{\text{Nombre de collaborateurs au 1 er janvier de l'année } N} \times 100.$$

$$\text{Taux de démission} = \frac{\text{total des démissions}}{\text{total des départs}} \times 100.$$

$$\text{Taux de stabilité global} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs dont l'ancienneté est supérieure à } x \text{ années}}{\text{Nombre moyen de collaborateurs de l'année } (N-x)} \times 100.$$

2.1.3.3. Les solutions

Le roulement du personnel est souvent lié à des éléments rattachés au travail, telle l'insatisfaction au travail. Pour établir des relations entre des éléments qui incitent les travailleurs à quitter leur emploi et les départs définitifs des employés, l'organisation doit⁵⁹ :

- Effectuer une enquête sur l'ensemble du personnel, selon l'âge, le sexe, l'ancienneté...
- Noter, lors des départs, les commentaires de ceux qui partent en les interviewant (si possible).
- Etablir et réaliser un programme susceptible de créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant dans l'organisation, etc.

2.1.4. Les accidents du travail

Durant son travail, l'individu s'expose à de multiples contraintes et risques qui peuvent nuire à sa santé, les accidents de travail et les maladies professionnels sont aujourd'hui un véritable enjeu de santé au travail ; l'entreprise doit assurer les bonnes conditions de travail et mettre en place des actions de prévention des risques liés au travail.

⁵⁸MARTORY, (B) et CROZET (D): *Op.cit*, P.199.

⁵⁹SEKIOU (L), *Op.cit*. p.504.

2.1.4.1. Définition

MARTORY et CROZET définissent un accident de travail comme étant « un événement lié à l'action professionnelle de façon directe ou indirecte (cas de trajet) qui est les deux à la fois :

- Ponctuel, ce qui le distingue des maladies professionnelles ;
- Cause des lésions corporelles à une ou plusieurs personnes ».⁶⁰

2.1.5. Les conflits sociaux

Le conflit est la partie prenante de la vie sociale, on le trouve dans les relations interpersonnelles comme dans les organisations du fait des enjeux importants qu'exige la performance.

2.1.5.1. Définition

« Le conflit étymologiquement vient de « *conflitus* » et signifie « *choc, lutte et combat* », c'est pourquoi l'essentiel des recherches a d'abord été réalisé dans le domaine de la guerre. A partir de XVII^e siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il désigne alors « l'antagonisme » possible dans les champs intellectuels, moral, affectif, ou social, voire juridique et psychologique ».⁶¹

Le conflit est donc un désaccord ou une contradiction des points de vue des individus ou des groupes dont les objectifs, les buts ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.

2.1.5.2. Les sources des conflits

- Mauvaise définition et répartition des tâches ;
- Les mauvaises conditions de travail ;
- Manque de communication : Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication ;
- Des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières ;
- Différences d'interprétation et les malentendus entre les individus ;
- Incapacité des managers à répondre aux besoins de leurs employés.

⁶⁰ MARTORY, (B) et CROZET (D) : *Op.cit*, P210

⁶¹ MARSAN, (C) : *gérer et surmonter les conflits*, DUNOD, 2^e édition, 2005, p.14.

L'entreprise doit prévenir les conflits et les gérer pour éviter les tensions et les catastrophes qui peuvent lui coûter très cher : « Mieux vaut prévenir que guérir. »

2.1.5.3. Les indicateurs de conflictualité

Il existe de nombreux indicateurs annonciateurs d'un climat dégradé et de conflit déclenché ou prêt à se déclencher :

- La grève : la grève est le témoin numéro un de l'existence d'un conflit ;
- L'augmentation du nombre des accidents de travail ;
- L'accroissement des revendications ;
- L'élévation des taux d'absentéisme et de turn over.

2.1.5.4. Les effets des conflits sur l'entreprise

Dans une entreprise les conflits ne peuvent avoir que des conséquences négatives et néfastes mais ils peuvent même être une source d'amélioration et de développement. On parle alors de conflit fonctionnel et de conflit dysfonctionnel :

- **Le conflit fonctionnel**

Conflit qui contribue aux objectifs du groupe et améliore ses performances ; la résolution de ce type de conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème donné ; ce sont généralement les conflits de tâche et de la façon dont le travail est effectué.

- **Le conflit dysfonctionnel**

Ce sont les conflits liés plus fréquemment aux malentendus, aux fausses interprétations et aux mauvais rapports interpersonnels.

Section3 : Les outils de mesure du climat social.

À fin de disposer de données représentatives sur la situation sociale, l'entreprise mise en place un ensemble d'outils qu'il permet d'établir une cartographie de ce qui se passe à un moment donné dans l'entreprise et de mesurer les progrès réalisés en matière de stratégie RH.

En se basant sur ces outils qui permettent à l'entreprise de mieux connaître ses collaborateurs, il est possible d'anticiper les risques sociaux et d'adapter la communication interne de l'entreprise à condition, bien sûr, de mettre en place des actions concrètes. C'est le cas du bilan social tableau de bord et de l'audit qui donne une vision globale et permettent par la suite d'adapter les outils RH en identifiant les actions à mettre en œuvre pour améliorer les indicateurs sociaux suivis.

Cette section met en exergue l'importance de l'aspect social pour l'entreprise et montre comment celui-ci peut être évalué par les différents utiles et pratiques à savoir : l'audit social, le bilan social, et le tableau de bord social

3.1. La veille sociale

La veille sociale consiste à mettre en place les différents moyens (bilan social, tableau de bord social, enquête de climat social, etc.) qui permettront de mieux comprendre la façon dont les salariés interprètent la politique de l'entreprise et réagissent aux décisions de la direction susceptibles d'avoir pour eux des conséquences positives ou négatives « **management des risques sociaux** ».

3.2.Les outils de mesure du climat social

3.2.1. Le tableau de bord social (TBS)

3.2.1.1.Définition

Le tableau de bord social (TBS) est l'un des outils les plus importants dans le domaine du pilotage social; selon **TAÏEB**⁶² «*le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer 1 'atteinte d'un objectif fixé préalablement*»..

⁶² TAÏEB Jean Pierre, *Le tableau de bord de la gestion sociale-*, Paris, DUNOD, 2008, p 1

Michel Gervais⁶³ définit le tableau de bord comme *"un système d'informations permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités"*.

Claude Alazard et Sabine Séparai⁶⁴ les définissent comme *"un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivis par la même équipe ou le même responsable, pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les activités d'un service"*.

Un tableau de bord social peut-être défini comme un document synthétique, composé d'une série d'indicateurs peu nombreux, mais pertinents vis-à-vis du niveau de responsabilité et du contexte décisionnel de l'utilisateur; le (TBS) est donc un document personnalisé à l'entreprise et à la nature de ses activités dont on désire assurer le suivi, Il peut être : hebdomadaire, mensuel, par branche métiers, ou par région géographique

3.2.1.2. Les objectifs du tableau de bord social

a. Trier et présenter l'information pour faciliter les décisions :

Dans une entreprise plusieurs informations sociales sont traitées chaque jour, puis enregistrées sur différents supports, le premier objectif de la mise en place de tableau de bord social est donc de sélectionner puis de présenter les informations nécessaires à la gestion

Le tableau de bord constitue pour l'entreprise un outil d'information qui permet une prise de décision plus efficace et plus pertinente, grâce à l'enregistrement et la structuration de l'information sociale dans des graphes divers qui facilite le pilotage pour les responsables

Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables

b. Le TBS : un outil de management

La mise en place d'un tableau de bord social permet au responsable de piloter en toute autonomie le système qu'il a sous sa responsabilité

63 Gervais, (M) : *Contrôle de gestion*, édition Economica, Paris, 2005.

64 Alazard, (C) et Sépari (S) : *Contrôle de gestion*. DECF, Dunod, Paris, 2005.

Il favorise aussi la coordination et la communication au sein de l'organisation, du fait que l'analyse et l'étude des indicateurs, fournit une base de discussion et d'échanges entre les responsables, entre les managers et leurs subordonnés. Il permet aussi de clarifier les objectifs et l'évaluation des résultats et la gestion quotidienne interne.

3.2.2. Le bilan social

3.2.2.1. Définition

Dans un premier temps le terme « bilan » est utilisé dans la comptabilité ; on parle de bilan financier et bilan comptable établis chaque fin d'année pour avoir une vision globale sur l'ensemble des actifs et des passifs d'une entreprise.

Le terme « bilan » est emprunté pour le domaine social de l'entreprise dans les années 1977 par la loi sur le bilan social et pour la première fois aux France. On peut dire que c'est « la comptabilisation des ressources humaines »

Le bilan social apporte chaque année, en un document unique, une vision globale et synthétique sur la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées, de mesurer les changements survenus et ce au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes

3.2.2.2. Les sept rubriques du bilan social

Le bilan social englobe des informations sociales concernant l'exercice de l'année en cours (N) et des informations sur l'exercice précédent (N-1), on pourra ainsi constater les améliorations ou les régressions, les efforts consentis dans tel ou tel domaine et les réalisations issues de l'initiative de l'employeur ou de la négociation.

Le bilan social comporte des rubriques citées au suivant et qui précise tout ce qui lié à l'organisation du travail en matière de rémunération, recrutement, aménagement du temps....etc.

Tableau II-02 : les composantes du bilan social

Emploi	Rémunération et charges accessoires	Conditions d'hygiène et de sécurité	Autres conditions de travail	Formation	Relations professionnelles	Autres conditions de la vie relevant de l'entreprise
11. Effectifs	21. Montant des rémunérations	31. Accidents du travail et de trajet	41. durée et aménagement du temps de travail	51. formation professionnelle continue	61. représentants du personnel et délégués syndicaux	71. œuvres sociales
12. Travailleurs extérieurs	22. Hiérarchie des rémunérations	32. Répartition des accidents par élément matériel	42. organisation et contenu du travail	52. congés formation	62. information et communication	72. autres charges sociales
13. Embouche	23. Mode de calcul	33. Maladies professionnelles	43. conditions physiques de travail	53. apprentissage	63. différend concernant l'application du droit de travail	
14. Départs	24. Charges accessoires	34. CHS	44. transformation de l'organisation de travail			
15. Promotions	25. Charges salariales globales	35. Dépense en matière de sécurité	45. dépenses d'amélioration des conditions de travail			
16. Chômage	26. Participation financière des salariés					
17. Handicapés						
18. Absentéisme						

Source : MARTORY, (B) et CROZET (D) : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Dunod, 2005, P. 248.

3.2.2.3.L'utilité du bilan social

a. Le bilan social : Outil de gestion social

Le bilan social est un outil qui donne une vision globale sur la vie sociale de l'entreprise à un moment donné, les données rassemblées dans ce document synthétique orientent la gestion et la prise de décision efficace

Il permet aussi une maîtrise de la démographie de l'entreprise : on y trouve toutes les informations sur les effectifs et leurs variations marquées chaque année

b. Le bilan social : Source d'une information quantifiée

Lorsque l'on étudie les données contenues dans le bilan social on est étonné par la disparité des champs couverts. Cela tient au fait que ce document n'a pas pour vocation unique d'éclairer les décideurs mais a été conçu comme support du dialogue social, donc aussi destiné aux salariés et à l'environnement de l'entreprise.

Il constitue dans au moins quatre domaines :⁶⁵

- Une maîtrise de la démographie de l'entreprise : on y trouve toutes les informations sur les effectifs, qui peuvent être retraitées par périodes de l'année et par sous-unités ;
- La connaissance des dysfonctionnements essentiels : absentéisme, turn-over (sous réserve d'un calcul élémentaire), accident de travail ;
- Une approche globale sur le système de formation, essentiellement sous l'angle de la dépense engagée qui est insuffisante pour un vrai pilotage de la formation mais donne des ordres de grandeur des investissements consentis ;
- Une information globale sur le système de rémunération, en grandes masses et répartition par catégories.

En résumé, le bilan social constitue une bonne base de données qui mérite d'être complétée pour étayer la gestion sociale ou conduire un audit.

⁶⁵ : MARTORY, (B) et CROZET (D) : Op.cit, P.250.

3.2.1. Les enquêtes de climat social

Les enquêtes de climat social est l'un des outils les plus pratiqués par les entreprises pour mesurer le degré de satisfaction de ses employés et l'atmosphère sociale qui règne à l'interne, elles peuvent être ou bien par la distribution des questionnaires ou bien à travers les entretiens

C'est l'outil qui vise à prendre en compte les perceptions que les individus ont de la situation sociale, à tous les niveaux de la hiérarchie.

3.2.2. L'audit social

Bien que discipline récente, l'audit social est une déclinaison particulière de l'audit opérationnel, il connaît depuis des années un développement continu, au service d'un projet collectif de développement humain, économique et social durable.

C'est une méthode permettant d'évaluer les pratiques sociales mises en œuvre par l'entreprise.

3.2.2.1. Définition

L'Institut International de l'Audit Social : (IAS) définit l'audit social comme suit : « *Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes.* »⁶⁶

L'audit social est une investigation portée sur la qualité des ressources humaines d'une entreprise. C'est un examen professionnel basé sur des techniques spécifiques et pertinentes, qui permet d'exprimer une opinion sur le degré de la participation des RH aux objectifs de leur entreprise et par suite formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH.

L'audit social est considéré comme un véritable **outil de mesure de la réalité sociale** de l'entreprise, car il permet d'avoir une vision commune à tous les acteurs de l'entreprise (dirigeants, salariés).

3.2.2.2. Les circonstances de la mise en œuvre d'un audit social

L'audit social n'est pas réglementé en lui-même, toute entreprise ou institution, quelle que soit son activité, sa taille, son organisation peut tirer profit d'un audit social.

La procédure d'un audit social est déclenchée par des événements dont les conséquences socio-économiques sont ou seront significatives pour l'entreprise⁶⁷

⁶⁶ IGALENS, (J) et PERETTI, (J.M) : *Audit social*, édition d'organisation, Paris, 2008, P 37

⁶⁷ MARTORY, (B) et CROZET (D) : Op.cit, P.253.

- a. **En cas de mutations lourdes** : Acquisition, fusion, redéploiement d'activités, changement des temps et des rythmes de travail..., il s'agit d'examiner si des déséquilibres sociaux ne vont pas perturber ou faire échouer l'opération. L'objectif peut être aussi, dans le cas d'achat ou de fusions, de conduire une estimation aussi professionnelle que possible de la valeur réelle d'une entreprise et des risques liés au redéploiement des ressources humaines.
- b. **En cas de dysfonctionnements** ayant une traduction économique sous forme de pertes, d'insuffisance de la qualité, d'allongement des délais, de manque de réaction aux opportunités du marché, ou tout simplement à caractère social (conflit, absence de communication, départ des plus compétents, absentéisme...), l'audit social est le préalable à la mise en œuvre de solutions pertinentes.

3.2.2.3. Les objectifs de l'audit social

- L'audit social fournit aux centres de décision de l'entreprise des analyses objectives, des appréciations, des recommandations et des commentaires utiles, dans le cas d'écarts, il permet la mise en œuvre d'actions correctives au niveau des orientations, des objectifs ou des moyens
- L'audit social permet d'identifier les zones à risques, mais aussi celles d'innovation et de création potentielle de valeur
- L'audit social permet de vérifier la conformité des pratiques de la gestion des ressources humaines aux politiques et règles en vigueur et d'apprécier la cohérence et l'efficacité des procédures et outils mis en place ainsi que le fonctionnement des hommes au travail.
- L'audit social est un instrument puissant de management pour l'entreprise qui veut utiliser au mieux toutes ses ressources internes dont elle dispose soit confrontée à un dysfonctionnement ou pas
- Il permet d'éviter un échec à l'entreprise en état de fusion ou de réorganisation à travers l'analyse des facteurs susceptibles d'engendrer un dysfonctionnement non prévu, . C'est une étape préalable à toute réflexion stratégique, réorganisation ou aménagement d'une nouvelle action

3.3.La communication interne et le climat social de l'entreprise

La communication interne et le climat social sont deux thèmes très intéressants et souvent liés. C'est pourquoi il mérite plusieurs développements :

3.3.1. La communication interne et le type de climat social qui règne

La communication interne est l'un des déterminants de climat social les plus importants de n'importe quelle entreprise que ce soit pour une PME ou pour une grande entreprise, car, la qualité du climat social repose largement sur la qualité des relations entre les salariés et avec leur supérieur hiérarchique ; si les salariés entretiennent des rapports plutôt corrects avec leur supérieur, un bon climat social sera instauré et vice-versa.

Ainsi que selon le contenu et le type du message venu de la direction que le climat social sera soumis à modification; un message qui comprend par exemple un changement dans les horaires de travail ou porte une mobilité géographique d'un nombre considérable d'employés à une zone un peu isolée, il va automatiquement créer un bruit de couloir dans les locaux de l'entreprise, et il va créer aussi un mécontentement de la part des salariés affecter à cette zone, ce qui influence par la suite sur le climat ressenti dans l'entreprise, cependant l'intervention de la direction pour informer les employés sur les causes de changement et sur les opportunités d'évolution dans la carrière offertes, peut conduire à réduire les tensions et à calmer les esprits ; une communication transparente aidera les employés à comprendre la situation et à savoir ce que leur entreprise attend d'eux.

Ainsi qu'on peut déduire le type de climat social de n'importe quelle entreprise à partir de type de communication dominante à celle-ci, une communication bidirectionnelle ; ascendante-descendante, implique un climat social participatif, convivial où la direction et les salariés forment une équipe qui vise l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation établis sous forme de planification stratégique.

Une communication interne du type hiérarchique unidirectionnel implique l'existence d'un autoritarisme, le cloisonnement professionnel, les ordres à respecter et les tâches à effectuer, ce qui engendre un climat d'antagonisme caractérisé par l'isolement et la détérioration des relations interpersonnelles.

3.3.2. La communication interne et les dysfonctionnements sociaux

La communication interne contribue à un bon climat dans l'entreprise, à réduire les tensions, à renforcer les motivations et à valoriser le rôle de chaque service, cependant, elle peut avoir des répercussions négatives si l'information n'est pas transmise de façon adéquate aux employés. En période des tensions et des dysfonctionnements, la communication interne est primordiale ; elle permet de connaître les sources des conflits et les causes de manifestation du personnel.

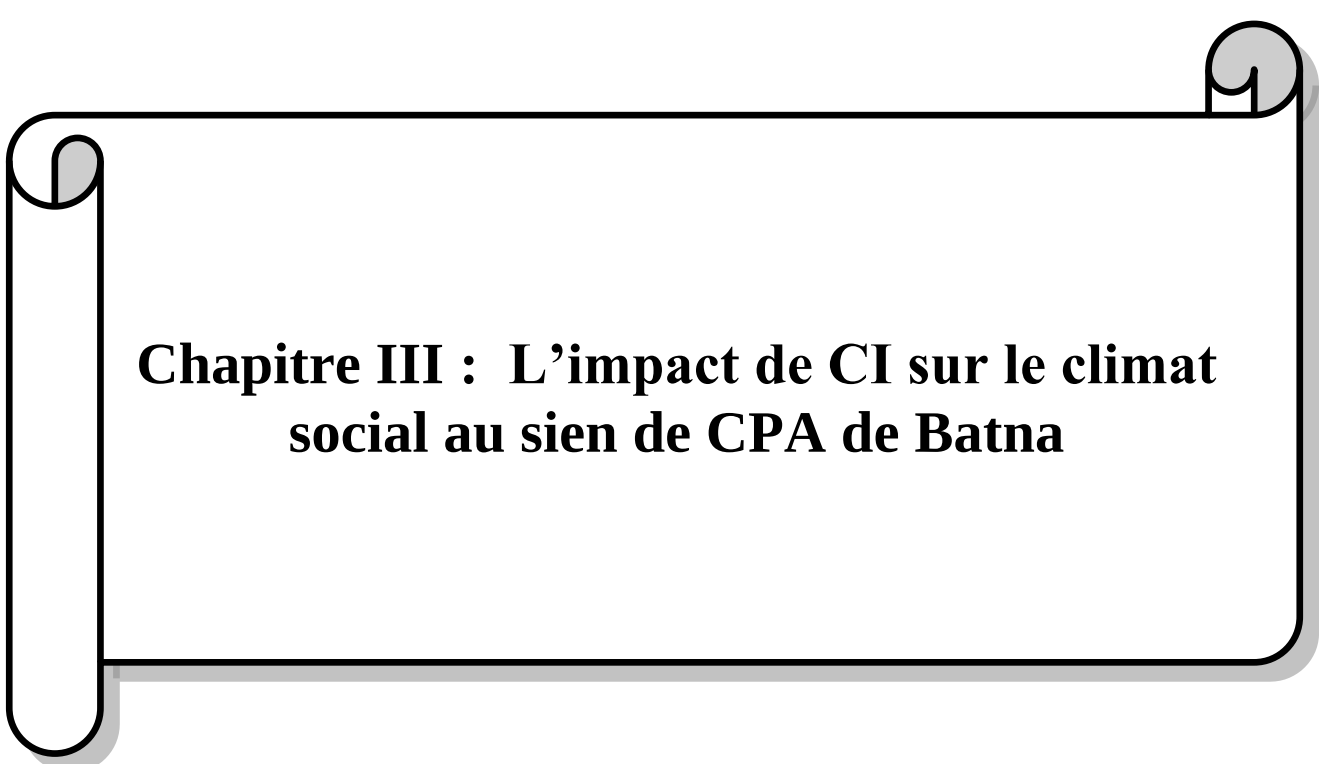
À titre d'exemple : dans un conflit collectif le manque de la communication est souvent la cause principale de tous les désaccords et les contestations, parce que, cacher de l'information aux employés peut leur causer de l'anxiété, cependant la communication interne peut être aussi la meilleure solution pour le régler, par le biais du dialogue constructif et de la négociation.

Concernant les retards et la séduite, si un cadre ne supporte plus les retards répétitifs d'un salarié, il pourra lui en faire le reproche, sans que le climat social en soit impacté, dans la mesure où la ponctualité est une valeur partagée par tous. Par contre, s'il ne le supporte pas et commence à l'insulter devant témoin, ou à se plaindre de son incompétence, le climat social sera impacté et générera une aggravation social peut être insupportable à l'entreprise parce que; même si la personne est incompétente, elle mérite de la considération en tant que personne.

La mauvaise communication entre les salariés et leur hiérarchie, mène toujours à la détérioration des relations de travail et par la suite une dégradation du climat social qui génère des dysfonctionnements sociaux imprévus, comme le stress, les conflits interpersonnels, les rumeurs et même l'augmentation des départs, ce qui influence l'image de l'entreprise tant à l'interne qu'à l'externe.

Dans tous les cas, ce sont les relations interpersonnelles qui entrent en jeu et qui mettent en œuvre la gamme complète des émotions, tandis que, l'esprit de justice, l'esprit de solidarité, l'effet de se sentir à l'abri de représailles quand on est à l'intérieur d'un groupe, peuvent conduire à alourdir le climat social d'une entreprise.

Une communication interne organisée et efficace est le meilleur mécanisme pour régler la majorité des dysfonctionne



Chapitre III : L'impact de CI sur le climat social au sien de CPA de Batna

Introduction

Dans le cadre de notre cas pratique, et à fin de mettre en lumière l'impact de la communication interne sur le climat social de l'entreprise nous avons jugé nécessaire de le scinder en 3 sections, la première porte sur la présentation du milieu de déroulement du stage qui est la banque CPA groupe d'exploitation de BATNA, son historique, ses domaines d'activité, son organisation et ses différents départements.

La deuxième section sera consacrée à l'évaluation des pratiques de la communication interne au siens de groupe d'exploitation de Batna. Pour ce faire, nous avons procédé à l'examen de la documentation du groupe consacrée au sujet, ainsi qu'à l'observation directe et la présence sur le terrain. On va voir par la suite, la démarche suivi dans notre enquête.

Dans la troisième section, on va présenter notre enquête quantitative concrétisée par un questionnaire ayant touché une partie importante des membres du personnel du groupe, suivie par l'analyse des résultats obtenus, synthèse, et suggestions.

Ce chapitre est structuré comme suit :

- **Section1** : Présentation de Crédit Populaire d'Algérie groupe d'exploitation de Batna
- **Section2** La méthodologie de la recherche ;
- **Section3** : Analyse des résultats, Synthèses et suggestions.

SECTION 1 : présentation de Crédit Populaire d'Algérie (Groupe d'Exploitation de Batna).

1.1. Le parcours du Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A)⁶⁸

Quelques années après la création de la BNA, et dans un contexte marqué par une volonté de nationaliser tous les organismes bancaires étrangers qui gravitaient autour de Banque Centrale d'Algérie. Le système bancaire national a été renforcé par la mise en place d'un autre intermédiaire financier bancaire, qui est le CPA.

Le CPA est créé en 1966 par l'ordonnance n°66/366 du 29 Décembre 1966. Ses statuts ont été arrêtés par l'ordonnance n°67/78 du 11 Mars 1967. Dans les dispositions générales de ses statuts, le CPA est conçu comme Banque générale et universelle, réputé commerçant dans ses relations avec les tiers.

Le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les Banques populaires (Banque Populaire Commerciale et Industrielle à Alger, Oran, Annaba, Constantine) ainsi que d'autres Banques étrangères : Banque Alger Misr, Société Marseillaise du Crédit et Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB).

En 1985, le CPA a donné naissance à la Banque de Développement Local (B.D.L), après cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres, et de 89000 comtes clientèles.

Suite de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique par action dont le capital est propriété exclusivement par l'état et initialement fixé à quinze millions de dinars et il a évalué comme suit :

⁶⁸ Document interne de la DRH de La banque CPA

Tableau III-01 : Evolution du capital social de Crédit Populaire d'Algérie

Année	le capital social (en DA)
1966	15 millions DA
1983	800 millions DA
1992	5.6 milliard DA
1994	9.31 milliard DA
1996	13.6 milliard DA
2000	21.6 milliard DA
2004	25.3 milliard DA
2006	29.3 milliard DA
2010	48 milliard DA

Source : document interne du CPA

Acteur proactif de développement, le CPA a pour mission de promouvoir le financement du commerce national grâce à une politique commerciale dynamique en direction de la PME/PMI, dans les secteurs du BTPH (Bâtiment, Travaux Public et Hydrol), du commerce et de la distribution, de la Santé et du Médicament, du tourisme, de Hôtellerie, de l'artisanat et des Médias.

La stratégie de la Banque CPA, qui vise essentiellement à améliorer les qualités de service au profit de sa nombreuse clientèle, est axée en cinq grandes lignes :

- ❖ Fidéliser sa clientèle, accroître et diversifier son portefeuille ;
- ❖ Etre ouvert à la participation éventuelle à des montages de types consortiaux, pour le financement des plus gros projets d'investissement ;
- ❖ Moderniser son management, par l'achat des outils les plus performants, la formation du potentiel humain et la valorisation des expériences ;

- ❖ Mettre le client au cœur de ses préoccupations en lui offrant un service de qualité, rapide et sécurisé ;
- ❖ Veiller à l'amélioration des conditions de travail des employés.

Suite à la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenue une entreprise publique économique par action dont le capital est propriété exclusivement par l'Etat

Le CPA et depuis sa création a su évoluer pour offrir une qualité de service toujours plus grande à ses clients grâce à la mise en disposition de ses clients une équipe de professionnels hautement qualifiée. Le CPA disposait pour son démarrage d'un effectif de 444 agents et de 20 agences, aujourd'hui, le CPA dispose d'un réseau bancaire composé de 128 agences, encadrées par 15 groupes d'exploitation répartis sur tout le territoire national et distribués dans les wilayas suivantes: Alger centre, Alger Est, Alger Ouest, Ghardaïa, Chleff, Tizi-Ouzou, Blida, Annaba, Bejaia, Sétif, Constantine, Batna, Oran périphérie, Tlemcen, Oran ville.

1.2. Les missions de CPA

Le CPA comme toute autre banque, est une entreprise dont le rôle essentiel est de recevoir les fonds que lui confie sa clientèle et de prêter une partie de ces fonds à ceux qui en ont besoin. Le CPA doit donc constituer une clientèle puisque ce sont ses clients qui lui procurent aussi bien les ressources nécessaires pour exercer son activité que l'occasion d'employer ces ressources, c'est la double fonction de collecter des dépôts et de distribuer les crédits

Le CPA a pour mission d'accompagner par la gamme de ses services, les transactions et les échanges des différents agents économiques comptant parmi sa clientèle, de même qu'il a pour objectif, par le biais de son plan d'action, de jouer au mieux son rôle d'intermédiaire entre les agents économiques et ce en collectant d'une part des ressources sous forme de dépôts auprès des épargnants, et d'autre part en mettant ensuite ces ressources à la disposition des investisseurs qui en expriment le besoin.

Le CPA s'intéresse aussi à promouvoir le financement du commerce national grâce à une politique commerciale dynamique en direction de la PME, du BTPH, du commerce et de la distribution, de la santé et du médicament, du tourisme, de l'hôtellerie, de l'artisanat et des médias.

Enfin le CPA peut recevoir des dépôts, accorder des crédits, prendre des participations dans la capitale des grandes entreprises et mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions.

1.3. Présentation de la structure d'accueil : le Groupe d'Exploitation de Batna « 835 »

1.3.1. Présentation

Faisant partie de l'ensemble des groupes d'exploitation du CPA, implantées sur tout le territoire national, le Groupe d'Exploitation de Batna « 835 » se situe à la Route Biskra (BATNA).

En tant que groupe régional, le Groupe d'Exploitation de Batna « 835 » supervise sept agences au sein de la wilaya de Batna et dans les wilayas voisines ;

Agences situées à Batna :

- Agence de Berika « 358 » ;
- Agence de Batna 1 « 307 » ;
- Agence de Batna2 « 356 » ;
- Agence de Batna3 « 360 ».

Agences hors wilaya :

- agence de Biskra « 305 »
- agence de Tolgha « 310 »
- agence de Khenchela « 319 »
- agence Al Oued « 322 »

Tableau III-02: Fiche signalétique.

Fiche signalétique	La Banque	CPA
	Le groupe	Batna
	Le code de la banque	04
	Nombre d'agence	08
	Le code de groupe	835
	Horaires d'ouverture	De 9:00h a 16:00h
	Le sigle de la banque	
	Le téléphone	033860019
	Le fax	033868589
	L'adresse complète	La route de Biskra – Batna

1.3.1. Organisation du groupe de Batna « 835 »

L'organisation du groupe comporte également les divisions suivantes :

1.3.1.1. Le directeur régional

- Représente le groupe au niveau de la wilaya en tant que premier responsable de groupe.
- Il supervise toutes les opérations des différentes cellules
- La coordination entre les différentes fonctions et l'organisation de la Banque ;
- La préparation des plans d'action et l'identification des objectifs commerciaux du groupe ;

- Veiller à l'application du règlement intérieur de la banque ;
- Participer aux séminaires et aux réunions
- Prendre les décisions concernant les objectifs et la politique générales du groupe
- Le contrôle de la bonne marche de la banque et de la prestation des services à la clientèle

1.3.1.2.Le secrétariat général : son travail consiste à :

- Recevoir et à envoyer le fax et le télex
- Recevoir les appels téléphoniques et les orienter vers le service voulu, elle organise aussi le courrier.
- La gestion des réunions qui se déroulent à l'intérieur de la banque entre le directeur et les représentants du personnel ou les directeurs des agences rattachées au groupe et la réalisation des comptes rendus et les archivés ;
- La gestion des relations extérieures du directeur en cas de mission ou d'une visite...

1.3.1.3.La cellule de surveillance générale :

- Assurer la sécurité totale pour les opérations effectuées par les agences affiliées ;
- Contrôler les opérations des comptables des agences de groupes par le biais des rapports complets ;
- Assurer la gestion des transactions monétaires effectuées par les agences du groupe ;

1.3.1.4.La sous-direction d'exploitation : elle se compose de :

- * Service commerciale
- * Service crédit,
- * Service commerce extérieur,
- * Service des Affaires Juridiques et du Contentieux

a. Service commerciale : ce service se préoccupe de :

- Préserver et développer la fonction commerciale des agences rattachées au groupe

- Elaborer et diffuser toute information permettant de faire connaître les produits et les services de la Banque.
 - Réaliser des études commerciales, notamment, sur l'environnement, les marchés, la concurrence et les innovations de produits et de services.
 - Promouvoir l'image de marque de la banque.
 - Elaborer et suivre la mise en place des divers plans publicitaires de la banque.
 - Mettre en place des plans de marketing et de communication
- b. **Service crédit** : ce service a comme fonction principal la distribution des crédits a partir des fonds recueillis par la banque auprès de ses clients déposants sous forme de dépôts
- Établir les autorisations de crédit dans la limite de pouvoir conférés ;
 - S'assurer du remboursement de crédit a échéance
 - S'assurer du renouvellement des dossiers de crédit
- c. **service des Affaires Juridiques et du Contentieux**
Surveiller la régularité des documents constitutifs des dossiers d'ouverture des comptes dans les agences du groupe
- d. **service commerce extérieur**
Le Suivi des opérations de commerce extérieur effectuées par les agences

1.3.1.5. **Sous direction des ressources humaines** : Cette structure s'intéresse à la ressource humaine en matière de :

- Assurer la gestion administrative du personnel de groupe : contrôle des absences, les congés, condition de travail, etc.
- Le respect du règlement intérieur et les horaires de travail ;
- L'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation annuelle pour le personnel de groupe et les agences rattachées et suivre sa réalisation aux plans quantitatifs et qualitatifs ;
- La gestion des mutations, des affectations, et promotions ;

- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application de la gestion du personnel
- Aider les gestionnaires à définir les besoins de formation ;
- Elaborer les notes d'information et organiser l'information destinée aux personnels.

1.3.1.6. Cellule informatique : est chargée de:

- mettre en œuvre le schéma informatique du groupe et les agences rattachées;
- assurer le développement des applications informatiques ;
- assurer la maintenance des équipements informatiques.

1.4. Les pratiques de la communication interne au sein de Crédit Populaire d'Algérie (Groupe d'Exploitation de Batna).

Dans une entreprise, communiquer et informer fait partie de la tâche de chaque personne quelle que soit sa fonction, car on ne peut pas imaginer une entreprise ou une organisation sans communication.

Le groupe d'exploitation de Batna (le lieu où j'ai fait mon stage) et malgré son importance, son statut, et la complexité de ses tâches ne dispose pas d'un service ou d'une direction chargée de la communication interne, est considéré cette fonction primordiale comme une simple tâche administrative assurée par la DRH du groupe

Cependant il existe des pratiques de communication interne les plus connues dans toutes les entreprises.

Dans ce qui suit nous allons aborder les pratiques utilisées au sein de groupe :

- * **Les notes de service** : la direction des ressources humaines utilise ces notes là pour informer généralement l'ensemble des salariés sur les règles de travail et le fonctionnement de chaque service ou cellule.
- * **Le téléphone** : le téléphone est l'un des moyens les plus utilisés au sein du groupe. Chaque bureau dispose d'un numéro de poste, qui permet aux employés de rester en contact.
- * **Les réunions** : durant notre stage on a remarqué plusieurs fois des réunions programmées au niveau de Groupe entre le directeur régional et les cadres supérieurs

Les réunions programmées sont généralement pour l'échange d'informations. Par ailleurs, les réunions sont des moyens utilisés au niveau de la banque à fin d'améliorer et de faciliter la communication interpersonnelle du bas vers le sommet, du sommet vers le bas, et entre les différents services.

- * **Les affiches** : il existe aussi des affiches qui sont utilisé généralement par le directeur pour attirer l'attention des salariés à un événement remarquable.
- * **Le contact direct avec le directeur** : durant notre stage au sein de ce groupe on a remarqué la présence physique de directeur régional au niveau des bureaux d'une façon remarquable, chose qui n'est pas très courante dans les entreprises algériennes.

SECTION 2: la méthodologie de la recherche.

2.1. La méthodologie de l'enquête

Pour collecter les informations, en premier lieu nous avons eu à faire des recherches documentaires par rapport au thème choisi, pour approfondir nos connaissances et avoir plus d'informations sur notre sujet nous avons eu à faire des recherches sur internet et dans la bibliothèque de notre école et d'autres écoles.

2.1.1. La description de la recherche

2.2.1.1.La recherche documentaire

Pour mener à bien notre étude, nous avons procédé par une démarche qui a consisté en la recherche documentaire dans les livres spécialisés dans la gestion des ressources humaines et la communication des entreprises dans la bibliothèque de notre école et les bibliothèques des autres écoles : école supérieur de commerce (ESC), école supérieur nationale de management (ESNM), et l'école des banques (ESB).

2.2.1.2.La recherche sur internet

Pour approfondir nos connaissances en communication interne et climat social, nous avons fait des recherches sur le net à travers les articles scientifiques, les livres en ligne, la consultation des différents blogs, le contact avec des experts en communication et en climat social et la pris en considération de leurs conseils et leurs interventions.

2.2.1.3.L'observation directe du milieu d'étude

« L'observation est une technique qui consiste à enregistrer de manière systématique des comportements, des objets et des événements a fin d'obtenir des informations sur un phénomène intéressant ». ⁶⁹

Le climat social de n'importe quelle entreprise est basé beaucoup plus sur les rapports interpersonnels et les contacts humains. Donc, la nature de notre étude nous oblige d'adapter l'observation comme un outil de recherche dans notre cas pour apprécier l'atmosphère qui règne, car, l'observation est l'action de suivi attentif des phénomènes qui se passe dans l'entreprise, elle nous permettra de mieux comprendre et d'expliquer les éléments touchant la problématique formulée

2.2.1.4.L'enquête par le questionnaire

A. Définition du questionnaire

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'informations le plus courant. « Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les plages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées » ⁷⁰

C'est un outil qui sert d'interface entre celui qui cherche l'information et celui qui la détient. Il permet la collecte de précieux renseignements et de transformer l'information en données statistiques utilisables.

B. L'échantillonnage

La population concernée par la recherche est l'ensemble des salariés de Crédit Populaire d'Algérie Groupe d'exploitation de Batna.

Pour cela trente trois questionnaires ont été distribués au niveau du groupe mais on a reçu que 27 réponses, donc notre échantillon d'étude sera 27 et les autres seront considérées comme non réponse.

C. La rédaction de questionnaire

Pour qu'il soit plus efficace et son étude soit plus pertinente et fiable, le questionnaire doit respecter quelques règle lors de la rédaction :

- Les questions doivent être claires, simples et précises.
- Les mots employés doivent avoir la même signification pour tout le monde.

⁶⁹ OUACHERINE, (H) : Recherche *Marketing*. Cours de master en science commerciales, **EHEC, 2013/2014**

⁷⁰ KOTLER, (P) et DUBOIS (Bernard) : *Marketing management*, édition public-union, 1997, P.140

- Les questions doivent être structurées, allant du général au détail, du simple au complexe.
- Les questions confidentielles doivent se situer en fin du questionnaire.
- Tester le questionnaire auprès d'un échantillon réduit,
- Corriger le questionnaire,

Notre questionnaire (voire annexe n° 1) a été élaboré sur la base des hypothèses posées par nous au début et il a été envoyé à un expert en communication interne et après qu'il a apporté quelques modifications, nous avons discuté aussi avec notre encadreur et nous avons apporté des modifications pour la deuxième fois pour l'adopter à la population étudiées.

➤ **Thèmes des questions**

Le contenu de questionnaire a été structuré en trois thèmes principaux avec des items:

- **Une fiche signalétique** : pour mieux connaître les caractéristiques de notre population
- **La Communication interne** : les questions posées dans cette partie servent à évaluer la qualité de la communication interne et la circulation de l'information au niveau du siège de Groupe d'exploitation, ainsi que les relations : supérieur-subalterne, subalterne- supérieur, subalterne- subalterne
- **La mesure de climat social par le biais de la Communication Interne** : à partir de cette partie on déduit à quel degré influence-elle la communication interne ou bien les rapports humains sur le climat social de groupe
- **Les dysfonctionnements** : l'étude de cette partie nous permettrons de connaître s'il y a des dysfonctionnements au niveau de groupes et les causes principales des ceux-ci.

➤ **Types de questions utilisées**

Plusieurs types de questions ont été utilisés dans notre questionnaire, à savoir :

⇒ **les questions ouvertes** : elles laissent le libre choix dans les réponses données.

Et de notre part nous avons utilisé des questions ouvertes qui demandent une réponse littéraire.

Exemple : si Autre(s), le(s)quel(s) ?

⇒ **Des questions fermées dichotomiques (à réponse unique)** : ce sont les questions par lesquelles nous imposons une forme précise et un nombre limité de réponses. Ces questions n'offrent qu'une seule alternative, c'est l'un ou l'autre.

Exemple : Votre quotidien au travail est-il stressant ?

- Non
- Oui

⇒ **Des questions fermées à choix multiples et à réponse unique** : le répondant ici dispose d'une liste des choix, mais sa réponse doit être unique.

Exemple : Selon vous, la communication interne influence-t-elle sur le climat social ?

- Très fortement
- Fortement
- Peu
- Très peu

⇒ **Les questions à choix multiples et à multiples réponses**. Le répondant choisit une ou plusieurs réponses dans une liste proposée par l'interviewé.

Exemple : La communication interne actuelle vous donne un sentiment de ...:

- Satisfaction
- Coopération dans le travail
- Manque de coordination
- Isolement dans votre travail
- Stress au travail
- Distance entre vous et votre supérieur
- Manque de transparence

D. La pré-enquête

Avant que le questionnaire soit administré, nous avons fait une pré-enquête auprès du personnel de la direction des ressources humaines dont laquelle nous avons testé la cohérence et la qualité des questions posées, et nous avons reformulé quelques unes avant qu'il soit administré d'une façon définitive auprès de la population étudiées.

2.2.2. Instrument de traitement des données

Pour le traitement des données, nous avons utilisé le logiciel SPHINX et pour des besoins d'illustration notamment les graphiques, nous avons aussi utilisée le logiciel EXCEL pour la création des graphiques et les tableaux servant à l'illustration des données recueillies.

2.2.3. Limites et difficulté rencontrée

Parmi les difficultés rencontrées pendant notre étude est :

- L'interdiction de voir ou de prendre les documents de la banque et les faire photocopier quelque soit la nature des documents demandées, pour les mettre comme des annexes, pour des raisons inconnues de notre part.
- Le manque de la documentation relative à l'historique de groupe
- L'absence d'un directeur des ressources humaines au sein de la banque
- La rareté des livres et les articles qui traitent le climat social des entreprises
- L'absence des outils de gestion sociale telle que le bilan social et le tableau de bord social
- La négligence de certains employés qui n'ont pas répondu à notre questionnaire pour la raison qu'ils ont trop d'obligation à effectuer et n'ont pas le temps à perdre pour remplir notre questionnaire.

SECTION3 : Analyse des résultats, Synthèses et suggestions

3.1. Analyse des résultats

3.1.1. Fiche signalétique

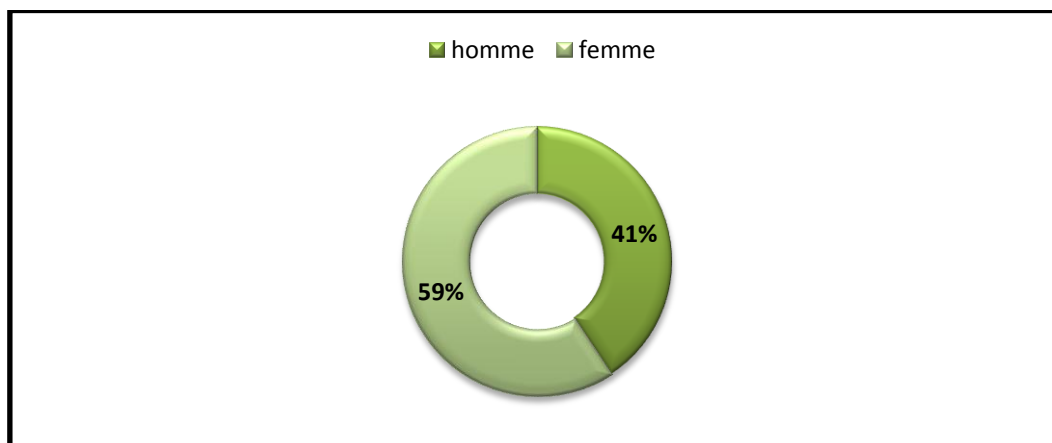
Dans cette partie du questionnaire, nous allons connaître l'échantillon prélevé du Crédit Populaire d'Algérie, groupe d'exploitation de Batna d'une manière plus détaillée, selon les cinq critères suivants :

Q.01 : le sexe

Tableau N° III-03 : Répartition de l'échantillon par sexe.

Sexe	Effectif	Pourcentage
Femme	16	59%
Homme	11	41%
Total	27	100%

Figure N° III-01 : Répartition de l'échantillon par sexe.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

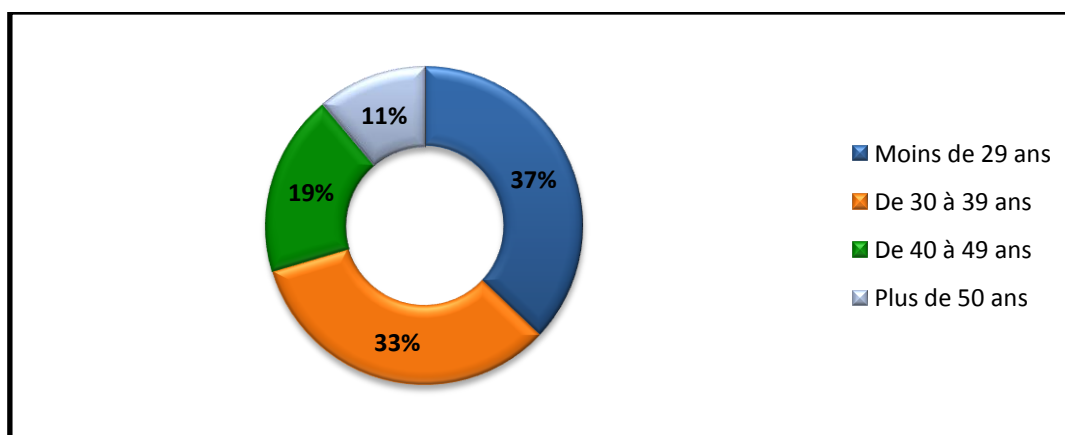
Dans l'observation de la figure ci-dessus on constate que notre échantillon se compose de 27 salariés dont la majorité de sexe féminin avec un taux de 59% et 41% pour les hommes, il faut noter que le choix des personnes a été aléatoire.

Q.02 : âge ?

Tableau N° III-04 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

Age	Effectif	Pourcentage
Moins de 29 ans	10	37%
De 30 à 39 ans	9	33%
De 40 à 49 ans	5	19%
Plus de 50 ans	3	11%
Total	27	100%

Figure N°III-02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Notre échantillon est composé de 37% de « moins de 29 ans » et de 33% « de 30 à 39 ans », ces deux tranches d'âge constituent la catégorie la plus active dans la société ; ciblée principalement par la banque, de 19% « de 40 à 49 ans », et de 11% de « plus de 50 ans ».

On constate que la catégorie jeune est la catégorie la plus dominante ce qui offre au groupe un atout à long terme car cette tranche est une source de créativité que le groupe doit exploiter

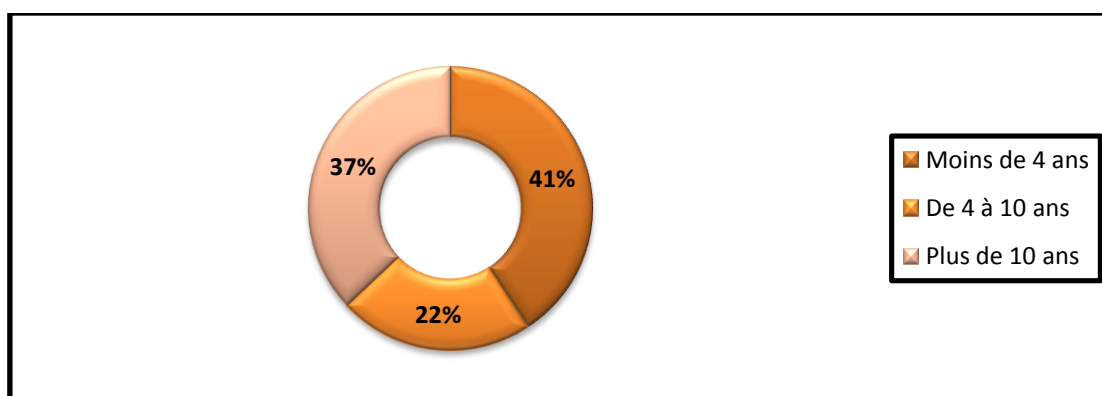
La catégorie la plus âgée est globalement de 11% du fait de départ au retrait d'un nombre considérable de salariés et le reste ira bientôt faire valoir son droit à la retraite

Q.03 : Depuis quand travaillez-vous à CPA ? (Ancienneté) ?

Tableau N°III-05 : Répartition par ancienneté.

Ancienneté	Effectif	%
Moins de 4 ans	11	41 %
De 4 à 10 ans	6	22 %
Plus de 10 ans	10	37 %
Total	27	100 %

Figure N°III-03 : Répartition par ancienneté.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

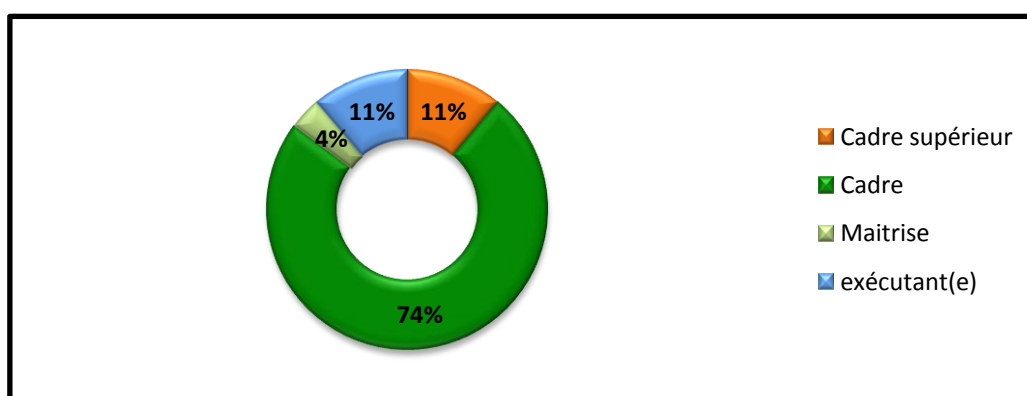
Dans la répartition des effectifs par ancienneté, on constate que 41% des sondés ont moins de 4 ans d'expérience dans l'entreprise, suivi de 37% qui ont plus de 10 ans d'expérience, et finalement 22% pour la catégorie intermédiaire, entre 4 ans et 10 ans d'expérience.

Le groupe possède une équipe hautement expérimentée qui représente plus de la moitié de l'effectif total. Le groupe doit l'exploiter pour assurer le transfert à la nouvelle génération (nouveaux recrutés) pour garantir la continuité et la stabilité de la performance au sein de groupe.

37% des effectifs du groupe a plus de 10 ans d'expérience dans le domaine bancaire, ce qui nous amène à déduire que la banque a pu fidéliser ses salariés grâce à la stabilité de l'emploi par les contrats de CDI

Q.04 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?**Tableau N°III-06 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle.**

SCP	Effectif	%
Cadre supérieur	3	11%
Cadre	20	74%
Maitrise	1	4%
Exécutant(e)	3	11%
Total	27	100%

Figure N°III-04 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

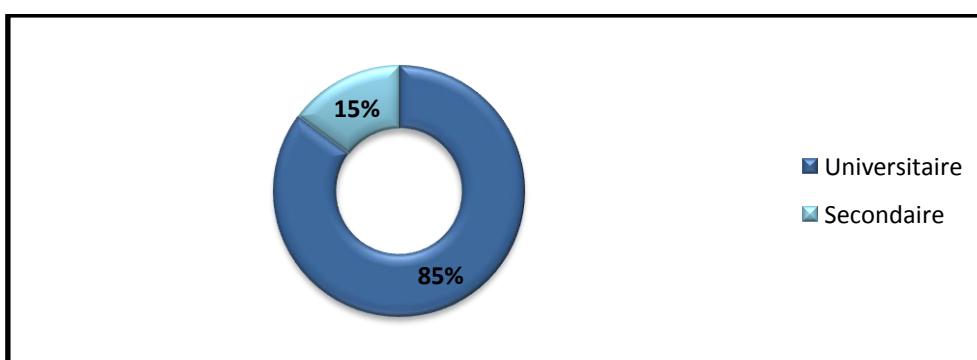
D'après le tableau, nous constatons que le personnel est hétérogène, l'échantillon révèle un pourcentage de 74% de cadres, ce qui constitue le plus gros de l'effectif, 11% de cadres supérieurs, 11% d'exécutants et 4% de maitrise. Nous rappelons que le choix des personnes a été aléatoire.

Nous remarquons que l'effectif des cadres dépasse en grand nombre celle des cadres supérieurs, celle des maitrises et celle des exécutants. Ces résultats sont dus au domaine d'activité de groupe, du fait que notre enquête s'est déroulée au sein du siège du groupe d'exploitation régional.

Ce dernier a pour mission principale la coordination entre les agences et affiliés, d'où le pourcentage élevé de cadres.

Q.05 : Niveau de scolarité:**Tableau N°III-07 : Répartition par niveau de scolarité**

Niveau de scolarité	Effectif	%
Universitaire	23	85%
Secondaire	4	15%
Total	27	100%

Figure N°III-05 : Répartition par niveau d'instruction

Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

D'après les résultats présentés dans la figure, la majorité des enquêtés sont des universitaires avec un taux de 85% contre seulement 15% pour les secondaires qui ont suivi des formations après leur recrutement par la banque.

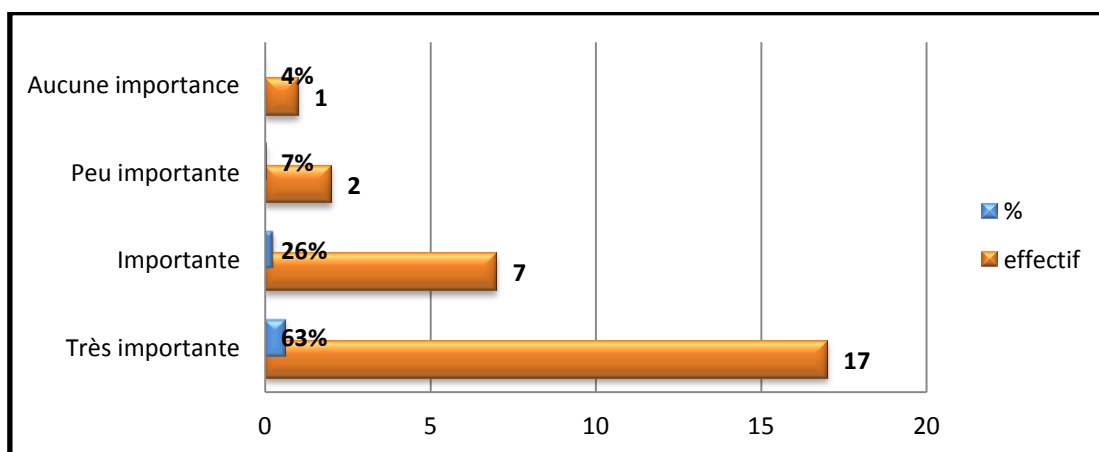
La dominance des universitaires est expliquée par les exigences de poste pour accéder à la direction

3.1.2. la qualité de la communication interne au sein de CPA

Dans cette partie du questionnaire, qui comporte sept questions, nous allons mesurer la qualité de la communication interne de la banque CPA groupe d'exploitation de Batna à travers la perception des employés par rapport à la communication actuelle et ses différentes pratiques et par rapport à la circulation de l'information dans les différents niveaux hiérarchiques

Q.06 : Quelle importance donnez-vous à la communication interne ?**Tableau N°III-08 : L'importance de la communication interne**

	Effectif	%
Très importante	17	63%
Importante	7	26%
Peu importante	2	7%
Aucune importance	1	4%
Total	27	100%

Figure N°III-06 : L'importance de la communication interne

Source : élaboré par nous-mêmes.

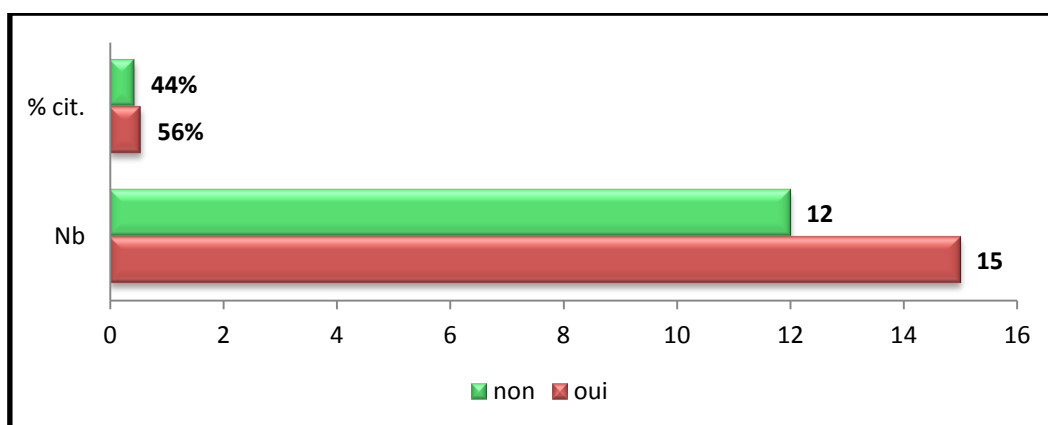
Commentaire :

D'après le graphe, on remarque que, la majorité de la population interrogée a répondu que la communication interne est très importante et importante avec un pourcentage de 63% et de 26% respectivement, tandis que 7% et 4% des enquêtés ont répondu que la communication est peu importante.

Ce résultat montre le niveau d'attention élevé, que prête le personnel de la banque à la communication interne. En conséquence, la CPA doit donc donner plus d'importance à ses actions de communication ; afin de fidéliser ses salariés actuels et d'attirer de nouveaux prospects.

Q.07-01 : Existe-t-il un cadre favorisant la communication et l'échange d'information ?**Tableau N°III-09 : La communication et l'échange d'information**

	Effectif	%
Oui	15	56%
Non	12	44%
Total	27	100%

Figure N°III-07 : La communication et l'échange d'information

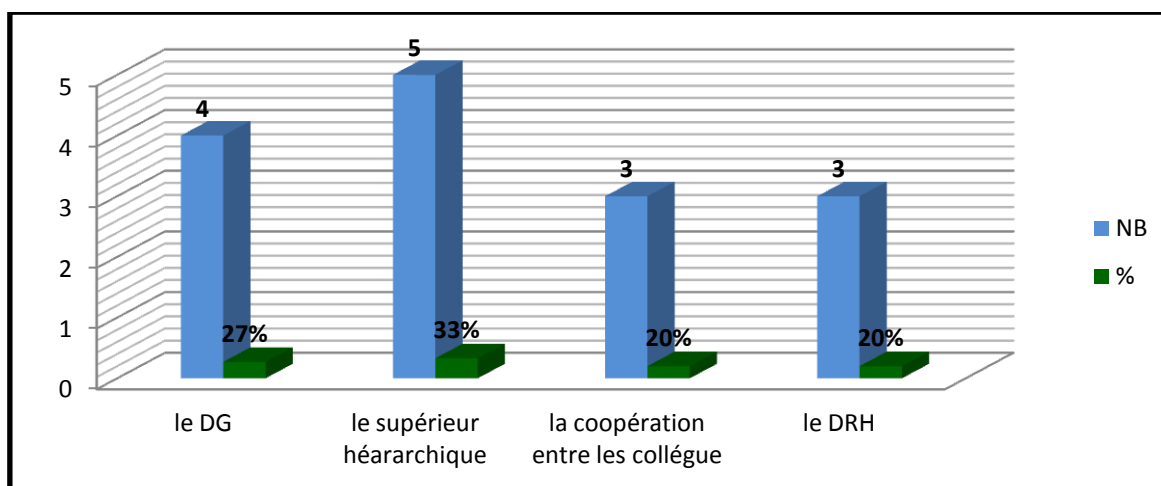
Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Les résultats nous indiquent que : 56% des répondants disent qu'il existe un cadre favorisant la communication et l'échange d'informations au niveau de la banque, contre 44% qui ont répondu négativement. Nous avons essayé de connaître comment à travers la question qui suit.

Q.07-02 : Si oui, le quel ?**Tableau N°III-10 : Le cadre favorisant la communication et l'échange d'information**

	Effectif	%
Le DG de groupe	4	27%
Le supérieur hiérarchique	5	33%
La coopération entre les collègues	3	20%
Le DRH	3	20%
Total	27	100%

Figure N°III-08 : Le cadre favorisant la communication et l'échange d'information

Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Parmi les 15 personnes qui ont répondu positivement par oui, nous remarquons que, 33% trouvent dans leur supérieur hiérarchique, le cadre qui favorise la communication et l'échange d'informations dans le milieu de travail, tandis que 27% ont répondu que le directeur général du groupe est la première source d'information, de plus, c'est lui qui encadre la communication à l'intérieur du groupe. Le directeur des ressources humaines occupe la dernière place avec un taux de 20%

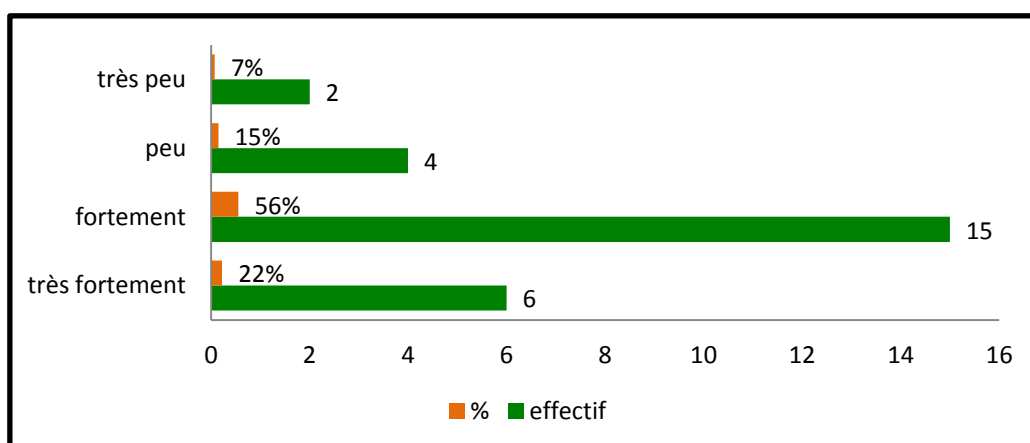
D'après ces résultats nous concluons qu'il y a une proximité de l'encadrement vis-à-vis de leurs collaborateurs pour les guider et les orienter dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

Q.08 : la communication interne peut-elle contribuer à améliorer les relations de travail ?

Tableau N°III-11 : La communication et les relations de travail

	Effectif	%
Très fortement	6	22%
Fortement	15	56%
Peu	4	15%
Très peu	2	7%
Total	27	100%

Figure N°III-09: La communication et les relations de travail.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

La majorité de la population 78% trouve la communication comme un élément pivot et un principe qui contribue, essentiellement, à l'amélioration des relations de travail au niveau de la banque, et seulement 22% disent que la communication contribue un peu ou très peu à l'amélioration des relations de travail.

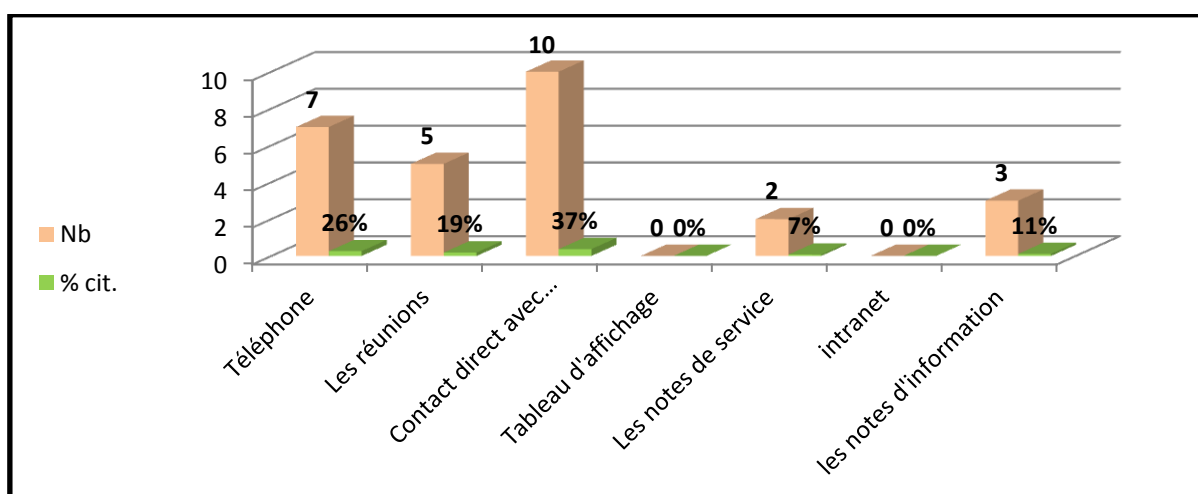
La communication est donc un outil important contribuant à l'amélioration des relations de travail et à la coopération et la coordination entre les différents services de la banque pour atteindre les objectifs collectifs fixés par l'entreprise.

Q.09 : Quelle est l'outil de l'information la plus favorable pour vous ?

Tableau N°III-12 : L'outil de l'information la plus favorable.

	Effectif	%
Téléphone	7	26%
Les réunions	5	19%
Contact direct avec votre supérieur	10	33%
Tableau d'affichage	0	0%
Les notes de service	2	11%
Intranet	0	0%
Les notes d'information	3	11%
Total	27	100%

Figure N°III-10 : L'outil de l'information le plus favorable.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Au regard des informations dans le tableau ci-dessus et son graphique, nous pouvons conclure que les moyens les plus favorables pour le personnel de Crédit Populaire d'Algérie groupe d'exploitation de Batna par ordre décroissant sont :

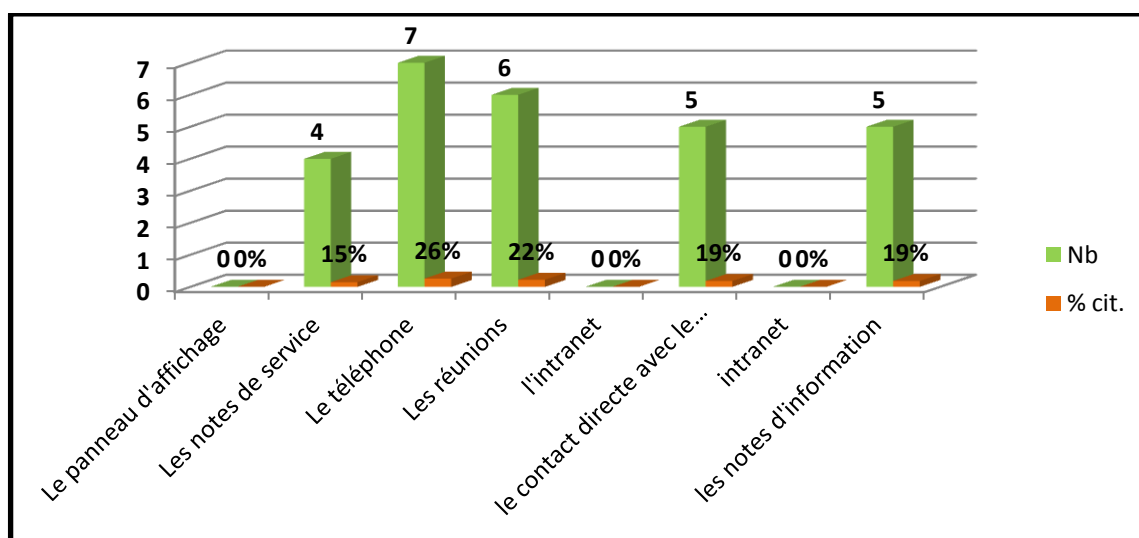
1. le contact direct avec le supérieur,
2. le téléphone,
3. les réunions,
4. les notes de service et

5. les notes d'information.

33% des sondés préfèrent le contact direct avec leurs supérieur, c'est-à-dire l'information arrivée de la source, ce qui nous confirme l'importance et l'influence de l'oral sur les rapports humaines, tandis que 27% préfèrent le téléphone, et 19% préfèrent les réunions et les notes de service.

Q. 13 : Quel est l'outil de l'information le plus pratiqué ?**Tableau N°III-10 : L'outil de l'information le plus pratiqué**

Outil de communication	Effectif	%
Les notes de service	4	15%
Le téléphone	7	26%
Les réunions	6	22%
L'intranet	0	0%
Le contact direct avec le directeur	5	19%
Le panneau d'affichage	0	0%
Les notes d'information	5	19%
Total	27	100%

Figure N°III-11 : L'outil de l'information le plus pratiqué.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Au regard des informations recueillies dans le tableau ci-dessus, les moyens de communication interne utilisés dans la banque sont : le téléphone avec un taux de 26% suivi par les réunions avec un taux de 22%, les notes d'information et le contact direct avec le supérieur hiérarchique avec un pourcentage de 16%, les notes d'informations occupent la dernière place avec 15 %.

D'après les résultats de cette question l'outil, le plus utilisé est le téléphone, les réunions et le contact direct avec le directeur

L'intranet reste en retrait, malgré l'évolution et la modernisation considérable des outils de communication dans le domaine bancaire. Le groupe d'exploitation de Batna n'a pas encore un réseau intranet qui peut lier l'ensemble des employés et l'échange d'informations rapidement.

Il faut noter que l'intranet de CPA est utilisé seulement par un seul utilisateur et pour des fins de documentation et de stockage des différentes informations des agences attachées au groupe et elle n'est pas disponible pour tout le monde.

Mais globalement on peut dire que l'utilisation des outils de communication au sein de CPA est, en général, diversifiée entre l'écrit et l'oral

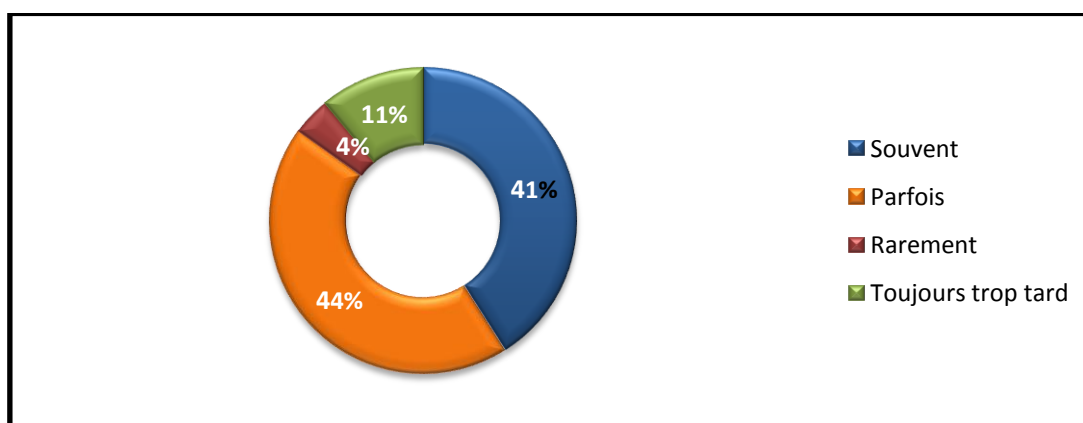
D'après les résultats de la question 09 et la question 10, nous remarquons une adéquation entre les moyens de la communication offerts par la banque et ceux préférés par les employés. Ceci nous amène à déduire que les pratiques de la communication de CPA répondent aux exigences et aux attentes de ses salariés en matière d'information.

Q.11 : À votre avis, obtenez-vous les informations nécessaires au bon moment ?

Tableau N°III-14 : La circulation de l'information au niveau de groupe.

	Effectif	%
Souvent	11	41%
Parfois	13	44%
Rarement	1	4%
Toujours trop tard	2	11%
Total	27	100%

Figure N°III-12 : La circulation de l'information au niveau du groupe.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Sur un total de 27 répondants, 41% estiment que l'information arrive souvent à temps et 44% ont répondu que l'information arrive parfois à temps, 4% alors que 11% affirment que l'information arrive rarement ou toujours trop tard.

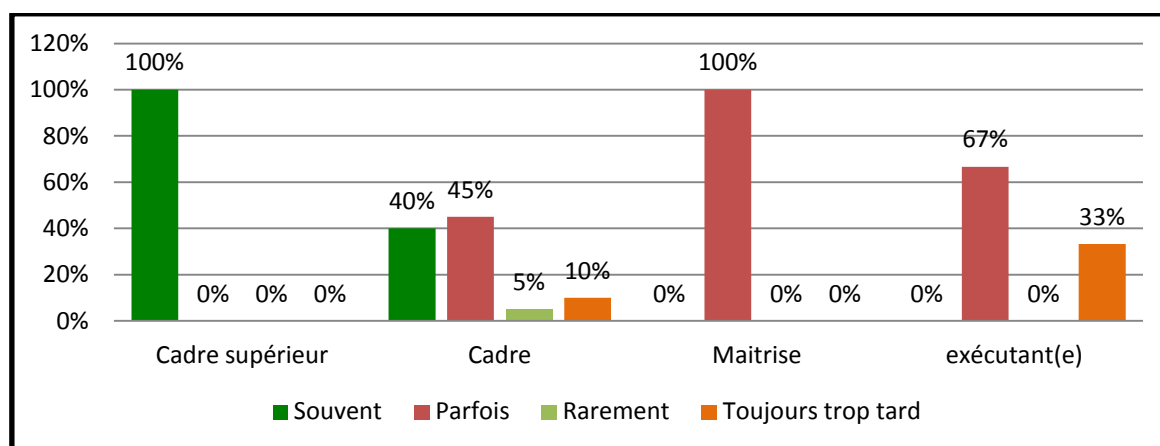
Sur la base des informations recueillies dans le tableau ci-dessus et par nos observations, nous pouvons dire que la circulation de l'information au niveau de groupe est relativement bonne.

Le personnel de la banque est généralement satisfait de la qualité de la circulation de l'information au niveau de groupe

Tableau N°III-15 : La répartition des résultats de Q11 par CSP.

	Cadre supérieur	Cadre	Maitrise	exécutant(e)
Souvent	100%	40%	0%	0%
Parfois	0%	45%	100%	67%
Rarement	0%	5%	0%	0%
Toujours trop tard	0%	10%	0%	33%
Total	100%	100%	100%	100%

Figure N°III-13 : La répartition des résultats de Q11 par CSP.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

On remarque que, la majorité des enquêtés qui ont répondu que l'information arrive souvent à temps, est constituée de l'ensemble des cadres supérieurs de la banque, tandis que la population trouvant que l'information arrive parfois à temps est la catégorie des maitrises avec un taux de 100% et les exécutants avec un taux 67%.

Ces deux dernières catégories trouvent que l'information, qui arrive à temps, est constituée de l'ensemble des tâches et des instructions à suivre ou tout ce qui est lié à un nouveau règlement intérieur, mais, en ce qui concerne les opportunités de promotion et d'évolution de carrière, elles restent en haut de pyramide et se font de la bouche à l'oreille. Parfois, ils ne sont informés que lorsque le candidat sélectionné pour le poste entre dans l'exercice de ses nouvelles fonctions dans l'entreprise.

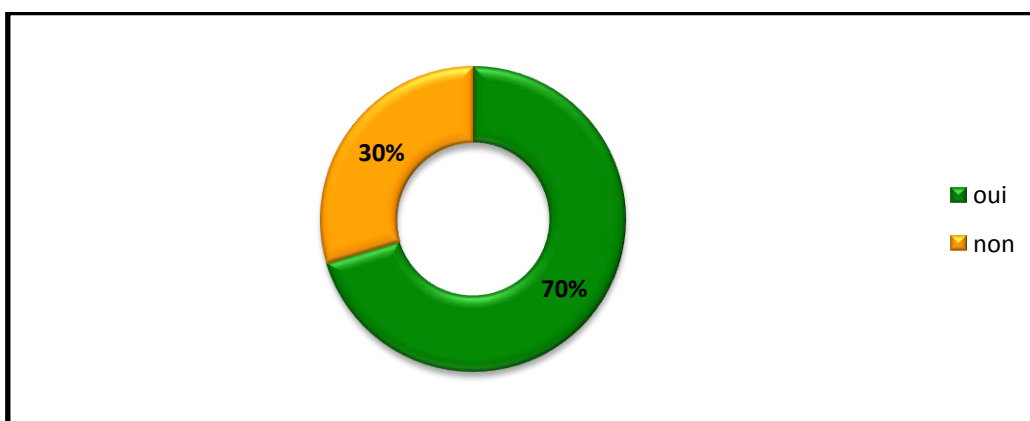
Ce qui nous amène à déduire que l'information ne touche pas la totalité du personnel, mis à part les informations nécessaires la banque doit améliorer son niveau de communication envers cette catégorie.

Q.13 : La communication avec vos supérieurs correspond elle avec vos attentes ?

Tableau III-16 : La communication avec le supérieur hiérarchique.

	Effectif	%
Oui	19	70%
Non	8	30%
Total	27	100%

Figure N°III-14 : La communication avec le supérieur hiérarchique.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

70% des interrogés déclarent être écoutés par leurs hiérarchie contre 30% qui avancent qu'ils ne sont pas écoutés et que la qualité de la communication ne correspond pas à leur attentes. Parmi les 30 % de la population qui a répondu par non, la majorité a attribué sa réponse à l'utilisation insuffisante des moyens de communication.

Parmi leurs suggestions d'amélioration, se trouvent :

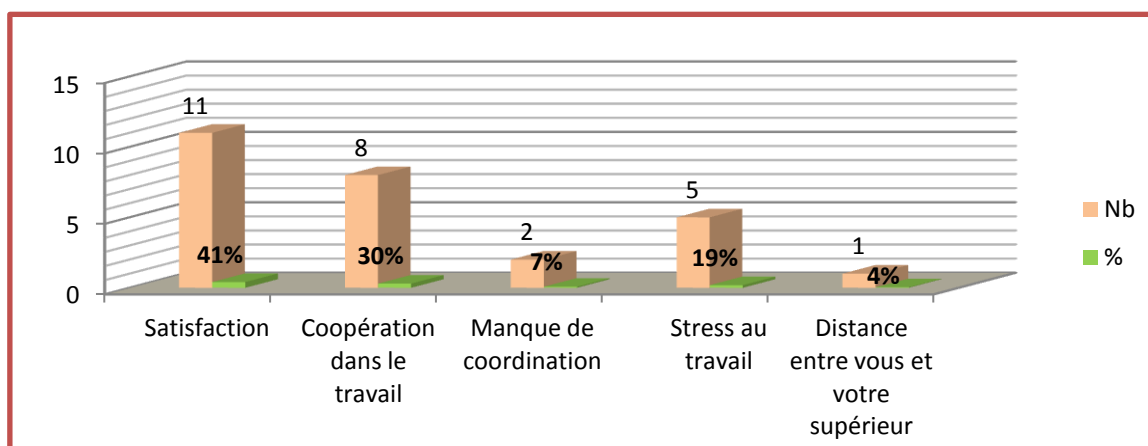
- L'instauration de feed-back avec la hiérarchie
- La formation des supérieurs dans les techniques de communications
- Le besoin de plus de réunions au niveau de la banque
- La création d'une cellule d'audit de communication
- La mise en place d'un réseau intranet.

Q.14 : La communication interne actuelle vous donne un sentiment de ...

Tableau N°III-17 : perception de la communication actuelle.

	Effectif	%
Satisfaction	11	41%
Coopération dans le travail	8	30%
Manque de coordination	2	7%
Stress au travail	5	19%
Distance entre vous et votre supérieur	1	4%
Total	27	100%

Figure N°III-15 : perception de la communication actuelle.



Source : élaborée par nous-mêmes.

Commentaire :

Les résultats obtenus sur les perceptions des travailleurs montrent que, sur un total de 27 répondants, 41% ont un sentiment de satisfaction envers la communication actuelle de la banque, 30% estiment que la communication actuelle leur donne un sentiment de coopération dans le travail, suivis par 19% pour ce qui leur génère un sentiment de stress, le manque de coordination et la distance entre vous et votre supérieur sont de 7% et de 4% respectivement.

Ceci nous amène à déduire que le personnel de la banque est globalement satisfait en matière de communication interne encadrée par le CPA.

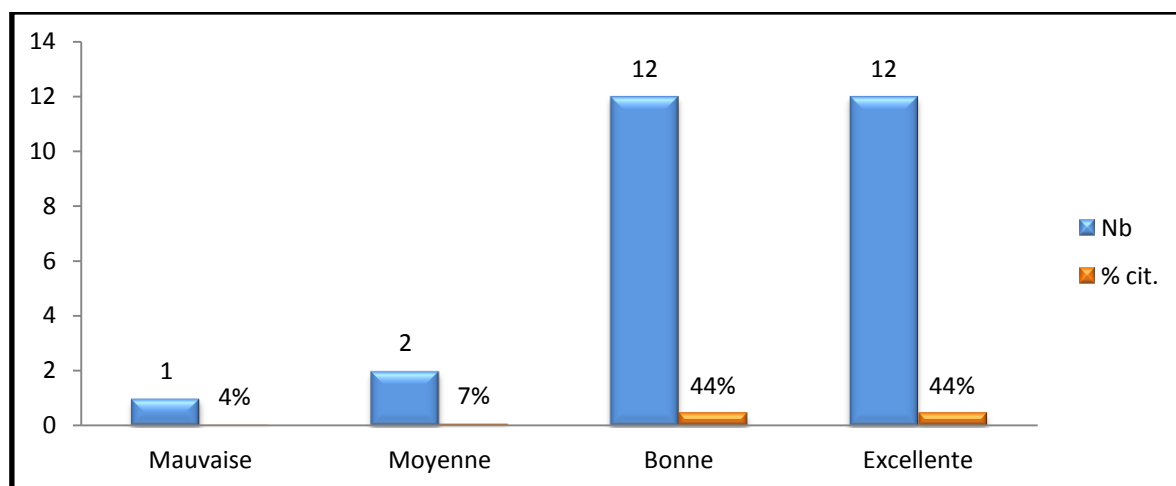
3.1.3. La mesure du climat social par le biais de la communication interne

Q.15 : À votre avis, la communication avec vos collègues est globalement

Tableau N°III-18 : La communication collègue-collègue.

	Effectif	%
Mauvaise	1	4%
Moyenne	2	7%
Bonne	12	44%
Excellente	12	44%
Total	27	100%

Figure N°III-16: La communication collègue-collègue.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

D'après le graphe, on constate que plus que la moitié des enquêtés ont répondu que les relations avec leurs collègues sont globalement excellentes et bonnes avec un pourcentage de 88%, suivi par ceux qui la considère comme moyenne avec un pourcentage de 7%, le pourcentage de ceux qui la considère comme mauvaise est seulement de 4%.

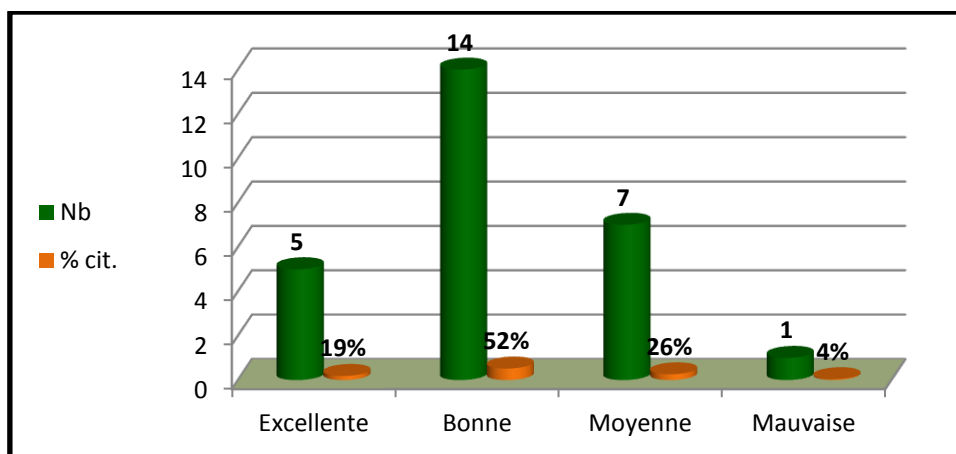
La majorité de la population sondée a répondu positivement à cette question, ce qui nous amène à déduire que la relation collègue-collègue est très bonne au sein de CPA. Concrétisée beaucoup plus par la convivialité et le respect remarqué dans les bureaux de la banque durant notre observation directe.

16 : À votre avis, la communication avec vos supérieurs est globalement :

Tableau N°III-19 : La communication subalterne- supérieur.

	Effectif	%
Excellente	5	18%
Bonne	14	52%
Moyenne	7	26%
Mauvaise	1	4%
Total	27	100%

Figure N°III-17 : La communication subalterne- supérieur.



Source : élaboré par nous-mêmes.

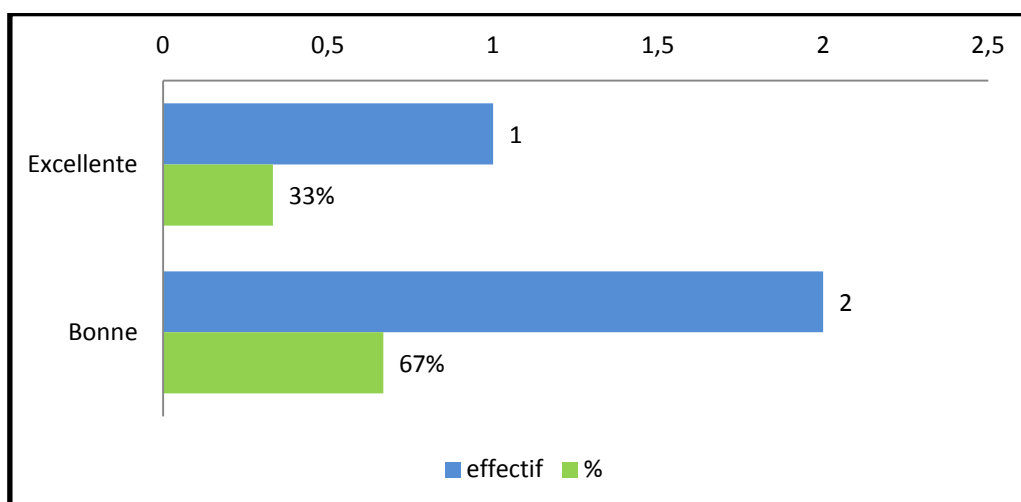
Commentaire :

Les résultats de cette question viennent confirmer les résultats de la question N° 12. D'après le graphe, nous constatons que 52% des enquêtés ont répondu que les relations avec leurs supérieurs sont globalement bonne, suivi par ceux qui la considèrent comme moyenne avec un pourcentage de 26%. Ceux qui la considèrent comme excellente avec un pourcentage de 19%, enfin ceux qui la considèrent comme mauvaise sont seulement de 4%.

Nous en déduisons que la relation entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique est relativement bon et le personnel est généralement satisfait de l'encadrement.

Q.17 : À votre avis, la communication avec vos subalternes**Tableau N°III-20 : La communication supérieur – subalterne.**

	Effectif	%
Excellente	1	33%
Bonne	2	67%
Moyenne	0	0%
Mauvaise	0	0%
Total	3	100%

Figure N°III-18 : La communication : supérieur – subalterne.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Les enquêtés concernés par cette question sont seulement les cadres supérieurs de la banque. Les résultats de cette question sont : un tiers (1/3) des enquêtés considère que la relation avec ses collaborateurs est excellente, tandis que deux tiers (2/3) la considèrent comme bonne.

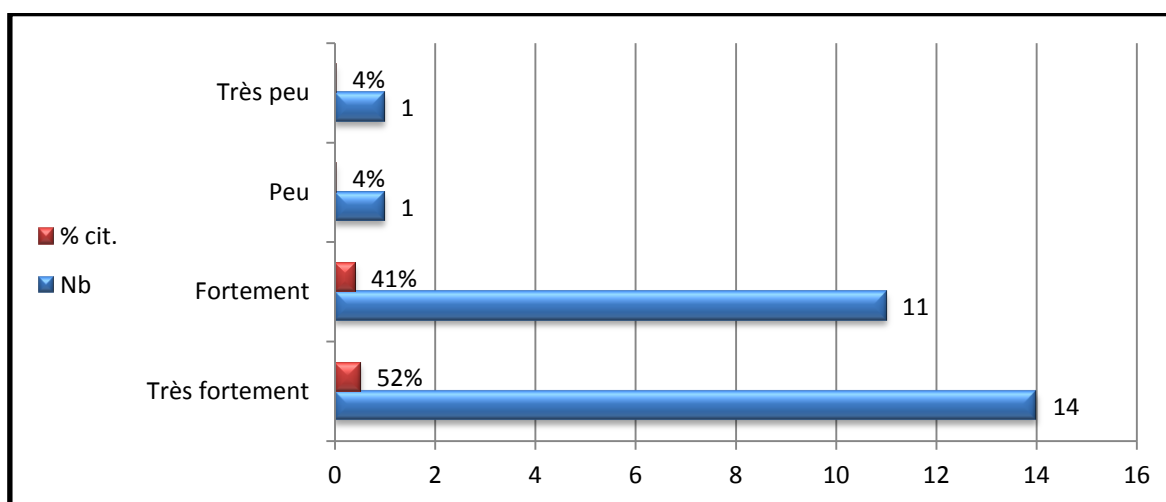
En conséquence, les résultats des questions : N°15, N°16 et N°17 confirment que les relations interpersonnelles entre les différents niveaux hiérarchiques sont relativement excellentes, et confirment aussi le résultat de la question N°14 relatif au sentiment de satisfaction des RH de la banque par apport à la communication actuelle de CPA.

Q. 18 : Selon vous, la communication interne influence-elle sur le climat social ?

Tableau N°III-21 : L'influence de la CI sur le climat social.

	Effectif	%
Très fortement	14	52%
Fortement	11	41%
Peu	1	4%
Très peu	1	3%
Total	27	100%

Figure N°III-19 : L'influence de la communication interne sur le climat social.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Parmi les 27 qui ont répondu, 93% considèrent que la communication interne a une grande influence sur le climat social, contre 7% qui ont répondu par peu et très peu

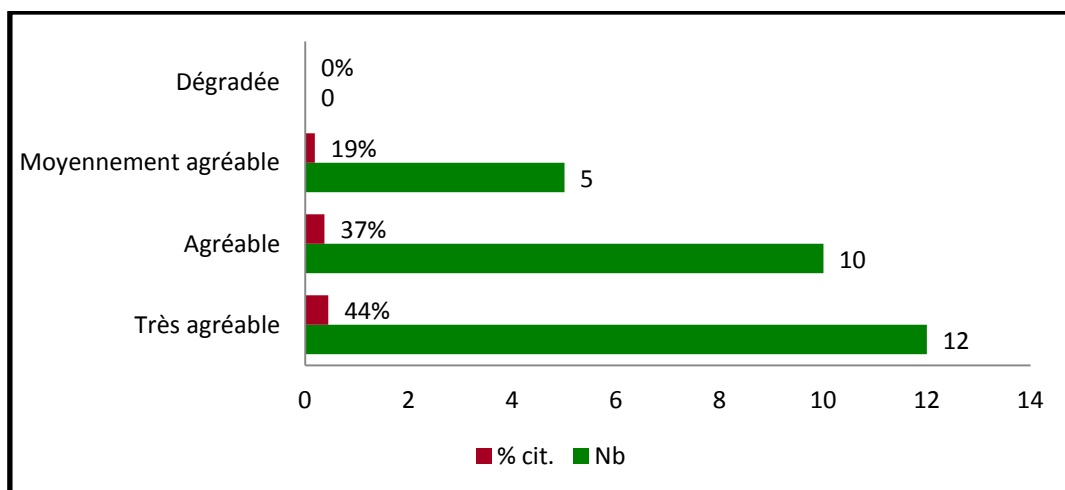
Ceci montre l'importance accordée à la communication interpersonnelle par l'ensemble des salariés qui l'estiment comme un élément essentiel à mettre en place au sein de la banque afin de permettre la coordination et la cohésion dans le travail, en vue de réaliser les objectifs fixés.

Q.19 : Pour vous, l'ambiance au travail est :

Tableau N°III-22 : L'ambiance au travail.

	Effectif	%
Très agréable	12	44%
Agréable	10	37%
Moyennement agréable	5	19%
Dégradée	0	0%
Total	27	100%

Figure N°III-20 : L'ambiance au travail.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

D'après les résultats, la majorité des sondés perçoivent l'ambiance au travail dans leur entreprise comme très agréable et agréable avec un taux de 44% et de 37% respectivement, suivis par 19% qu'ils perçoivent comme moyennement agréable.

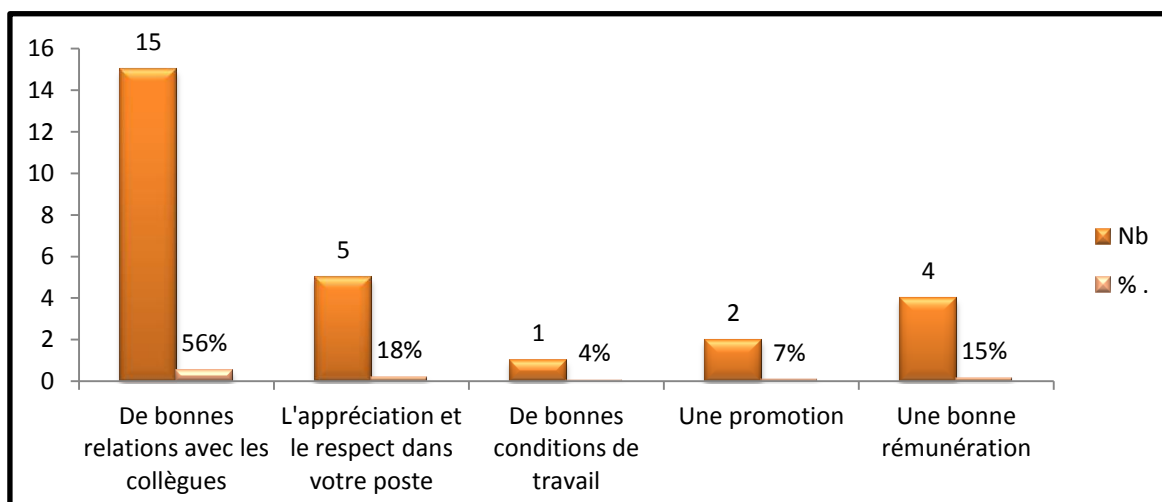
De cette question, nous déduisons que la perception du personnel du climat social au sein de la CPA est bonne ; puisque plus que la moitié de la population ciblée le pense

Q.20 : Qu'est ce que vous procure plus de satisfaction dans votre travail ?

Tableau N°III-23 : La satisfaction au travail.

	Effectif	%
De bonnes relations avec vos collègues	15	56%
L'appréciation et le respect dans votre poste	5	18%
De bonnes conditions de travail (un bureau individuel, climatiseur.....)	1	4%
L'ambiance au travail	0	0%
Une promotion	2	7%
Une bonne rémunération	4	15%
Total	27	100%

Figure N°III-21 : La satisfaction au travail.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Les résultats de cette question montrent que, parmi les 27 personnes enquêtées, 56% considèrent qu'avoir des bonnes relations avec les collègues, comme la source principale de satisfaction au travail, suivis par 19% qui cherchent à avoir une appréciation et un respect dans leur poste et dans l'entreprise en général, 15% trouvent que la bonne rémunération est la principale source de leur satisfaction au travail, 7% et 4% restants, considèrent que la promotion et les bonnes conditions de travail sont respectivement les sources de satisfaction au travail.

Le résultat de cette question prouve que la RH au sein de la banque place les bonnes relations interpersonnelles, la considération et la valorisation comme étant au-delà des aspects pécuniaires.

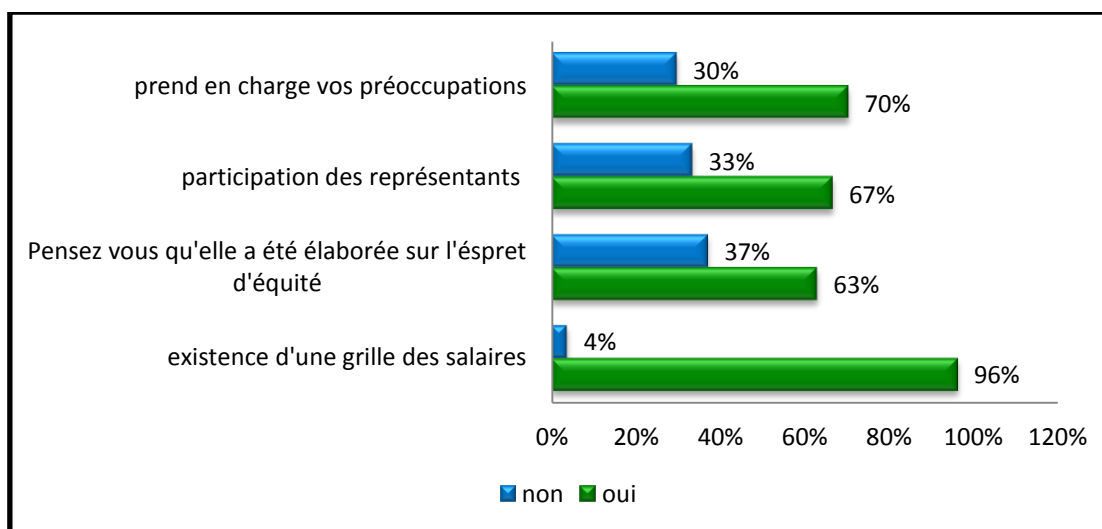
Ceci montre l'importance de la communication interne pour instaurer un climat de travail satisfaisant pour les employés et renforcer leur implication dans le travail et leur sentiment d'appartenance à la banque.

Q.21 : La rémunération équitable

Tableau N°III-24 : L'équité de la rémunération.

	Oui	Non	Total
Grille des salaires	96%	4%	100%
L'esprit de l'équité	63%	37%	100%
Contribution des représentants	67%	33%	100%
Prend en charge vos préoccupations	70%	30%	100%

Figure N°III-22 : L'équité de la rémunération.



Élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Il s'agit d'un point sensible et qui influence sur la perception et le point de vue du personnel et, par suite, sur le climat social de l'entreprise

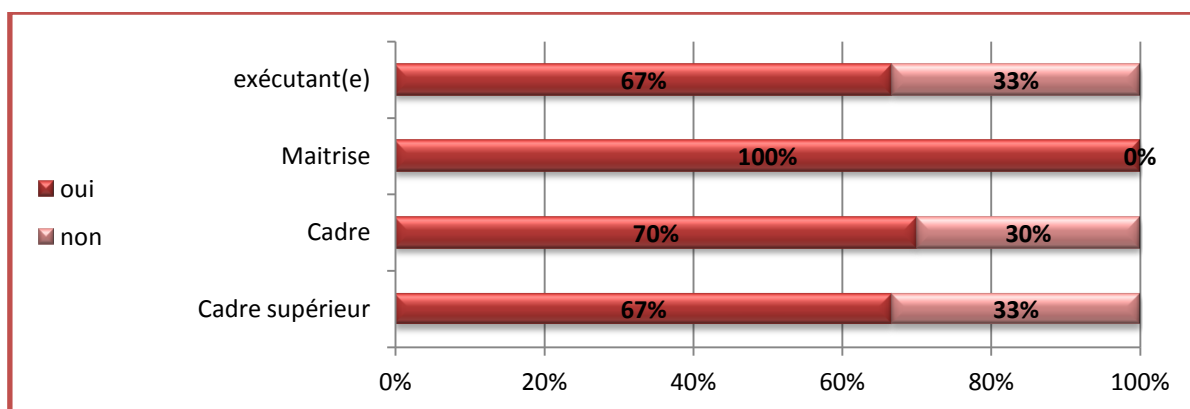
D'après les résultats, nous remarquons que 96% des effectifs de l'entreprise savent qu'il existe une grille des salaires au niveau de la banque, contre 4% qui ne savent pas ou n'a pas l'information de l'existence d'une grille des salaires

Concernant la perception de l'équité dans les salaires nous remarquons qu'un bon nombre de salariés considère que la rémunération au sein de la banque est équitable à 63%, tandis que 37% des effectifs la considèrent comme inéquitable et estiment que les écarts entre les salaires sont trop énormes, et la relation contribution - rétribution n'est pas équilibrée dans leur entreprise.

Tableau III-25 : la Répartition des résultats de la Q.21 par catégorie socioprofessionnelle

	oui	non	Total
Cadre supérieur	67%	33%	100%
Cadre	70%	30%	100%
Maitrise	100%	0%	100%
exécutant(e)	67%	33%	100%
Total	70%	30%	100%

Figure III-23 : la Répartition des résultats de la Q.21 par catégorie socioprofessionnelles.



Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

D'après le graphe, on remarque que 67% des exécutants stipulent que la rémunération de la banque est élaborées sur l'esprit de l'équité, 100% pour les maitrises, 70% pour les cadres et enfin 67% pour les cadres supérieur interrogés.

On déduit que l'équité des salaires est presque atteinte pour toutes les catégories socioprofessionnelles de la banque. Les résultats de cette question reflètent une rémunération plus au moins satisfaisantes pour tout le mande.

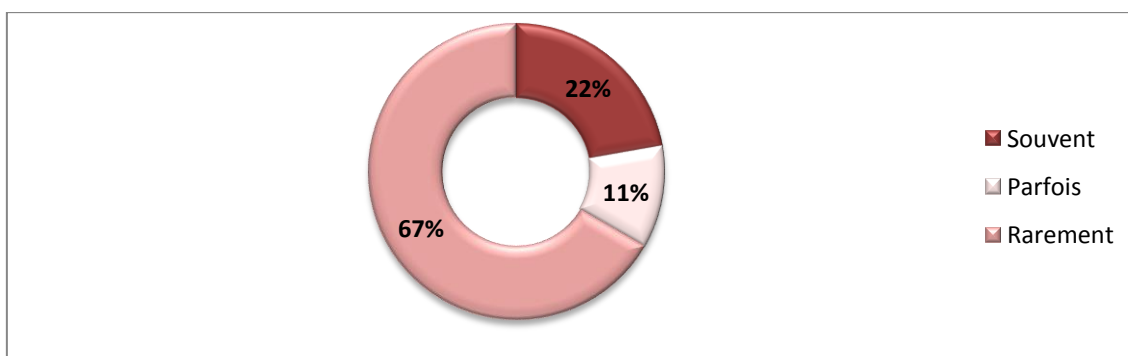
On peut conclure que la Communication interne au sein de la banque Crédit populaire d'Algérie représente un outil de performance social. Elle contribue à instaurer un climat apaisé et convivial caractérisé par la coopération et le respect mutuel entre les personnels de la banque.

3.2.4. Les dysfonctionnements sociaux au sein du groupe d'exploitation.

Dans cette partie du questionnaire a pour finalité de confirmer ou d'infirmer la deuxième et la troisième hypothèse de notre recherche, nous allons déterminer les causes des dysfonctionnements qu'ils existent au sein de la banque CPA groupe d'exploitation de Batna, est ce qu'ils sont liés au climat social et le relationnelle ou pas.

Q.22 : Vous vous absentez ...**Tableau N°III-26 : L'absentéisme dans le travail.**

L'absentéisme	Effectif	%
Souvent	6	22%
Parfois	3	11%
Rarement	18	67%
Total	27	100%

Figure N°III-24 : L'absentéisme dans le travail.

Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

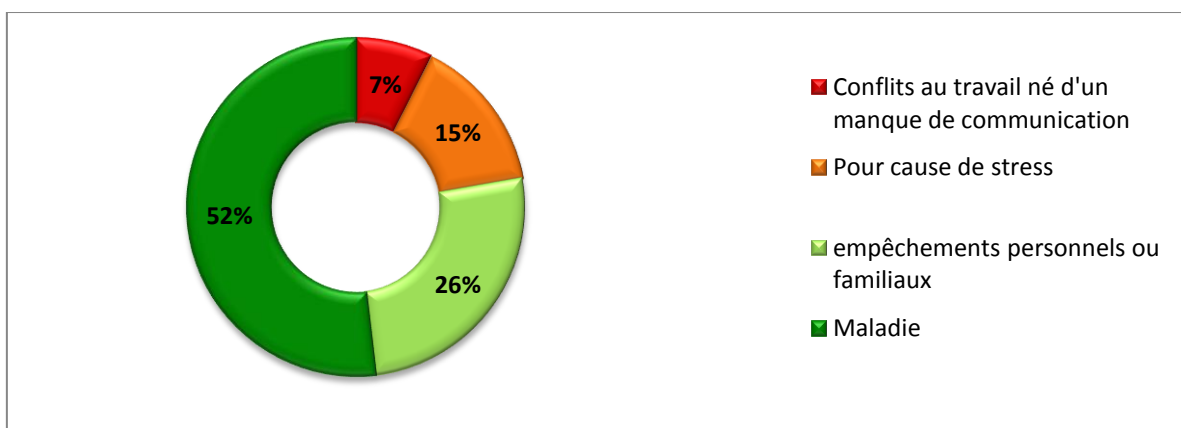
D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité de sondés répondent qu'ils s'absentent rarement, 22% ont répondu qu'ils s'absentent souvent, et 11% s'absentent parfois.

Nous avons essayé de connaître les raisons de leurs absences à travers la question suivante

Q.23 : Vous vous absentez à cause de :

Tableau N°III-27: Les causes de l'absentéisme.

Les causes de l'absentéisme	Effectif	%
Conflits au travail né d'un manque de communication	2	7%
Pour cause de stress	4	15%
Empêchement personnel ou familial	7	26%
Maladie	14	52%
Total	27	100%

Figure N°III-25: Les causes de l'absentéisme.

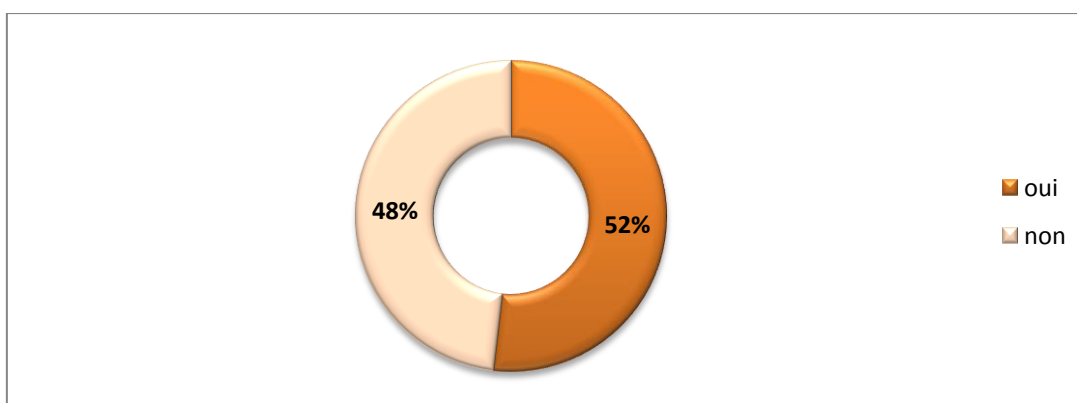
Elaboré par nous-mêmes.

Plus que la moitié de la population étudiée estime que l'absentéisme est dû essentiellement aux maladies avec un taux de 52%, suivie par les empêchements personnels ou familiaux avec un taux de 26% des sondés, tandis que 15% et 7% des sondés attribuent leurs absences au stress et aux conflits au travail né d'un manque de communication

Q.24 : Existe-t-il des conflits sociaux dans votre entreprise ?

Tableau N°III-26 : Les conflits sociaux.

Les conflits sociaux	Effectif	%
Oui	14	52%
Non	13	48%
Total	27	100%

Figure N°III-24 : Les conflits sociaux.

Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Les résultats de cette question montrent que, parmi les 27 personnes enquêtées, 52% répandent qu'il y a des conflits sociaux au sein de la banque, contre 48% qui ont répondu positivement

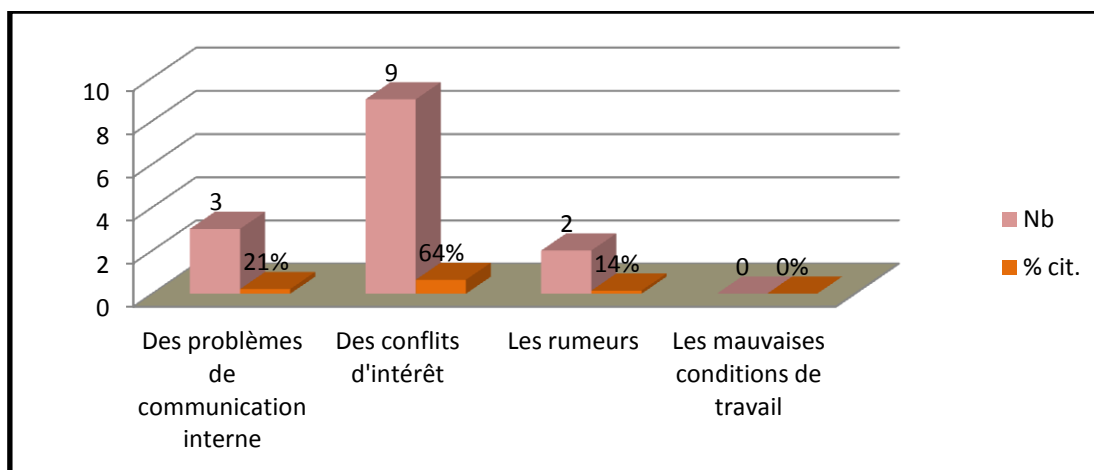
Pour ceux qui ont répondu par oui nous allons essayer de connaître les causes de ses conflits à travers la question suivante

Q.25 : Si oui, ces conflits sont créés à cause de :

Tableau N°III-29 : Les causes des conflits.

Les causes des conflits	Effectif	%
Des problèmes de communication interne	3	22%
Des conflits d'intérêt	9	64%
Les rumeurs	2	14%
Les mauvaises conditions de travail	0	0%
Total	14	100%

Figure N°III-27 : Les causes des conflits.



Elaboré par nous-mêmes.

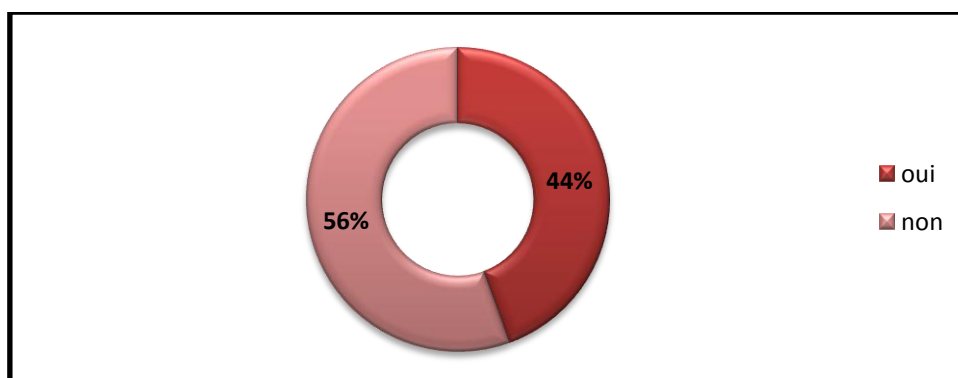
Commentaire :

Les conflits interpersonnels sont assez fréquents avec un pourcentage de 52 % dont 64 % sont considérés comme des conflits d'intérêt suivi par 21% des conflits qui proviennent de problèmes de communication interpersonnel, et avec un pourcentage de 14% pour les conflits déclenchés à cause de rumeurs.

Nous pouvons ainsi conclure que la communication et le relationnel doivent être traités et pris en compte par l'entreprise pour éviter toute tension sociale qui peut être déclenchée par des rumeurs ou des incompréhensions.

Q.26 : Votre quotidien au travail est-il stressant ?**Tableau N°III-30 : Le stress au travail.**

Le stress	Effectif	%
Oui	12	44%
Non	15	56%
Total	27	100%

Figure N°III-28 : Le stress au travail.

Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

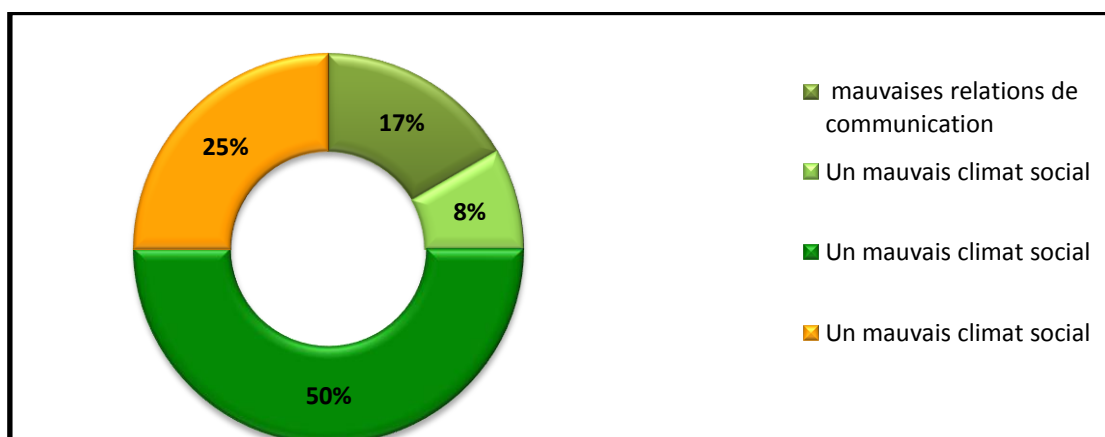
Parmi l'échantillon : 56% des interrogés estiment qu'ils n'ont pas un sentiment de stress dans leur quotidien au travail, contre 44% ont répondu par oui. Pour ces derniers, nous avons essayé de connaître les raisons et les sources de leur stress à travers la question qui suit

Q.27 : Le stress est lié à :

Tableau N°III-31 : Les causes de stress

Les sources de stress	Effectif	%
De mauvaises relations de communication	2	17%
Un mauvais climat social	1	8%
La surcharge de travail et de responsabilité	6	50%
Des problèmes familiaux ou extra-professionnels	3	25%
Total	12	100%

Figure N°III-29 : Les causes de stress



Elaboré par nous-mêmes

Commentaire

Nous remarquons que la moitié des enquêtés ont attribués le stress à la surcharge de travail et de la responsabilité, 25% de l'échantillon estiment que ceci revient aux problèmes familiaux ou extra-professionnels, 17% trouvent que c'est à cause de mauvaises relations de communication, tandis que 8% attribuent leur stress au mauvais climat social au travail.

De cette question nous déduisons que, la plupart des employés stressés sont en charge de travail créé par le manque d'effectif pour diviser le travail et exécuter les tâches. Les employés de la banque sont principalement concernés par la surcharge de travail.

Certaines directions, comme la direction des ressources humaines, malgré la diversité et la complexité de ces tâches, ne disposent que de trois personnes qui ont pour mission de :

- Assurer la gestion administrative du personnel de groupe : contrôle des absences, les congés, condition de travail, etc.
- Élaborer et mettre en œuvre des plans de formation annuels pour le personnel de groupe et le agences rattachées et suivre sa réalisation aux plans quantitatifs et qualitatifs ;
- Aider les gestionnaires à définir les besoins de formation ;
- Élaborer les notes d'information et organiser l'information destinée aux personnels.

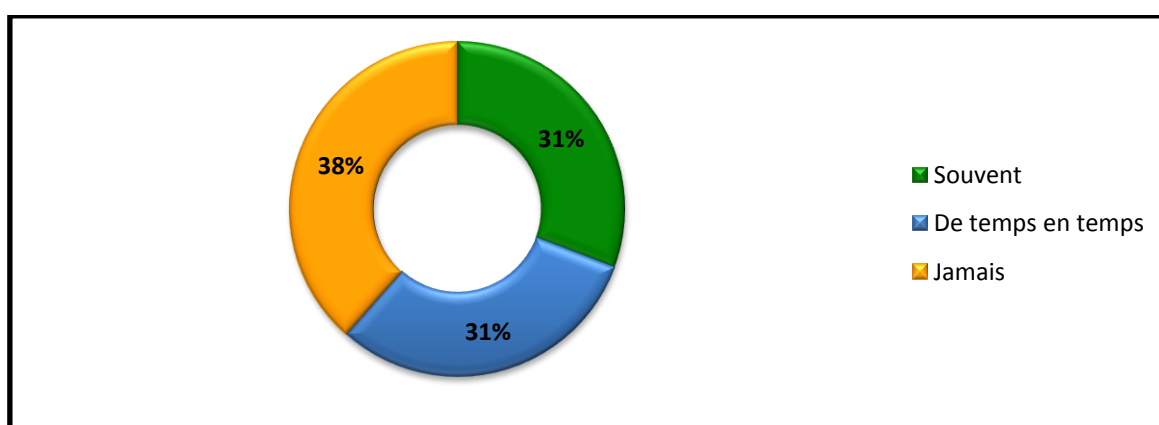
La DRH ne dispose plus, depuis presque quatre mois, d'un directeur des ressources humaines. De fait, il est difficile aux collaborateurs de connaître les procédures à suivre en détail, ce qui entraîne une confusion de travail et le stress des employés de cette direction.

Q.28 : En avez-vous assez au point de penser à quitter l'entreprise ?

Tableau N°III-32 : Le départ du personnel.

	Effectif	%
Souvent	8	31%
De temps en temps	8	31%
Jamais	10	38%
Total	26	100%

Figure N°III-30 : Le départ du personnel.



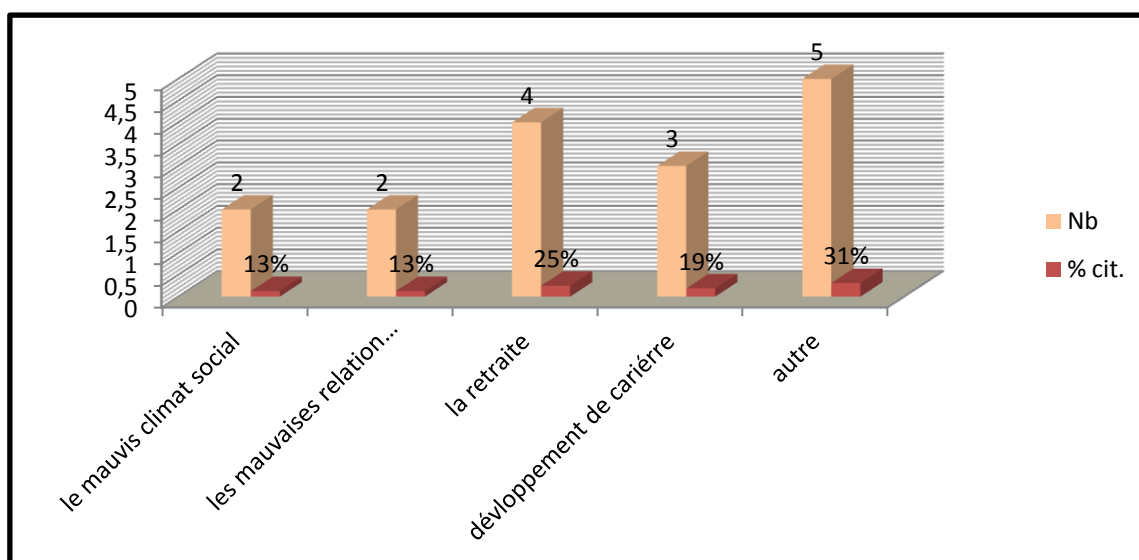
Elaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Les enquêtés qui ont répondu jamais sont 38%, suivis par 31% qui pensent à quitter la banque de temps en temps, tandis que ce qui ont souvent pensé à quitter la banque sont d'un taux de 31%. Nous avons essayé de connaître les raisons de cette volonté de départ à travers la question qui sui

Q.29 : Quelles sont les causes pour les quelles vous pensez à quitter la banque ?**Tableau N°III-33 : Les causes de départ du personnel.**

	Effectif	%
Mauvais climat social	2	13%
Mauvaises relations interpersonnelles	2	13%
Retraite	4	25%
Développement de carrière	3	19%
Autre	5	31%
Total	16	100%

Figure N°III-31 : Les causes de départ du personnel.

Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

31% de l'échantillon a attribué les causes de départ à d'autres raisons que celles que nous avons proposées, la plupart ont attribué à des raisons personnelles et les responsabilités familiaux, ou la dégradation de l'état de santé, 25% à la retraite, 13% aux mauvaises relations interpersonnelles et au climat social et 19 % ont le désir de changer et de développer leur carrière.

Il est bien évident que la communication interne et la qualité de climat social de la banque ne sont pas les causes de départ, mais plutôt l'absence de la gestion des carrières et les opportunités d'évolution dans le parcours professionnel. Ceci est évident si on analyse les causes de départ liées purement à l'entreprise et on élimine les raisons d'ordres personnels.

3.2. Synthèse et suggestions**3.2.1. Synthèse**

En conclusion et à la lumière de l'évaluation du questionnaire, et de son exploitation nous a permis de met en évidence dans cette structure plusieurs niveaux d'évaluation des éléments du climat social et de communication interne au niveau de la banque crédit populaire d'Algérie, groupe d'exploitation de Batna, nous avons retenu les éléments suivants :

⇒ Les moyens de communication interne existants à la banque CPA sont :

- Les notes de service ;
- Les notes d'information ;
- Les réunions ;
- Les supérieurs hiérarchiques ;
- Le téléphone.

⇒ La plus grande partie du personnel de CPA trouve que les moyens de communication interne mis à leur disposition sont plus ou moins satisfaisants et répond à leur besoins en matière d'information.

⇒ La circulation de l'information au niveau du siège est relativement bonne et arrive à temps pour la plupart des employés de la banque.

- ⇒ La communication actuelle au sein du groupe, fait naître chez son personnel un sentiment de satisfaction et de coopération dans le travail.
- ⇒ Plus que la moitié des enquêtés affirment que la communication interne est généralement encadrée par soit le DRH, ou le supérieur hiérarchise, ou soit par le DG lui-même.
- ⇒ Le personnel de la banque affirme que la communication interpersonnelle influence très fortement sur leurs relations de travail.
- ⇒ Les rapports humains entre les différents niveaux hiérarchiques sont relativement excellents, et l'ambiance au travail est très agréable pour la majorité du personnel de la banque.
- ⇒ la RH au sein de la banque place les bonnes relations interpersonnelles, la considération et la valorisation comme étant les éléments de satisfaction au-delà des aspects pécuniaires.
- ⇒ Le stress et les absences existants au niveau de groupe sont attribués beaucoup plus, aux maladies aux problèmes familiaux et aux empêchements personnels

3.2.2. Suggestions

À travers notre analyse sur la communication interne du Crédit Populaire d'Algérie (groupe d'exploitation de Batna), et après avoir dressé un constat des synthèses nous envisagerons d'apporter quelques suggestions et recommandations :

Il existe une quantité d'outils de communication interne supplémentaires ; en voici quelques-uns que la banque CPA peut mettre à la disposition de son client interne et qui sont considérés les plus efficaces et les plus adaptés de nos jours.

a. La création d'un service de communication

Le groupe d'exploitation de Batna est un groupe régional qui possède sept agences au sein de la wilaya de Batna et dans les wilayas voisines. Malgré la sensibilité et la complexité de ses tâches, il ne dispose pas d'une direction ou un service qui se préoccupe seulement par la communication, c'est vrai que la satisfaction est plus ou moins atteinte en matière

d'information, mais à long terme une direction spécialisée en communication interne reste une exigence pour la banque pour mieux informer

b. Installez une boîte à idées

C'est parce que le patron c'est celui qui sait pourquoi on fait le travail, l'ouvrier c'est celui qui sait comment on fait le travail. Les boîtes à suggestions ou les boites à idées vont permettre aux salariés de la banque d'exprimer leur point de vue et leurs idées concernant les méthodes de travail et de gestion de l'entreprise qui conviennent, de poser leurs questions de façon anonyme et avec une complète confidentialité, celles-ci pouvant ensuite faire l'objet d'un suivi et d'application par la direction.

c. Créez un site intranet

La création d'un site intranet est un peu couteuse pour la banque mais, elle permet de communiquer en ligne l'information pertinente au moment opportun et de la mettre à jour régulièrement. Cet outil convient davantage pour la banque parce qu'elle possède une population relativement jeune, et cette catégorie s'intéresse beaucoup plus aux nouvelles technologies de l'information et de communication comme l'internet et l'intranet plus que le papier.

Un site intranet peut servir à fournir de l'information relative aux différentes modifications apportées aux processus qui sont utilisés par tous les employés et en même temps, rappelant que c'est un outil passif; les employés ont besoin d'y accéder pour pouvoir l'utiliser.

d. Un journal de l'entreprise

Le journal de l'entreprise est un moyen idéal pour communiquer l'information de façon continue, périodique, et méthodique à l'ensemble du personnel de la banque. Le CPA peut l'utiliser régulièrement pour annoncer les nouvelles, les événements à suivre et les stratégies de la banque. Le CPA peut aussi y inclure les témoignages des clients en ce qui concerne la qualité de prestation des services et les différents produits offerts par la banque, les histoires de réussite de ses employés actuels ou anciens. Tout en assurant la participation de tous les catégories hiérarchiques à la rédaction du journal, à savoir : les exécutant, les maitrises et

non seulement les cadres de la banque. Le journal interne et de façon générale, son contenu devrait représenter la voix démocratique de l'ensemble des employés.

e. Les cercles de qualité

D'après les résultats de questionnaire on a constaté que les réunions les plus fréquentes au niveau de la banque ne concernent, généralement, que le sommet de la banque. Les réunions en petits groupes favorisent la création de liens plus étroits et les employés s'y sentent plus à l'aise pour exprimer leurs pensées.

f. Le recrutement

Nous avons déjà vu que la direction travaille avec un sous-effectif engendré par le départ à la retraite d'un nombre considéré de personnel et le personnel souffre de la surcharge de travail et les responsabilités assumées par chacun ce qui a favorisé l'apparition de stress chez une grande partie du personnel qui ne supporte plus.

g. La mise en place des enquêtes régulières

La mise en place d'enquêtes régulières permettra aux dirigeants de la banque de construire un véritable baromètre du climat social, et de prévenir les intensités sociales et y faire face avant qu'elles seront déclenchées et coûtent la banque trop chère.

Le questionnaire de climat interne constitue également un véritable outil de communication, et montrera aux collaborateurs que la DRH est à leur écoute et prête à hiérarchiser ses actions en prenant en compte les attentes des salariés.

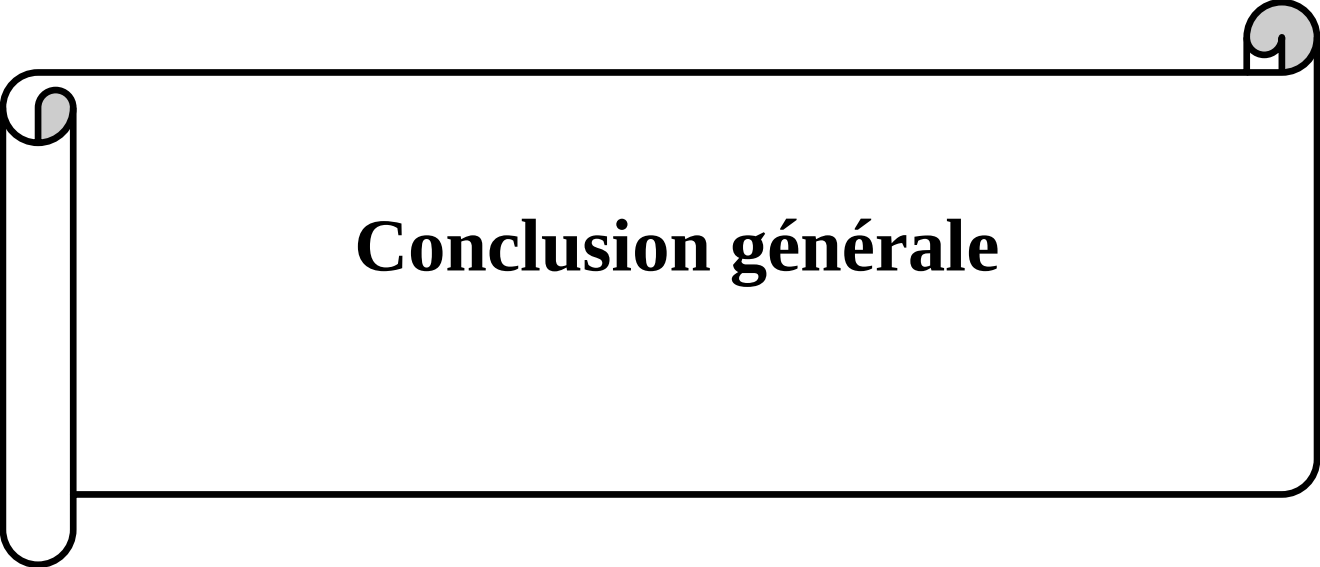
h. L'élaboration d'un bilan social

Le bilan social est considéré comme un outil de communication qui permet aux dirigeants de la banque d'avoir une information quantifiée et précise sur l'aspect social de celle-ci.

Malheureusement le groupe d'exploitation de Batna et malgré la complexité des ses tâches, ne dispose pas d'un bilan social.

i. La mis en place d'un tableau de bord social

Instrument idéale pour avoir le regard sur le climat social de l'entreprise il devrait constituer le référent par excellence pour situer le niveau d'alerte et prendre par anticipation les bonnes décisions au lieu de subir les situations.



Conclusion générale

Nous avons essayé à travers notre travail de recherche, de montrer la relation étroite qui existe entre la communication interne et le climat social au sein de la banque Crédit Populaire d'Algérie (Groupe d'Exploitation de Batna).

Notre travail de recherche n'est pas le fruit de hasard, mais, il renvoie d'une part, à l'importance accordée à la communication interne, car, dans toute entreprise, communiquer avec les autres fait partie de la tâche de chaque personne quel que soient son poste et sa fonction, parce qu'on ne peut pas imaginer une entreprise ou une organisation sans communication. Et d'autre part, La gestion du climat social dans l'entreprise a de tout temps constitué l'une des responsabilités de la fonction Ressources Humaines, il devient de plus en plus comme un vrai levier d'alignement stratégique, que l'entreprise doit maîtriser.

Aujourd'hui la communication interne est entrée dans une nouvelle phase de développement, elle n'a plus comme finalité juste de faire descendre les ordres et les règlements de travail du sommet vers la base de la pyramide, mais, elle sert beaucoup plus à :

- augmenter le sentiment d'appartenance, garantir la coopération dans le travail et le décloisonnement des services pour travailler comme une seule équipe pour une seule finalité commune.
- la convivialité : pour garantir une vie de travail agréable rendant ainsi le climat social sain.
- gérer toutes les malentendus et l'incompréhension susceptible d'engendrer des dysfonctionnements sociaux inattendus par l'entreprise.

Nous avons essayé à travers notre travail de recherche, de montrer la relation étroite qui existe entre la communication interne et le climat social de l'entreprise. Pour ce faire une enquête a été menée au sein de la banque Crédit Populaire d'Algérie (Groupe d'Exploitation de Batna), et qui nous a permis de dégager les résultats transcrit dans ce qui suit.

La communication actuelle au sein de groupes fait naître chez son personnel un sentiment de satisfaction et de coopération dans le travail, ainsi que les relations interpersonnelles entre les différents niveaux hiérarchiques (supérieur- subalterne, subalterne-supérieur, et subalterne-subalterne) sont relativement excellents et l'ambiance au travail est très agréable pour la majorité du personnel de la banque. Compte tenu de ces constats, nous pouvons confirmer notre hypothèse de départ selon laquelle une communication interne satisfaisante conduit à un bon climat social au travail.

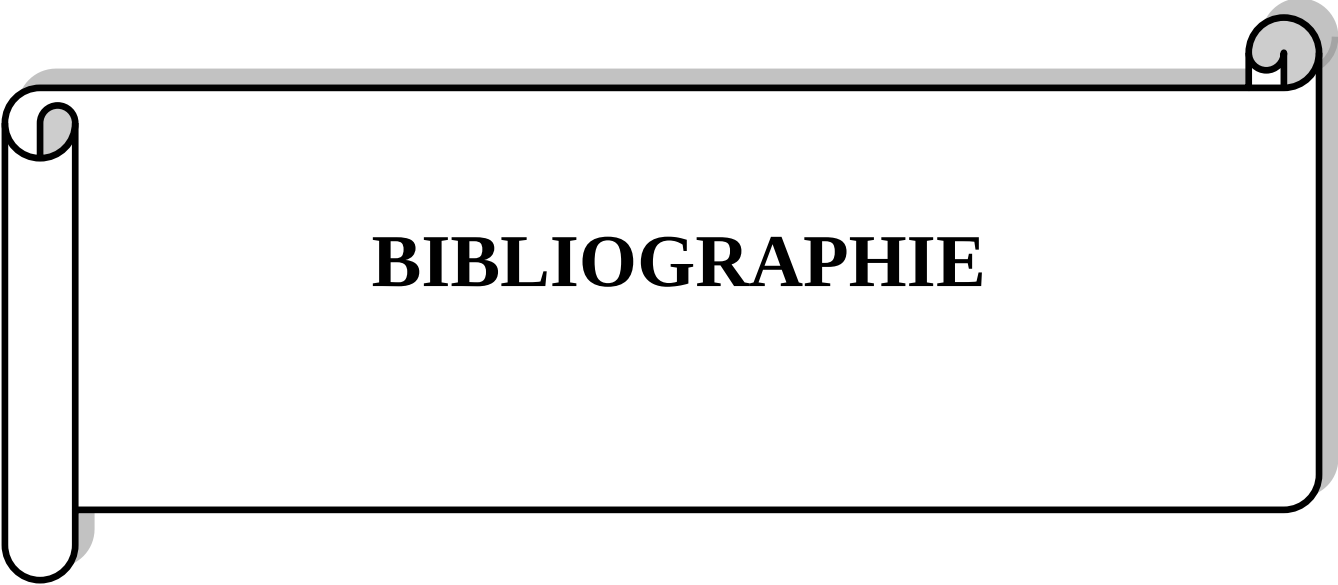
En ce qui concerne les causes des dysfonctionnements qui règnent, les résultats de l'enquête nous ont amené à déduire que la plupart des dysfonctionnements : tels que l'absentéisme et le stress sont attribués dans un premier lieu à des raisons de maladies et à des raisons extraprofessionnelles comme les problèmes et les empêchements familiaux, du fait que la famille occupe une place centrale qui la fait passer en priorité par apport aux obligations professionnelles.

Nous pouvons donc infirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle, la qualité du climat social qui règne au sein du CPA est la cause principale des dysfonctionnements, et la troisième qui stipulent que les dysfonctionnements qui règnent au sein de CPA sont de plus de nature communicationnelle et relationnelle.

Parmi les apports de notre enquête c'est que le CPA n'a jamais effectué d'enquêtes d'opinions ou de mesure du climat social au niveau du siège, notre enquête est la première qui a été fait au niveau de ce groupe, elle va permettre donc à la direction du groupe d'avoir une idée sur la perception de son personnel vis-à-vis de la qualité de la communication ainsi que la vie sociale de ses employés.

Parmi les limites de notre recherche : l'absence des outils qui nous permettra d'analyser les indicateurs de climat social au niveau du groupe tel que le tableau de bord social et le bilan social, ce qui nous a obligé de se contenter juste de faire une enquête quantitative auprès des salariés et de construire nos résultats sur la base d'un questionnaire

Enfin, il est important de préciser que notre travail de recherche n'est pas exhaustif, la communication interne et le climat social sont deux thématiques de recherche peu explorées et restent largement ouverts à d'autres investigations telles que : l'analyse des pratiques de la communication interne dans les entreprises multinationales ainsi que l'impact des risques psychosociaux sur la performance des ressources humaines



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

- ALBERT, (E) et SAUNDER (L) : *Stress.fr*, édition d'organisation, Paris, 2010
- ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : *Contrôle de gestion*. DECF, Dunod, Paris, 2005.
- ARCAN, (R) et BOURBEAU (N) : « la communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression », les éditions CEC, IIN, paris, 1998, p13.
- D'ALMEIDA, (N) et LIBAERT (T) : *la communication interne des entreprises*, 3ème édition, DUNOD, 2002
- BEAL, (J.P), et LESTOCART (P.A) : *la communication interne : entre management et marketing* les éditions DEMOS, 2003
- BOUHAFS (A), *La communication dans l'entreprise*, office des publications universitaire, 2013
- BRUN, (J) : *la communication*, les pages bleues, 2010
- COHEN-HAEGEL, (A) : *Toute la fonction ressources humaines*, Editions Dunod, Paris, 2010.
- DEMONT (L) et alii : *la communication des entreprises : stratégies et pratiques*, édition NATHAN, 2000
- DENIS, (M) : *L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action* » Afnor édition, 2015.
- ECONOMY, (P) et NELSON, (B) : *le management pour les nuls*, 2ème édition, FIRST Editions, Paris, 2007
- GALAMBAUD, (B) : *des hommes à gérer*, Paris : Entreprise Moderne d'Édition, 1983.
- GERVAIS, (M) : *Contrôle de gestion*, édition Economica, Paris, 2005
- GICQUEL, (Y) : *communication des entreprises*, le génie des glaciers éditeur, 2005
- GREBOT, (E) : *Stress et burnout au travail*, édition d'organisation, Paris, 2008
- IGALENS, (J) et PERETTI, (J.M) : *Audit social*, édition d'organisation, Paris, 2008
- JARDILLIER, (P) : « *Etude des 14 facteurs influant sur l'absentéisme industriel* », in le travail humains N°1-2, 1962
- KOTLER, (P) et DUBOIS (B) : *Marketing management*, édition public-union, 1997

- LANDIER, (H) : *évaluer le climat social de votre entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2008
- LE SAGET, (M) : *le manager intuitif*, DUNOD, 2ème édition, 2006, P 114
- MARSAN, (C) : *gérer et surmonter les conflits*, DUNOD, 2ème édition, 2005
- MARTORY, (B) et CROZET (D) : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Dunod, 2005
- MOUCH (O) : *vade-mecum de la communication externe des organisations*, l'édition professionnelle, 2013
- MEIR, (O) : *Dico du manager*, DUNOD, 2009, P.29.
- ROBBINS, (S) et autres : *Management l'essentiel des concepts et des pratiques*, édition PEARSON Education, Paris, 2004. P.367.
- SEKIOU (L), *Gestion du personnel*, les éditions d'organisation, 1986
- TAÏEB Jean Pierre, *Le tableau de bord de la gestion sociale-*, Paris, DUNOD, 2008
- WESTPHALEN,(M.H) et LIBAERT (Th) : *Communicator: toute la communication d'entreprise*, DUNOD, 2009

Article

- BRUNET (L) et SAVOIE(A):" climat organisationnel et culture organisationnel: apports distincts ou redondance?", in Revue Québécoise de psychologie, volume 21, n°3, Québec, 2000.
- GADBOIS, (C) : « *L'analyse psychologique des organisations. Le climat et ses dimensions* », in Revue l'année psychologique 1975.

Dictionnaire

- LE PETIT ROBERT, dictionnaire encyclopédique, Paris,
- LE PETIT LAROUSSE : dictionnaire encyclopédie, édition LAROUSSE, paris.2010

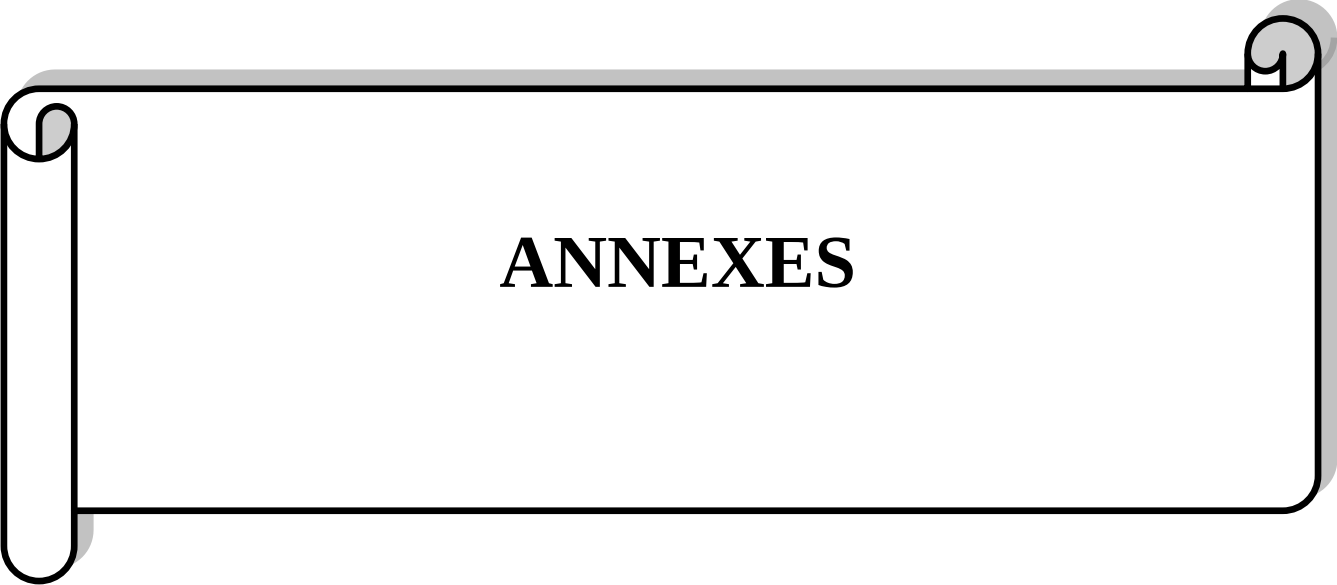
Travaux universitaire

- LABRIE, (isabelle) : *impact du style personnel de communication au travail sur la compétence communicationnelle des étudiants-gestionnaires de MBA de l'ensemble du réseau de l'université du QUEBEC*, Université du QUEBEC, juin, 2003.

- El MAGUIRI,(D) et IBENRISSOUL, (N): *Étude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés*, in International Journal of Innovation and Scientifiques Research, May 2014
- BRUNET, (L) : « *Climat organisationnel et efficacité scolaire* », Université de Montréal, Département d'études en éducation, Canada, Novembre 2001

 Autre :

- OUACHERINE, (H) : *Recherche Marketing. Cours de master en science commerciales*, EHEC, 2013/2014.



ANNEXES

Questionnaire adressé à la Direction Générale de Budget (DGB) Ministère des finances

" L'impact de la communication interne sur le climat social de l'entreprise "

Merci de prendre quelques minutes pour répondre à ce sondage. Ce sondage a un but purement d'étude statistique, c'est pourquoi nous vous garantissons la plus stricte confidentialité : Toutes vos réponses sont anonymes

pour mieux vous connaître

1. Vous êtes... :

- ☐ 1. homme ☐ 2. femme

2. Vous avez ...

- ☐ 1. Moins de 29 ans ☐ 2. De 30 à 39 ans
☐ 3. De 40 à 49 ans ☐ 4. Plus de 50 ans

3. Depuis quand travaillez-vous à CPA ?

- ☐ 1. Moins de 4 ans ☐ 2. De 4 à 10 ans
☐ 3. Plus de 10 ans

4. Vous êtes

- ☐ 1. Cadre supérieur ☐ 2. Cadre ☐ 3. Maîtrise
☐ 4. exécutant(e)

5. Niveau d'instruction :

- ☐ 1. Universitaire ☐ 2. Secondaire ☐ 3. Primaire

la communication interne

6. Quelle importance donnez-vous à la communication interne ?

- ☐ 1. Très importante ☐ 2. Importante
☐ 3. Peu importante ☐ 4. Aucune importance

7. Existe-t-il un cadre favorisant la communication interne ?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

8. si oui, lequel?

La question n'est pertinente que si un cadre de CI = "oui"

9. selon vous la communication entrène influence sur les relation de travail

- ☐ 1. Très fortement ☐ 2. Fortement ☐ 3. Peu
☐ 4. Très peu

10. à votre avis, obtenez-vous les informations nécessaires au bon moment ?

- ☐ 1. Souvent ☐ 2. Parfois ☐ 3. Rarement
☐ 4. Toujours trop tard

15. La communication interne actuelle vous donne un sentiment de ...:

- ☐ 1. Satisfaction
☐ 2. Coopération dans le travail
☐ 3. Manque de coordination
☐ 4. Isolement dans votre travail
☐ 5. Stress au travail
☐ 6. Distance entre vous et votre supérieur
☐ 7. Manque de transparence

11. Quelle est l'outil de l'information la plus favorable pour vous ? par priorité (de 1 jusqu'à 5)

- ☐ 1. Téléphone
☐ 2. Les réunions
☐ 3. Contact direct avec votre supérieur
☐ 4. Tableau d'affichage
☐ 5. Les notes de service
☐ 6. intranet
☐ 7. les notes d'information

12. Classez les moyens d'information. Du plus pratique au moins pratique (de 1 à 5) ?

- ☐ 1. Le panneau d'affichage
☐ 2. Les notes de service
☐ 3. Le téléphone
☐ 4. Les réunions
☐ 5. l'intranet
☐ 6. le contact directe avec le directeur
☐ 7. intranet
☐ 8. les notes d'information

13. La communication avec vos supérieurs correspond elle avec vous attentes ?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

14. Si non, quels dispositifs souhaitez-vous mettre en place pour la rendre plus efficace ?

La question n'est pertinente que si Si non = <Pas de réponse>

La mesure de climat social par le biais de la Communication Interne

16. votre avis, la communication avec vos collègues est globalement

- ☐ 1. Mauvaise ☐ 2. Moyenne ☐ 3. Bonne
☐ 4. Excellente

17. votre avis, la communication avec vos supérieurs est globalement

- ☐ 1. Excellente ☐ 2. Bonne ☐ 3. Moyenne
☐ 4. Mauvaise

18. votre avis, la communication avec vos subalternes est globalement

- ☐ 1. Excellente ☐ 2. Bonne ☐ 3. Moyenne
☐ 4. Mauvaise

La question n'est pertinente que si catégorie socioprofessionnelle = "Cadre supérieur"

19. à votre avis, globalement, la communication avec vos subalternes

- ☐ 1. Correspond à vos attentes ☐ 2. Pourrait être meilleure

20. Vos suggestions d'amélioration

La question n'est pertinente que si suggestions = <Pas de réponse>

21. Selon vous, la communication interne influence sur le climat social

- ☐ 1. Très fortement ☐ 2. Fortement ☐ 3. Peu
☐ 4. Très peu

22. Pour vous, l'ambiance au travail est:

- ☐ 1. Très agréable ☐ 2. Agréable
☐ 3. Moyennement agréable ☐ 4. Dégradée

23. selon vous, Qu'est ce que vous procure plus de satisfaction dans votre travail

- ☐ 1. De bonnes relations avec vos collègues
☐ 2. L'appréciation et le respect dans votre poste
☐ 3. De bonnes conditions de travail (un bureau individuel, climatiseur....)
☐ 4. L'ambiance au travail
☐ 5. Une promotion
☐ 6. Une bonne rémunération

Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum).

la rémunération équitable

	1	2
24. Existe-il une grille des salaires dans votre entreprise ?	☐	☐
25. Pensez-vous qu'elle a été élaborée sur l'esprit de l'équité ?	☐	☐
26. Avez-vous contribué par vos représentants dans le cadre de la convention collective ?	☐	☐
27. pensez-vous qu'elle prend en charge vos préoccupations ?	☐	☐

oui (1), non (2).

Les dysfonctionnements

28. Vous vous absentez

- ☐ 1. Souvent ☐ 2. Parfois ☐ 3. Rarement

29. Vous vous absentez à cause de

- ☐ 1. Conflits au travail né d'un manque de communication
☐ 2. Pour cause de stress
☐ 3. empesement personnel ou familial
☐ 4. Maladie

30. D'après vous, existe-t-il des conflits sociaux dans votre entreprise ?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

31. Si oui, ces conflits sont créés à cause

- ☐ 1. Des problèmes de communication interne
☐ 2. Des conflits d'intérêt
☐ 3. Les rumeurs
☐ 4. Les mauvaises conditions de travail
☐ 5. autre

La question n'est pertinente que si Si oui = "Des problèmes de communication interne"

32. Votre quotidien au travail est-il stressant?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

33. Si oui, ce stress est lié à

- ☐ 1. De mauvaises relations de communication
☐ 2. Un mauvais climat social
☐ 3. La surcharge de travail et de responsabilité
☐ 4. Des problèmes familiaux ou extra-professionnels
☐ 5. autre

La question n'est pertinente que si est lié à = "De mauvaises relations de communication"

34. Si 'autre', précisez :

35. En avez-vous assez au point de penser à quitter l'entreprise

- ☐ 1. Souvent ☐ 2. De temps en temps ☐ 3. Jamais

36. quelles sont les causes pour lesquelles vous pensez à quitter la banque/votre départ

- ☐ 1. le mauvais climat social
☐ 2. les mauvaises relations interpersonnelles
☐ 3. la retraite
☐ 4. développement de carrière
☐ 5. autre

Annexe (02)

Organigramme du crédit populaire d'Algérie groupe d'exploitation Batna

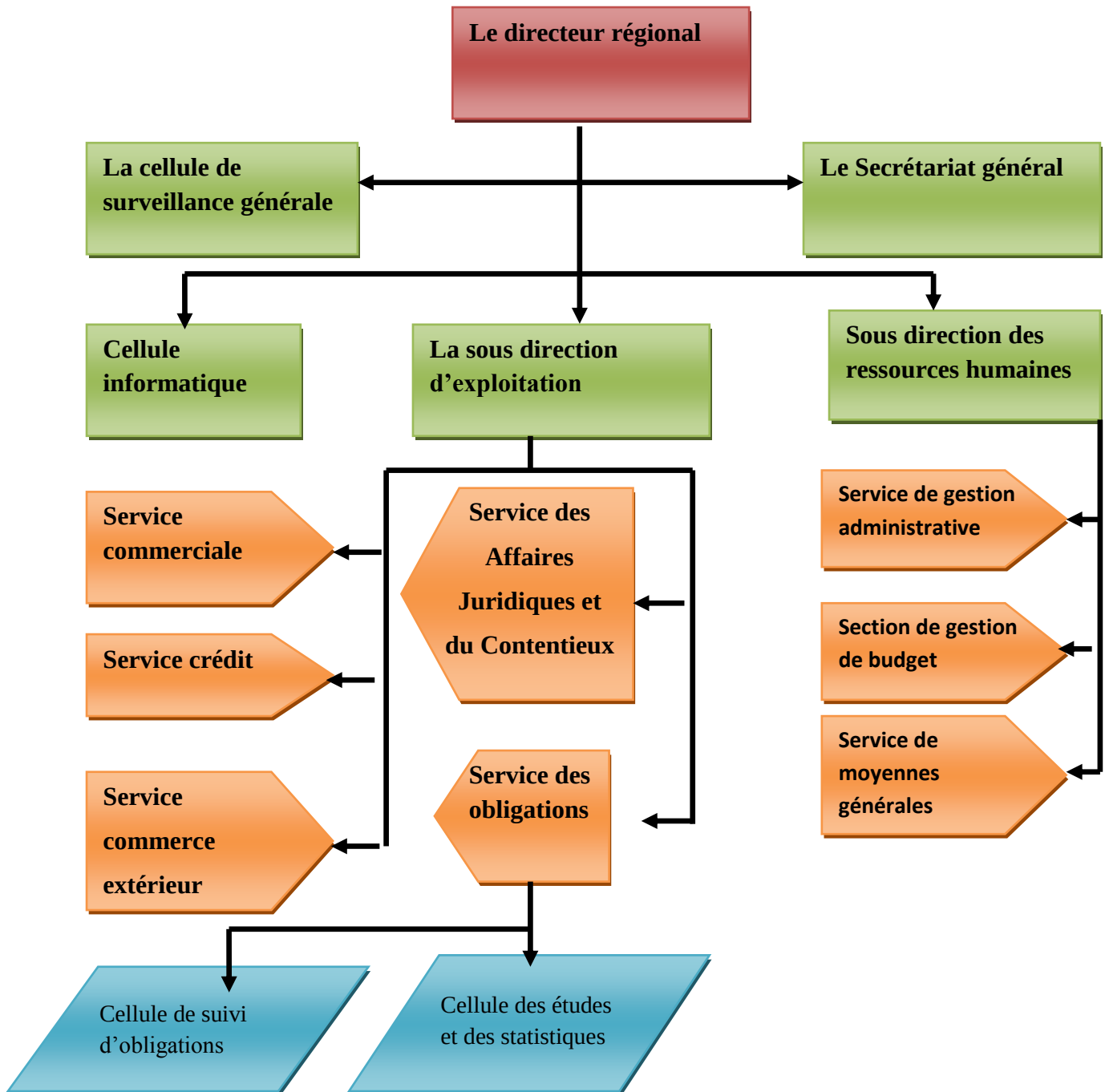


Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I : la communication interne : cadre théorique et conceptuel

Introduction.....7

Section 1 : les fondements de la communication.....8

1.1. la définition de la communication.....8

1.2. Communication *versus* information.....9

1.3. Le processus et les composantes de la communication.....10

1.3.1. Définition de processus de communication.....10

1.3.2. Les types de processus de la communication10

1.3.2.1. La communication à sens unique..... 10

1.3.2.2. La communication à double sens..... 11

1.3.3. Les éléments constituant le processus de la communication.....11

1.4. Les modes de communication.....13

1.4.1. Communication verbale ou (le mode verbal).....13

1.4.1.1. La voix.....13

1.4.1.2. L'articulation.....13

1.4.1.3. La répétition13

1.4.2. Communication non verbale ou (le mode non verbal).....13

1.4.2.1. Définition de la communication non verbale.....13

1.4.2.2. Les composantes de la communication non verbale.....14

a. Les mimiques et l'expression faciale.....14

b. Les gestes.....15

c. La distance15

d. L'apparence.....15

e. Les postures	15
1.5. Les types de la communication d'entreprise.....	16
1.5.1. La communication externe.....	16
1.5.2. La communication interne.....	16
1.5.3. Communication interne <i>versus</i> communication externe.....	17
1.6. Les aspects de la communication interne.....	18
1.6.1. Aspect formel.....	18
1.6.1.1. La communication descendante.....	18
1.6.1.2. La communication ascendante.....	18
1.6.1.3. La communication latérale.....	19
1.6.2. Aspect informelle.....	20
Section 2 : la communication interne dans l'entreprise	20
2.1. Les acteurs de la communication interne	20
2.1.1. La direction générale	20
2.1.1.1. Les qualités d'un dirigeant bien communicant.....	20
2.1.2. Le responsable de communication interne.....	21
2.1.3. Les cadres hiérarchiques.....	22
2.1.4. Tous les salariés	22
2.2. Les moyens de la communication interne	23
2.2.1. Les moyens écrits.....	23
2.2.1.1. Le journal d'entreprise.....	24
2.2.1.2. La note de service.....	24
2.2.1.3. Les notes flash.....	24
2.2.1.4. La revue de presse.....	24
2.2.1.5. La documentation.....	24
2.2.1.6. La boîte à idées.....	25
2.2.1.7. Le panneau d'affichage.....	25
2.2.1.8. Le livret d'accueil.....	25
2.2.2. Les moyens oraux	25
2.2.2.1. L'entretien individuel.....	26
2.2.2.2. Les réunions.....	26
a. Réunion d'information descendante	26
b. Réunion d'information remontante	26

c. Réunion de partage d'information.....	26
2.2.2.3. Les cercles de qualité.....	27
2.2.2.4. La communication de proximité.....	27
2.2.2.5. La pratique des portes ouvertes interne.....	28
2.2.3. Les moyens modernes.....	28
2.2.3.1. La communication électronique.....	28
2.2.3.2. L'intranet.....	28
2.2.3.3. Les messageries électroniques.....	28
2.2.3.4. Les forums de discussion ou de travail de groupe.....	28
2.2.3.5. Le journal électronique.....	29
2.2.3.6. Les téléréunions et les visioconférences.....	29
2.3. Les objectifs de la communication interne	30
Section 03 : la maîtrise de la communication interne.....	32
3.1. Les attentes des ressources humaines de leur encadrement.....	32
3.2. Les obstacles de la communication interne.....	34
3.2.1. .Obstacles d'ordre général	34
2.3.1.1. La lenteur.....	34
2.3.1.2. La désinformation.....	34
2.3.1.3. Les rumeurs	34
2.3.2. Obstacles liés à l'individu	34
2.3.2.1. La perception.....	35
2.3.2.2. Les attitudes.....	35
2.3.2.3. La sémantique et l'absence du référentiel commun.....	35
2.3.2.4. Le sexe.....	36
2.3.3. les liés à l'entreprise.....	36
3.3. Les conséquences d'une communication interne mal maîtrisée.....	37
3.3.1. La mauvaise ambiance et la perte de convivialité.....	37
3.3.2. Les rumeurs.....	37
3.3.3. La résistance au changement.....	37
3.3.4. Un sentiment d'isolement.....	38
3.3.5. L'absence de transparence.....	38
3.3.6. Le « chacun pour soi ».....	38

Conclusion	38
 Chapitre II : le climat social de l'entreprise	
Introduction	40
Section 1: le climat social : revue de la littérature.....	41
1.1. La notion de climat social	41
1.1.3. Définition du climat social.....	41
1.1.4. Aperçu historique.....	42
1.1.5. Les théories de climat social.....	42
1.1.5.1. Théorie de Likert (1903-1981).....	42
1.1.5.2. Théories de Halpin et Crofts.....	43
a. Climat de type autoritaire.....	44
b. Climat de type participatif.....	45
 Section 02 : les indicateurs de climat social.....	46
2.1. Les types des dysfonctionnements.....	46
2.1.1. L'absentéisme.....	46
2.1.1.1. Définition.....	46
2.1.1.2. Types d'absence.....	46
2.1.1.3. Les causes de l'absentéisme.....	47
2.1.2. Le stress au travail jusqu'au « burn-out ».....	49
2.1.2.1. Définition de stress au travail.....	49
2.1.2.2. Les catégories de stress professionnels.....	50
2.1.2.3. Les conséquences du stress	51
2.1.3. Le turn over.....	52
2.1.3.1. Définition.....	53
2.1.3.2. La mesure de turn over.....	54
2.1.3.3. Les solutions	54
2.1.4. Les accidents du travail.....	54
2.1.5. Les conflits sociaux.....	55
2.1.5.1. Définition.....	55
2.1.5.2. Les sources des conflits.....	55

2.1.5.3.Les indicateurs de conflictualité.....	56
2.1.5.4.Les effets des conflits sur l'entreprise.....	56
Section 03 : les outils de mesure de climat social de l'entreprise.....	57
3.1. La veille sociale.....	57
3.2. Les outils de mesure du climat social.....	57
3.2.1.Le tableau de bord social (TBS).....	57
3.2.1.1. Définition.....	57
3.2.1.2. Les objectifs du tableau de bord social.....	58
a. Trier et présenter l'information pour faciliter les décisions.....	58
b. Le TBS : un outil de management.....	58
3.2.2.Le bilan social.....	59
3.2.2.1. Définition.....	59
3.2.2.2. Les sept rubriques du bilan social.....	59
3.2.2.3. L'utilité du bilan social.....	61
c. le bilan social : outil de gestion social.....	61
d. Le bilan social : source d'une information quantifiée.....	61
3.2.3. Les enquêtes de climat social.....	61
3.2.4. L'audit social.....	62
3.2.4.1. Définition.....	62
3.2.4.2. Les circonstances de la mise en œuvre d'un audit social.....	62
3.2.4.3. Les objectifs de l'audit social.....	63
3.3. La communication interne et le climat social.....	64
3.3.1. La communication interne et le type de climat social qui règne.....	64
3.3.2. La communication interne et les dysfonctionnements sociaux	65
Chapitre III : L'impact de CI sur le climat social au sien de CPA de Batna	
Introduction.....	67
Section1 : présentation de Crédit Populaire d'Algérie.....	68
1.4. Le parcours du Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A).....	68
1.5. les missions de CPA.....	70
1.6. Présentation de la structure d'accueil : le Groupe d'Exploitation de Batna « 835 ».....	71
1.6.1. Présentation.....	71
1.6.2. Organisation du groupe de Batna « 835 ».....	72

1.6.2.1.	Le directeur régional.....	72
1.6.2.2.	Le Secrétariat général.....	73
1.6.2.3.	La cellule de surveillance générale.....	73
1.6.2.4.	La sous direction d'exploitation.....	73
1.6.2.5.	Sous direction des ressources humaines.....	74
1.6.2.6.	Cellule informatique.....	75
1.7.	Les pratiques de la communication interne au sein de Crédit Populaire d'Algérie (Groupe d'Exploitation de Batna).....	75
Section2 la méthodologie de la recherche.....		76
2.2.	La méthodologie de l'enquête.....	76
2.2.1.	La description de la recherche.....	76
2.2.1.1.	La recherche documentaire.....	76
2.2.1.2.	La recherche sur internet.....	76
2.2.1.3.	L'observation directe du milieu d'étude.....	77
2.2.1.4.	L'enquête par le questionnaire	77
2.2.1.5.	Instrument de traitement des données.....	79
2.2.1.6.	Limites et difficulté rencontrée.....	80
Section3 : Analyse des résultats, Synthèses et suggestions.....		81
3.2.	Analyse des résultats.....	81
3.2.1.	Fiche signalétique.....	81
3.2.2.	la qualité de la communication interne au sein de CPA.....	85
3.2.3.	La mesure du climat social par le biais de la communication interne.....	97
3.2.4.	Les dysfonctionnements sociaux au sein du groupe d'exploitation.....	105
3.3.	Synthèse et suggestions.....	113
3.3.1.	Synthèse.....	113
3.3.2.	Suggestions.....	114
Conclusion générale.....		118

Bibliographie

Annexes

Table des Matières