

**École des Hautes Études Commerciales
d'Alger
EHEC**

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

Option : Management et entrepreneuriat

THÈME :

**L'apport de la communication corporate sur la
recherche d'éthique**

Etude de cas : NAFTAL Branche GPL

Elaboré par :

Melle

AKMOUM Sabrina

Encadré par :

M. MADAGH Mohamed Cherif

Maitre de conférences à EHEC

6ème promotion

Juin 2019

**École des Hautes Études Commerciales
d'Alger
EHEC**

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

Option : Management et entrepreneuriat

THÈME :

**L'apport de la communication corporate sur la
recherche d'éthique**

Etude de cas : NAFTAL Branche GPL

Elaboré par :

Melle

AKMOUM Sabrina

Encadré par :

M. MADAGH Mohamed Cherif

Maitre de conférences à EHEC

6ème promotion

Juin 2019

Dédicaces

En guise de reconnaissance, je dédie ce travail :

Aux deux êtres les plus chers au monde, mes parents, moteur de mon avancée, pour m'avoir écouté, soutenu et guidé vers la réussite. Quoique je fasse, je ne pourrais vous rendre ce que vous avez fait pour moi ; si je suis arrivée là, c'est bien grâce à vous ; je vous aime.

A mes très chères sœurs : Sara et Amina que j'aime de tout mon cœur et que je prie dieu de les garder pour moi

A mon cher frère SAMY.

A mes adorables et formidables copines : BOUTHAINA, CHANEZ, FATEN, HADJER et RANIA qui sont pour moi une source d'inspiration, de motivation et de bonheur. Sans oublier toutes les belles connaissances que j'ai eu la chance de faire dans le cadre de mes études universitaires dont ; ANFAL, CHANEZ, NESRINE, DIHYA ...

A tous mes cousins et cousines, oncles et tantes, mon adorable beau-frère Nabil et toute la famille AKMOUM et NEBBACHE.

A ma raison de joie, mon neveu MOHAMED et aux petits IYAD et IMAD qui vont bientôt venir nous embellir la vie.

A toute personne ayant quitté la vie en laissant sa mémoire dans mon cœur.

Remerciements

En premier, je remercie « Dieu » le tout puissant, qui m'a donné la force et la patience pour accomplir ce modeste travail.

Ensuite, je tiens à présenter mes grandes reconnaissances à mon encadreur M. MADAGH Mohamed Cherif d'avoir accepté de diriger ma recherche et pour ses nombreux conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de ce travail.

Je tiens à témoigner ma profonde reconnaissance à M^{me} BOUGUEROUA Siham et je lui adresse mes sincères remerciements pour sa gentillesse, sa grande disponibilité, son écoute et pour ses constants encouragements.

Mes remerciements à toute ma famille et mes parents particulièrement.

Je suis par ailleurs reconnaissante envers ma tante Mme OSMANI Fouzia pour son aide considérable.

Je tiens également à remercier et exprimer mon profond respect aux membres de jury d'avoir accepté d'évaluer ce mémoire.

D'autre part, je tiens à remercier mes amies qui m'ont été d'un soutien incommensurable.

Enfin je remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont participé de près ou loin à la réalisation de ce travail.

A tous, je dis merci.

Résumé

Aujourd'hui, l'entreprise en tant qu'acteur principal dans l'économie, évolue dans un milieu où il est de plus en plus difficile de se forger une identité et la conserver. Pour créer un impact positif sur l'image, l'adhésion de son personnel, de ses produits financiers ou d'une opinion publique favorable. Elle se doit donc de décliner ses meilleures ressources, ses savoir-faire, libérer ses énergies et ses compétences en se recentrant sur ses métiers de base mais également en repensant et en valorisant les activités créatrices de valeur ;

L'efficacité de l'entreprise ne se limite pas à sa rentabilité mais elle doit aussi être prolongée par l'éthique et la responsabilité sociale. C'est pourquoi certaines entreprises mettent en place des codes d'éthique pour établir des normes de conduite qui vont au-delà des exigences de la loi, et œuvrent à concrétiser ces valeurs et les ancrer dans le comportement de ses collaborateurs afin de construire une culture harmonieuse

Pour ce faire, la communication corporate semble être la meilleure stratégie que puisse une entreprise utiliser pour instaurer une vraie culture d'éthique et pour diffuser les concepts éthiques clés ainsi que d'éduquer les employés dans l'application pratique de ces principes dans le quotidien.

A travers notre travail de recherche effectué au sein de NAFTAL GPL nous avons pu déterminer le cadre théorique lié à notre thème de recherche ainsi que la vérification de ces aspects théoriques sur le plan pratique

Mots clés :

, culture éthique, valeurs, communication corporate,

Abstract

Today, the company as a major player in the economy operates in an environment where it is increasingly difficult to forge an identity and keep it. To create a positive impact on the image, the adhesion of its staff, its financial products or a favorable public opinion. It must therefore decline its best resources, its know-how; release its energies and skills by refocusing on its core businesses but also rethinking and valuing value-creating activities;

The effectiveness of the company is not limited to its profitability but it must also be extended by ethics and social responsibility. That's why some companies put in place codes of ethics to set standards of conduct that go beyond the requirements of the law, and work to realize these values and anchor them in the behavior of its employees to build a harmonious culture

To do this, corporate communication seems to be the best strategy a company can use to establish a true culture of ethics and to disseminate key ethical concepts as well as to educate employees in the practical application of these principles in everyday life. .

Through our research work carried out within NAFTAL GPL we have been able to determine the theoretical framework related to our research theme as well as the verification of these theoretical aspects in practical terms.

Keywords :

ethical culture, values, corporate communication,

ملخص

اليوم تنمو الشركة بصفقتها لاجب رئيسي في الاقتصاد في بيئة يصعب فيها بشكل متزايد صياغة هوية والاحتفاظ بها لخلق تأثير إيجابي على الصورة، أو عضوية موظفيها ومنتجاتها المالية أو رأي عام إيجابي. لذلك يجب أن توظف أفضل مواردها وتفرج عن طاقاتها ومهاراتها من خلال إعادة التركيز على نشاطاتها الأساسية ولكن أيضاً إعادة التفكير في أنشطة خلق القيمة وتقييمها؛

لا تقتصر فعالية الشركة على ربحها ولكن يجب أيضاً توسيع نطاقها من خلال الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية. لهذا السبب وضعت بعض الشركات قواعد أخلاقية لوضع معايير السلوك التي تتجاوز متطلبات القانون، والعمل على تحقيق هذه القيم وترسيخها في سلوك موظفيها لبناء ثقافة متناغمة

للقيام بذلك، يبدو أن التواصل هو أفضل إستراتيجية يمكن أن تستخدمها الشركة لإنشاء ثقافة أخلاقية حقيقية ونشر المفاهيم الأخلاقية الرئيسية وثقافة الموظفين حول التطبيق العملي لهذه المبادئ في الحياة اليومية

من خلال عملنا البحثي المنجز في شركة نفضال تمكنا من تحديد الإطار النظري المتعلق بموضوع بحثنا وكذلك التحقق من هذه الجوانب النظرية من الناحية العملية

الكلمات الدالة

الثقافة الأخلاقية، القيم، التواصل المؤسسي،

Liste des tableaux

Chapitre 01	Tableau N°1 : les objectifs promotionnels par cible	Page 20
	Tableau N°2 : types des techniques de la communication	Page 21
	Tableau N°3 : Avantages et inconvénients de la communication managériale	Page 24
Chapitre 02	Tableau°1 : La différence entre éthique et morale	Page 41
Chapitre 03	Tableau N°1 : Répartition de la population par sexe	Page 78
	Tableau N°2 : Répartition de la population par tranche d'âge	Page 79
	Tableau N°3 : Répartition de la population par catégories socioprofessionnelles	Page 80
	Tableau N°4 : Répartition de la population par ancienneté	Page 81
	Tableau N°5 : L'existence d'un document éthique	Page 83
	Tableau N° 6 : Type de document	Page 84
	Tableau N°7 : vulgarisation de l'outil d'éthique	Page 85
	Tableau N°8 : niveau de connaissance du document	Page 86
	Tableau N° 9 : objectif de l'outil d'éthique	Page 87
	Tableau N° 10 : les motivations au respect du document éthique	Page 88
	Tableau N°11 : type de communication	Page 89
	Tableau N°12 :	Page 90
	Tableau N°13 : L'existence d'un chargé de communication corporate	Page 91

	Tableau N°14 : L'existence d'un budget pour la communication corporate	Page 92
	Tableau N°15 : Cibles de la communication corporate	Page 93
	Tableau N°16 : Objectif de la communication corporate	Page 94
	Tableau N° 17 : Avis sur l'efficacité de la communication	Page 96
	Tableau N°18 : Tableau croisé ancienneté des employés * avis sur l'efficacité de la communication	Page 96
	Tableau N°19 : Tableau croisé Objectifs de la communication corporate * l'éthique et les valeurs	Page 99
	Tableau N°20 : Tests du khi-carré	Page 99
	Tableau N°21 : Tableau croisé efficacité de la communication* vulgarisation du document éthique	Page 100
	Tableau N°22 : Tests du khi-carré	Page 101

Liste des figures

Chapitre 01	Figure N°1 : schéma de la communication.	Page 07
	Figure N°2 : Le schéma de Claude Shannon et Warren Weaver	Page 09
	Figure N°3: les composantes de la communication	Page 11
	Figure N°4 : objectifs de la communication	Page 13
Chapitre 03	Figure N°1 : Répartition de la population par sexe	Page 79
	Figure N°2 : Répartition de la population par tranche d'âge	Page 80
	Figure N°3 : Répartition de la population par catégories socioprofessionnelles	Page 81
	Figure N°4 : Répartition de la population par ancienneté	Page 82
	Figure N°5 : La conscience de l'existence d'un document éthique	Page 83
	Figure N°6 : Type de document	Page 84
	Figure N°7 : vulgarisation de l'outil éthique	Page 85
	Figure N° 8: niveau de connaissance de l'outil éthique	Page 86
	Figure N°9 : objectif de l'outil éthique	Page 87
	Figure N°10 : les motivations au respect du document éthique	Page 89
	Figure N°11 : type de communication	Page 90
	Figure N°12	Page 91
	Figure N°13 : L'existence d'un chargé de communication corporate	Page 92
	Figure N°14: L'existence d'un budget pour la communication corporate	Page 93
	Figure N°15 : Cibles de la communication corporate	Page 94
	Figure N°16: Objectif de la communication	Page 95

	corporate	
	Figure N°17 : Avis sur l'efficacité de la communication	Page 96

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	2
Chapitre 01 : Le concept de la communication dans son approche managériale globale.....	6
1. Eléments de définition de la communication et ses exigences :.....	6
2. La communication dans l'entreprise moderne :.....	14
3. De la communication entreprise à la communication corporate :.....	26
Chapitre 2 : Le concept management d'éthique et ses exigences	36
1. Éléments de définition du concept d'éthique et ses exigences :.....	36
2. L'entreprise moderne comme espace de recherche d'éthique :.....	49
3. l'apport de la communication corporate dans la valorisation de l'éthique :	59
Chapitre 03 : Etude de cas « NAFTAL branche GPL ».....	63
1. Présentation de l'entreprise :.....	63
2. la communication au sein de NAFTAL GPL :.....	69
3. Déroulement de l'enquête et analyse des résultats :	72
CONCLUSION GENERALE	106

INTRODUCTION
GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise en tant qu'acteur principal dans l'économie a connu plusieurs phases de développement, chacune est reliée à des facteurs internes et externes, elle avait des buts et des finalités qui étaient plus ou moins rapprochée au court terme. Aujourd'hui elle a pris conscience qu'elle ne peut survivre qu'en s'adaptant aux changements de son environnement se caractérisant par l'instabilité et la perpétuelle métamorphose.

De ce fait, l'entreprise se doit de décliner ses meilleures ressources, ses savoir-faire : libérer ses énergies et ses compétences en se recentrant sur ses métiers de base mais également en repensant et en valorisant les activités créatrices de valeur.

A l'arrivée de la notion de la modernité dans les pratiques du management, la pensée des entreprises a changé et évolué, actuellement elles essayent d'intégrer une responsabilité sociale visant à promouvoir la stratégie du développement durable. Ce dernier concentre ses efforts sur trois aspects : économique, sociale et écologique.

Pour cela l'entreprise Algérienne devrait s'appuyer sur un nouveau style de management avec de nouveaux défis et de nouvelles activités, parmi ces dernières figure la communication corporate : une fonction qui de par sa stratégie, sa politique, ses outils et ses compétences pluridisciplinaires permet à l'entreprise de transformer une contrainte de société en un avantage économique concurrentiel.

La place de l'entreprise dans la vie sociale confirme davantage le rôle de la communication confrontée elle aussi à de nouveaux phénomènes tels que le changement de la valeur d'entreprise et la multiplicité des médias qui mettent l'entreprise sous les feux de l'actualité en provoquant la nécessité de répondre leurs sollicitations et celles de ces différentes cibles (clients, salarié, opinion, pouvoir public, fournisseurs et autres partenaires).

D'autre part, l'entreprise d'aujourd'hui évolue dans un milieu où il est de plus en plus difficile de se forger une identité et la conserver. Pour créer un impact positif sur l'image, l'adhésion de son personnel, de ses produits financiers ou d'une opinion publique favorable pourraient lui servir à tirer un avantage concurrentiel significatif.

L'entreprise aujourd'hui ne peut être définie uniquement comme un lieu de production mais davantage comme un espace de communication et de production de feedback ce qui nous fait rappeler de la notion d'éthique qui constitue aussi un nouveau défi et un enjeu capital et stratégique et qui représente l'âme de l'entreprise étant un système humain, complexe, sensible et multidimensionnel.

Le thème de recherche se rapportant à un domaine d'intérêt capital et stratégique à savoir la communication corporate et la recherche d'éthique au sein de l'entreprise moderne et l'étude du lien entre les deux concepts constituent aujourd'hui une préoccupation fondamentale du management moderne.

Alors, dans ce présent mémoire intitulé : « l'apport de la communication corporate sur la recherche d'éthique », nous tenterons d'étudier le lien existant entre la communication et la recherche d'éthique et de situer comment cette dernière permet la mise en valeur de l'éthique professionnelle. Notre préoccupation scientifique consiste à déterminer la part de contribution de l'effort de communication des managers et de l'encadrement de l'entreprise Algérienne en matière de recherche d'éthique. Pour ce faire, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL branche GPL.

Le choix de ce sujet a été motivé par une double préoccupation. La première est liée à la nouveauté relative du concept « corporate » notamment en Algérie, à son importance en tant que niveau communicationnel et à sa dimension stratégique. La deuxième concerne sa complémentarité avec la dimension éthique et ses apports enrichissants concernant le maintien de l'harmonie et de l'équilibre de l'entreprise moderne

La compréhension de notre problématique nous mène à trouver des réponses aux questions suivantes :

- L'entreprise en question dispose-t-elle d'une politique cohérente et adaptée portant sur la communication corporate ?
- L'expérience de cette dernière dans le domaine de la communication répond-elle aux exigences du management d'éthique moderne ?

Afin de répondre à ces questions nous émettons les hypothèses suivantes :

- H1 : L'entreprise dispose d'une politique cohérente en matière de communication corporate

- H2 : L'expérience de l'entreprise en matière de communication corporate répond aux exigences du management moderne en termes d'éthique.

Pour étudier la problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, la méthodologie suivante a été choisie : Elle consiste d'abord en une recherche bibliographique sur le thème qui comprend des ouvrages complétés par une étude de documents internes à l'entreprise.

A des fins de clarté et de compréhension nous avons choisi de diviser notre plan en trois chapitres comme suite :

- Un premier chapitre qui traite le cadre conceptuel de la communication dans son approche managériale globale.
- Le deuxième chapitre s'intéressera au concept d'éthique

Quant au dernier chapitre qui comprend la partie pratique, il s'agira de déterminer l'apport de la communication corporate sur la recherche de l'éthique en utilisant une méthode quantitative et en s'appuyant sur l'outil approprié à cette étude qui est le questionnaire. Ce dernier a été diffusé sur un échantillon de 35 personnes (adressé aux cadres et cadres supérieurs seulement)

**CHAPITRE01 : LE CONCEPT DE
LA COMMUNICATION DANS SON
APPROCHE MANAGERIALE
GLOBALE**

Chapitre 01 : Le concept de la communication dans son approche managériale globale.

Le concept de la communication a pris de l'ampleur depuis ces dernières décennies, il devient même un concept fondamental au cœur des préoccupations de l'entreprise moderne dans tous les sens de ses orientations.

L'objectif de ce chapitre est de faire montrer les concepts clés liés à la communication ainsi que les principes qui la régissent dans son approche managériale globale, voir aussi les exigences qu'impose ce domaine aujourd'hui.

1. Eléments de définition de la communication et ses exigences :

1.1. Définition étymologique et linguistique :

Le terme communication tire son origine du mot latin « communicare » dont le sens est de mettre en commun et en relation, elle a pour fonction l'écoute, et l'échange de messages et d'information¹

Prenons la définition du sociologue américain Charles Cooley qui d'après lui : « *la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps* ». ²

Nous déduisons donc que le besoin de communiquer est indispensable car il est lié à toute vie sociale car la communication dans son sens linguistique, comportemental et interhumain se caractérise essentiellement par de multiples interactions que les êtres humains produisent et échangent dans leur vie et contexte général.

¹NGUYEN-THANH,(F) : « la communication une stratégie au service de l'entreprise », édition economica, paris, 1991, P.24.

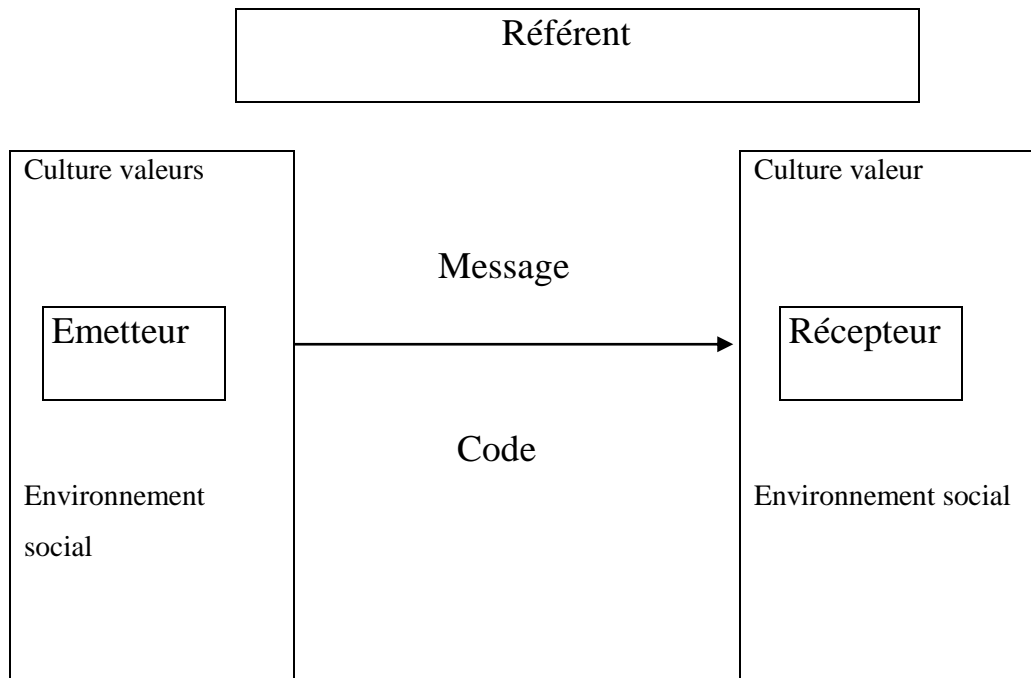
²Ibid , p.24.

Dans le même cadre, l'auteur Yves WINKIN dans son livre intitulé « La nouvelle communication » définit la communication comme suit : « *la communication est donc pour ces acteurs un processus social permanent intégrant de multiples modes de comportement : la parole, le geste, le regard, la mimique, l'espace interindividuel, etc.* »³

La présente définition demeure intéressante car elle nous permet un éclairage aussi global du concept de communication dans son sens humain et comportemental. La communication n'est pas un simple mot mais véritablement un phénomène complexe et multidimensionnel caractérisant l'ensemble des domaines d'activité liés aux multiples interactions tout sur le plan interhumain que celui lié au fonctionnement des organisations.

La figure ci-dessous nous présente un schéma simplifié contenant les éléments de base de l'action de communiquer

Figure N°1 : schéma de la communication.



Source: Fanelly. NGUYEN-THANH, Op.Cit, P.25

³ WINKIN, (Y) : « La nouvelle communication », édition du seuil, Paris, p.24 .

1.1.1. Fondement de la communication :

Un processus de communication est le cheminement du message ou de l'information pendant leur transmission ou, simplement, c'est l'échange d'idées, d'information ou autres objectifs.

La description d'un processus de communication repose sur des éléments essentiels pour que la procédure s'effectue. Cinq questions se posent pour comprendre les bases fondamentales d'une communication :

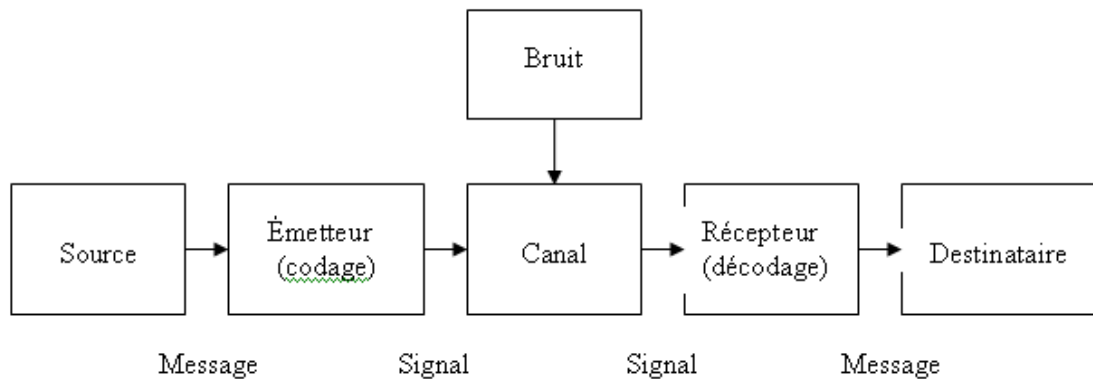
- « **-Qui ?** a source ou la personne à l'origine du message ;
- **Que dit-il ?** le symbole sous forme de oui ou non qui constitue le message ;
- **Par quel canal ?** le choix du mode de transmission de l'information (par voie orale, écrite,.....) ;
- **A qui ?** le récepteur visé ou non du message ;
- **Avec quel effet ?** le message est-il interprété de façon précise ? et la réaction, est-elle celle qui convient ? »⁴

1.1.2. Les éléments du processus de communication :

Claude Shannon et Warren Weaver ont cherché à décrire un processus général de la communication valide dans toutes les situations. Il est possible d'examiner et de discuter sur le modèle du processus de communication dans le cadre d'une organisation de gestion grâce au schéma ci-dessous :

⁴ ATTAR (noureddine) et SELLAMI (med.elcharif) : *L'apport de la communication corporate dans la dynamique et le développement organisationnel de l'entreprise* , cas :NAFTAL, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales,(option ; étude et recherche commerciale), institut national de commerce, Alger,2008,p9.

Figure N°2 : Le schéma de Claude Shannon et Warren Weaver



- 1) La source d'information énonce un message ...
- 2) ... que l'émetteur va encoder et transformer en signal,
- 3) lequel va être acheminé par le canal,
- 4) puis décodé par le récepteur, qui reconstitue un message à partir du signal
- 5) et le transmet enfin au destinataire.

1-2 Composants et types de la communication :

1.2.1. Composants de la communication :

A l'aide d'un système de codage/ décodage et en employant un support, la communication consiste à la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur. Cette communication peut être altérée par des bruits et améliorée par un retour d'information « feedback ».

Plus d'explication :⁵

- **L'émetteur :**

Qui se trouve à l'origine de l'émission du message peut être une personne ou un groupe. Il doit conceptualiser mentalement le message avant de l'encoder, c'est la phase de planification du processus

⁵ROBBINS (S) , DECENZO (D) : « management : l'essentiel de concepts et de pratiques », édition PEARSON EDUCATION, paris, 2004 .P.368

- **Le codage :**

Système de conversion d'un message sous forme symbolique. « C'est l'emballage », le mental du message à communiquer, il implique le choix du canal par lequel le message prévu sera communiqué. Les canaux comprennent la voie orale, la voie écrite, les signaux, le geste, le contact physique ou même la recherche d'une perception mentale extrasensorielle tout est dans l'objectif de choisir le meilleur canal afin d'obtenir une compréhension de la part du récepteur.

- **le message :**

Ensemble d'information porteuses de sens échangées entre émetteur et récepteur et qui constituent l'objet même de la communication. C'est l'élément le plus matériel de la communication

- **Canal :**

Cette étape implique la transmission réelle du message, l'acte physique qui consiste à écrire, parler ou s'exprimer avec des gestes ou utiliser des appareils de communication. C'est ainsi que le support de la communication permet au message de circuler entre l'émetteur et le récepteur.

- **Le décodage :**

Processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur. Le récepteur subit l'influence de plusieurs facteurs. Il implique un processus mental d'interrogation, à savoir :

- Quelle signification le message a-t-il pour moi ?
- Qu'est ce que je devrais faire ?

- **Le feedback :**

La réaction du récepteur est une forme de communication de retour à l'émetteur et suit en réalité le même processus que l'envoi initial de l'émetteur. La communication en retour peut être écrite, orale ou transmise par d'autres voies. Toutes ces réactions conditionnent

Chapitre 01 : le concept de la communication dans son approche managériale globale

l'émetteur du message qui devient récepteur pour qu'il réagisse à son tour à cette communication.

- **Le bruit :**

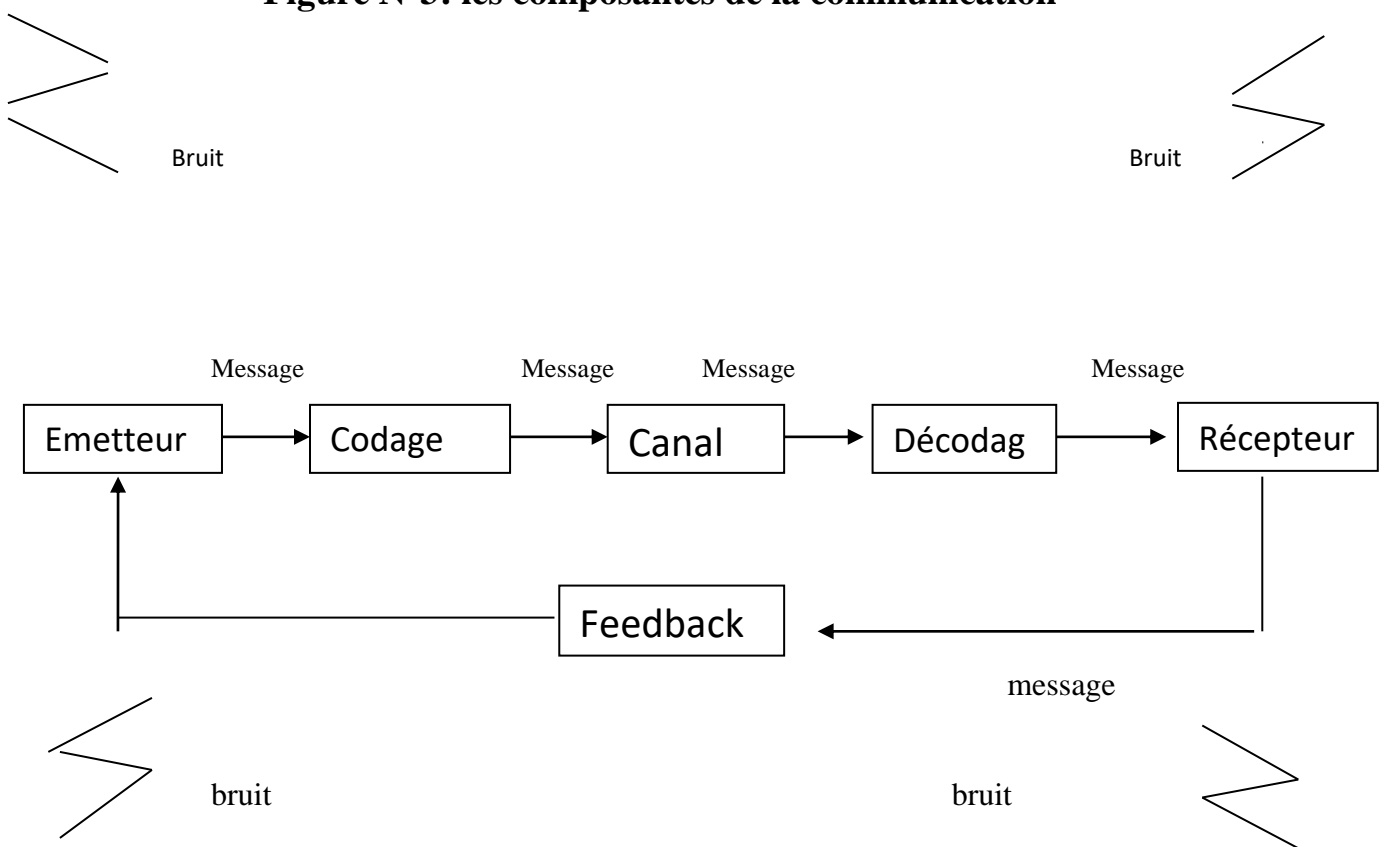
Le bruit de l'environnement est tout élément ou toute activité qui perturbe le processus de communication, ou le rend flou ou plus difficile à décoder. Le bruit peut aller d'une écriture négligée à une radio sonore dans un bureau. Il existe toujours une certaine forme de bruit dans la communication qui peut influencer sur n'importe quelle étape du processus.

- **Le récepteur :**

Est le destinataire du message peut devenir à son tour émetteur

Dans ce qui suit, un schéma représentant les composants de la communication ainsi que tout élément intervenant

Figure N°3: les composantes de la communication



1.2.2. Les différents types de la communication :

On distingue quatre types de communication au sein de l'entreprise, il s'agit de la communication institutionnelle, interne (celle destinée aux salariés de l'entreprise), globale et celle externe dite également communication de produit ou communication MIX.

1.2.2.1. La communication institutionnelle :

Elle permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents, en définissant son image de marque, elle repose sur la volonté des dirigeants de donner à l'entreprise un positionnement dans son environnement, son but étant de définir la spécificité et la personnalité de la société, sur la base de ses traits et caractéristiques.

1.2.2.2. La communication globale :

Elle fait partie du plan stratégique de l'entreprise, met en œuvre et coordonne les différentes formes de communication ci-dessus mentionnées, chacune correspond à un domaine d'application bien défini suivant l'intérêt recherché et l'objectif visé. Ainsi, nous retiendrons trois domaines d'application : institutionnel, commercial et interne.

1.2.2.3. La communication externe :

Appelée la communication MIX, elle a pour but de faire connaître la création et l'évolution des produits d'une entreprise auprès de son public, son rôle est de faire le goût du consommateur, de le pousser vers de nombreux besoins l'amenant vers l'acte de consommation.

1.2.2.4. La communication interne :

Le concept communication interne, s'il a été négligé et ignoré pendant longtemps, n'est plus à débattre, En effet, l'efficacité de la communication interne au sein d'une entreprise ou d'une société quelconque a pris tellement d'importance au fil des dernières années que des emplois ont été créés à travers le monde, dont l'objectif est de gérer cette communication.

1.3. Objectifs et classifications de la communication :

1.3.1. Objectifs de la communication :

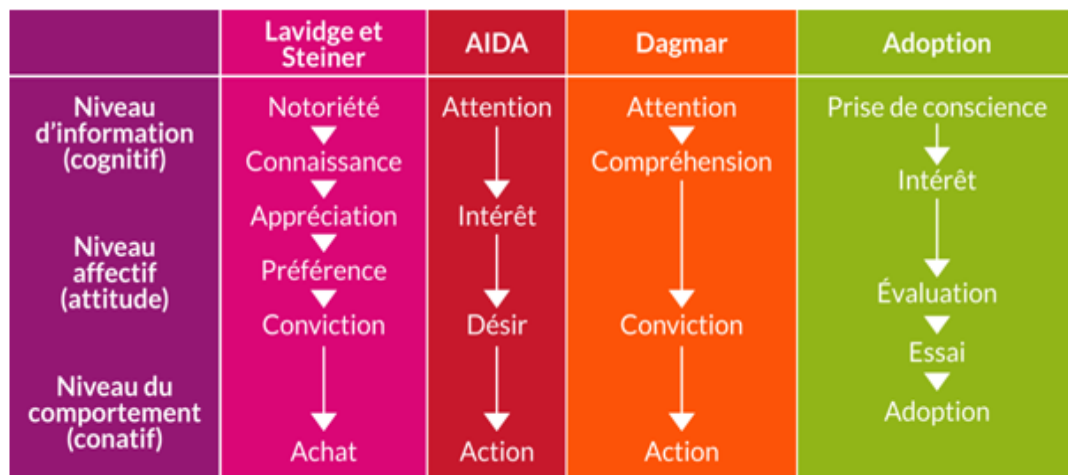
Les objectifs de communication correspondent aux réactions que l'on attend du récepteur.

Un objectif de communication doit se définir selon 3 dimensions :

- Au niveau cognitif (faire savoir) : c'est le niveau de la connaissance. La communication a pour but la prise de conscience, l'attention, la notoriété et l'information de la cible au sujet d'une marque, d'un produit, d'une idée ou d'une entreprise.
- Au niveau affectif (faire aimer) : c'est le niveau de l'appréciation. La communication agit sur les attitudes. Elle a pour objet d'éveiller l'intérêt, le désir et la préférence des individus.
- Au niveau comportemental (faire agir) : c'est le niveau de l'action. Le but est d'entraîner une action se traduisant par un achat ou l'adoption d'un nouveau comportement.⁶

Ces 3 dimensions se retrouvent dans différents modèles de communication qui ont schématisé théoriquement les réactions du récepteur :

Figure N°4 : objectifs de la communication



Source : <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-communication/les-objectifs-de-communication.php>

⁶<https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-communication/les-objectifs-de-communication.php> (consulté le:28/03/2019 à 15:09).

1.3.2. Les différentes classifications des moyens de communication :

Les moyens de communication sont classés par le responsable de marketing d'après les canaux qu'il utilise pour transmettre sa communication .ces canaux peuvent être classés de la manière suivante :

1.3.2.1. Les moyens personnels :

Ce sont tous les moyens permettant un contact individualisé et direct avec le client tels que, le face à face, marketing direct, les foires et les salons... etc. En d'autres termes, c'est une communication interpersonnelle et interactive qui jouit d'un pouvoir supposer sur l'acheteur ou le client.

1.3.2.2. Les moyens impersonnels :

Ils se caractérisent par l'absence d'un contact direct et personnalisé avec le client, car les messages publicitaires sont acheminés jusqu'à l'audience par le biais des médias (radio, télévision, presse, packaging...)

1.3.2.3. Les moyens de promotion :

Ce sont tous les moyens qui poussent le client vers le produit ou l'entreprise en lui offrant par exemple : des réductions de prix, des échantillons, une carte de fidélité... etc. Ces moyens d'incitation ont pour objectif d'attirer le client potentiel et de fidéliser le client actuel

2. La communication dans l'entreprise moderne :

2.1. Le concept de la communication d'entreprise :

Selon Yves CHIROUZ : « *la communication globale est l'ensemble des méthodes, des moyens et des actions déployés en direction des publics, interne et externe, dont l'opinion est Déterminante pour l'entreprise dans le but d'être reconnu, d'avoir une image spécifique positive, d'être mieux acceptée politiquement, socialement et commercialement par son environnement. Elle comprend donc tous les signaux et messages émis par l'entreprise* »⁷

Autrement définie : « *Par communication d'une entreprise, on entend l'ensembles de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise émet, volontairement ou non, en direction de tous les publics* »⁸

⁷CHIROUZE ,(Y) :introduction au marketing, édition FOUCHER ,paris,2001,p206

⁸LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : « Mercator : théorie et pratique du marketing », édition DALLOZ, 7édition, Paris, 2003, P485.

Quant aux auteurs philippe Malaval et jean mark Decaudin, ils voient que : « *la communication des entreprises et des organisations se trouve au croisement de deux champs théoriques : les sciences de la communication et les sciences de la gestion. En effet, en tant que technique, elle ne peut occulter les recherches développées depuis plus d'un demi-siècle sur la communication ; mais elle ne peut pas non plus négliger sa finalité, à savoir être au service d'une stratégie d'entreprise, d'un plan marketing ou d'une gestion des ressources humaines.* »⁹

Toutes ces définitions nous permettent de définir la communication comme un processus d'écoute et d'émissions de signes et de messages destinés à des publics particuliers et visant l'amélioration de l'image et des relations de l'organisation, la promotion de ses produits et services et la défense de ses intérêts.

Chaque terme compte :¹⁰

- La communication est un processus ; ce n'est pas une suite d'événements, c'est un flux continu d'échange entre une organisation et ses publics.
- Toute communication commence par l'écoute, avant de communiquer, il faut d'abord entendre ce que l'on nous dit.
- La communication est comme un iceberg, la partie immergée peut être très importante, ce qui fait l'image d'une entreprise peut provenir de tout autre chose que de sa communication volontariste : le prix et la qualité de ses produits, la relation avec son service consommateur, le design de ses bâtiments, la personnalité de son PDG...
- La communication vise toujours un public particulier. Peu d'entreprises cherchent exclusivement, voire même principalement, une image auprès du grand public. Les communications visent des cibles : actionnaires, salariés, consommateurs, leaders d'opinions.

⁹MALAVAL,(PH) et DECAUDIN, (J-M) :« pentacom communication : théorie et pratique », Pearson éducation, Paris, 2005.

¹⁰LIBAERT,(TH) : « introduction à la communication », Dunod, 2009, p 27,28 .

- La communication vise l'amélioration de l'image, c'est ce qu'on appelle la communication corporate ou institutionnelle ; elle vise l'amélioration des relations ce qui est plus spécifiquement le rôle des relations publiques.
- La promotion des produits et services. C'est là un débat un peu interminable sur la primauté du marketing ou de la communication. Les tenants de l'approche marketing insistent sur la finalité de l'entreprise qui est de vendre et partant de là, situent la communication comme étant au service du marketing. Les communicants observent que sans communication, les hommes et femmes du marketing ne pourraient même pas se poser la question puisque l'entreprise n'existerait pas et qu'à fortiori il n'y aurait ni vente, ni processus de travail, ni méthodes de gestion. Cinq types de relations peuvent être définis entre les deux notions. Dans le premier, on aurait deux domaines distincts sans lien majeur; dans le second existerait une interaction entre les deux disciplines ; dans le troisième, la communication serait une partie intégrante du marketing ; la quatrième poserait la situation inverse où le marketing serait considéré comme un sous-domaine de la communication ; enfin, dans le cinquième, selon une approche holistique, la communication et le marketing seraient conçus comme ne formant ensemble qu'un seul domaine intégré.
- La défense de ses intérêts renvoie à l'activité de lobbying de l'entreprise. On l'appelle également communication d'influence ou affaires publiques.

A travers des multiples définitions de la communication dans l'entreprise moderne, nous constatons que ce concept n'est plus perçu comme une simple fonction ou un organe au sein de la structure organisationnelle de l'entreprise ; car la complexité des interactions au sein de l'entreprise impose davantage un management plus complexe et qui s'appuie sur des logiques allant dans le sens de la transversalité, ce que les spécialistes appellent « le management transversal » , l'auteur N.ESNAULT et C.MAIGE disaient dans leur livre intitulé : « Le manager équilibriste » que : *« le management de la transversalité est une réalité. C'est un état d'esprit qui s'attache à faire travailler ensemble des personnes dont les métiers sont différents et dont les objectifs sont en partie contradictoires. C'est aussi une nécessité pour l'entreprise pour que les personnes travaillent au service de leurs clients et non pas pour la satisfaction de leurs métiers. Que chacun apporte sa contribution au moment ou il le faut dans l'ordre qu'il faut, et non pas quand les experts des différents métiers l'on décidé ; En somme cette révolution pas si tranquille vise à mettre en ordre de bataille les*

métiers, dans l'intention d'apporter une réponse adaptée aux demandes des clients. le métier est au service du client et non l'inverse. »¹¹

Dans le même cadre l'auteur Denis PROULX montre que la communication est un état d'esprit et qu'il s'agit de positiver l'interaction avec l'autre c'est-à-dire accepter l'autrui et vivre la différence des états et des perceptions tout en mettant en valeur l'harmonie et la diversité. Dans son livre intitulé « Management des organisations publique » il écrit : « *Dans ce contexte, la communication ne peut prétendre à la neutralité pas plus qu'elle ne peut être considérée comme l'analyse de l'échange d'un contenu. C'est toute la personnalité des interlocuteurs qui est en cause, leurs intérêts, leur vision du monde, leur envie d'être reconnus à leur juste valeur, et toutes les dimensions de la communication concourent à cette transmission d'une vision du monde. »¹²*

2.1.1. Les composants du mix communication :

« L'élaboration d'un produit, le choix d'un bon prix ou d'un mode de distribution ne constituent pas l'activité commerciale de l'entreprise uniquement, une entreprise doit nécessairement concevoir et transmettre des informations sur ses produits, leur caractéristiques et leurs avantages, on dit alors que l'entreprise est un agent de communication »¹³

On appelle le mix communication la combinaison des moyens et techniques de communication adoptés par l'entreprise afin de transmettre un message cohérent en direction de l'ensemble des publics cibles, c'est-à-dire les clients, les fournisseurs, les sociétés, les partenaires, les actionnaires ainsi que le personnel de l'entreprise. Il existe quatre grands moyens de communication composant le mix communication :

2.1.1.1. La publicité :

C'est l'ensemble des moyens dont dispose la firme destinée à informer le public et le convaincre d'acheter les produits de l'entreprise.

¹¹ESNAULT, (N) et MAIGE, (C) : « le manager équilibré », Dunod, Paris, P 104 .

¹² PROULX, (D) : « Management des organisations publiques », presses de l'université de quebec, 2008, p 316.

¹³ ATTAR (noureddine) et SELLAMI (med.elcharif) : *L'apport de la communication corporate dans la dynamique et le développement organisationnel de l'entreprise* , cas :NAFTAL, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales,(option ; étude et recherche commerciale), institut national de commerce, Alger,2008,p12

Chapitre 01 : le concept de la communication dans son approche managériale globale

Une action publicitaire a pour objectifs d'informer (phase de lancement) de persuader (phase de croissance) ou de rappeler (phase de maturité).

Selon Brochard et Lendrevie : « *La publicité c'est la communication de masse, non personnelle, faite pour le compte d'une organisation appelée annonceur, qui paye un support pour diffuser un message généralement créé par une agence de publicité. La publicité est également une communication intéressée aux services d'une cause le plus souvent commerciale mais, parfois peut être sociale ou politique* ». ¹⁴

En effet, la publicité est une communication : payante, à triple objectif, unilatérale et qui se réalise par l'intermédiaire de media et de supports tels que la radio la télévision, le cinéma, la presse, etc.

L'activité publicitaire fait intervenir trois partenaires à savoir :

- * Les annonceurs : tout organisme qui fait la publicité.
- * Les media : est un ensemble de supports qui relèvent d'un même mode de communication.
- * Les agences : c'est un organisme indépendant, composé de spécialistes chargés, pour le compte des annonceurs, de la conception, de l'exécution et du contrôle des actes publicitaires.

Il existe différents types de publicité :

- La publicité de produit (ou de service) :

C'est une action visant à faire connaître l'existence d'un produit, à vanter ses qualités, à générer une image favorable afin de provoquer chez les consommateurs le désir d'achat.

- La publicité institutionnelle ou d'entreprise :

A pour but de créer et de promouvoir une image de l'entreprise auprès de tous ses publics internes et externes.

- La publicité collective ou composée :

¹⁴Brochard,(B) et Lendrevie, (J) : « Le pulicitor », Paris édition, 1985, p.193.

Elle concerne une classe de produits et non pas des marques particulières. Il y a eu, par exemple, des compagnes collectives pour le lait, les artichauts, la lavande, les petits pois, les pommes, Financées le plus souvent par les syndicats des producteurs.

2.1.1.2. La promotion des ventes :

C'est tout stimulant à court terme destiné à encourager l'achat d'un produit ou d'un service.

C'est aussi l'ensemble des techniques provoquant une augmentation rapide mais provisoire des ventes d'un bien par l'attribution d'un avantage exceptionnel aux distributeurs ou aux consommateurs finaux. Parmi ces moyens, on cite :

- * Les concours ou les jeux : visant à attirer l'attention du consommateur en lui offrant la possibilité de gagner des cadeaux.
- * Les primes : c'est la remise d'un objet avec le produit initial (dentifrice + brosse à dents).
- * Les échantillons et essai : c'est la distribution d'un cadeau (échantillon) pour faire connaître le produit et de donner l'occasion aux consommateurs d'essayer gratuitement un nouveau produit.
- * Les réductions de prix : il s'agit de bons de réduction permettant aux consommateurs de profiter d'une réduction sur un prix normal.

- Le choix des cibles :

Les actions promotionnelles peuvent être mise en œuvre à tous les niveaux de vente du produit. Il est donc utile d'identifier les différentes cibles, de définir les objectifs et de choisir la ou les cibles prioritaires. Il existe quatre types de cible : la force de vente de l'entreprise, les intermédiaires (centrales, groupement, courtiers, grossistes, etc.), le point de vente, le consommateur final.

- La définition des objectifs :

Toute action promotionnelle correspond à un objectif comportemental¹⁵ :

¹⁵.Bernadet, (JP),Bouchez,(A),piher,(S) : « le précis de marketing », Nathan, 2003, P.42.

Tableau N°1 : les objectifs promotionnels par cible

Cible	Objectifs
Consommateur	Faire essayer, acheter, fidéliser, augmenter la consommation
Point de vente	Augmenter la fréquence de visite
Grande distribution	Faire accepter un référencement par la centrale d'achat, gagner en visibilité dans les points de vente du distributeur, augmenter les stocks
Prescripteurs	Susciter la prescription, augmenter le niveau de la prescription

2.1.1.3. La force de vente :

« La force de vente ou réseau de vente ou encore équipe de vente d'une entreprise est l'ensemble de ses personnels commerciaux chargés des contacts individuels avec les acheteurs actuels et potentiels. »¹⁶

La force de vente comprend généralement deux groupes :

- Une force de vente interne : se compose d'employées de bureau, de correspondanciers qui rédigent le courrier, répondent au téléphone...etc, de vendeurs et de technico-commerciaux qui reçoivent les clients dans les locaux de l'entreprise, etc..., de vendeurs par téléphone (ou télévendeurs qui proposent des promotions aux clients, de personnes chargées d'établir les devis et d'exécuter les commandes « prise de commande, envoi de facturation »)

¹⁶Potier,(P.H) : « Eléments de marketing » Dalloz édition 1974, P.140-141.

- Une force de vente externe : quant à elle, elle comprend d'une part, les vendeurs, les représentants, les prospecteurs qui visitent les acheteurs potentiels et, d'autre part inspecteurs des ventes dont le rôle est de coordonner et de contrôler l'activité des vendeur.

2.1.1.4. Les relations publiques :

Les relations publiques s'adressent au public, c'est à dire à l'ensemble des personnes situées à l'intérieur de la zone d'action de l'entreprise, susceptibles d'avoir une influence directe ou indirecte sur son activité.

C'est l'ensemble des techniques d'information et des communications qui permettent de créer ou d'entretenir un climat favorable et confiant entre l'entreprise et son public (relations de compréhension, de sympathie, etc.) dans le but d'améliorer son image.

Cependant, à travers les relations publiques, l'entreprise essaye de saisir toutes les occasions pour fournir des informations positives afin de bâtir et entretenir entre elle et le public, une image d'elle aussi bonne que possible. Il existe plusieurs outils au service des relations publiques :

- Foires et expositions
- Les repas d'affaires
- Les cadeaux et les visites d'entreprise
- Les conférences de presse

D'un autre point de vue, on peut classer les techniques de communication en deux types :

Tableau N°2 : types des techniques de la communication

Techniques pures de communication	Techniques véhicules de communication
❖ Relation presse	❖ Communication financière
❖ Publications	❖ Lobbying
❖ Audiovisuel	❖ Produit et packaging
❖ Internet	❖ Force de vente
❖ Publication média	❖ Promotion des ventes publicité sur le lieu de vente
❖ Communication événementielle	❖ Foires et salons
❖ Relations publiques	❖ Bouche à oreille

❖ Identité visuelle

Source : MALAVAL,(PH) et DECAUDIN, (J-M) :Op.Cit, P.82 .

2.1.2. Les sens de la communication :

La Communication ascendante : l'information transmise provient du bas de la structure et remonte vers le haut de la hiérarchie. Exemple : Du bureau d'ordre central au Directeur de la DRH.

1-La Communication horizontale ou transversale : se crée entre deux personnes sans liens et de même niveaux hiérarchiques : Exemple : entre personnel de la direction stratégie et communication et personnel de la direction informatique.

2-La Communication informelle : ce qui n'est pas prévu. Exemple : Deux employés qui discutent lors d'une pause-café.

3-La Communication formelle : s'inscrit dans un cadre structurel. Exemple : Réunion, Meeting

2.2. La communication managériale :

La communication managériale a pris son essor il y a maintenant une dizaine d'années. Son essor coïncide avec le moment où les entreprises se sont mises dans une dynamique de changement. Elles avaient besoin d'un point d'appui, des alliées qui les aideront à porter et réussir un projet souvent de changement, et c'est la communication qui a été identifiée comme le meilleur relai à disposition des entreprises.

Prenons la définition suivante qui nous permettra d'avoir une idée générale sur le concept de la communication managériale : « *D'une manière générale, la communication managériale correspond aux interactions entre le management de l'entreprise et l'organisation. Plus spécifiquement entre le manager et son équipe. Ce cadre est en charge de transmettre les informations et directives provenant des niveaux hiérarchiques supérieurs, appuyer la communication interne, distiller les messages liés à son propre management pour obtenir l'engagement de son équipe, etc. Elle repose sur des compétences spécifiques permettant pour un manager de transmettre un message avec efficacité.* »¹⁷

¹⁷<https://www.manager-go.com/management/la-communication-manageriale.htm> (consulté le: 12/04/2019 à 20:50h).

La communication managériale est devenue un sujet stratégique dans les entreprises pour ce qu'elle a comme fonction et ce qu'elle peut apporter à l'organisation. Concrètement, la communication managériale a 3 fonctions :¹⁸

- **Un relai** : il s'agit de porter les messages clés de la Direction générale auprès des collaborateurs. Il s'agit aussi de fluidifier et d'humaniser le circuit d'information, d'améliorer l'appropriation de la stratégie de l'entreprise, grâce à un cap et à des valeurs incarnées.
- **Un booster** : les salariés sont désabusés et il est indispensable de redonner du sens à leurs tâches quotidiennes, surtout dans les phases de conduite du changement. On va donc demander aux managers de redonner du sens au terrain.
- **Mais aussi, il faut bien le reconnaître, un palliatif** : les entreprises sont en déficit de leadership, elles se sont déshumanisées, il y a un vrai manque de proximité. Au de-là de ce constat, on observe une densification des organisations (5, 10, 50 000 collaborateurs). Il devient donc de plus en plus difficile alors de créer de la proximité et du relationnel avec l'ensemble des collaborateurs.

Ces trois importantes fonctions nous font montrer que la communication managériale est l'un des vecteurs clés de la communication interne de l'entreprise. En effet, les cadres jouent un rôle décisif dans la transmission des informations et l'adhésion des salariés aux décisions stratégiques en se basant sur des supports et des plans de communication efficaces.

But de la communication managériale :

L'essentiel de la communication managériale repose sur la qualité du dialogue et de l'échange, de ce fait la communication managériale vise à amener les managers à divulguer la stratégie de l'entreprise auprès de leurs équipes en vue de les fédérer autour d'un même objectif et de favoriser l'ambiance dans le travail, diminuer l'absentéisme et les conflits et gagner plus de productivité. Ce tableau nous donne un bref récapitulatif sur les types de la communication managériale, ses inconvénients et ses avantages :

¹⁸<https://blog.chaikana.com/quest-ce-que-la-communication-managériale-definition/> (consulté le :13/04/2019 à 20 :17h).

Types	Avantages	Inconvénients
Verbale : appel vocal, téléphonique Réunion, Meeting	Volume d'information très grand avec possibilité de revoir et de réviser le message.	Le feed-back est non immédiat, ce qui exige beaucoup de soin et de préparation
Non verbale : Regard, gestes, mouvement...	Possibilité de recevoir un feed-back, ce qui permet des ajustements à temps.	Volume d'information limité car elle fait appel à la mémoire de celui qui l'écoute.
Symbolique : signaux émis à l'entourage par les habits, les objets, le lieu de l'habitation, décoration du bureau, etc	Elle a beaucoup de valeur parce qu'elle est parfois involontaire	. Difficile à décoder
Ecrite : Rapport, Note de service Note d'information	Elle permet de passer les messages discrètement.	Très difficile à décoder

Source : https://www.memoireonline.com/01/14/8527/m_La-communication-au-service-du-management-Cas-de-l-ETAP5.html#toc23

2.3. La communication managériale comme moteur de la dynamique de l'entreprise :

La communication est au cœur de la théorie de l'organisation. Elle se retrouve aussi dans l'activité des managers. En effet, la majorité de leur temps consiste à communiquer avec les opérateurs internes ou les cibles externes à l'organisation.

2.3.1. Le rôle de la communication sur le travail :

Mintzberg considère que « *les contacts sont le travail du dirigeant* »¹⁹ et que ce dernier a trois types de rôle à mener de front : les rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels. Ainsi, la communication apparaît être l'instrument à l'aide duquel les responsables dirigent.

Pour les salariés, la communication est considérée comme élément de motivation sans qu'aucune étude ne confirme ou n'informe cette idée. Elle est la courroie de transmission qui permet la réalisation de la stratégie générale dans la mesure où elle donne « *un sens reconnu et accepté une harmonie, une cohérence, des repères temporels et organisationnels, un feedback constant* »²⁰

¹⁹ MINTZBERG

²⁰ NGUYEN-THANH,(F) :op.cit , P.83.

2.3.2. Le rôle de la communication sur l'organisation :

Selon Walter, la communication organisationnelle a deux objectifs fondamentaux : véhiculer des messages nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et permettre aux participants de gérer les identités interpersonnelles, les rôles, les relations aux autres dans l'organisation. Mais il semble qu'il faille ajouter un troisième but qui s'agit de faire partager des représentations, c'est-à-dire élaborer du sens en communication.

Concernant le premier objectif, tous les théoriciens des organisations sont d'accord pour considérer que la communication est fondamentale pour l'administration de l'entreprise. Certains entre eux nous ont déjà appris que chaque acteur doit disposer de l'information pertinente pour réaliser les missions qui lui sont confiées. Dans ce cadre la communication prend la forme d'un ensemble de règles pratiques qui permet d'obtenir l'information pertinente pour réaliser sa tâche.

MUCCHIELLI rappelle que « *la communication ce n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre des informations. C'est aussi l'art de piloter des échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi mieux comprendre les décisions managériales.* »²¹

Elle nécessite un système d'information capable d'irriguer la vie interne et de la relier à son environnement. Ainsi, « *la communication interne participe à la construction collective d'une définition commune et acceptée de la situation* »²². Elle permet alors la motivation et facilite la cohésion interne.

2.4. Les conséquences de la communication managériale sur la dynamique de l'activité de l'entreprise :

Au regard des changements technologiques et des marchés, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'anticiper et de réagir vite aux évolutions perçues et prévues, ce qui suppose une capacité d'écoute plus flexible et vive. Alors, la communication devient un outil d'aide à l'adaptation permanente des entreprises et à la résolution des problèmes. Donc, elle joue un rôle capital servant à :

- Régler les situations de crise auxquelles est confronté l'entreprise ;
- Elle a un rôle commercial à travers la promotion des ventes ;

²¹Mucchieli,A : « la communication : une stratégie au service de l'entreprise », economica , 1991 , p.59.

²² Ibid.

- Elle est un outil de management ;
- Elle est un outil stratégique des entrepreneurs
- De maintenir le bon climat social dans l'entreprise ;
- D'assurer aux salariés la possibilité de comprendre leur travail ;
- De coordonner les différents membres du personnel ;
- De motiver et d'impliquer l'ensemble du personnel ;
- Permettre aux dirigeants d'être au courant des résultats ou des difficultés.

En somme, elle a pour principal impact la valorisation de la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes et externes.

De ce fait, nous constatons que l'apport de la communication au sein de l'entreprise se résume en trois aspects : gestionnaire, psychologique et social. D'abord l'efficacité de la gestion, vu qu'elle permet de coordonner les différentes activités de l'entreprise en attribuant aux responsables la tâche d'informer aux ouvriers sur la nature du travail qu'ils vont accomplir et les objectifs qu'ils doivent atteindre. Ensuite sur le plan psychologique, elle représente un facteur de motivation pour les salariés qui de son tour représente une source de travail donc synonyme d'un chiffre d'affaire important. Enfin, pour le côté social la communication réduit la circulation des fausses informations et permet l'amélioration du climat de travail, c'est aussi un préalable à toute volonté de concertation.

En conclusion, nous retiendrons que la communication est devenue un facteur primordial dans toute entreprise permettant de réduire le fossé qui pourrait exister entre les managers et les ouvriers tout en assurant la cohérence de l'ensemble et la valorisation de la culture de l'entreprise.

3. De la communication entreprise à la communication corporate :

3.1. Définition :

La « communication corporate » est un anglicisme, venant du terme corporate communication. Le terme « corporate » renvoie à l'idée de « corpus », de faire corps. La communication corporate est une prise de parole de l'entreprise comme un tout, un corps unifié. Elle a comme objectif de souder, de gagner l'adhésion de ses parties prenantes, internes et externes.²³

²³ LIBAERT, (TH) et JOHANNES, (K) : « la communication corporate », dunod , paris ,2016, p.09.

Les auteurs du livre « la communication corporate » estiment que cette dernière se différencie de la communication d'entreprise, d'organisation et institutionnelle en étant plus large : « *le « corporate » est plus large que l'« institutionnel ». Le corporate engloberait toutes les dimensions de l'entreprise, tandis que l'institutionnel renvoie essentiellement à l'entreprise citoyenne.* »²⁴

Comme définie par Sabine HUREL DU CAMPART, la communication corporate est : « *la prise de parole de l'entreprise en son nom propre auprès de ses différents partenaires afin d'obtenir leur soutien dans le but de consolider son activité, d'appuyer son développement et d'accélérer sa présence sur de nouveaux marchés* »²⁵

L'objet de la communication corporate est l'entreprise ou l'organisation elle-même. Elle émane généralement de la direction générale ou du service de communication directement relié à la direction générale.

La communication corporate a pour principale vocation d'affirmer la personnalité propre de l'entreprise, de lui assigner une identité distincte et cohérente. Elle vise à favoriser et à établir des relations favorables avec les parties prenantes et les groupes desquels l'entreprise est dépendante, en gérant son image et sa réputation. Elle couvre donc les actions stratégiques de communication dans lesquelles l'entreprise est l'objet de son propre discours.

3.2. La communication corporate face à de nouvelles exigences²⁶ :

L'entreprise moderne, bien au-delà d'un effet de mode, s'efforce de répondre aux nouvelles exigences de développement durable, d'éthique et d'environnement vu leur implication pour l'entreprise et sa communication

3.2.1. Le développement durable :

L'entreprise devient un acteur majeur du changement. Sa prise en compte de l'environnement peut désormais se traduire par des économies internes et une limitation du gaspillage des ressources. Elle a également la possibilité de valoriser son image sur le long terme et considérer les dépenses liées à l'environnement comme des investissements amortissables dans la durée

Le développement durable peut concilier idéalisme et réalisme économique. Il repose sur trois axes fondamentaux :

²⁴ Ibid.

²⁵ HUREL DU CAMPART (S) : « la communication corporate », dunod, paris, 2003, P.08.

²⁶ MALAVAL,(PH) et DECAUDIN, (J-M) :Op.cit, p.512-536

- L'éthique sociale, englobant les personnes travaillant dans l'entreprise et le contexte social dans lequel elles opèrent
- L'environnement, la prise en compte de l'environnement par l'entreprise
- L'économie, rappeler les nécessaires résultats positifs de l'entreprise qui doit rémunérer ses actionnaires tout en défendant sa position dans le contexte mondial

3.2.2. L'éthique :

3.2.2.1. Envers les salariés :

Le comportement éthique en gestion des ressources humaines doit se traduire par l'adoption des règles consignées par les chartes permettant d'éviter toute discrimination en matière de recrutement, rémunération, plan de formation, promotion de carrière, conditions de travail et de fournitures d'équipement de protection individuelle. La gestion de ressources humaines sera renforcée dans sa légitimité, les décisions ne seront pas contestées car jugées équitables par les salariés et cet état renforcera l'esprit d'entreprise, en général, autour du service client.

3.2.2.2. Envers les fournisseurs :

Un comportement éthique par rapport aux fournisseurs se traduit par plusieurs logiques :

- Eviter les pratiques discriminatoires manifestées par une référence, donnée à l'un deux et non justifiables par des critères objectifs, cartésiens et comptables.
- Faire bénéficier les différents candidats fournisseurs des mêmes prestations en matière d'accueil : disponibilité, respect de l'emploi du temps et des délais convenables.
- Adopter une attitude similaire et rigoureuse de toute corruption envers les différents fournisseurs.

3.2.2.3. Envers les clients :

a) les clients professionnels :

En business to business (b to b), il s'agit d'être équitable envers ses différents clients professionnels et ce grâce à une charte tarifaire qui précise les prix de livraison, les remises sur facture et les ristournes en fonctions de quantités commandées et du montant commandé par livraison.

Il faut éviter toute discrimination et proposer des conditions tarifaires mais aussi, de crédit et de livraison équitables à contexte équivalent.

Concernant les tarifs, l'objectif est de préserver une transparence suffisante pour que le client puisse connaître le prix réel à payer.

Concernant le rapport de force fournisseur/ client, il s'agit de ne pas profiter de la situation lorsque l'entreprise se trouve être le seul fournisseur potentiel. Il faut éviter l'abus de position dominante qui pourrait se traduire par une proposition de prix discriminante et non négociable ou des conditions de livraison ou de délais de paiement imposés.

b) Les consommateurs :

- Concernant la vente elle-même, il faut éviter les excès de consommation par le client de son propre gré.
- Concernant l'offre-produit, il s'agit de proposer des produits ou services qui correspondent aux vrais besoins du client. Il convient d'adopter une attitude responsable en particulier à l'égard des cibles vulnérables tels que les enfants, les personnes âgées ou incrédules.
- Concernant la communication, la publicité mensongère est à proscrire.

3.2.2.4. Envers les actionnaires :

L'entreprise doit rester éthique envers ses propres actionnaires, quel que soit leur capacité d'investissement. Ils doivent bénéficier des mêmes conditions de traitement qu'il s'agisse de la rémunération de l'action comme des informations pertinentes. Cela est assurée par le simple respect de la loi.

Les actionnaires utilisent également l'éthique comme argument, une garantie supplémentaire à la qualité de leur placement.

3.2.3. L'environnement :

a) Envers les clients :

Toute entreprise a une position particulière dans la chaîne de valeur environnementale. Le fait de proposer un produit respectueux de l'environnement représente un avantage pour le positionnement marketing de ce produit.

b) pour le fonctionnement de l'entreprise :

La prise en compte de l'environnement provoque généralement des dépenses dans le premier temps (ex : siège social, système plus sophistiqués, traitements sélectifs des déchets...etc)

c) Envers les salariés :

Le fait d'organiser un programme d'économie sur l'environnement permet de mieux mobiliser les salariés autour de l'écologie, autour d'un esprit d'entreprise anti-gaspillage.

d) Envers les fondations environnementales :

Tout type d'entreprise peut participer au financement des fondations environnementales en échange de l'utilisation de leur nom dans les campagnes de communication.

e) Envers les organismes de normalisation :

Certaines entreprises ne se contentent pas de respecter les normes édictées. Elles anticipent en étant plus contraignantes que ce qui est imposé par les normes ISO.

La plus récente ISO 14000, par des actions appropriées de lobbying, elle facilite l'évolution et l'amélioration des normes écologiques poussées par la demande des clients et par la législation, les stratégies marketing sont de plus en plus élaborées et affinées.

Les principales recommandations :

- Répondre au besoin global de cohérence entre les déclarations et les actes ainsi qu'entre les différentes communications corporate et marketing
- Agir avant de communiquer,
- Communiquer modestement,
- Choisir les supports appropriés

3.3. Rôle et technique de la communication corporate :

3.3.1. Rôle et enjeux :

L'entreprise aujourd'hui est attachée à son environnement, et les attentes de ce dernier n'ont pas changé. Il lui est demandé de produire des richesses pour les salariés, les actionnaires et les clients. L'entreprise a donc besoin d'émerger, d'être reconnue, de faire adhérer, d'influencer. Elle se trouve donc confrontée à la communication corporate.

L'entreprise doit principalement :

3.3.1.1. Identifier ses publics :

Nous pouvons définir une bonne communication par la communication qui ne néglige aucun de ses publics. Les parties prenantes regroupent l'ensemble des publics concernés par les décisions de l'entreprise ils peuvent être des acteurs directs : (salariés, actionnaires, clients) ou indirects : (pouvoirs publics, groupe de pression, fournisseurs. Leur point commun c'est leur avidité d'information et c'est positif pour l'entreprise car ça lui permet de construire de vraies images.

Le corporate vise le soutien à apporter aux projets de l'entreprise de la part de ses parties prenantes. L'entreprise doit être consciente qu'elle doit acquérir sa légitimité interne et externe auprès de ses publics destinataires de ses messages. Ces derniers doivent être cohérents et réelles pour avoir un sens.

Isabelle OCKRENT responsable de la communication à ALTADIS assigne un rôle de passeur entre l'entreprise et ses publics « *nous avons un métier très qualitatif, nous sommes un intermédiaire entre les publics extérieur et la direction générale que nous devons alerter et conseiller, si nous décelons des problèmes ou des attentes. Nous tâtons le pouls de l'opinion interne et externe.* »²⁷

3.3.1.2. Authentifier ses discours :

L'entreprise sera jugée sur ses actes et aucune des parties prenantes n'est dupe. Il ne faut pas communiquer pour communiquer. Il faut que l'entreprise donne du sens à son discours et explique ses actes lorsqu'elle prend la parole. Son discours doit être réel, tangible, mesurable et partageable. L'entreprise doit dire ce qu'elle est, ce qu'elle veut être, ce qu'elle défend et cela pour construire et consolider une bonne image en interne comme en externe.

3.3.1.3. Défendre ses valeurs :

L'entreprise aujourd'hui doit exprimer ses valeurs. Même si elle est avant tout un lieu de production de richesse pour ses clients, salariés et actionnaires, elle a un corps social, des devoirs et des obligations. Elle doit faire preuve d'éthique. Les valeurs sont importantes parce qu'elles servent de support, elles nourrissent et illustrent les concepts utilisés en communication corporate.

Une valeur doit incarner une réalité, être authentique et permettre de différencier l'entreprise dans son entourage et sa concurrence en étant originale, rare et difficile à partager.

3.3.1.4. La gestion de l'image :

Il s'agit de construire, consolider et enrichir l'image. Ce sont des tâches difficiles car la construction de l'image d'une entreprise ne se fait pas de la même manière que celle d'un produit. Beaucoup d'effort et de bonne volonté peuvent n'avoir qu'un effet minime dans l'esprit de l'opinion et du grand public. C'est une problématique globale et sensible qui se répercute sur l'interne, le recrutement, le financier...

²⁷HUREL DU CAMPART (S) : Op.Cit, p.20.

3.3.1.5. La gestion des crises :

La crise est situation imprévue qui déstabilise directement ou indirectement l'entreprise, elle peut être subie ou provoquée entraînant des questions et des remises en causes. C'est un phénomène global qui a un impact énorme sur l'image de l'entreprise parce qu'elle touche des publics divers et a des conséquences non négligeables sur toutes les autres problématiques corporate et pour y faire face, il est question de rapidité de réaction, d'harmonie des discours, de transparence et de vérité.

3.3.1.6. Un rôle de soutien et d'information :

A côté de son rôle d'anticipation des situations de crise, la communication corporate a un rôle de soutien aux autres formes de communication plus opérationnelles ainsi qu'un rôle d'information sur les projets transversaux, car il lui revient d'élaborer le plan d'information des différentes cibles pour les événements importants.

3.3.2. Les techniques :

Il s'agit d'une mosaïque d'actions cohérentes entre elles mais chacune adaptée à une cible spécifique (campagne financière pour la bourse, les milieux financiers et les actionnaires ; communication interne pour le personnel ; le lobbying pour les décideurs politiques et institutionnel et relation de presse pour les médias ; ...)

3.3.2.1. Le lobbying :

Le travail de lobbying consiste à devenir un interlocuteur de confiance des pouvoirs publics. Cette confiance se gagne sur le long terme. Pour ce faire, plusieurs missions sont nécessaires : la veille institutionnelle, le mapping des acteurs, la communication d'influence, la rédaction de notes, d'argumentaires et d'amendements, enfin la rencontre avec les pouvoirs publics.²⁸ Certains le définissent comme un ensemble comprenant 20% de droit, 20% d'économie, 20% de politique, 20% de diplomatie, 20% de communication.

²⁸<https://www.meunier-avocats.fr/blog/2018/3/6/le-lobbying-un-atout-pour-developper-son-entreprise>, (consulté le 25/04/2019 à 20h :41)

3.3.2.2. La communication financière²⁹ :

C'est une composante importante de la communication corporate, le message financier est indissociable de l'identité de l'entreprise cotée en bourse. Le principal écueil doit être accessible à l'ensemble des cibles de l'entreprise.

On peut regretter que cette forme de communication ne soit pas encore arrivée à maturité et reste fondée sur des techniques très classiques : rapport manuel, publicité dans la presse, envois de communiqué de presse, etc.

La communication financière ne se limite pas à la communication boursière, elle retrouve tout ce qui peut toucher à la vie économique et financière de l'entreprise, on distingue :

- Les milieux professionnels de la finance, parmi lesquels on trouve les investisseurs institutionnels
- Les prescripteurs : Réseaux de banques généralistes, banque d'affaire, agents de change, ...etc.
- Les pouvoirs publics sont aussi directement engagés dans ces processus financiers.
- Les journalistes économiques et financiers (de la presse spécialisée ou généralistes)

3.3.2.3. La communication interne :

L'entreprise étant un groupe d'homme et de femme travaillant ensemble, il est essentiel de les faire adhérer au même projet ; d'orienter leurs efforts dans la même direction. La communication interne concerne l'ensemble des personnels de l'entreprise, souvent intégrée à la gestion des ressources humaines, elle permet d'établir un dialogue entre la direction de l'entreprise et ses employés. La communication permet ainsi d'accompagner le management dans sa démarche de fédération de l'action et du travail de chacun.

Les principales techniques utilisées mobilisent des moyens écrits (soit par imprimerie, soit par électronique) et des moyens oraux (présence de la direction sur terrain, réunions d'information, entretien avec l'encadrement, etc.). Les moyens écrits ciblent les nouveaux employés ou le personnel permanent.

²⁹ CHARVIN (F) et MARUHENDA (JP) : communication et entreprise, Eyrolles édition, paris,1991, p.109

Pour toucher cette dernière cible, les principales techniques utilisées sont le journal d'entreprise, les notes de services et les panneaux d'affichage. Le journal d'entreprise remplit une double fonction de transmission de messages de la direction vers le personnel et d'informations générales sur la vie des employés (mariages, naissances, compétitions sportives...etc) il est essentiel au fonctionnement quotidien de l'entreprise, c'est un élément fédérateur important.

3.3.2.4. La communication de crise :

C'est un cas particulier de la communication corporate. L'entreprise est concernée par une communication de crise chaque fois qu'elle se trouve confrontée à une situation exceptionnelle et, en général, dévalorisante pour elle : pollution industrielle, plan de licenciement, pertes financières, problèmes de qualité sur un produit, problème sanitaire sur un produit

3.3.2.5. La communication institutionnelle³⁰ :

Toute entreprise a un métier et une capacité d'action, une finalité et une utilité sociales qui peuvent être connus avec plus au moins de légitimité.

La communication institutionnelle s'applique à cet ensemble de relation avec les divers publics institutionnels, il s'agit donc de valoriser la présence économique, politique et sociale d'un organisme, c'est-à-dire :

- Le faire connaître et faire valoir ses qualités
- Inspirer la confiance, susciter la sympathie et éviter le rejet et l'isolement
- Faire connaître son nom, son métier et ses compétences distinctives en matière d'origine, de structure, de capacité et de performance.
- Faire valoir auprès de tous ces publics la légitimité de l'entreprise. Cette légitimité peut s'appuyer sur la crédibilité qui montre par exemple que ses intentions et ses déclarations sont fiables et d'autre part qu'elle a les moyens de ses ambitions (en termes de ressources et de compétences...).

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que la communication corporate apprend à l'entreprise d'aujourd'hui en plus de communiquer, de devenir communicante. La publicité n'est plus le moyen privilégié par les entreprises pour imposer et valoriser leur image. La communication doit devenir plus riche et plus concrète en apportant un sens ; sa mission doit dépasser la justification vers la création de la valeur mais elle doit affirmer son utilité de manière à ne plus être remise en cause par l'entreprise et ses acteurs.

³⁰Ibid, p.36

Chapitre 01 : le concept de la communication dans son approche managériale globale

Il ne s'agit pas de plus au moins communiquer mais de communiquer différemment et l'entreprise doit aller au-delà d'une diffusion d'informations obligatoires (financière, sociale, institutionnelle...) vers une volonté de fidéliser ses destinataires de message a travers la recherche de l'harmonie des discours, la quête du sens et de l'éthique, cette dernière notion va être le sujet du chapitre suivant vu qu'elle est liée au principe de la communication corporate et constitue un enjeu majeur pour atteindre l'excellence tant voulue par toutes les entreprises

**CHAPITRE 2 : LE CONCEPT
MANAGEMENT D'ETHIQUE ET
SES EXIGENCES**

Chapitre 2 : Le concept management d'éthique et ses exigences

L'éthique est une discipline qui en s'installant au cœur d'une organisation peut se charger d'interroger et si possible de résoudre les conflits moraux créés par la divergence d'intérêt entre les parties prenantes, et aller vers le sens de l'équité et l'humanisme entre les parties concernées

Dans le cadre du présent chapitre qui constitue un prolongement de ce qui a été abordé dans le précédent chapitre, nous allons essayer d'apporter des éclairages sur le concept d'éthique et ses exigences. En fournissant des définitions ainsi que les notions qui lui sont liées voir aussi les exigences qu'il impose. Ensuite nous allons essayer de montrer comment la communication corporate devient un levier principal dans la recherche de l'éthique au sein de l'entreprise.

1. Éléments de définition du concept d'éthique et ses exigences :

1.1. Définition :

Le concept éthique est d'origine grecque, *ethos* qui signifie « *habitudes, comportement, mœurs* »³¹. C'est une discipline philosophique portant sur les jugements de valeur. L'éthique se définit telle une réflexion fondamentale sur laquelle la morale établira ses normes, ses limites et ses devoirs. Pour des philosophes tels que Aristote et Kant, l'éthique a pour but de définir ce qui doit être

Jean-François CLAUDE a ajouté également une définition de l'éthique qui dit que l'éthique est « *une démarche de réflexion personnelle et pragmatique qui permet d'orienter son action, de faire des choix et d'agir en conséquence* »³²

De même, le philosophe Paul RICOEUR a précisé qu'une bonne vie est relative à ce que chacun se fait, elle ne constitue pas pour autant un repli sur soi mais elle renvoie à l'idéal de ce qu'un individu s'en fait. Il propose la définition suivante : « *appelons visée éthique la visée d'une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes* »³³.

³¹ BALLET, (J) et DE BRY (F) : « l'entreprise et l'éthique », édition du seuil, paris, 2001, p.28 .

³² CLAUDE, (JF) : « l'éthique au service du management », éditions liaisons, paris, 2002, p.59.

³³ RICOEUR, (P) : « soi-même comme un autre », le seuil, paris, 1990, P.202.

D'après les définitions citées ci-dessus, il nous serait possible de donner une définition globale de l'éthique et celle-ci que ce concept est une discipline qui songe sur les valeurs, la notion du bien et les conditions d'une bonne vie et que ce dernier réfléchit sur les comportemental adopter pour rendre le monde heureux et sur les meilleures façons d'agir pour une bonne conduite de l'existence.

Si nous passons au concept management d'éthique nous devons commencer par le définir, c'est une approche globale, qui consiste à mettre en œuvre des démarches et des pratiques managériales favorisant le bien-être conjoint des collaborateurs et de l'organisation, et à construire un contexte de coopération, avec une reconnaissance réciproque salariés/entreprise.

Dans le même cadre, nous aimerions de citer cette définition de l'éthique : « *Dans un monde idéal, un comportement moral serait une action désirée et choisie par un processus délibéré en éthique, établissant cette morale, encouragé par les mœurs et codifié par le droit. Cependant, il faut remarquer, comme Adam Smith l'a fait en son temps, que cet idéal n'existe pas* »³⁴

Cette définition nous semble idéale et nous mène à réfléchir sur l'importance de l'éthique dans la construction d'une organisation, d'une société ou d'un monde idéal t que ce dernier devient un outil de management de la relation car il pourrait constituer un élément d'efficacité dans le travail quotidiens si les chefs d'entreprise valorisent le fait de travailler collectivement sur des lignes de conduite.

1.2. L'évolution du concept d'éthique : du concept éthique classique à l'éthique professionnelle

L'intégration de l'éthique dans le management n'est pas nouvelle. Les pratiques anciennes ont déjà été imprégnées de moralisme, souvent lié à la religion ou des comportements individuels laïc. L'éthique a connu ainsi de nombreuses et importantes transformations au fil du temps et a marquée certaines grandes périodes. Dans l'Antiquité, l'éthique était dominée par le concept de « vertu ». Ainsi, l'homme bon est celui qui réalise bien sa fonction. Au Moyen Âge l'éthique antique est intégrée à la tradition biblique ou ce qu'on appelle « la sagesse biblique ». L'homme bon est celui qui a la foi et fait la charité. Au début du XVIIe siècle, Descartes fut le premier philosophe à prendre nettement ses distances avec l'éthique antique qu'il jugeait spéculative et fonde une morale dans un sens beaucoup

³⁴ COULOMBE, (C) et autres : deux outils pour encourager *des pratiques morales et éthiques en gestion in Gestion, in revue internationale de gestion*, vol. 32, n°1, Printemps 2007, pp. 31-38.

plus individuel. À la fin du XVIII^e siècle, le développement de l'éthique moderne se poursuit avec la naissance de l'éthique déontologique : une réflexion critique sur les conditions de possibilité de la morale mettant l'accent sur le devoir. À fin du XIX^e siècle, l'éthique quitte toute dimension morale pour prendre les traits de la vérité de l'Être, voir la « Lettre sur l'humanisme ». À l'apogée du XX^e siècle et à l'aube du XXI^e siècle se développe l'éthique appliquée ou « éthique professionnelle » et prend de plus en plus d'ampleur en rapport avec de nouvelles préoccupations environnementales et sociétales en établissant des codes de comportements au sein des activités professionnelles.

Ce changement de langage correspond au passage d'une société industrielle à une société postindustrielle. « *Nous passons de la légitimation du travail par le productivisme (compris comme performance d'une force collective) à une nouvelle légitimation du travail conférée par la dimension du projet (compris comme organisation concertée d'une activité). Dans ce contexte, l'intercompréhension définit la nouvelle légitimité de l'action. La capacité de donner du sens, de faire sens à plusieurs devient prioritaire. Par suite, on passe du professionnalisme (au sens de l'efficacité technique d'une performance) à l'éthique professionnelle (au sens de l'expression publique d'une compétence normée)* »³⁵. Aujourd'hui, l'éthique est formalisée et prend l'aspect d'un document de référence rédigé par l'entreprise énonçant ses valeurs, principes et croyances. L'éthique professionnelle devient désormais complémentaire aux actes juridiques et représente une nouvelle dimension de la politique d'entreprise complétant la stratégie. Cette formalisation permet à l'entreprise de répondre aux pressions environnementales et constitue un moyen de régulation interne ainsi que promouvoir une image positive de la firme et de montrer qu'elle se soucie de la communauté dans laquelle elle opère. Ce que l'auteur Hubert LANDIER le montre dans son livre intitulé « vers l'entreprise intelligente » : «

- *Les préoccupations d'ordre éthique ne sont pas un effet de mode ; la possibilité de se référer à des règles du jeu d'ordre moral constitue la contrepartie nécessaire de la tendance à la déréglementation et à l'insuffisance radicale des directives et procédure traditionnelles*

³⁵CASTILLO, (M) : *Du professionnalisme à l'éthique professionnelle*, S.E.R, Paris, juillet 2011, p .13.

- *Les nouvelles formes de management suscitent craintes et incompréhensions, et provoquent ainsi des réactions critiques auxquelles l'entreprise doit apporter une réponse qui ne peut être, en dernière instance, que d'ordre éthique. A l'affirmation d'un projet commun doit correspondre notamment, une affirmation également forte du respect des consciences.*
- *Chaque culture envisage la dimension éthique des relations du travail selon des normes qui lui sont propres. C'est notamment le cas des Etats unis et le japon. Les pays européens doivent par conséquent se référer à leurs propres racines culturelles.*
- *L'entreprise doit prendre simultanément en considération les préoccupations de ses différentes parties prenantes : clients, salariés, apporteurs de capitaux, fournisseurs et sous-traitants, collectivités publiques.*
- *L'éthique des affaires est nécessairement confrontée aux exigences morales telles qu'elles résultent des autres dimensions de la vie humaine. Elle ne saurait constituer l'ultima ratio de l'existence des hommes. »³⁶*

1.2.1. Ethique, morale et déontologie :

L'éthique et la morale, deux notions qui sont reliées mais qui ne renvoient pas aux mêmes approches, cependant elles sont souvent confondues d'ailleurs la plupart des acteurs qui travaillent sur l'éthique en entreprise utilise le mot moral et le mot éthique comme des synonymes. Si l'éthique et la morale visent chacune à orienter l'action vers ce qu'il est bien de faire, elles correspondent à des démarches distinctes³⁷ :

1.2.1.1. L'approche morale :

Morale correspond à la démarche par laquelle un individu se conforme à des règles ou des normes préétablies pour déterminer ce qui est bien ou mal. La morale républicaine s'appuie « également sur des normes préétablies, tel le respect de l'égalité.

Agir moralement c'est se conformer à ces normes ou règles, qui permettent de trancher entre ce qui est bien et ce qui est mal. L'idéal moral consiste à considérer qu'il y a des règles ou des normes qui s'appliquent à tous, et le fait de s'y conformer ou de ne pas s'y conformer distingue la bonne action de la mauvaise action.

³⁶ LANDIER, (H) : « vers l'entreprise intelligente », edition calmann levy, paris, 1991, p.194.

³⁷ CLAUDE, (J-F) : Op.cit, p.50.

La morale est une recherche de conformité dans toutes les situations, et la formule suivante résume la perfection de l'idéal morale mais aussi ses difficultés d'application : « l'homme moral n'a pas les mains sales, mais il n'a pas des mains »

La morale est empreinte d'ascèse et de dilemmes ou l'idéal est rarement atteint. Elle peut, par recherche excessive de conformité, mener au désabusement, à titre d'exemple, lassitude de ne pas être soi-même à la hauteur des normes de référence.

1.2.1.2. L'approche éthique :

L'approche éthique considère que l'idéal de ce qui est bon de faire procède d'une construction personnelle. Cet idéal s'enracine dans la recherche d'une vie heureuse par chaque personne. Alors que la morale tend à la conformité, l'éthique est plus une élaboration dans laquelle chacun vise à développer le meilleur de lui-même.

L'éthique est également plus pragmatique que la morale, dans la mesure où elle peut représenter une démarche progressive alors que la morale positionne chacun d'une façon plus absolue dans le champ du bien ou du mal. L'approche éthique est plus cohérente avec la position de l'homme contemporain qui souhaite se construire par lui-même en faisant des choix personnalisés.

Le tableau suivant met en exergue ce qui différencie la morale et l'éthique :

Tableau°1 : La différence entre éthique et morale

Éthique	Morale
Agir en fonction de ce qui est estimé bon	Agir en fonction de ce qui s'impose de l'extérieur comme obligatoire
Référer l'action à la recherche d'une vie accomplie	Référer l'action à des normes préétablies
Valeur singulière des normes de référence	Valeur universelle des normes de référence
Les normes sont élaborées en fonction de la projection de ce qu'est pour nous une vie accomplie	Les normes s'imposent à tous
Le bien : ce qui est estimé bon	Le bien : ce qui est conforme
Recherche du bonheur	Recherche du parfait

Source : Ibid, p.52.

De ce tableau, nous pouvons déduire que l'éthique ne s'oppose pas à la morale mais elle l'englobe.

1.2.1.3. Approche déontologique :

Le concept de déontologie est absolument différent de celui de l'éthique et de la morale, puisque sa signification ne pose pas des problèmes de risque de confondre avec les deux concepts précédents. La déontologie concerne les règles et les normes de conduite que peut se donner une entreprise ou une profession. Elle est particulièrement concernée dans les secteurs où le service touche à la vie personnelle des clients ou des bénéficiaires, de même que pour les métiers où le professionnel agit seul. Une fois que les règles et les normes déontologiques sont définies, elles s'imposent à tous. Certaines entreprises élaborent des chartes dans lesquelles elles s'engagent à les respecter et à sanctionner tout agent contrevenant.

Dans les entreprises américaines et françaises, l'approche déontologique a suscité la création de fonction de déontologie, qui sont en charge d'assurer la conformité aux normes, et pour les établissements financiers ils se chargent de défendre les intérêts des clients, de faire respecter les lois du marché, de vérifier l'inexistence des conflits d'intérêt entre les salariés et clients, de contrôler les conflits d'intérêt entre les activités au sein de l'entreprise, etc.

1.2.2. Les caractéristiques de l'éthique en situation de travail :

Pour parler de l'éthique en situation de travail, il est nécessaire d'abord de parler des caractéristiques des rapports avec les différentes parties de l'entreprise :

1.2.2.1. Les caractéristiques d'un rapport à soi éthique :

L'éthique vient au service de l'aspiration de Aristote qui nous dit qu'il est normal et légitime que nous cherchons notre bonheur et le fait d'être heureux autant dans la vie personnelle que dans la vie professionnelle.

Il est évident que l'objectif primordial de chaque salarié est l'obtention d'une vie accomplie au travail, et pour y arriver, il est important de réaliser un accomplissement de soi en liant la conscience à l'éthique et en étant responsable soi-même de toutes les activités et les tâches réalisées au sein de l'entreprise.

L'éthique non seulement n'est pas contradictoire avec cette aspiration, mais elle est à son service. On peut donc accepter que notre bonheur soit synonyme de ce que vise l'éthique.

Aristote nous met sur la voie : « le bonheur exige une existence accomplie. »³⁸. C'est cette exigence d'une vie accomplie qui caractérise le soi du rapport à soi éthique. Il suppose :

- Que nous choisissons nos actions en fonction de l'idée que nous nous faisons d'une vie accomplie
- Que notre action soit rapportée à une projection de ce qu'elle nous fait devenir et non seulement à l'instant présent

1.2.2.2. Les caractéristiques d'un rapport aux autres éthiques :

La relation avec l'autre doit être basée sur le respect et la confiance mutuelle, cela représente l'une des plus importantes caractéristiques de l'éthique. Nous retenons donc que le rapport à soi est centré sur l'estime de soi tandis que le rapport aux autres est centré sur la confiance.

En situation de travail, on sait où se trouve la difficulté que représente le rapport aux autres pour ceux qui ont peu de confiance en eux. En présence des autres une grande partie de leur énergie passe à se demander ce que les autres pensent d'eux-mêmes. Ils se reprochent de s'être mal exprimés ou au contraire de ne pas s'être exprimés du tout. Cette énergie mobilisée constitue une fermeture alors que l'estime de soi est une ouverture. Donc plus l'estime de soi est forte, plus nous sommes prêts à accueillir l'autre.

Il nous faut aussi faire la différence entre la position de l'éthique et celle de la morale dans le rapport aux autres. Nous distinguons que l'éthique nous permet d'accueillir l'autre dans le cadre de notre développement personnel. Elle se différencie de l'approche morale qui nous place dans un rapport obligatoire et interdit vis-à-vis de l'autre, vu que les règles de la morale sont très exigeantes. Avec l'idée que nous n'avons pas droit aux nuances, il nous faut nous surpasser pour s'y conformer.

Quant à l'approche éthique, elle est plus pragmatique. Elle consiste d'abord à se demander en quoi l'autre nous est indispensable. Il s'agit de mettre en évidence la contribution de l'autre dans le développement de soi.

Nous déduisons alors que, le rapport éthique aux autres est constitué à partir de deux mouvements : un premier qui consiste à tirer l'importance des autres dans notre propre développement. Et un autre où nous gérons notre conduite avec l'autre en termes de responsabilité.

³⁸ARISTOTE : Ethique à Nicomaque, trad par Tricot J, paris, 1990, P.38.

1.2.2.3. Les caractéristiques d'un rapport à l'entreprise :

Dans ce propos, CLAUDE nous fait montrer que le rapport éthique à l'entreprise s'inscrit dans cette optique de l'entreprise comme institution. Deux aspects clés la définissent :³⁹

- L'institution représente les conditions d'un agir en commun qui permet à des personnes de multiplier leur pouvoir, de faire ce qu'individuellement elles ne pourraient même pas imaginer faire, à leur profit et au profit de tous.
- En échange de cette puissance, la personne accepte que l'institution la dépasse ; cette dernière règle la répartition des rôles, des tâches, des avantages et des désavantages entre ses membres. Le terme institution met l'accent sur le fait que l'entreprise doit réunir les conditions d'une vie sociale comme nous espérons d'avoir.

Le terme institution pour signification à l'entreprise signifie que cette dernière se présente avec un niveau d'exigence qui justifie qu'on puisse s'y engager pour son propre intérêt, mais aussi pour l'intérêt de l'ensemble de la communauté interne et externe à l'entreprise.

- Si l'entreprise dépasse chacun de ses membres, ceux-ci sont néanmoins souverains. Aborder l'entreprise comme institution, c'est en ce sens rappeler qu'une organisation tient son pouvoir de sa capacité à être soutenue par des personnes en mesure d'influencer sur elle.

1.3. Enjeux et exigences :

1.3.1. Enjeux de l'éthique professionnelle :

« On est en présence d'un enjeu éthique lorsqu'une valeur ou un principe moral est mis en jeu dans une question ou une situation. »⁴⁰

Le management éthique s'est instauré pour répondre à des changements des paradigmes professionnels en constante évolution. Elle correspond à un réel besoin en profondeur des entreprises face à une perte de repères dans un monde dont ses possibilités nous dépassent, comme le souligne Hans Jonas « l'éthique est là pour ordonner les actions et pour réguler le pouvoir d'agir. Elle doit donc exister d'autant plus que les pouvoirs de l'agir qu'elle doit

³⁹CLAUDE ,(J.F) : OpCit, p.115.

⁴⁰<http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quelques-notions-dethique/les-enjeux-ethiques.html>, (consulté le 02/05/2019 à 14 :42)

réguler sont grands »⁴¹, c'est-à-dire instaurer une régulation des comportements dans un environnement techno-professionnel toujours plus performant, mettre en place et maintenir des routines permettant un déroulement efficace des activités usuelles, il s'agit d'apprendre à définir, avec tous les employés, des règles de vie et de veiller à leur respect, en conformité avec les règlements et le fonctionnement habituel de l'entreprise.

-L'éthique comme stratégie redoutable et un réel investissement

-L'éthique professionnelle se présente parfois comme un rappel de principes ou encore une simple façade respectable pour une communication d'entreprise en quête d'honorabilité. L'éthique professionnelle devenue composante de l'identité d'entreprise, joue dorénavant en grande partie dans l'affrontement commercial des groupes. De fait, comme l'explique un important gestionnaire d'actif aux États-Unis : « *les sociétés qui induisent en erreur ou qui mentent en payent toujours le prix, parce qu'en dernier ressort c'est l'intégrité que le marché valorise* »⁴², les pratiques non éthiques sont parmi les faits les plus réprimandés par l'opinion publique. Il faudrait donc non seulement être intègre parce que c'est une condition de succès, mais encore le faire savoir le plus largement possible parce que c'est un critère d'attractivité et compétitivité.

-L'éthique d'entreprise et ses procédés éthiques comme un management humain, sont alors une volonté ontologique de se différencier des autres entreprises. D'où l'ironie de la célèbre expression « Ethics pay » Son instrumentalisation au service des résultats, suggère que l'éthique, au même titre que le marketing ou la stratégie par exemple, est de nature à fidéliser les clients, à renforcer la réputation et à affermir la confiance.

- L'éthique devient un réel enjeu de communication externe et interne

-L'éthique professionnelle devient un outil d'aide à la décision stratégique comme un autre et un instrument au service du management. Elle devient une attente tant de la part des employés que des clients et des concurrents.

En interne, l'éthique d'entreprise peut avoir la finalité de répondre à un besoin croissant pour mieux anticiper les besoins de l'entreprise et des individus qui la composent. Elle permet ainsi de « mieux voir ».

⁴¹JONAS, (H) : « Le Principe responsabilité », 1990; traduction de Jean Greisch, coll. « Champs », France, Flammarion, 1995, p.179.

⁴²ROSSOUWet VAN VURREN, 2010, p.110.

En externe, la finalité est de « mieux être vu » ce qui la met dans l'obligation d'être interrogée objectivement puisqu'en effet cette finalité pourrait l'emporter sur le débat axiologique. L'enjeu est en effet de sauvegarder l'image de l'entreprise plutôt que ses fondements éthiques.

Les managers doivent donc trouver un « équilibre réfléchi » selon l'expression de John Rawls entre le profit nécessaire à son bon fonctionnement, celui des emplois et des activités qu'elle génère, et le respect des grands fondamentaux de l'homme et de l'univers.

1.3.2. Les exigences de l'éthique professionnelle :

Parmi les exigences managériales de la recherche d'éthique en entreprise avant tout il y a :

- **L'engagement du manager :**

L'engagement du manager constitue un acte de recherche et d'exemplarité vis-à-vis des autres. Il doit désormais disposer d'un état d'esprit éthique car ce dernier constitue la base du comportement d'éthique même. Le manager doit aussi veiller à ce que l'éthique ne se bureaucratise pas, il s'agit de manager, d'animer l'état d'esprit, de donner l'exemple et la bonne image, de faciliter les messages et les faire respecter le code.

Ce dernier n'est pas une fin en soi mais il s'agit d'un moyen au service de l'action collective. L'éthique dans son sens managérial signifie le sens commun, le partage des valeurs, l'harmonie, l'acceptation, le respect et la diversité.

Il faut donc instaurer la dimension et l'importance de la parole dans un management éthique. En effet, une pratique du management éthique doit se fonder sur la communication entre les parties prenantes, internes comme externes, elle doit ainsi naître de débats, de dialogues entre tous les employés quel que soit leur statut dans l'entreprise. La parole et le dialogue sont des actes performatifs fructueux au sein de tout échange entre individus, c'est un « agir communicationnel » selon l'expression d'Habermas, non seulement entre soi et sa conscience, mais avec tous les acteurs mis en jeu.

L'exigence de l'engagement social de la fonction professionnelle, la nécessité de l'engagement du sujet individuel et collectif concernant les finalités de l'action et l'expression de cette exigence dans l'horizon de l'agir réflexif à la fois rationnel et communicationnel.

• L'insertion d'une culture positive :

La culture est un code qui permet aux membres de l'organisation de comprendre le monde qui les entoure. Ce code conditionne les individus et leurs comportements, en leur donnant des éléments pour percevoir, agir et juger.

Trevino (1986) a développé un modèle qui postule que les perceptions du bon ou du mauvais des individus ne sont pas les seuls déterminants de leurs décisions. En fait, leurs croyances interagissent avec d'autres caractéristiques individuelles et avec la culture de l'organisation. Cette culture, qu'elle soit forte ou faible, elle a une influence profonde sur les collaborateurs et affecte le comportement éthique de plusieurs manières.

Ainsi, une culture qui privilégie des normes éthiques encourage les membres de l'organisation à se conduire en conformité avec cette éthique puisqu'elle facilite la notion d'implication à quelque chose de plus large que la recherche de l'intérêt personnel.

Selon Deal et Kennedy (1982), une forte culture organisationnelle comprend cinq éléments :

- « Une philosophie largement partagée ;
- La vision du personnel comme ressource fondamentale ;
- Des leaders et des héros charismatiques ;
- Des rites et des cérémonies ;
- Des attentes claires à propos de la direction de l'organisation »⁴³

Lorsque ces caractères sont présents, la culture joue un rôle décisif dans le fonctionnement de l'organisation. Elle se traduit chez ses membres par un fort sentiment d'appartenance et une affirmation de leur identité propre par opposition aux autres organisations.

Ainsi, développer la philosophie de management et l'éthique d'une telle organisation n'est pas une activité secondaire mais représente l'essence de la firme. Ce recours à la gestion par la culture se traduit par la multiplication des chartes ou projets d'entreprise et comporte de profondes implications pour l'individu dans l'entreprise. Cela signifie moins d'ordres, moins de hiérarchie et plus d'autonomie et d'implication.

⁴³DEAL et KENNEDY: *Cultures d'entreprise : les rites et les rituels de la vie corporative*, Addison : Wesley PublishingCompany, 1982, p.115.

- **Culture et climat éthique :**

Par l'introduction d'une dimension éthique, l'entreprise trouve un nouveau moyen de construire son identité en se donnant un mode de comportement comme objet principal de focalisation.

L'éthique d'entreprise entre ainsi dans sa culture qui, en tant que système de représentations et de valeurs partagées par l'ensemble de son personnel, est la manifestation visible de son identité. Elle a obligatoirement sa place dans le « projet d'entreprise » dont le rôle est de fonder les priorités et les voies de l'action collective avec une volonté partagée de maîtriser un dessein commun. Ce projet d'entreprise ne doit pas être une occasion de mainmise sur les désirs des individus.⁴⁴

L'éthique est donc la partie explicite de la culture, qui concerne les règles du jeu relationnel entre acteurs et les valeurs qui vont présider au jeu de ces relations. C'est une convention avec ses dimensions axiologiques (système de valeur) et déontologique « au sens des règles du jeu que des professionnels définissent eux-mêmes pour régir leurs relations entre eux et avec leurs partenaires externes »⁴⁵

Comme la culture, l'éthique s'éloigne de la rationalité pour s'appuyer sur les bienfaits du souci de la communauté et du respect des normes. On s'éloigne alors de la vision néoclassique de la firme qui faisait de la recherche du profit le seul objectif à atteindre. Le climat éthique d'une organisation « ...est une entité complexe. Il est, en fait, une partie de la culture globale d'une organisation »⁴⁶. Ce climat est fixé au sommet de l'organisation. Les valeurs organisationnelles qui se rattachent aux problèmes éthiques et identifient ce qui est correct du point de vue éthique contribuent au climat éthique dans l'organisation. Le comportement éthique est donc directement affecté par le climat éthique qui règne dans l'entreprise.

L'étude de Posner et Schmidt⁴⁷ (1984) s'est attachée à recenser les facteurs contribuant aux comportements non éthiques en demandant à 1400 managers de les classer par

⁴⁴OBRECHT (J-J) : « Les entreprises à taille humaine face à la demande éthique », In:Revue d'économie industrielle, vol. 67, 1er trimestre 1994. PME-PMI et économie industrielle, sous la direction de Jacques de Bandt, (D) Blondel et Picory,(ch).,p. 59-70.

⁴⁵ KERVEM (G-YK) : « La culture réseau : Éthique et écologie de l'entreprise », collection essais, Eska, Paris, 1993, 86p.

⁴⁶Caroll, 1993, p. 135

⁴⁷MERCIER (S) : *L'éthique dans les entreprises*, collection repère, Editions La Découverte, Paris, 1999, 2004, p.40.

ordre d'importance en fonction de leur influence sur les comportements. Les résultats sont les suivants :

- Comportement des supérieurs.
- Comportement des collègues dans l'organisation.
- Pratiques éthiques en vigueur dans l'industrie ou dans la profession.
- Climat moral de la société.
- Politique formelle de l'organisation.
- Besoin financier personnel.

• Le mode de gestion :

L'éthique est d'abord une question de réflexion et d'analyse des valeurs, ceci va inévitablement interpeller la conception de l'autorité par les collaborateurs au sein de l'entreprise puisque l'application des normes est relativement affectée par l'exercice du pouvoir. Ce dernier « ...se développe entre un chef capable d'imposer sa volonté par la contrainte et ceux qui lui sont soumis. Celui qui est obligé de s'exécuter ne reçoit rien en échange, pas même le bien être qui peut justifier, par un effet de retour, la domination ». ⁴⁸

Quand l'excès de pouvoir prend forme dans la gestion, des interdits vont venir limiter la liberté des personnes, puisqu'ils s'accompagnent d'un contrôle permanent et une surveillance constante pour obliger la majorité à se conformer aux règles.

Le manager dans une telle situation est face à une contrainte qui vient freiner sa démarche éthique et va inciter les collaborateurs à faire le contraire de ce qu'on attend d'eux. Il est donc important de garder l'équilibre et être un manager accompagnateur et conseiller plutôt qu'un chef contrôleur.

⁴⁸CLAVAL (P): *Espace et pouvoir.*, Presse Universitaires de France, Paris, 1978, p.53.

2. L'entreprise moderne comme espace de recherche d'éthique :

2.1. Le document éthique :

Il est nécessaire de préciser, tout d'abord, quelques points de vocabulaire : la littérature consacrée à l'éthique dans l'entreprise utilise les termes de : code éthique, charte, guide de déontologie, principes d'action, credo. Nous proposons d'employer un terme plus général : le document éthique de référence. Cette notion est, en effet, d'usage plus étendu puisqu'elle permet de prendre en compte toute publication de l'entreprise énonçant ses valeurs et comprenant une dimension éthique. Nous pouvons, à présent, tenter de définir ce concept de document éthique

2.1.1. Définition de la notion document éthique :

Beaucoup d'entreprises formulent leurs règles sous forme d'un document éthique, qui est une déclaration officielle des valeurs qui vont au-delà des obligations légales de l'employeur. Il est établi en liaison avec la culture de l'entreprise et peut être décrit comme étant la formulation des principes de l'entreprise, de son éthique, de ses règles de conduite et de ses pratiques permettant d'unifier les comportements en servant de référence.

Ce document va être diffusée aux salariés par affichage ou remis à l'embauche. Il aura sa place sur l'intranet de l'entreprise, mais aussi sur le site public. Le document éthique est une réelle vitrine pour l'entreprise qui la publie, car ce type de document permet aux organisations d'affirmer leurs valeurs en interne mais aussi d'améliorer leur image auprès du grand public en communiquant et véhiculant des valeurs d'intégrité, de respect de l'environnement et des valeurs humaines. Bien que ce document ne fait l'objet d'aucune réglementation qui l'encadre et le rend obligatoire, il tend à être de plus en plus surveillé.

Désormais, formaliser ses principes éthiques et autres valeurs dans un document revêt une faible valeur juridique, puisqu'il s'agit essentiellement d'engagements moraux. En revanche, le document éthique est un véritable engagement moral auprès des collaborateurs et des parties prenantes de l'entreprise, qui mettrait sa réputation en jeu si elle ne respectait pas les principes édictés.

2.1.2. Les avantages du document éthique :

Certains auteurs se sont attachés à synthétiser les multiples bienfaits de la formalisation éthique. Ainsi, Manley a recensé 14 avantages majeurs apportés par la présence d'un document éthique dans une organisation. Les apports de son étude sont représentatifs de la vision anglo-saxonne de l'éthique en entreprise :

- « *Un document éthique fournit un guide durable aux managers et employés et peut les aider à propager les valeurs traditionnelles de la firme et les éléments de sa culture...*
- *Le document améliore l'image publique de la firme et sa réputation. Dans cette perspective, c'est la communication externe qui pourrait se charger d'instrumentaliser l'éthique à des fins environnementales. Notons à ce sujet que certains documents éthiques ont un usage strictement interne. Ceci dépend donc fortement de l'orientation que l'entreprise souhaite donner à sa politique de formalisation éthique.*
- *Le document offre une protection et une défense contre les procès.*
- *Le document améliore les performances financières des entreprises.*
- *Le document améliore la morale des employés, leur fierté et loyauté ainsi que le recrutement d'employés remarquables.*
- *Le document permet de créer un climat de travail d'intégrité et d'excellence.*
- *Le document permet d'aller au-delà de la loi et de devancer l'intervention des pouvoirs publics en matière de régulation.*
- *Le document agit comme catalyseur de changement et fournit un contrepoids pour s'attaquer aux problèmes de la société en général.*
- *Le document permet à l'entreprise d'énoncer clairement ses intérêts et buts et donc peut aider à leur réalisation. Il devient un mécanisme de contrôle effectif car il exprime les intérêts de la firme et incite à des comportements positifs.*
- *Le document aide à satisfaire les besoins des actionnaires qui veulent réaliser des placements éthiques.*
- *Le document encourage des communications fréquentes, ouvertes et honnêtes à l'intérieur de la firme.*

- *Le document aide à intégrer ou à transférer des cultures de firmes acquises ou absorbées.*
- *Le document aide à protéger les dirigeants de leurs subordonnés et inversement. Il peut donner un moyen de refuser une directive.*
- *Le document permet de promouvoir l'efficience du marché »⁴⁹*

Le manque de validation empirique à propos de ces convictions amène, tout de même, certains anglo-saxons à remettre en cause les bienfaits de la formalisation éthique et à s'interroger sur son efficacité réelle.

2.1.3. Les limites du document éthique :

Il serait intéressant de quantifier, dans la mesure du possible, l'impact des documents éthiques sur le comportement des entreprises qui en sont dotées, comparativement à celles qui en sont dépourvues.

Mathews a mené une étude sur un échantillon constitué des 485 entreprises américaines les plus rentables. Puisque la formalisation éthique semble prévenir tout comportement illégal et puisque seul le nombre d'infractions à la loi est réellement quantifiable, c'est ce dernier aspect qui fut mesuré.

Les activités illégales comptabilisées concernent toutes les infractions affectant directement les consommateurs et sanctionnées par quatre agences fédérales de régulation. La période de collecte des données court sur les huit années entre 1973 et 1980. Aux Etats-Unis, cette période fut marquée par l'intérêt croissant des entreprises et des consommateurs sur l'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La première conclusion est qu'il existe une faible relation entre l'existence des documents éthiques et le nombre d'infractions à la loi. Il semble, en revanche, que le type d'industrie et la taille de l'entreprise soient des facteurs beaucoup plus influents. Globalement, les industries alimentaires, pharmaceutiques, de distribution sont associées au nombre le plus élevé d'infractions. Ces secteurs enregistreraient également les taux les plus élevés de récidive.

⁴⁹Manley.1991, p.4.

Notons que dans les domaines de la santé et de la consommation, les contrôles sont, sans doute, très stricts⁵⁰

Quant à Buchholz, il recense quatre inconvénients de la formalisation :

« - Elle nécessite beaucoup de temps et d'argent pour être développée et communiquée aux employés.

- Les documents sont souvent trop généraux pour être directement opérationnels et pour pouvoir être reliés à des problèmes spécifiques.

- S'ils sont trop concrets, ils peuvent faire penser que tout ce qui n'est pas explicitement abordé est une pratique tolérée. De plus, ils risquent de ne pas être lus par le personnel.

Warren ajoute que « la formalisation des règles dans un document pose un problème essentiel : celui de leur interprétation par rapport à une situation donnée »⁵¹. « Les règles sont donc incapables de déterminer l'action, la prise de décision individuelle étant le fruit d'une interaction entre variables personnelles et variables contextuelles »⁵².

- « Elle oblige à mettre en place un système de sanction pour pénaliser les contrevenants »⁵³

Les critiques à l'encontre de la formalisation sont, cependant, très minoritaires dans la littérature anglo-saxonne consacrée à l'éthique en entreprise. Nous verrons que certaines publications françaises développent une critique beaucoup plus radicale et dénoncent les excès de la « business ethics ».

2.1.4. La démarche RSE :

L'engagement des entreprises dans une démarche RSE basé sur une politique de développement durable est relié à des conditions (risques et opportunités). Cet engagement peut être sous pression ou volontaire à savoir ⁵⁴:

⁵⁰ Mathews ,1988, p. 63.

⁵¹ Warren, 1993, p. 188.

⁵²Pour plus de précisions, se reporter au paragraphe liminaire : « culture et climat éthique » et aux travaux de Linda Trevino

⁵³Buchholz , 1989, p. 136.

⁵⁴AUDOUIN,(A), COURTOIS, (A) et RAMBAUD-PAQUIN,(A) : « la communication responsable »,eyrolleséditions, 2009, p.146-147.

1.2.1.1. La pression des clients :

Bien que peu d'affaires soient aujourd'hui perdues pour raison de « faiblesse » en matière de développement durable, force est de constater que les critères de développement durable progressent dans les appels d'offres et que les consultations portent de plus en plus souvent sur cette thématique... Connaître ce domaine et être légitime pour en parler, voire le conseiller, devient une compétence requise pour rester compétitif.

1.2.1.2.. La pression de la société civile :

Les différents publics sont de plus en plus conscients des impacts du secteur (sur les consommations, les modes de vie) et interpellent les communicants sur leur responsabilité élargie ». La pression sociétale s'accélère, plébiscitant, d'une part, une communication plus responsable et s'insurgeant, d'autre part, contre les dérives observées. Les effets de campagnes non responsables peuvent évidemment avoir un impact sur la réputation et l'image de l'entreprise et/ou de sa marque, surtout lorsque les ONG, relayées par les médias, s'en mêlent. Ainsi, la campagne de McDonald's « Non au réchauffement de la clientèle, nos magasins sont climatisés » a suscité un grand nombre de réactions sur le Net, les blogs, etc., en tachant l'image de l'entreprise pourtant engagée dans une démarche en interne.

1.2.1.3. La pression réglementaire :

Le contrôle plus actif de l'ARPP assorti d'un durcissement de ses règles en matière de développement durable représente une pression accrue sur les publicitaires. Ne pas comprendre et intégrer ces règles peut conduire au procès ou au retrait d'une campagne !

Par ailleurs, Tous les professionnels du secteur qui se sont engagés dans la RSE s'accordent à dire que le « retour sur investissement » est très positif, non seulement en termes financiers (économies réalisées, efficacité opérationnelle, nouveau business, innovation, etc.), mais aussi à un niveau plus immatériel (nouvelle façon de travailler, de prendre les décisions, nouveaux projets, nouveaux rapports aux clients et aux fournisseurs, projet d'entreprise partagé).

Listons les bénéfices⁵⁵ :

a). Réduire les coûts

S'engager dans le développement durable demande des investissements...Mais bon nombre d'actions réduisent les frais de fonctionnement de l'entreprise ou de l'agence : les économies d'énergie, de carburant, d'électricité, d'eau, de papier, les plans de mobilité et le remplacement de certains déplacements par la visioconférence, le recyclage du papier, le choix de véhicules permettant de réduire la TVS (taxe sur les véhicules de société), l'embauche de personnes handicapées (au lieu du paiement de la taxe aux Age fiph). Ces décisions peuvent toutes alléger les dépenses de l'entreprise.

b). Garantir son business

Les entreprises, reportant leur nouveau cadre de contraintes sur leurs partenaires et leurs fournisseurs, incluent de nouvelles exigences dans leurs politiques d'achat. On en voit d'ores et déjà les traces dans la commande publique et dans les cahiers des charges de grands annonceurs, qui demandent à leurs agences de répondre à des questionnaires sur leur propre démarche de développement durable et les incitent à signer des chartes. Ces façons de faire sont progressivement élargies aux collectivités et à l'ensemble des entreprises. Tous les acteurs de la chaîne vont progressivement devoir rendre compte de leurs pratiques, pour être considérés comme des « partenaires responsables ». D'ores et déjà, la capacité de l'agence à intégrer les problématiques environnementales, sociales et sociétales augmente ses chances de gagner les compétitions. Demain, ce sera un prérequis pour être consulté.

c). Remonter à un niveau de conseil

Depuis la fin des années 1990, le développement durable s'est progressivement ancré dans les entreprises. S'il avait alors peu d'impact sur le « *business as usual* » et était souvent réduit à des actions de mécénat, il est en 2008 pris en compte, tant au niveau des orientations stratégiques que dans sa traduction dans la communication marques et produits. Les communicants ont dès lors un rôle clé à jouer pour valoriser cet engagement.

⁵⁵Ibid, p.148-150

d). Innover

Dès lors que les équipes communication intègrent le développement durable à leurs repères, elles revisitent leurs méthodes de travail : nouveaux canaux de diffusion, nouveaux modes de fabrication, matériaux plus écologiques, concepts créatifs, responsables et originaux... Plusieurs agences sont même allées jusqu'à inventer de nouvelles prestations de service à proposer aux clients.

e). Motiver les équipes et travailler son image d'employeur

L'engagement dans le développement durable est un facteur de (re) motivation, voire de fidélisation, dans la mesure où il répond aux aspirations individuelles de nombreux collaborateurs (recherche de sens, prise de conscience des problèmes environnementaux, sensibilité sociale, etc.). La démarche peut être gérée comme un projet d'entreprise : occasion de remettre au goût du jour les valeurs, de les revisiter ensemble, responsabilisation de plusieurs collaborateurs, fédération autour d'enjeux communs, renforcement du sentiment d'appartenance. Étant donné que la RSE pousse à revoir la politique sociale (formation, gestion des compétences, intéressement, gestion des départs, des stagiaires, etc.), elle a des impacts directs sur le climat interne, dans un secteur qui a longtemps souffert (stress, pression, absence de reconnaissance, etc.). Les jeunes sont incontestablement les plus sensibles à ces enjeux : les étudiants des grandes écoles en premier (programmes « Campus Responsables », écoles signataires du Global Compact, thème central de la conférence des grandes écoles, mastères développement durable, filière Alter management d'HEC) qui sont demandeurs d'engagements responsables de la part des entreprises qu'ils rejoignent. Une agence engagée fera la différence lors du recrutement de profils de haut niveau.

2.2. La responsabilité morale de l'entreprise :

Les entreprises revêtent deux missions principales : celle de participer au développement qualitatif de la société, partant du principe que la production et le marché n'ont pas pour seul but le profit, mais une mission sociétale du maintien du tissu social. L'autre mission est celle d'être le vecteur d'éthique, l'entreprise se doit de refuser des actions non éthiques. En effet, le management ne doit pas se faire dans la perspective de la rentabilité de l'entreprise car cette dernière n'en est pas l'objectif mais sa contrainte principale.

C'est ainsi que le résumé Peter Drucker « *le profit n'est ni l'explication, ni la cause des décisions managériales, ni la logique qui les sous-tend, mais un test de leur validité* ». *La responsabilité morale des entreprises fait une des préoccupations de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La RSE repose sur l'idée que les gens d'affaires prennent des décisions qui dépassent les domaines strictement économiques, techniques ou légaux et doivent réviser leurs stratégies en conséquence et accentue que l'entreprise n'est plus seulement le sujet des personnes qui la composent mais relève de l'ordre de la société et le bien commun* »⁵⁶

Les auteurs John Mackey et rajendraSisodia montrent à cet égard que : « *pour construire une grande compagnie consciente, les dirigeants doivent former dès le début une culture qui reflète, soutient et influence le côté humain de toutes ses parties prenantes. Malheureusement, très peu d'entreprises débutantes accordent une grande attention à leur culture. Elles la laissent simplement évoluer comme une conséquence de leur objectif, des valeurs de l'équipe de direction... et comme un effet du hasard.* »⁵⁷

« *La RSE avance l'idée que l'entreprise s'assigne une place dans la société en affirmant qu'elle est sensible à des thèmes qui relèvent de l'intérêt général et qu'elle agit de manière responsable pour contribuer au bien-être de la collectivité* »⁵⁸, c'est-à-dire assumer des devoirs qui ne correspondent pas seulement à ceux des actionnaires. Les règles ne sont plus respectées parce qu'elles sont obligatoires, mais parce qu'elles sont bonnes pour tous. Quant à la responsabilité morale, elle renvoie au respect de règles qui fondent une vie humaine autour de certaines valeurs. Un grand nombre d'entreprises mettent en place des codes d'éthique pour établir des normes de pratiques qui vont plus loin que les exigences de base de la loi. En outre, les entreprises définissent les valeurs morales qui façonnent la culture de leur entreprise, dans l'attente que ces valeurs seront attestées dans le comportement personnel et professionnel de ses employés. Donaldson considère que « *l'entreprise est un agent moral dans la mesure où elle peut inclure des raisons morales dans son processus décisionnel et où elle peut contrôler ses actions grâce à son système de procédures internes* »⁵⁹. Le fait qu'une entreprise puisse se donner des buts moraux et agit d'après des raisons éthiques lui permet d'être moralement responsable.

⁵⁶ANQUETIL (A): « Qu'est ce que l'éthique des affaires, chemins philosophiques », Librairie Philosophique J.VRIN, Paris, 2008, p.194.

⁵⁷MACKEY (J) et SISODIA (R) : « l'entrepriseresponsible et consciente », édition Ariane , 2016, p.293

⁵⁸NOTAT (N) : « La responsabilité sociale des entreprises Futuribles », N°288, juillet-août, 2003, pp. 11-28.

⁵⁹Donaldson (T) et Dunfee (T) : « Ties That Bind: une approche de contrats sociaux à l'éthique des affaires », Boston: Harvard Business SchoolPress, 1999.sp.

Des auteurs comme Werhane rejettent l'idée de cette responsabilité morale, selon eux, une entreprise n'est pas un agent moral car sa finalité, en tant qu'institution économique, est d'assurer la réalisation optimale des but matériels et qui lui sont externes comme la maximisation des profits, minimisation des coûts et satisfaction des clients.

Enfin, Les entreprises ont une responsabilité avant tout économique : produire des biens et des services et réaliser des profits. Elles ne peuvent oublier ou négliger cette responsabilité première sous peine de tout simplement disparaître, en encore, mettre les communautés dans lesquelles elles sont implantées en difficulté. Toutefois, il apparaît difficile d'affirmer, à l'opposé, que les entreprises n'ont aucune responsabilité morale. La réalisation d'un profit à n'importe quel prix n'est pas et ne saurait être l'unique but des entreprises. Au fil du temps, celles-ci se sont imposées comme des acteurs incontournables de l'économie, de la finance, de la politique, mais aussi (et surtout) de leur communauté. Le pouvoir des entreprises implique une responsabilité : le respect de diverses valeurs morales que le droit appuie, car tel est son rôle. Pourtant, aujourd'hui plus que jamais, le monde des affaires et de l'entreprise ont soif de morale et ne sont pas crédible en assumant cette responsabilité⁶⁰

2.3. Le nouveau rôle des managers en matière de recherche d'éthique

Le quotidien des managers est actuellement secoué par la crise, or, manager dans un tel contexte c'est maintenir, voire développer, une cohésion interne permettant de travailler efficacement quand il faut s'ajuster, s'adapter, faire face aux imprévus. Mais dans une situation caractérisée par l'incertitude, chacun tend naturellement à sécuriser sa position en jouant un jeu individuel plutôt que collectif. Pourtant, les dispositions individuelles et collectives à agir selon des valeurs ne fonctionnent que si l'impulsion et l'exemplarité viennent des dirigeants. Cela suppose donc une véritable volonté stratégique, au-delà d'une simple réponse à une obligation légale.

Le manager n'a pas intérêt à trop s'écarter de ce qui est généralement considéré comme des « valeurs » : faire preuve de justice, d'humanité, se montrer empathique, manifester de l'écoute, respecter ses collaborateurs, ...etc. Tout cela est bien et recommandable pour des raisons d'efficacité économique autant que pour des raisons morales. Par conséquent, le manager éthique a un véritable rôle à jouer. Étant une source d'inspiration pour ses collaborateurs, il doit refléter la simple règle de bon sens et de management avisé.

⁶⁰ ANQUETIL, (A) :Op.cit , p.194.

Ainsi, il est important qu'un manager éthique se montre également manager citoyen. Pour cela il doit se référer à quelques lignes d'actions tel que :

- Avoir une vision large de son rôle au sein de l'entreprise et de la société.
- L'adoption du principe de coresponsabilité dans le domaine de la gestion individuelle du personnel
- Avoir le courage d'informer et communiquer, favoriser l'expression, en en acceptant le risque de l'inconfort et de la remise en question permanente
- Intégrer partiellement les risques des individus dans les décisions
- Favoriser la communication, relativiser les normes et les valeurs de son organisation
- Accepter partiellement une responsabilité sociétale
- Développer les talents et des compétences des collaborateurs et favoriser les pratiques de la mobilité interne et d'orientation professionnelle dans une double logique d'optimisation organisationnelle et individuelle de l'emploi des compétences
- Rendre les collaborateurs autonomes aux plans psychologique et professionnel en donnant une direction et une signification à leurs actions
- Évaluer les risques des changements compte tenu des différences individuelles
- Relativiser les normes internes de l'organisation (dont il contribue lui-même, consciemment ou non, à l'élaboration)
- Essayer de comprendre et de gérer la diversité des hommes et des cultures
- Enfin, éviter la sur-adaptation en gardant un espace pour s'appartenir à lui-même et prendre du recul⁶¹

⁶¹JÉRÔME, (B) et DE BRY,(F) : « L'entreprise et l'éthique », édition du Seuil, Paris, décembre 2001, sp.

3. l'apport de la communication corporate dans la valorisation de l'éthique :

L'éthique dans le contexte actuelle joue un rôle stratégique voire incontournable dans la vie de l'entreprise ce qui fait que beaucoup d'entreprises sont conscientes qu'elles ne peuvent plus désormais se satisfaire de la seule perspective d'un enrichissement financier. Mais, elles doivent prendre en considération les enjeux non économiques de la société : « *l'approche humaine dans la gestion des organisations, la promotion de l'écoute entre les employés, indépendamment de leur position dans la hiérarchie de l'organisation, et la protection du droit d'expression directe des travailleurs* »⁶². Et pour instaurer cette attitude, les organisations comptent sur un allié stratégique : la communication corporate.

« *Dans le cadre de la communication corporate, la branche d'activité la plus déterminante pour la promotion de l'éthique à l'intérieur de l'organisation est la communication interne. Cette activité est au service du projet de l'entreprise et de l'exercice de la responsabilité sociale* »⁶³. Ainsi, grâce à la communication interne sont diffusées auprès des employés les valeurs d'entreprise pour que les mêmes employés diffusent ces valeurs auprès des différents groupes d'intérêts, autrement dit, pour que les employés deviennent les ambassadeurs de la marque. La communication interne joue un rôle stratégique dans la promotion des attitudes éthiques au sein de l'organisation. L'importance croissante accordée à la communication interne a mené plusieurs organisations à instaurer une vraie politique d'information et de communication (interne et externe).

Enfin, comme le résume Tournand⁶⁴ la communication, ainsi que les méthodes de management et de développement personnel fournissent de la puissance, d'où l'intérêt des entreprises d'instaurer une politique de communication performante. La mise en œuvre de cette politique se base sur la collaboration d'employés compétents et engagés envers l'organisation, sur le respect de la vérité comme condition préalable au développement de la confiance ainsi que sur la réalisation d'analyses préalables de tous les besoins existants à l'intérieur de l'entreprise. Le développement d'une politique de communication institutionnelle aide l'organisation à promouvoir la culture éthique auprès des employés.

⁶²DIONNE-PROULX, (J) et LAROCHELLE (G):« Éthique et gouvernance d'entreprise », *Management & Avenir*, p. 36.

⁶³DÉCAUDIN,(J.M), IGALENS,(J) et WALLER,(S) : « La communication interne : stratégies et techniques », Paris, Dunod, p.73 .

⁶⁴TOURNAND,(J) : « La stratégie de la bienveillance ou L'intelligence de la coopération », InterÉditions, paris, p.89.

Autrement dit, la communication est au service des initiatives éthiques entreprises par l'organisation, notamment en ce qui concerne ces quatre aspects :

- a) la promotion de la socialisation des travailleurs,
- b) la gestion de leurs émotions,
- c) la gestion de leur motivation et
- d) la promotion du leadership éthique.

Dans ce sens, MADAGH Mohamed Cherif (professeur à l'EHEC) montre dans son article intitulé « la communication au défi de l'éthique organisationnelle pour une entreprise durable » que : « la recherche de l'éthique est une affaire très sérieuse au sein des entreprises, il s'agit d'un processus complexe et multidimensionnel qui nécessite de la part des acteurs des efforts dans tous les sens et notamment sur le plan communicationnel. La capacité des acteurs à communiquer et animer les RH dans le projet de l'entreprise est devenue un acte de management déterminant »⁶⁵.

En synthèse à ces éléments de réflexion nous retenons avec beaucoup d'intérêt que la communication est un outil puissant permettant la recherche de l'éthique.

La communication dans ce sens ne doit pas être perçue comme un simple acte managérial au sein de l'entreprise, mais il s'agit de la communication corporate comme nous l'avons indiqué précédemment dans le cadre de cette recherche, la communication corporate oblige les entreprises à changer leur façon de voir le monde et les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise, d'où un autre regard plus stratégique, globale et transversale s'impose par les managers de l'entreprise. La communication corporate c'est aussi la communication totale, il s'agit de la communication de la communication voir même la communication du sens, du bien-être et de la recherche de l'harmonie et de l'équilibre entre le capital humain et celui du capital matériel et logistique.

Ainsi, l'apport du leadership est indispensable pour conduire le projet de l'entreprise vers la recherche de l'éthique et des valeurs, la présence d'un leadership exclut tout comportement bureaucratique, trop administratif et rigide. Le leadership par contre constitue le réservoir de

⁶⁵Madagh, M.C. (2015) : La communication corporate au défi de l'éthique organisationnelle pour une entreprise durable. Le cas des PME algériennes. Actes de la 7ème édition du COSSI "Quel management pour une organisation durable?", 10-12 juin 2015 - EBSI, Université de Montréal (Québec), Canada.

la culture et de système des valeurs de l'entreprise, il permet à l'entreprise de rechercher l'harmonie de chacun des employés, le sens de son existence, le sens du partage, de l'écoute et de la complémentarité entre personnes et hiérarchie.

La communication corporate a besoin d'homme et de femmes ayant le sens du leadership c'est-à-dire capable de mener la bataille la ressource humaine vers la recherche de l'excellence, de l'éthique et du bien-être, John MACKEY et Rajenda SISODIA le disent à ce propos que : « Leadership et management ne sont pas synonymes. Le leadership concerne surtout le changement et la transformation tandis que le management concerne l'efficacité et l'exécution. Les leaders sont des architectes de haut niveau, des constructeurs et des rénovateurs du système, tandis que les managers veillent à ce que le système fonctionne adéquatement et prennent des mesures correctrices au besoin. Les leaders ont une sensibilité systémique qui leur permet de comprendre à la fois comment se comportera un groupe en tant que système et comment modifier le système pour en changer le comportement. »⁶⁶

La communication corporate constitue la réponse aux besoins du sens tant pour les hommes au travail que pour les clients, partenaires et toute autre partie prenante.

Aujourd'hui l'entreprise dans son approche RSE devrait investir dans le champ de la communication et du management d'éthique. Ces domaines constituent le capital immatériel le plus sûr de la création de la richesse et de la durabilité du projet de l'entreprise ce qui exige que la communication corporate doit sortir de la logique bureaucratique au sein de l'entreprise.

⁶⁶MACKEY (J) et SISODIA (R) :Op.cit., p.208.

CHAPITRE 03 : ETUDE DE CAS
« NAFTAL BRANCHE GPL »

Chapitre 03 : Etude de cas « NAFTAL branche GPL »

Après avoir traité les principaux aspects théoriques liés à notre étude, nous tenterons à travers ce chapitre de répondre à la problématique centrale de notre travail. Donc ce dernier chapitre, nous allons le consacrer pour présenter notre étude de cas, de la présentation de l'entreprise sujet de notre étude à la méthodologie de la recherche jusqu'aux résultats de l'enquête ainsi que leur interprétation ce qui nous permettra d'avoir des réponses sur les questions que nous nous sommes posées au départ et d'en tirer une synthèse.

1. Présentation de l'entreprise :

Le secteur de l'hydrocarbure occupe une place stratégique et primordiale dans l'économie Algérienne, une importance due au rôle de base d'approvisionner les marchés nationaux et Internationaux en matière de produits pétroliers et gaz.

Et dans le but d'assurer le bon déroulement et en meilleures conditions la gestion des hydrocarbures a été confié à l'organisation de la SONATRACH qui s'est reparti en branches et créer de nouvelles entreprises tout en confiant à chacune des tâches spécifiques tel que NAFTEC (société nationale de raffinage de pétrole) chargée de l'opération des raffinages du pétrole et gaz, et l'entreprise NAFTAL (entreprise nationale de commercialisation et de distribution des hydrocarbures) chargée d'approvisionner le marché national en matières de produits de produits dérivés de pétroles et gaz.

1.1. Généralités sur NAFTAL:

1.1.1. Historique de l'entreprise :

- 06 Avril 1981 : L'entreprise ERDP, issue de Sonatrach, est créée par le décret N° 80/101
- 1er Janvier 1982 : L'ERDP est chargée de l'industrie du raffinage et de la commercialisation et distribution des produits pétroliers ;
- 25 Août 1987 : L'activité raffinage est séparée de l'activité distribution. La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités. Naftal est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- 18 Avril 1998 : transformation de Naftal en Société par actions au capital social de 6 650 000 000 DA et filiale à 100% du holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures (SVH) ;
- 21 Décembre 1999 : création de STPE, société chargée du transport des produits énergétiques par chemin de fer, en partenariat avec SNTF ;

- 29 Juillet 2002 : augmentation du capital social de 6 650 000 000,00 de DA à 15 655 000 000,00 de DA conformément à la résolution de l'AGEX .

1.1.2. Stratégie de L'entreprise :

A travers son plan de développement, NAFTAL vise un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers.
- Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage.
- la mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielle.
- La modernisation et l'extension de son réseau de stations-service.
- le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention.
- L'augmentation de ses capacités de transport par pipe.
- La promotion de ses produits propres

1.1.3. Missions de l'entreprise :

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national :

- Elle distribue et commercialise les carburants terre, aviation et marine, les GPL, les lubrifiants, les bitumes, les pneumatiques et les produits spéciaux.

NAFTAL intervient également dans le domaine de :

- L'enfûtage des GPL;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, des GPL, des lubrifiants, des bitumes, des pneumatiques, du GPL/carburant et des produits spéciaux ;
- Transport des produits pétroliers.

Pour assurer la disponibilité des produits pétroliers sur l'ensemble du territoire national, Naftal utilise plusieurs modes de transport :

- Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des raffineries ;
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts ;
- La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

1.1.4. Les infrastructures de NAFTAL :

NAFTAL dispose d'un réseau station-service composé de 2010 stations-service, dont 338 en Gestion Directe, 336 en Gestion Libre et 1135 points de vente agréés.

NAFTAL dispose également de 31 stations-service autoroutières sur l'axe autoroutier Est-Ouest.

Elle dispose également de :

- 47 dépôts carburants terre ;
- 41 centres d'emplissage GPL d'une capacité d'enfûtage de 1,2 million de tonnes par an ;
- 9 centres vrac GPL ;
- 49 dépôts relais de stockage GPL ;
- 30 dépôts aviation ;
- 6 centres marine ;
- 15 centres bitument d'une capacité de formulation de 400 000 tonnes par an ;
- 24 centre lubrifiants & pneumatiques ;
- 700 Km de canalisation Opérationnelles ;
- 3300 véhicules de distribution.

NAFTAL a commercialisé 2014, plus de 15 millions de tonnes tous produits confondus.

1.1.5. Ses activités :

NAFTAL opère avec trois (03) branches d'activités opérationnelles :

A -La branche carburant :

Elle a pour mission :

-L'approvisionnement et le ravitaillement en carburants des centres et des dépôts carburants terre, aviation et marine à partir des raffineries et la commercialisation des produits aviation et marine ;

-Le respect des exigences d'hygiène, de Sécurité de l'Environnement et de la Qualité.

B- La branche commercialisation :

Elle a pour mission :

La mise à la disposition de la clientèle l'ensemble des produits pétroliers à travers son réseau station-service et par vente directe aux gros consommateurs sur tout le territoire national ;

La généralisation de la carte à puce comme moyen de paiement électronique moderne sur tout son réseau stations-service.

Le respect des exigences d'Hygiène, de Sécurité de l'Environnement et de la Qualité.

C-La branche GPL :

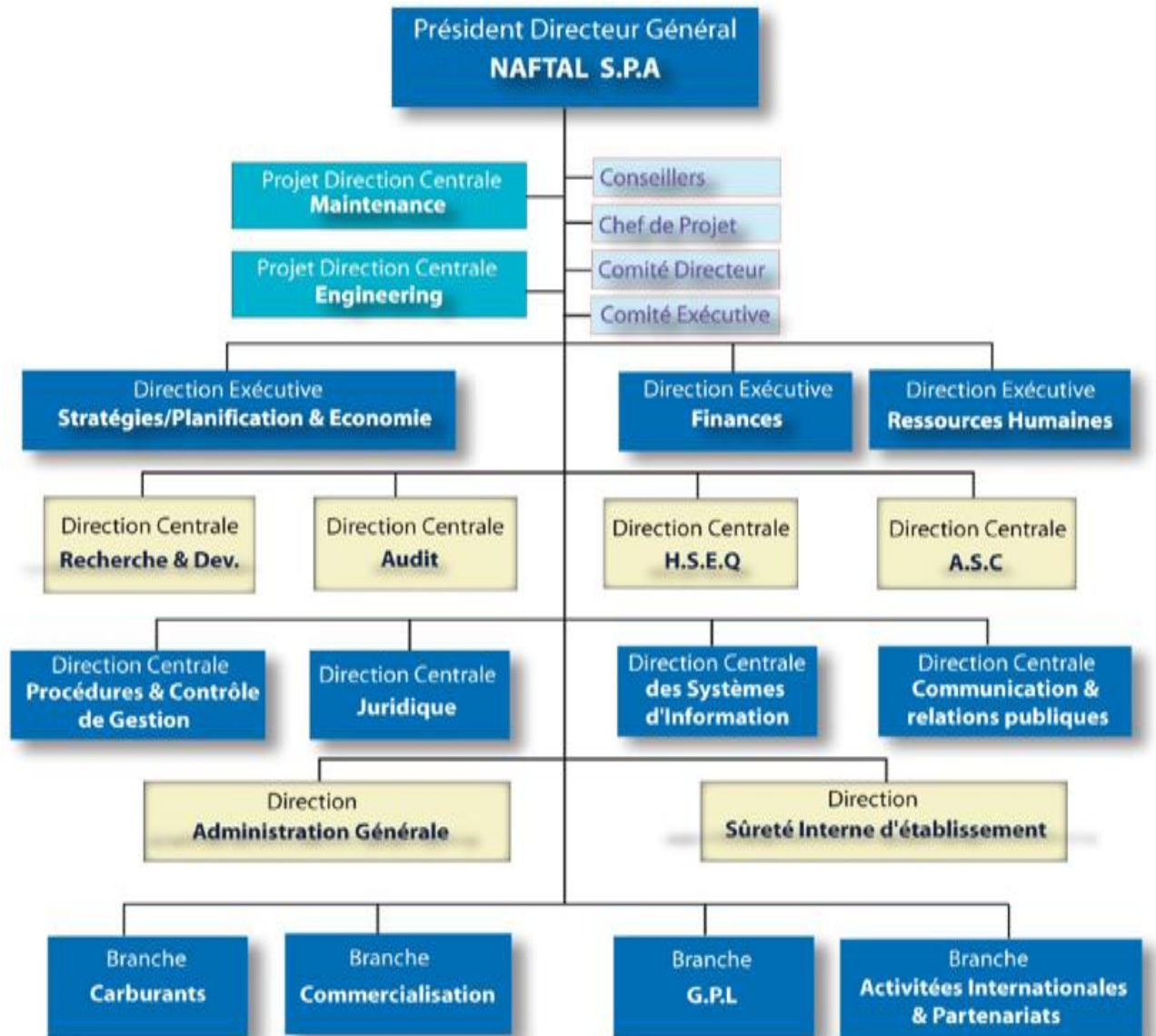
Elle a pour mission :

-La Satisfaction des besoins de la clientèle en GPL vrac et conditionné en tous lieux et en toutes circonstances ;

-Le rapprochement et des attentes des exigences et la clientèle ;

-Le respect des exigences d'Hygiène, de Sécurité de l'Environnement et de la Qualité.

1.1.6. L'organigramme de NAFTAL :⁶⁷



1.2. La branche GPL :

La Division GPL était conçue à prendre en charge une partie de l'opération confiée à NAFTAL, d'où elle avait pour mission principale approvisionnement et la commercialisation des produits GPL.

Cette Division a été créée en Juillet 1998 et on lui a confiée un rôle important sur le plan politique, économique et social du pays du moment qu'elle était chargée d'alimenter le marché Algérien en gaz et dérivés en structurant en deux parties :

⁶⁷Document interne de l'entreprise

1. Partie fonctionnelle : elle est chargée d'assurer une organisation directive, technique soit administrative à travers des coordinations assurant chacune d'elles une tâche de l'opération organisationnelle de la Division.

2. Partie opérationnelle : elle est chargée d'accomplir l'application des tâches qui lui sont confiées à travers l'opération de la production sur tous les plans et cela à travers les zones, les centres de stockage, les centres enfuteurs, les mini centres enfuteurs, les dépôts relais et les points de ventes.

Et dans le cadre de notre induction au niveau de la Division GPL chose qui nous a permis de connaître l'organisation structurelle de cette Division, ainsi que les tâches de chacune des structures qui la composent en se structurant en plusieurs Directions qui sont :

- 1- Direction Technique.
- 2- Direction Etude& Développement
- 3- Groupe Informatique
- 4- Direction Exploitation.
- 5- Direction Transport.
- 6- Direction Finances& Comptabilité.
- 7- Direction Etudes, Prévisions & Prospectives.
- 8- Direction Ressources Humaines & Moyens.
- 9- Direction Commercialisation.

Tout en notant que le sommet hiérarchique de la Division est assuré par l'encadrement du directeur général et d'un staff comprenant des assistants en la matière de la qualité et l'innovation, la sécurité industrielle, l'audit et coopération et le partenariat, et composée d'une inspection générale veillant sur le bon fonctionnement des structures conformément aux normes et la politique de la Division et l'application correcte des règles et des directives de cette Division.

1.2.1. Missions de la branche :

Les activités de NAFTAL dévolues de la branche GPL sont l'approvisionnement, le conditionnement, la distribution des GPL et des accessoires et emballages liés à leur utilisation. Ces missions sont :

- La distribution des GPL aux utilisateurs aux meilleures conditions de coût, de qualité, de délais et de sécurité.

- Le développement et la valorisation des GPL sous toutes ses formes particulièrement vrac et gaz carburant.
- La couverture des besoins conjointement avec les investisseurs tiers dans les activités emplissage et transport.
- L'évolution dans un cadre concurrentiel.
- Recherche de la rentabilité, compatible avec la mission de service public de la branche GPL et sensibilisation de l'ensemble du personnel à cette recherche en l'associant aux résultats obtenus.
- Conception de la rentabilité comme facteur d'émulation entre les différents districts de la branche GPL afin de les stimuler dans la recherche d'une plus grande efficacité.
- Développement et promotion de ressources humaines de la branche GPL en appliquant toutes solutions permettant la valorisation des personnels.
- Le respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne GPL.

1.2.2. L'organigramme de la branche GPL⁶⁸ : (voir annexe)

2. la communication au sein de NAFTAL GPL :

NAFTAL GPL disposait d'un service chargé de communication qui a été créé en 1998. Ce service était rattaché directement à la direction de commercialisation. Donc ses missions se limitaient à la communication liée à la commercialisation (communication marketing).

En 2008, suite au développement de l'activité de l'entreprise, l'élargissement de son champ d'exécution et la multiplicité de ses projets et ses objectifs, le service communication prend son autonomie et devient une cellule de communication rattachée directement à la direction générale de la branche.

2.1. Missions de la cellule communication :

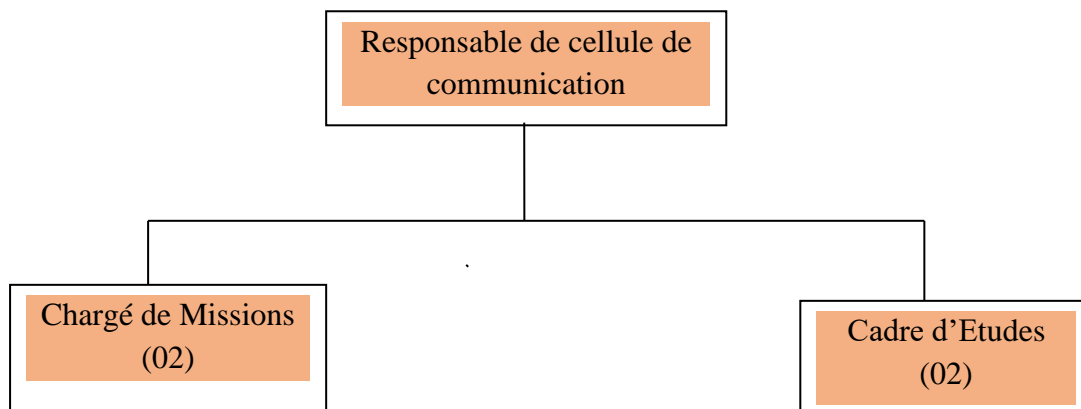
- Définir la politique de la communication interne et externe en concertation avec la Direction Centrale Communication et Relations Publiques et garantir la réalisation des objectifs de la Branche G.P.L en les traduisant en stratégie d'actions de communication opérationnelles.

⁶⁸ Document interne de l'entreprise

- Instaurer une stratégie de communication interne et externe en identifiant les ressources de communication les plus adaptées à l'atteinte des objectifs et de la Branche et à la valorisation de son image de marque et de sa notoriété, tout en garantissant sa cohérence.
- Gérer et coordonner la réalisation des actions de communication, d'informations : organisation de campagnes publicitaires, actions d'information et de sensibilisation, des opérations d'enquête, de consultation, de recherche d'adhésion.
- Installer les procédures et les techniques relatives à la promotion de la communication interne et externe au sein de la Branche.
- Représenter la Branche auprès de la Direction Centrale de Communication et Relations Publics.
- Évaluer les actions par la réalisation d'audit de communication interne et externe.
- Rendre compte au Directeur de Branche sur les résultats de toutes les actions menées par la Cellule de Communication, les observations et les éventuelles suggestions.
- Rechercher en permanence les meilleures voies et moyens pour affirmer l'identité de la Branche,

2.1. L'organigramme de la cellule communication :

Figure N° 1 : Organigramme de la cellule communication



Source : document interne de l'entreprise

2.2.A propos de la communication corporate au sein de NAFTAL GPL :

La communication corporate est une discipline récente et nouvellement introduite dans l'entreprise.

- Le concept de la communication corporate est méconnu pour les travailleurs n'ayant pas relation directe avec la cellule communication.
- Les managers ne sont pas formés à ce niveau de mode de gestion de la communication.
- Elle ne couvre pas toutes les actions qu'a faites l'entreprise envers son environnement
- La communication interne est réduite aux appels téléphoniques et à l'échange des documents administratifs
- Au niveau institutionnel, la communication est manquante. Plusieurs actions d'intérêt général n'ont pas fait objet de communication
- La communication financière n'est pas très présente. Elle se réduit généralement au bilan annuel en plus du bilan de l'année écoulée publiée dans le rapport annuel. Mais pas d'informations régulières au cours de l'année.

Concernant l'implication et la responsabilité de l'entreprise envers son environnement, des efforts ont été fournis. L'entreprise veille à la sécurité de ses installations, au recyclage et à la récupération des huiles usagées, à la prévention des accidents ... etc. Cela en organisant des campagnes de sensibilisation et des formations destinées aux travailleurs de l'entreprise et aux clients. Pour ce faire la cellule communication se charge de l'élaboration des plans de communication qui sont des outils indispensables à la réalisation de ces différentes actions de sensibilisation et d'information :

2.2.1. Le plan de communication :

Le plan de communication permet de définir et de piloter la stratégie de communication de l'entreprise. Il constitue l'une des tâches les plus importantes au niveau de la cellule communication à NAFTAL vu son importance et sa contribution à la réussite de ses projets

Son élaboration repose sur une analyse des enjeux de la communication au regard de la stratégie de l'entreprise. Une ligne directrice d'action est fixée à partir de scénarios prospectifs. Elle précise les moyens nécessaires pour atteindre le résultat le plus désirable et le mieux à même de résoudre les problèmes de communication mis en évidence par l'audit

2.2.1.1.Objectif :

Le plan a pour objectif de clarifier le rôle et la contribution de la fonction communication dès le démarrage des actions et d'éviter bien des obstacles (absence d'objectifs, pas de lien entre les actions et la politique de l'entreprise, cibles imprécises).

2.2.1.2.Les étapes d'un plan de communication :

1. Le diagnostic : faire l'état des lieux
2. L'objectif : déterminer l'objectif visé par cette action de communication
3. La cible : description de la cible à atteindre
4. Le message clé : définir le message à transmettre
5. Le calendrier (planning) : élaborer un plan d'action dans le temps
6. Le budget alloué pour les opérations : définir les besoins budgétaires
7. L'évaluation : mesurer et évaluer les résultats

A travers sa structure QHSE l'entreprise réaffirme sa volonté de s'inscrire dans une réflexion écologique par son respect de la nature, des normes et des ressources.

Pour ce qui est de la culture interne de NAFTAL on retrouve certaines valeurs qui sont positives comme l'attachement au métier, les valeurs de solidarité et l'estime du service public

3. Déroulement de l'enquête et analyse des résultats :

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivi pour répondre à notre problématique et ainsi, de confirmer ou infirmer les hypothèses préalablement établies. Nous allons tout d'abord présenter notre objectif de recherche, notre approche, outils de recueil de données et d'échantillonnage, et enfin l'analyse et l'interprétation des données.

3.1.L'objectif de la recherche :

Dans ce présent travail nous tenterons d'étudier le lien existant entre la communication et la recherche d'éthique et de situer comment cette dernière permet la mise en valeur de l'éthique professionnelle. Notre préoccupation scientifique consiste à déterminer la part de contribution de l'effort de communication des managers et de l'encadrement de l'entreprise Algérienne en matière de recherche d'éthique.

3.2.L'approche de la recherche :

Dans notre étude, nous avons choisi d'appliquer l'étude quantitative et un outil d'investigation qui nous permettra la collecte de donnée pour éventuellement les analyser et synthétiser.

Il s'agit de l'instrument d'investigation appartenant à la méthode quantitative, qui a été faite au moyen d'un questionnaire.

3.2.1. L'étude quantitative :

L'objectif global de l'étude quantitative est de mesurer et de quantifier le marché. Elle s'articule autour des points suivants :

- Collecter l'information afin de pouvoir l'extrapoler à la population cible ;
- Analyser les résultats avec précisions ;
- Quantifier (décrire, prédire, comparer, etc.) et segmenter le marché.

A. Méthode de collecte de données :

Pour récolter les données, nous avons opté pour le questionnaire. C'est l'instrument idéal pour rassembler un maximum d'informations. Le questionnaire est défini comme : « une technique d'investigation scientifique directe, une méthode utilisée auprès d'individus et qui permet de les interroger d'une manière directive et de faire un prélèvement quantitatif afin de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »

Un questionnaire peut comporter plusieurs types de questions :

- Questions ouvertes :

Une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa présence, dans sa forme et dans sa longueur. Ce type de question est à manier avec précaution dans les enquêtes quantitatives, où il faudra standardiser les questions autant que possible

- Questions fermées :

Les questions fermées sont des questions pour lesquelles il est imposé au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Deux types de questions fermées sont possibles :

- Questions à choix multiples et réponse unique.
- Questions à choix et réponses multiples.

- Échelles à catégories spécifiques :

Il s'agit d'une forme particulière de question fermée, principalement utilisée pour mesurer des variables psychologiques (croyances, évaluations, sentiments...) sur une échelle comme par exemple l'échelle de Likert. Le répondant entoure le chiffre qui approche au mieux son degré d'accord avec chaque proposition énoncée.

- Élaboration du questionnaire :

Afin de pouvoir répondre à nos hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire en utilisant l'ensemble des types de questions citées précédemment afin de guider le répondant dans ses réponses et aussi d'avoir l'information voulue.

Nous avons élaboré un questionnaire qui nous a permis de réaliser notre enquête afin d'étudier et d'analyser le phénomène qui fait l'objet de notre étude de cas. Le questionnaire a été distribué à la population de l'ensemble de cadre et cadre supérieur exerçant au sein de l'entreprise et qui représentent un échantillon de 35 personnes. Il comprenait deux parties :

- La première avait pour objectif le recueil d'informations sur les instruments éthiques ou déontologique utilisés par l'organisation. Dans cette partie nous avons utilisé des questions fermées à choix unique ainsi que des questions semi-ouvertes où l'interrogé pouvait choisir une réponse ou en proposer d'autre. Cette première partie comprenait 7 questions.

-Quant à la seconde partie, elle était centrée sur la communication globale et corporate. Nous avons utilisé des questions fermées, des questions ouvertes qui permettent aux répondants de formuler leurs propres perceptions et exprimer leurs expériences et leurs avis. Cette partie comptait 9 questions

B. L'échantillonnage :

La qualité de l'enquête à travers un questionnaire dépend essentiellement des critères de sélection de son échantillon, il impératif qu'il soit représentatif de la population à étudier. Dans le cadre d'une étude quantitative par sondage, « l'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base. Les résultats obtenus sur l'échantillon sont ensuite extrapolés à la population que l'on souhaite étudier »⁶⁹

⁶⁹ <http://www.definitions-marketing.com/definition/echantillonnage-etude/> (Consulté le 21/05/2019 à 18h25)

Il existe principalement deux méthodes d'échantillonnage :

- Échantillons aléatoires :

Échantillon aléatoire au premier degré : toute personne appartenant à la population a une chance connue et identique d'appartenir à l'échantillon. Ce système suppose de disposer d'une liste de la population étudiée.

- ✓ Échantillon aléatoire stratifié : l'univers est d'abord réparti en strates mutuellement exclusives (exemple : classe d'âge), au sein desquelles s'opère le tirage au sort.
- ✓ Échantillonnage aléatoire en grappe : la population est divisée en grappes mutuellement exclusives (exemple : rues). Nous tirons au sort les grappes étudiées au sein desquelles on interroge l'ensemble des individus.

- Échantillons non aléatoires :

- ✓ De convenance : le chercheur sélectionne un échantillon à sa portée pour recueillir l'information (exemple : personnes présentes ce jour-là dans un magasin).
- ✓ Échantillon raisonné : le chercheur choisit l'échantillon en fonction de sa capacité à lui fournir une information fiable.
- ✓ Échantillon par quotas : le chercheur détermine l'échantillon en fonction de « quotas » établis sur les critères prédéterminés. Il reproduit dans l'échantillon les caractéristiques de la population sur ces critères. C'est la méthode la plus utilisée dans les études de marché.

Méthode d'échantillonnage retenue : La méthode d'échantillonnage retenue pour notre enquête est la méthode empirique de l'échantillonnage par convenance, basée sur un échantillon de 35 individus, cette méthode consiste à se limiter aux personnes les plus accessibles et les plus disponibles. Étant donné l'absence d'une base de sondage concernant notre population mère.

Le Déroulement de l'enquête : Une fois toutes les informations collectées, on passe ensuite à la partie la plus difficile, celle qui consiste à analyser l'ensemble de ces données après dépouillement du questionnaire. Le dépouillement du questionnaire a été fait par notre propre soin, en fonction de deux types de tris :

- a) **Tri à plat** : cette opération consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises suivant une seule variable.
- b) - **Le tri croisé** : permet d'analyser les relations entre deux variables. Lorsque le nombre de variable est supérieur à deux, nous parlerons de tri croisé multiple

3.3. Analyse et interprétation des résultats :

Pour analyser les réponses récoltées à partir du questionnaire qui a été distribué à une population travaillant au sein de NAFTAL, nous avons choisi la méthode du tri à plat qui permet de traiter chaque question à part et ainsi dénombrer les réponses pour pouvoir les interpréter

I. Identification de la population :

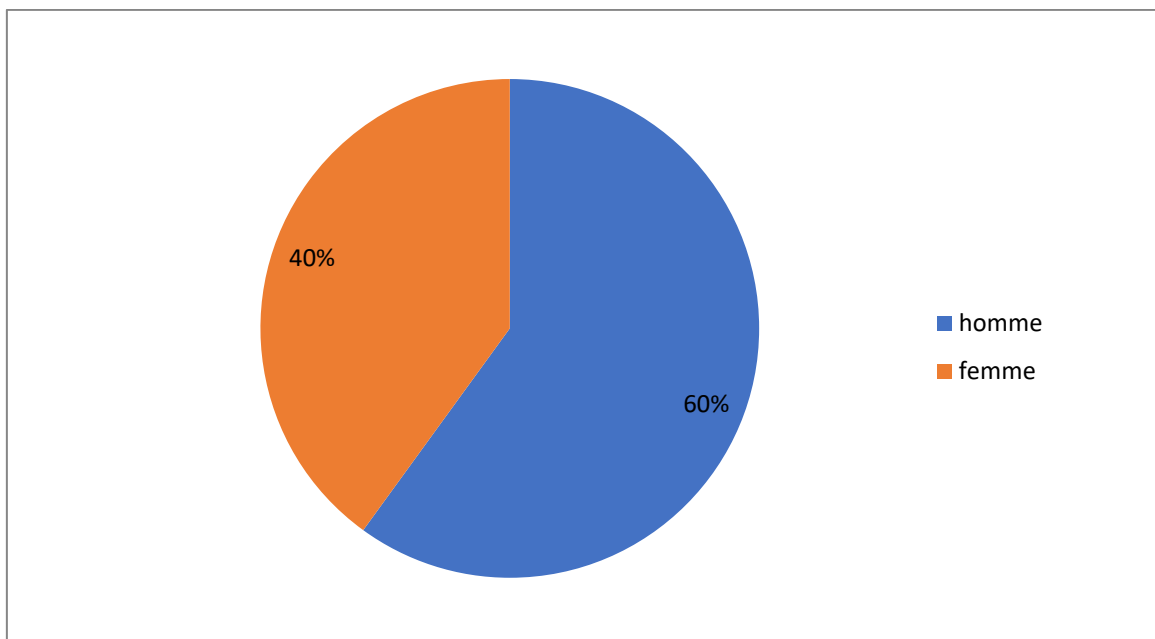
➤ Sexe :

Tableau N°1 : Répartition de la population par sexe :

SEXE	FREQUENCE	POURCENTAGE
HOMME	21	60%
FEMME	14	40%
TOTAL	35	100%

Elaboré par nous-mêmes

Figure N°1 : Répartition de la population par sexe :



Source : élaboré par nous-mêmes

Sur la population ayant répondu, 60% sont de sexe masculin et 40% sont de sexe féminin, nous distinguons d’après la présentation que la population féminine ayant collaboré à notre enquête est moins importante que la population masculine. Soit une répartition proportionnelle entre les deux sexes.

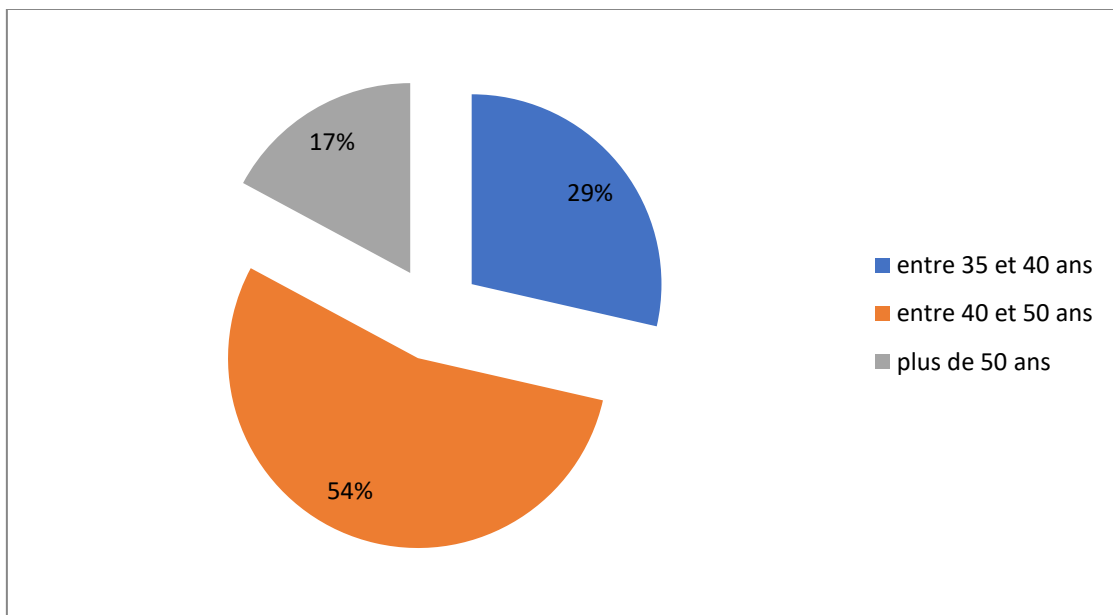
➤ **Tranche d’âge :**

Tableau N°2 : Répartition de la population par tranche d’âge :

Tranche d’âge	Fréquence	Pourcentage
[35 et 40 ans [10	28.57%
[40et 50 ans[19	54/28%
Plus de 50 ans	6	17.14%
Total	35	100%

Elaboré par nous-mêmes

Figure N°2 : Répartition de la population par tranche d’âge :



Source : élaboré par nous-mêmes

Sur un échantillon de 35 personnes, 54% ont l’âge compris entre 40 et 50 ans. Soit la tranche d’âge avec le pourcentage le plus élevé représentant presque la moitié de la population, suivi par la tranche (35-40) avec un pourcentage de 29%. Quant à la tranche (plus de 50 ans)

Elle représente la tranche la moins importante dans l’ensemble de la population avec un taux de 17%.

Nous pouvons constater que la tranche d'âge dominante est celle des employés qui sont d'âge moyen ce qui signifie que la population dispose suffisamment de l'expérience.

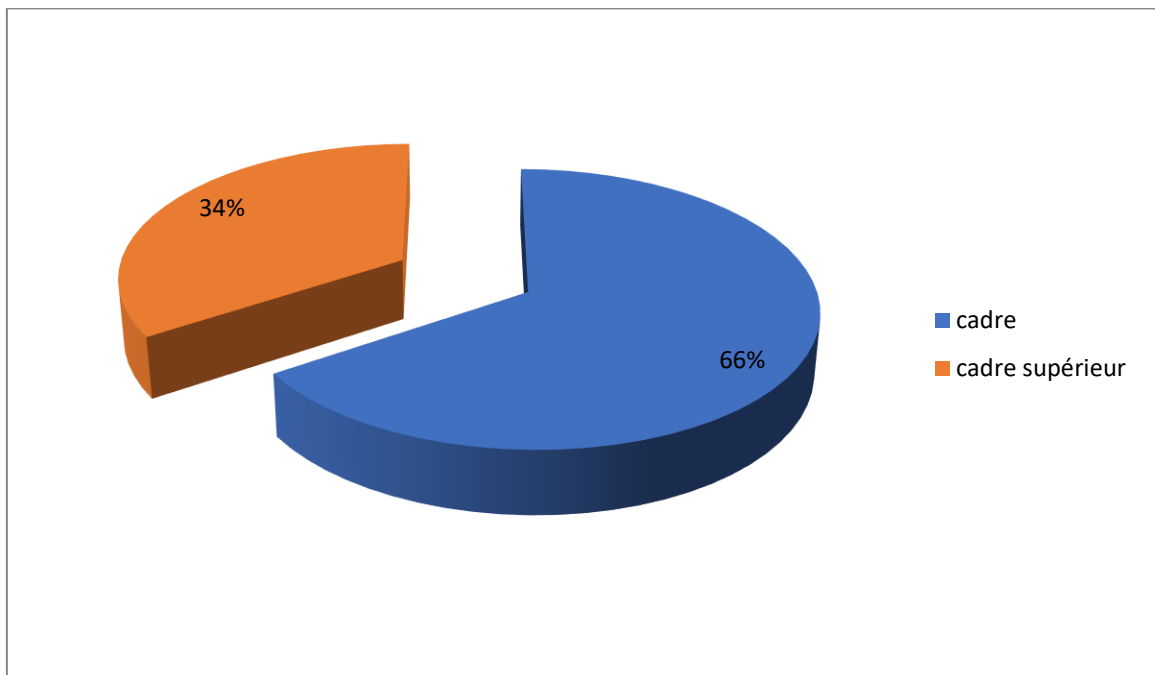
➤ **Catégorie socioprofessionnelle :**

Tableau N°3 : Répartition de la population par catégories socioprofessionnelles :

Statut	Fréquence	Pourcentage
Cadre	23	65.71%
Cadre supérieur	12	34.28%
Total	35	100%

Elaboré par nous-mêmes

Figure N°3 : Répartition de la population par catégories socioprofessionnelles :



Source : élaboré par nous-mêmes

Sur l'échantillon que nous avons choisis d'interroger, 66% représente la catégorie des cadres contre une catégorie de cadres supérieurs avec un taux de 34%. Les cadres représente plus que la moitié ce qui est logique vu que la population étudiée occupe des postes administratifs.

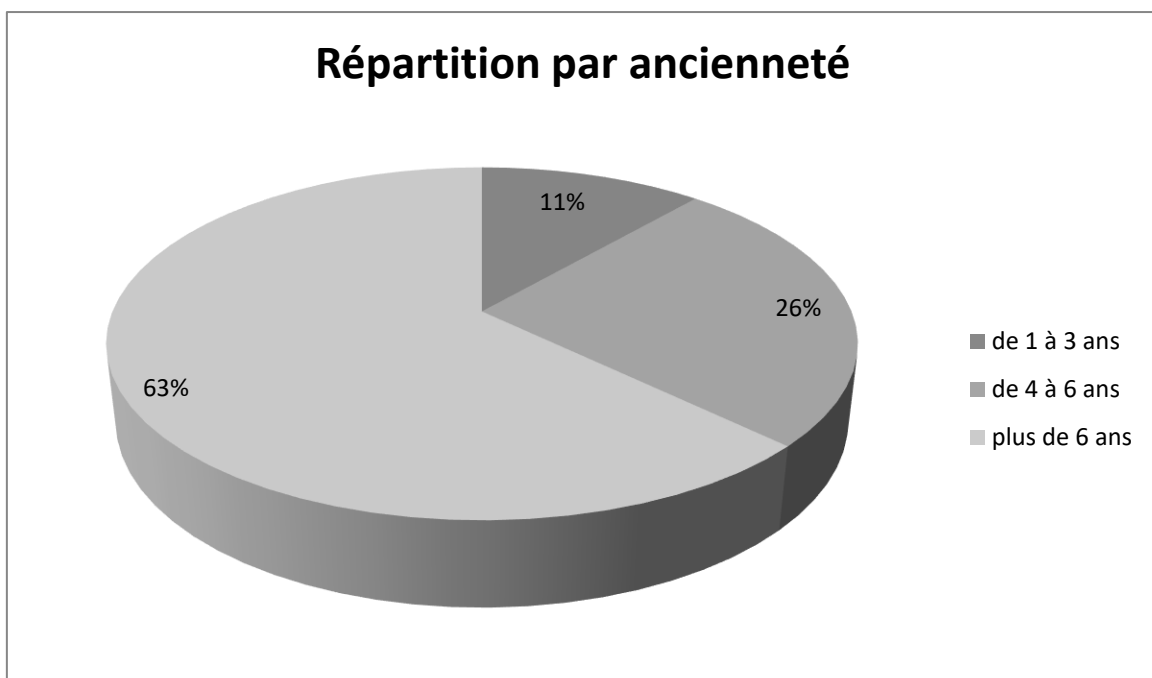
➤ Ancienneté :

Tableau N°4 : Répartition de la population par ancienneté

	FREQUENCE	POURCENTAGE
DE 1 A 3 ANS	4	11.42%
DE 4 A 6 ANS	9	25.71%
PLUS DE 6 ANS	22	62.85%
TOTAL	35	100%

Elaboré par nous-mêmes

Figure N°4 : Répartition de la population par ancienneté



Source : élaboré par nous-mêmes

Nous remarquons que le taux le plus élevé (63%) revient à la population ayant plus de 6 ans d'ancienneté et représente plus de la moitié de l'échantillon, suivi par la population ayant entre 4 et 6 ans d'ancienneté avec un taux faible de 26%. Quant aux employés ayant de 1 à 3 ans d'ancienneté, ils représentent une minorité avec un taux de 11%

Nous constatons d'après ces résultats qu'une importance est attribuée à l'expérience des employés et à leur ancienneté et que durant ces dernières années l'entreprise se contentait de la promotion de ses employés en défavorisant le recrutement externe.

II. Première partie : la perception de l'éthique au sein de l'entreprise

➤ Signification de l'éthique :

Question 1 : Selon vous, que signifie l'éthique au sein de l'entreprise ?

Réponse 1 : Cette question est une question ouverte qui a pour but d'avoir une idée sur la signification de l'éthique pour les employés de NAFTAL. Nous avons récolté des réponses qui peuvent être regroupées en trois principales idées et que nous classerons par ordre décroissant de fréquence :

1. Le respect d'autrui et de la réglementation
2. L'enseignement des valeurs
3. La conception du bien

➤ L'existence d'un document éthique :

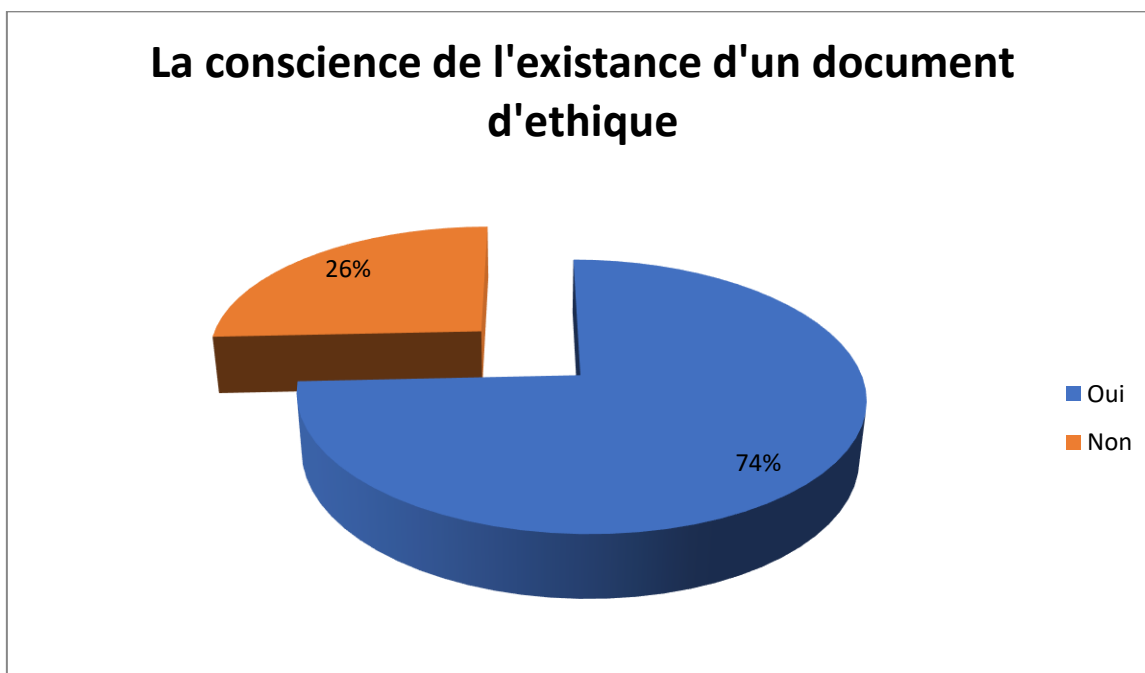
Q1- Disposez-vous dans votre organisation d'un document servant à la réglementation des conduites et des comportements des employés ?

Tableau N°5 : L'existence d'un document éthique

	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	74,28%
Non	9	25,71%
totale	35	100%

Élaboré par nous-mêmes

Figure N°5 : L'existence d'un document éthique



Source : élaboré par nous même

Nous remarquons de la présentation que sur la population enquêtée 74% sont conscients de l'existence d'un document servant à la réglementation des conduites et des comportements et seulement 26% ont répondu par non à la question. Ce qui signifie que la population a majoritairement conscience de l'existence du document à caractère réglementaire.

➤ **Type de document :**

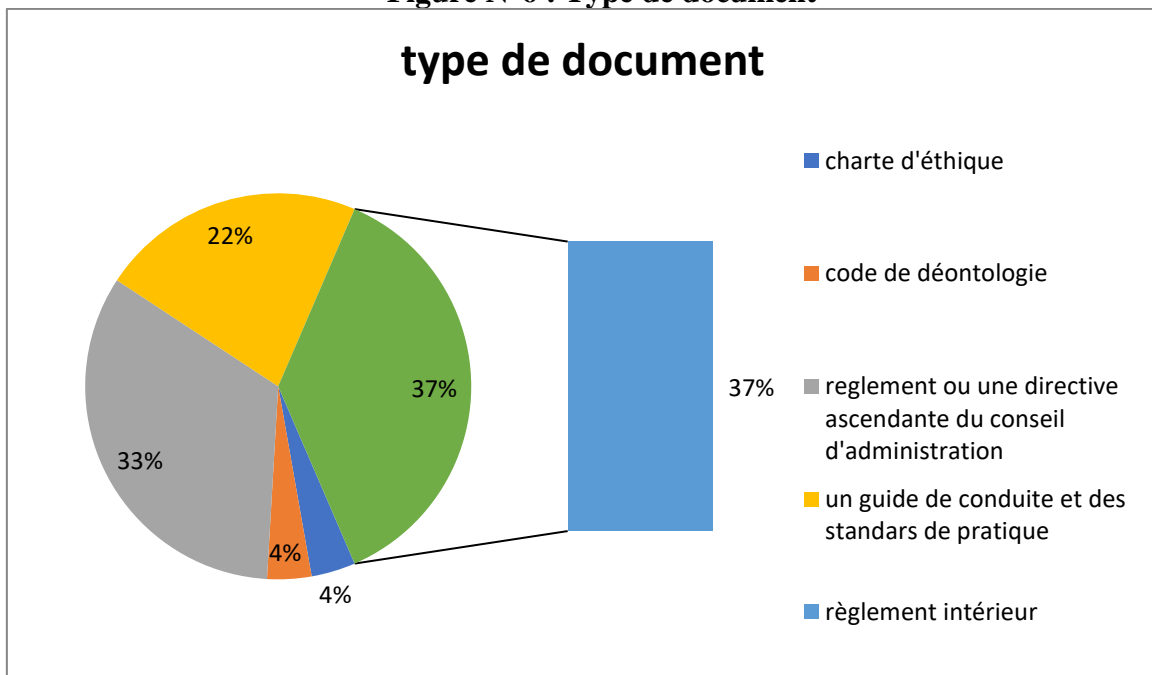
Q2- Quel genre de documents disposez-vous/ avez-vous l'intention de vous doter Pour réglementer les conduites et les comportements des employés ?

Tableau N° 6 : Type de document

Type de document	Fréquence	Pourcentage
Charte d'éthique	1	3.70%
Un code de déontologie	1	3.70%
Un règlement ou une directive ascendante du conseil d'administration	9	33.33%
Un guide de conduite de conduite et des standards de pratique	6	22.22%
Autre : règlement intérieur	10	37.03%
	27	100%

Source :Élaboré par nous-mêmes

Figure N°6 : Type de document



Source : élaboré par nous-mêmes

Nous apercevons que seulement 37% et 4% de l'échantillon savent que l'entreprise dispose d'un règlement intérieur et d'une charte d'éthique. D'une autre part plus de 55% pense que le document est un règlement ou une directive ascendante du top management. Le reste de la population est divisé entre ceux qui pensent que l'entreprise dispose d'un guide de conduite ou un code de déontologie.

Ces incohérences dans les réponses ne peuvent être justifiées que par un déficit du système la communication interne et de la vulgarisation de l'information qui sensée d'être divulguée lors de l'arrivée d'un nouveau salarié.

➤ **Vulgarisation du document éthique :**

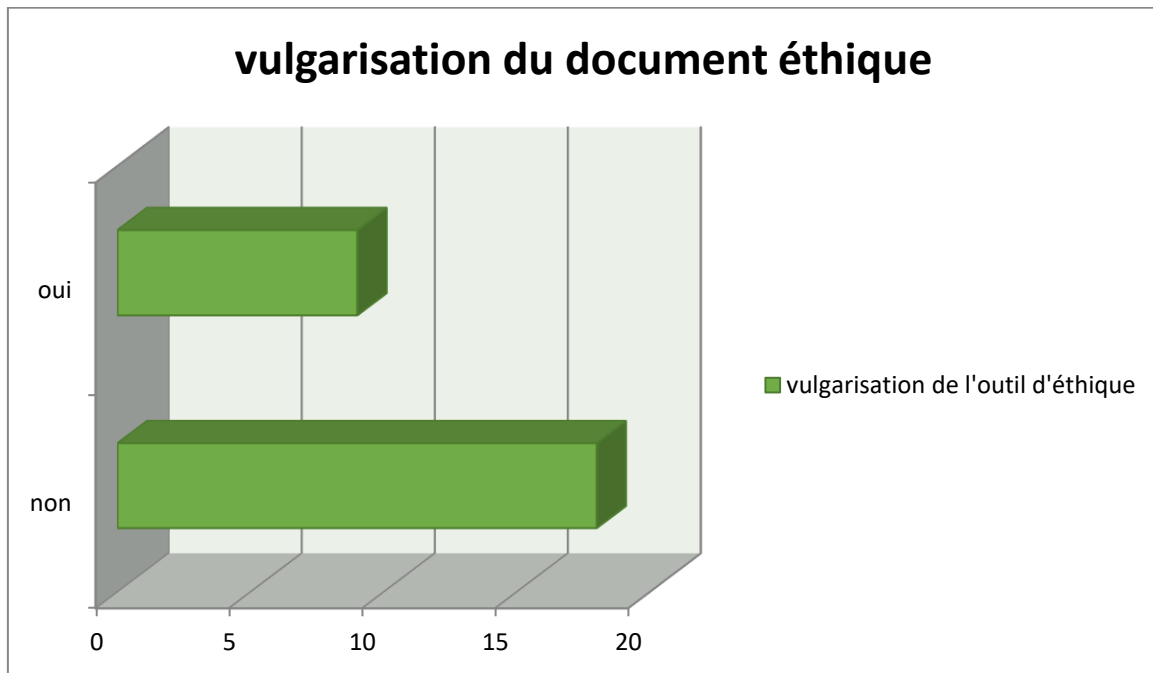
Q3- pensez-vous que ces différents outils d'éthique ont-ils fait l'objet de vulgarisation auprès du personnel ?

Tableau N°7 : vulgarisation du document éthique

	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	66.66%
Non	9	33.33%
Total	27	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°7 : vulgarisation du document d'éthique



Source : élaboré par nous-mêmes

Pour la majorité de la population (67%) le document à caractère réglementaire a été vulgarisé auprès des employés. Le reste de la population (33%) ayant répondu par non à la question font preuve de l'insuffisance des efforts investis dans la communication interne et l'implication des managers dans ce système.

➤ **Niveau de connaissance du contenu du document :**

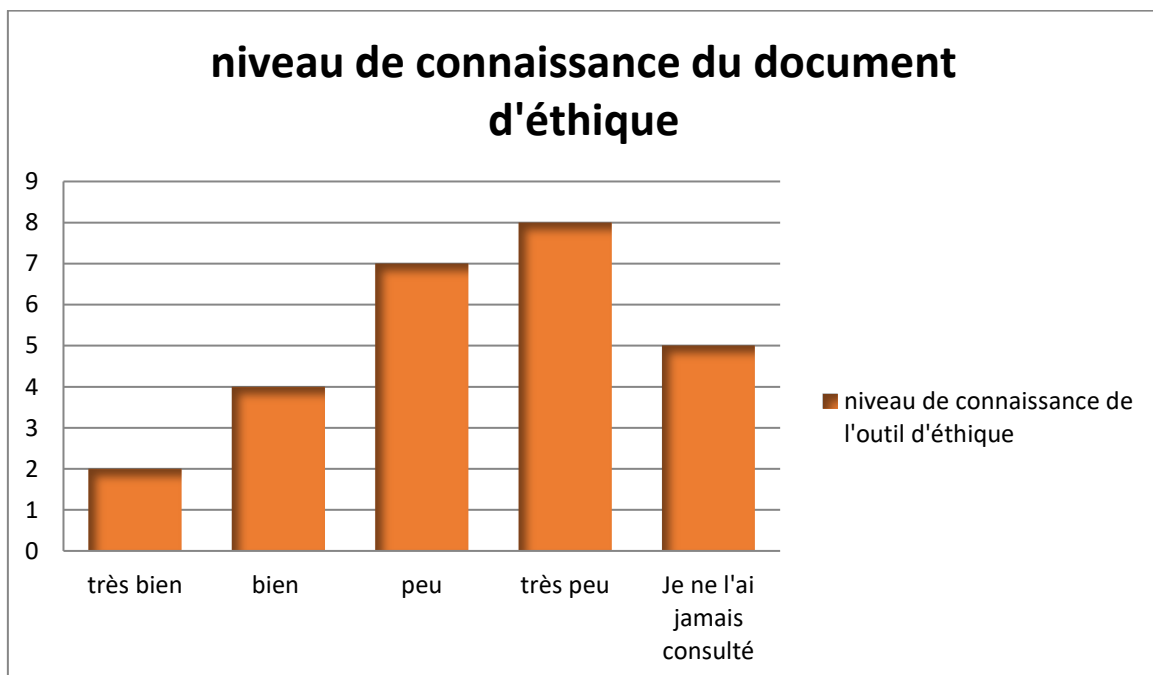
Q4 : estimez-vous que vous connaissiez le contenu de ce document ?

Tableau N°8 : niveau de connaissance du document

	Fréquence	Pourcentage
Tres bien	2	7.40%
Bien	4	14.81%
Peu	7	25.92%
Très peu	8	29.62%
Je ne l'ai jamais consulté	6	22.22%
Totale	27	100%

Élaboré par nous-mêmes

Figure N° 8:niveau de connaissance du document



Source : élaboré par nous-mêmes

Environ 22% de notre échantillon pensent connaître bien le contenu du document. 25% estiment le connaître un peu et 29% le connaissent très peu. Les 22% restant de l'échantillon ne l'ont jamais consulté.

Les réponses fournies à cette question nous permettent de constater que la majorité de la population ayant conscience de l'existence du document ne connaissent pas contenu et ses éléments composants.

Nous constatons une incohérence par rapport aux réponses fournies aux questions précédentes. S'ajoute à ce constat que le déficit de communication résulte à notre avis du déficit même de la politique de communication, de sensibilisation et de vulgarisation des concepts et des pratiques. Comme nous l'avons déjà analysé précédemment, communiquer demeure la pierre angulaire de la dynamique du projet de l'entreprise.

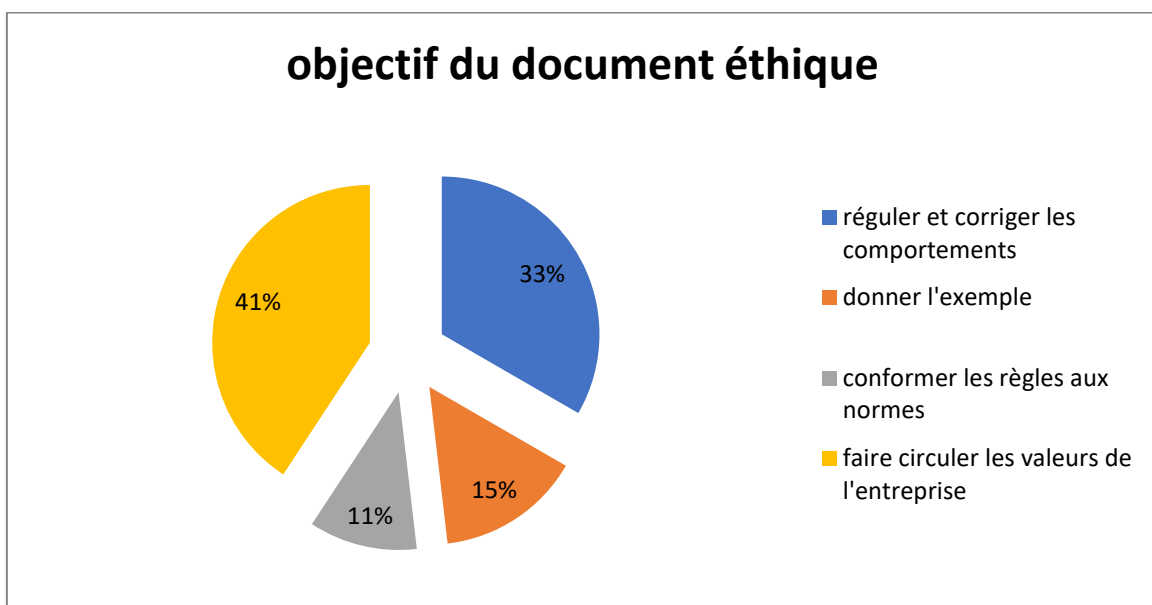
- **Objectifs du document :**
- Q5- Selon vous, quel est son objectif principal

Tableau N° 9 : objectif du document éthique

	Fréquence	Pourcentage
Réguler et corriger les comportements	9	33.33%
Donner l'exemple	4	14.81%
Conformer les règles aux normes	3	11.11%
Faire circuler les valeurs de l'entreprise	11	40.74%
	27	100%

Élaboré par nous-mêmes

Figure N°9 : objectif du document d'éthique



Source : élaboré par nous-mêmes

44% des enquêtés trouvent que l'objectif principal du document est de faire circuler les valeurs de l'entreprise. 33% pensent qu'il régule et corrige les comportements, suivi par un taux de 15% représentant ceux qui pensent que son objectif est de donner l'exemple aux employés. Et un dernier taux de 11% des personnes qui le voient comme un moyen de conformer les règles aux normes.

Nous remarquons d'après les réponses fournies à cette question que l'avis de la population interrogée concernant l'objectif principal du dit document a été divisé entre ceux qui pensent qu'il s'agit d'un appel à la conscience et que ce soit dans un état d'esprit et ceux qui croient que ça sert à la régulation et le contrôle des comportements.

Les réponses fournies en générale nécessitent à notre sens d'autres efforts de communication que l'entreprise devrait investir en permanence, et ce, pour pouvoir créer une harmonie et une complémentarité entre les objectifs humains et ceux de l'entreprise.

➤ **Les motivations au respect du document :**

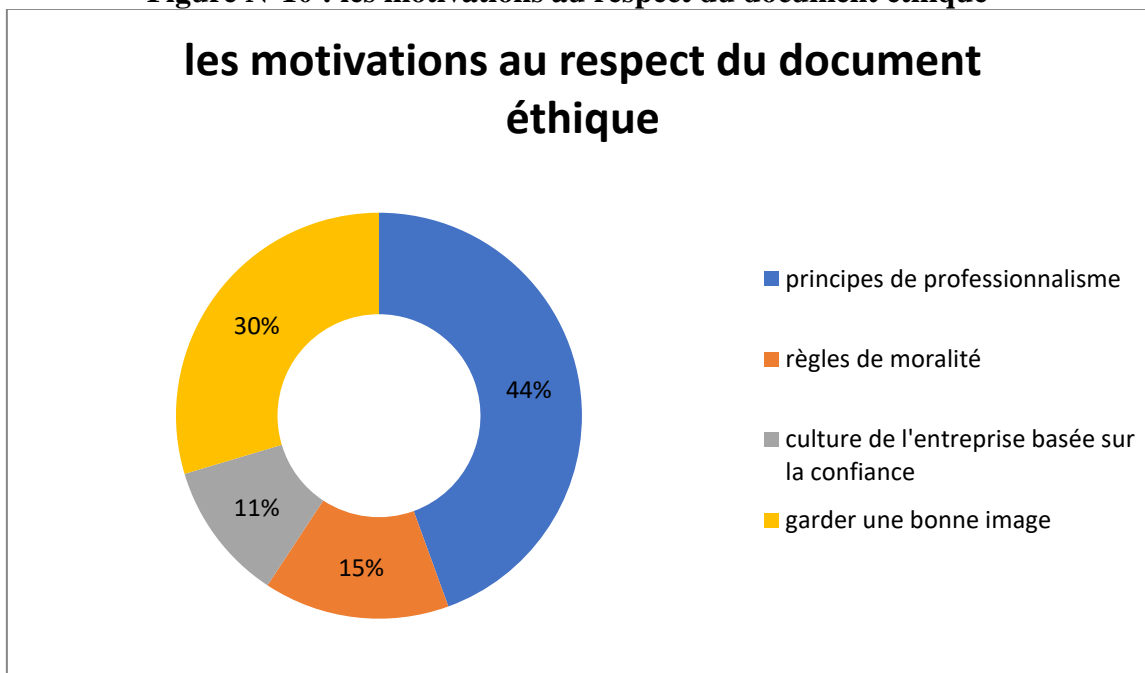
Q6- Qu'est ce qu'il vous motive/va vous motiver à respecter les exigences du document ?

Tableau N° 10 : les motivations au respect du document éthique

	Fréquence	Pourcentage
Principes de professionnalisme	12	44.44%
Règles de moralité	4	14.81%
Culture de l'entreprise basée sur la confiance	3	11.11%
Garder une bonne image de vous au sein de l'entreprise	8	29.62%
Totale	27	100%

Élaboré par nous-mêmes

Figure N°10 : les motivations au respect du document éthique



Source : élaboré par nous-mêmes

Nous remarquons que 44% des enquêtés ont répondu qu'ils respectent le document par principe de professionnalisme, 30% pour garder une bonne image d'eux au sein de l'entreprise, 15% pour des règles de moralité et enfin 11% pour des aspects liés à la culture de l'entreprise et la confiance mutuelle.

Nous pouvons retenir que les employés considèrent ce document comme un outil à caractère moral qui leur accorde la liberté de le suivre ou pas.

I. La communication corporate au sein de NAFTAL :

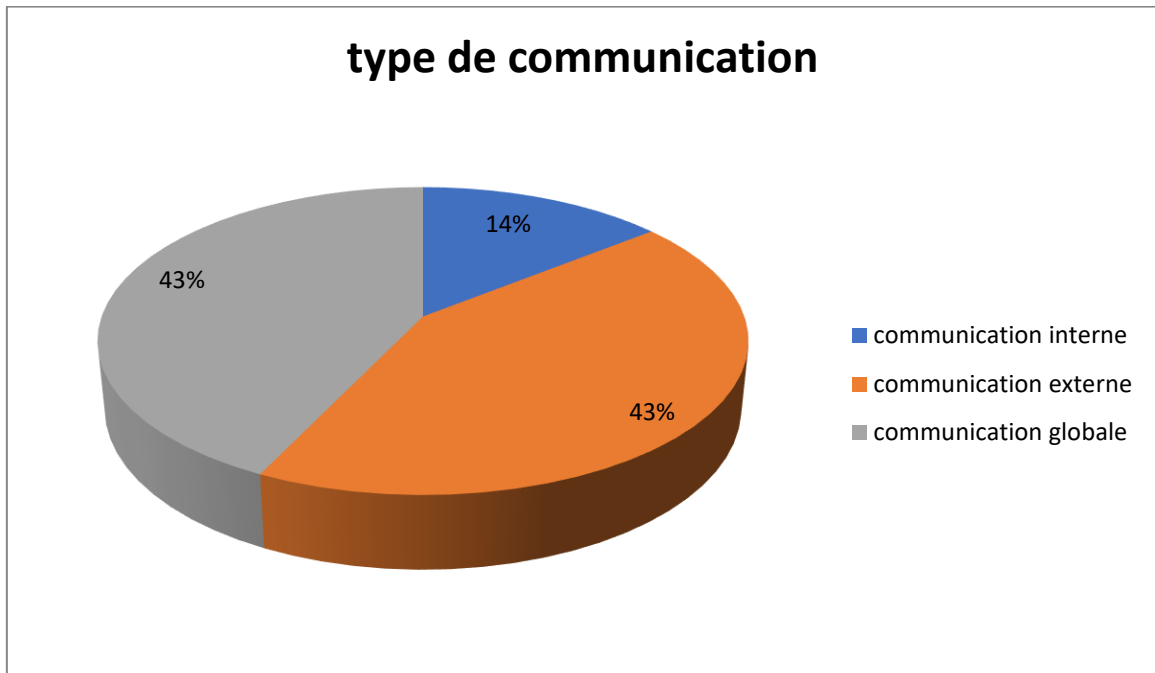
Q7- De quel type de communication se charge le service de communication dans votre entreprise ?

Tableau N°11 : type de communication

Type de communication	Fréquence	Pourcentage
Communication interne	5	14.58%
Communication externe	15	42.85%
Communication globale	15	42.85%
Totale	35	100%

Élaboré par nous-mêmes

Figure N°11 : type de communication



Source : élaboré par nous-mêmes

La présentation nous montre qu'un même taux de 43% représente la population ayant répondu que le service de communication au sein de l'entreprise se charge de la communication externe et une autre qui a dit qu'il se charge de la communication globale. D'une autre part une population qui représente 14% de l'ensemble des enquêtés ont répondu qu'il s'agit de la communication interne.

Cela signifie que l'activité de la structure communication n'a pas une orientation précise

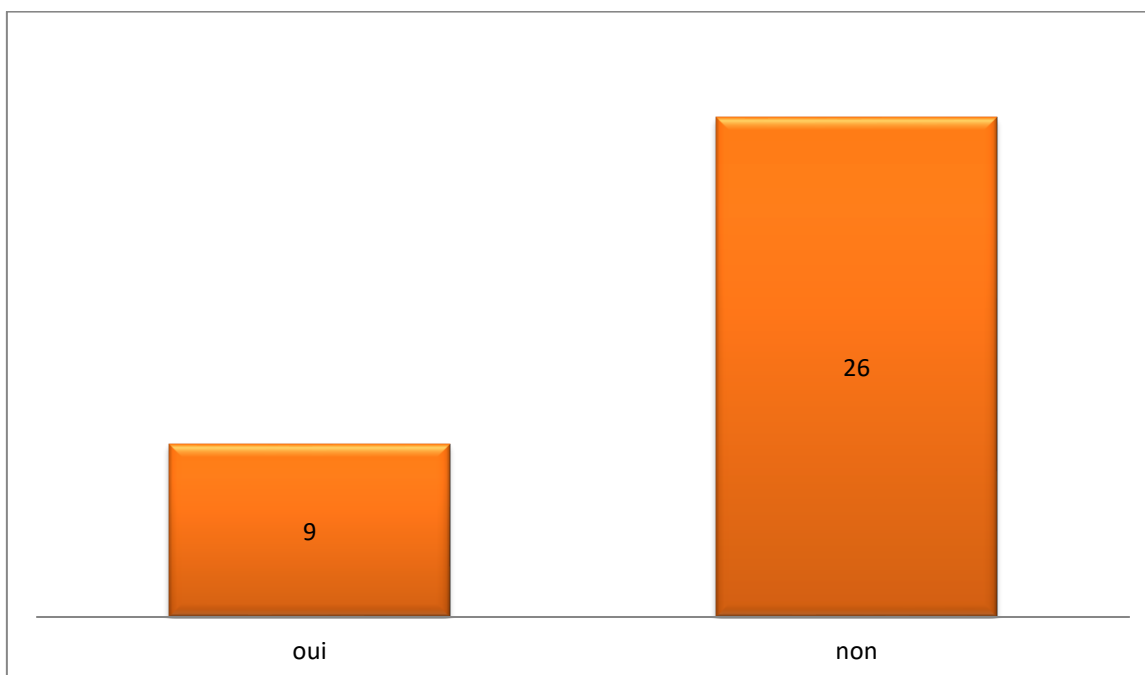
Q8- L'éthique et les valeurs sont-ils considérés comme les activités les plus importantes dans la structure communication au sein de GPL ?

Tableau N°12 :

	fréquence	Pourcentage
Oui	9	25.71%
Non	26	74.28%
	35	100%

élaboré par nous-mêmes

Figure N°12 :



Source : élaboré par nous-mêmes

Sur l'échantillon interrogé 74% ont répondu par NON à la question contre 25% qui ont répondu par OUI

La population pense majoritairement que l'éthique et les valeurs ne sont pas considérées comme une activité importante dans la structure chargée de la communication ce qui signifie que ces deux principes ne sont pas inclus dans les missions et les pratiques de cette structure



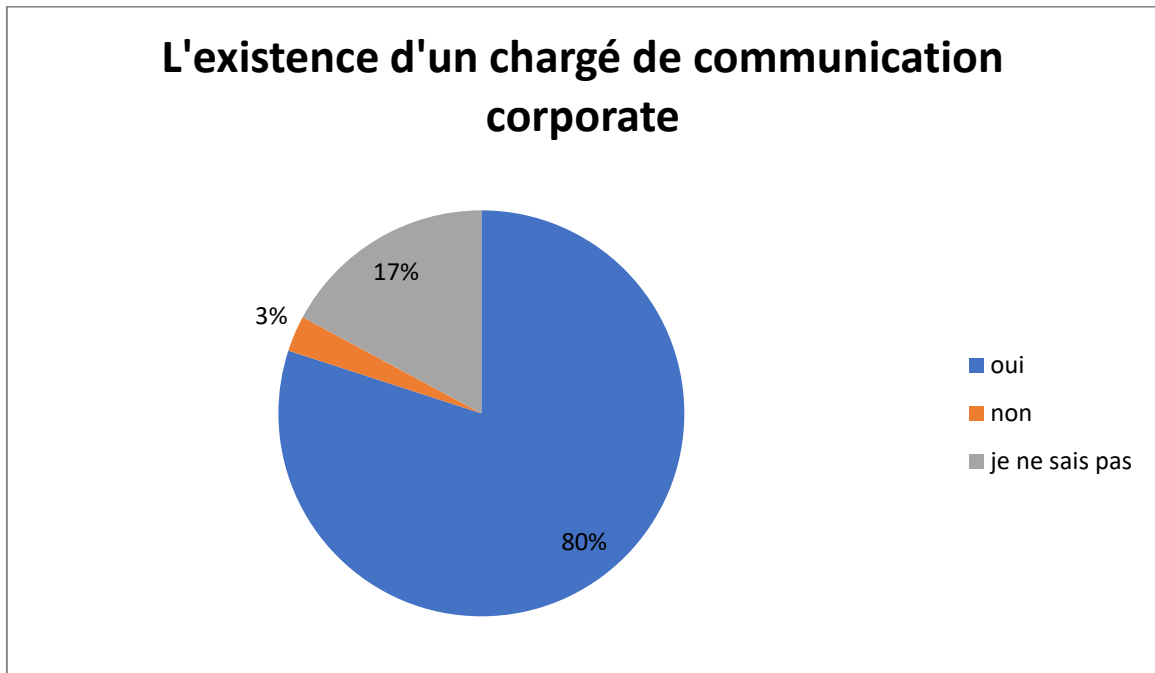
Q9- Existe-t-il une personne chargée de la communication corporate ?

Tableau N°13 : L'existence d'un chargé de communication corporate

	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	80%
Non	1	2.85%
Je ne sais pas	6	17.14%
Total	35	100%

Élaboré par nous-mêmes

Figure N°13 : L'existence d'un chargé de communication corporate



Source : élaboré par nous-mêmes

80% des interrogés affirment l'existence d'un chargé de communication corporate dans l'entreprise, 3% nient, tandis que 17% de la population étudiée ne savent pas.

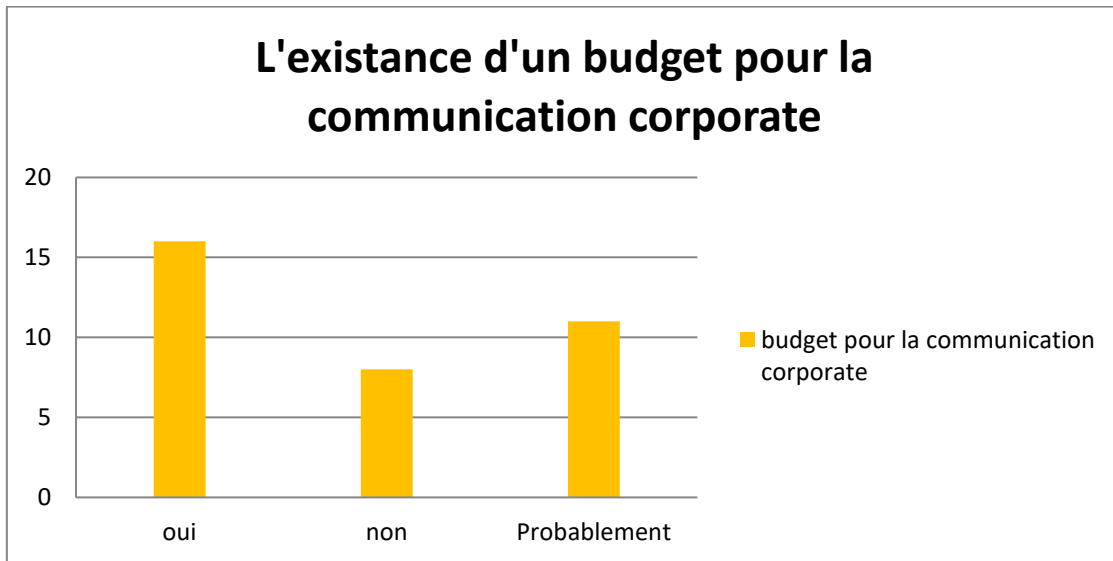
➤ L'existence d'un budget pour la communication corporate :

Q10- consacrez-vous un budget pour la communication corporate ?

Tableau N°14 : L'existence d'un budget pour la communication corporate

	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	45.71%
Non	8	22.85%
Probablement	11	31.42%
Total	35	100%

Figure n° 14 : L'existence d'un budget pour la communication corporate



Source : élaboré par nous-mêmes

Près de 46% des personnes consultées, soit 16 personnes estiment que le budget dédié à la communication corporate est bien mis en place, alors que près de 23% pensent que ce dernier n'existe pas et 31% n'en pas certains.

➤ **Cibles de la communication corporate :**

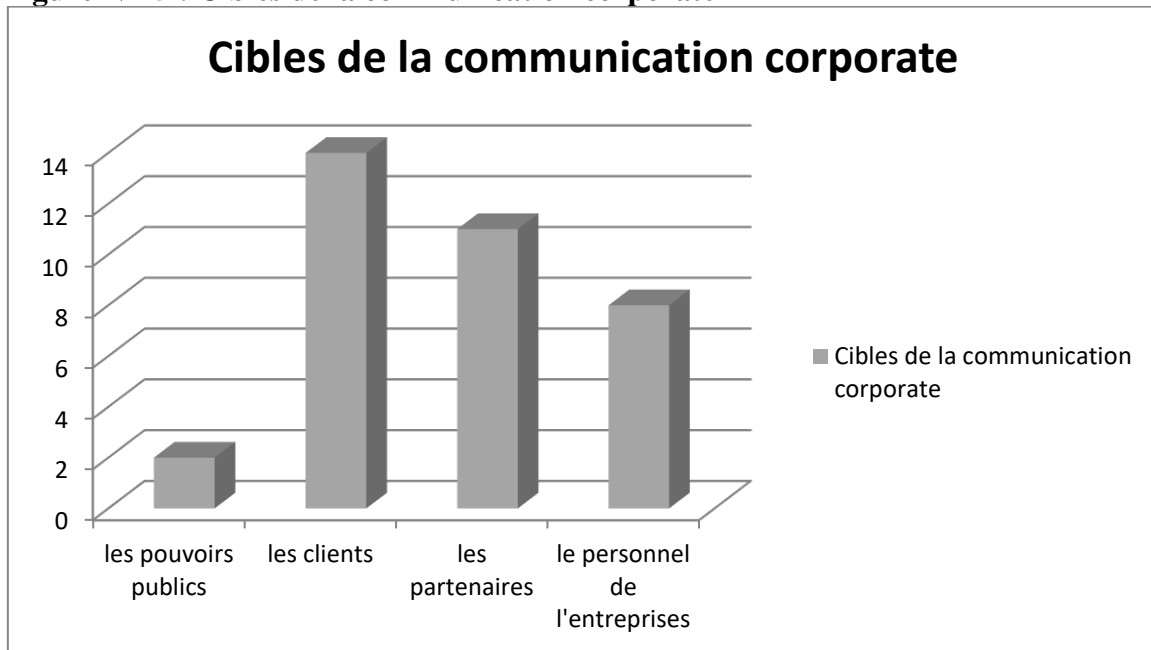
Q11- La communication globale dans votre entreprise cible :

Tableau N°15 : Cibles de la communication corporate

Cibles	Fréquence	Pourcentage
Les pouvoirs publics	2	5.71%
Les clients	14	40%
Les partenaires	11	31.42%
Le personnel de l'entreprise	8	22.85%
Total	35	100%

Élaboré par nous-mêmes

Figure N°15 : Cibles de la communication corporate



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Près de 40% de la population consultée pensent que la communication corporate cible principalement les clients, une autre population de près de 32% pensent que ce sont les partenaires qui sont ciblés par la communication. Ensuite, le personnel de l’entreprise était la réponse de 23% de la population. Et enfin, 6% pensent que cette dernière cible les pouvoirs publics.

D’après les réponses fournies à cette question, nous pouvons retenir que la communication corporate dans l’entreprise vise en premier lieu les parties prenantes externes à l’entreprise. Alors que cette dernière devrait concentrer ses efforts autant pour les clients internes que pour les clients externes .

➤ **Objectifs de la communication corporate :**

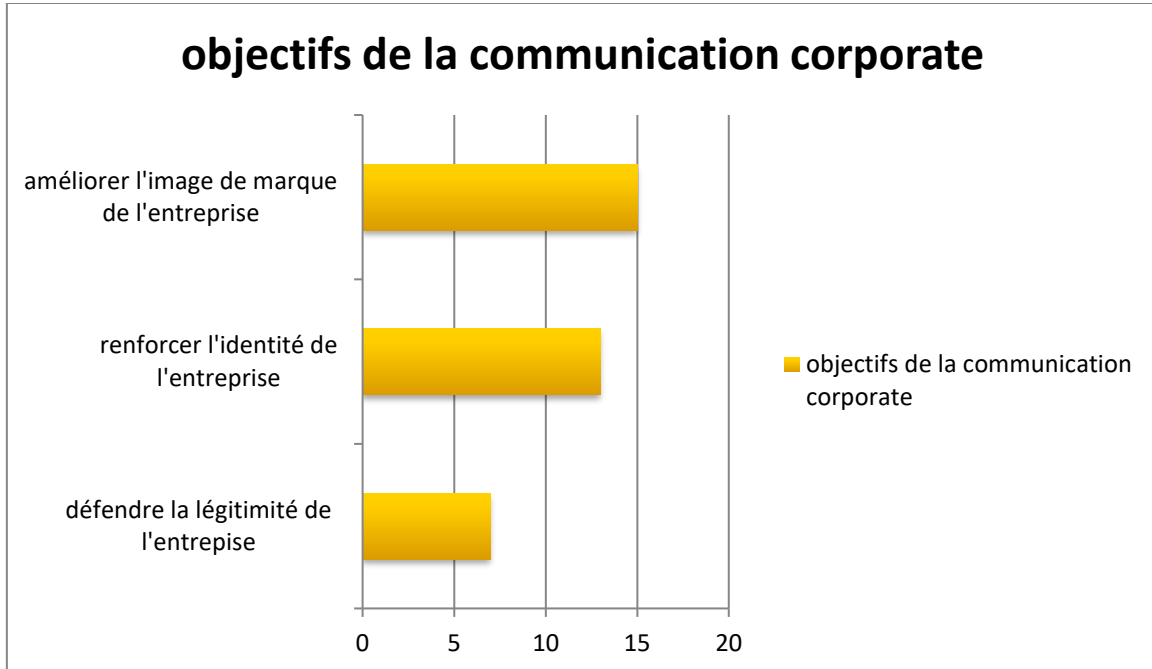
Q12- Quel sont ses objectifs ?

Tableau N°16 : Objectif de la communication corporate

Objectifs	Fréquence	Pourcentage
Défendre la légitimité de l’entreprises	7	20%
Renforcer l’identité de l’entreprise	13	37.14%

Améliorer l'image de marque de l'entreprise	15	42.85%
Totale	35	100%

Figure N°16: Objectif de la communication corporate



Source : élaboré par nous-mêmes

L'objectif de la communication corporate dans l'entreprise d'après 43% des personnes interrogées est d'améliorer l'image de marque de l'entreprise. D'autre part 37% pensent qu'elle a pour but de renforcer l'identité de l'entreprise et 20% trouvent qu'elle existe pour défendre la légitimité de l'entreprise.

Nous constatons une incohérence dans les réponses, qui peut être liée au fait que les employés ne sont pas impliqués et fédérés autour d'un objectif commun et que la stratégie de l'entreprise n'est pas clair aux yeux de ses salariés ce qui confirme que le système de la communication dans son ensemble ne fournit pas des efforts permettant un langage commun et harmonieux au sein de l'entreprise

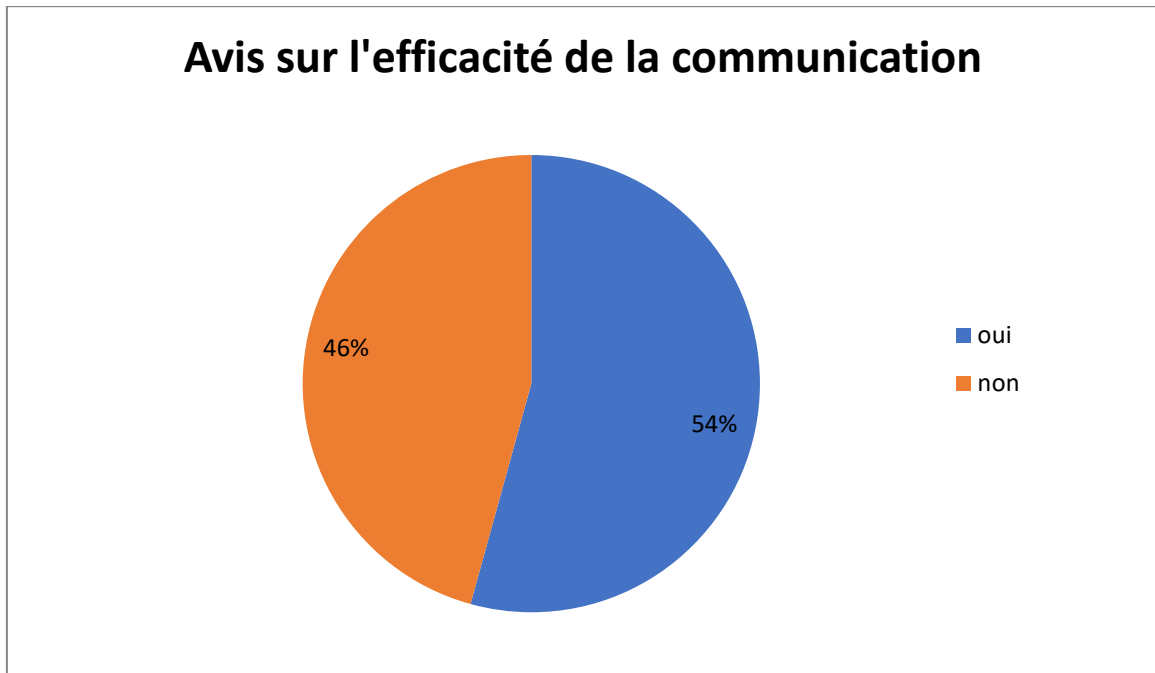
Q13- pensez vous que Naftal GPL communique efficacement en interne et en externe ?

Tableau N° 17 :Avis sur l'efficacité de la communication

	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	54.28%
Non	16	45.71%
Total	35	100%

Élaboré par nous-mêmes

Figure N°17 : Avis sur l'efficacité de la communication



Source : élaboré par nous-mêmes

L'entreprise communique bien en externe et en interne selon 54% de la population enquêtée tandis que 46% de la même population pensent que l'entreprise n'est pas efficace en matière de communication.

Ces proportions nous permettent de retenir que les efforts fournis en matière de communication restent insuffisants et déficients devant les exigences et les attentes de la ressource humaine au sein de l'entreprise d'une part et les exigences du management moderne qui opte pour la perfection, l'harmonie et la production du sens d'une autre part.

L'inefficacité de la communication au sein de l'entreprise s'explique par l'absence d'une vraie politique managériale ainsi que le déficit en matière de formation des fonctionnaires sur le terrain. Ces derniers se trouvent en train d'instruire en donnant des ordres et non pas de communiquer dans le sens managérial global.

La problématique se pose au niveau de la pratique communicationnelle dans le sens de produire du sens en mettant en valeur des rapports de collaboration et de partage incitant les salariés à l'ouverture de l'esprit à la créativité et à la recherche de l'innovation.

L'auteur Maurice IMBERT avec la collaboration de Valerie BROUARD écrit dans son livre intitulé « la communication managériale : méthodes et bonnes pratiques » rappelle

que : « traditionnellement, la fonction communication des managers consistait et consiste, encore pour une large part, à relayer sur le terrain les politiques menées par la direction de l'entreprise : on leur confie essentiellement la tâche de démultiplier l'information. Ils le font avec plus ou moins de bonheur, de conviction et de professionnalisme, s'aidant éventuellement des fameux kits de communication concoctés dans les services de communication centraux. Or, les cadres intermédiaires sont souvent gênés pour jouer pleinement leur rôle de communicant, pour une multitude de raisons que l'on peut classer en deux familles :

La compétence technique : ils se sentent limités techniquement pour prioriser le message essentiel et hiérarchiser les informations, pour parler en public, pour animer un débat ou une séance de questions/ réponses, pour formuler une synthèse en direct, pour animer une séance de créativité ou de résolutions de problèmes, etc. ;

La motivation : ils ne sont pas réellement motivés, parce qu'ils ne situent pas les informations qu'ils reçoivent eux-mêmes dans leur contexte, ils ne comprennent pas bien les décisions stratégiques, ils n'y croient pas eux-mêmes, etc.

Ces deux axes de la compétence technique de la motivation sont à prendre en considération pour expliquer cette déficience de la communication des managers. S'ajoute à cela le positionnement ambigu de l'encadrement intermédiaire, qui se trouve à la croisée de plusieurs logiques, surtout dans les phases de changement, coincé entre les souhaits d'une direction générale et les attentes des membres de son équipe. Ainsi, le manager n'est pas seulement un vecteur qui sait plus ou moins bien communiquer, il est surtout un acteur qui veut plus ou moins bien le faire. Pierre Labasse, ancien président de l'association française de communication interne, va plus loin et dit clairement qu'il faut renoncer à demander aux managers d'être « des relais » »⁷⁰

- Pour le reste des questions qui sont des questions ouvertes nous avons choisi la méthode de résumé pour les analyser

Q14-Comment jugez-vous l'impact de la communication corporate sur la promotion des valeurs et normes de conduite au sein de l'entreprise ?

⁷⁰ IMBERT, (M) et BROUARD, (V) : « la communication managériale : méthodes et bonnes pratiques », Dunod, Paris, 2016, p.70, 71.

Les réponses que nous avons récoltées à cette question nous permettent de retenir que la population interrogée pense majoritairement que la communication corporate est une discipline relativement récente et qu'elle n'est pas réellement introduite dans le mode de gestion de l'entreprise. C'est pourquoi elle reste méconnue par la majorité des travailleurs et que le système communicationnel se limite à leur opinion à la communication interne qui a son tour se trouve réduite à la rumeur et à l'échange des documents administratifs.

D'une autre part, ils pensent que si elle est bien mise en place elle constituera un facteur majeur dans la promotion des valeurs, de l'écoute et de l'harmonie.

Q15-La structure communication est-elle chargée d'animer l'esprit d'éthique, la culture et les valeurs ?

D'après ce que nous avons récolté comme réponses sur cette question, nous avons pu réaliser que la structure communication au sein de l'entreprise a pour principale mission la représentation de la Branche auprès de la direction centrale de communication et relations publics en premier lieu et de garantir la réalisation des objectifs de la Branche GPL en les traduisant en stratégie d'actions de communication opérationnelles tout en restant comme nous l'avons cité précédemment concentrée sur des objectifs liés aux objectifs stratégiques de l'entreprise en négligeant l'aspect institutionnel (la culture, l'esprit d'éthique et les valeurs)

16- Comment à votre avis peut-on améliorer la communication corporate au sein de NAFTAL GPL ?

En résumé des réponses fournies à cette question, nous avons réalisé que l'ensemble des travailleurs de l'entreprise pense que pour réussir la communication corporate il est nécessaire d'optimiser les différentes communications à tous les niveaux et de s'affirmer en tant qu'acteur économique et social à part entière.

Au niveau interne elle doit aller au-delà de l'information pour mobiliser et entraîner l'adhésion de ses salariés, pour créer un sentiment d'appartenance de manière à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise et à favoriser la construction de son image car l'image de l'entreprise dépend essentiellement de l'image diffusée par ceux qui y travaillent.

La réalité en matière de pratique de communication impose à notre sens des changements dans le sens de modernisation et d'élargissement même du sens profond de la communication managériale.

Dans ce cadre d'idées Maurice IMBERT en mettant en exergue le vrai sens attendu de la communication, il écrit que : « on entend par communication managériale, une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre : cela suppose l'implication de l'ensemble de la ligne managériale dans une communication ayant pour cible leurs équipes.

Très rapidement, cette première définition s'enrichie dès la prise de conscience de certains dirigeants, confrontés à deux problématiques majeurs :

Comment répondre aux changements et transformations de toute nature impactant directement une entreprise et ses collaborateurs ?

Comment faire des managers des acteurs de la communication pour mobiliser les équipes dans un contexte de perpétuelle remise en question ?

Un grand nombre d'entreprises réduisent la communication managériale à des contenus et des supports d'information. Pour être utiles aux managers, ils doivent être clairs, adaptés aux attentes et disponibles à temps. Or, les managers sont nombreux à considérer que l'information stratégique ne leur arrive pas à temps et qu'elle est souvent déconnectée de la réalité opérationnelle. En effet les supports de communication spécifiquement dédiée aux managers (newsletters, intranet, réseaux sociaux...) peinent à trouver leur place en entreprise, car ils sont souvent lisses, sans grande valeur ajoutée, parfois à la limite de la propagande. Alors que les attentes des managers se situent sur une communication autour des sujets sensibles et complexes tels que les programmes de changement ou de réorganisation, l'entreprise ne fournit pas de contenus spécifiques, complets et argumentés aux managers leur permettant d'anticiper les questions de leurs collaborateurs et de déclencher un dialogue constructif autour de ces problématiques. »⁷¹

⁷¹ Ibid, p.11,12.

Analyse par le tri croisé :

Il permet de comparer les réponses à une question, aux réponses à une autre (ou à plusieurs autres questions). Il permet souvent de vérifier l'existence d'une relation entre la réponse à une question de comportement ou d'attitude et la réponse à une autre question

Tableau N°18 :

Tableau croisé ancienneté des employés * avis sur l'efficacité de la communication

			Avis sur l'efficacité		Total
			Oui	Non	
Ancienneté	[de 1 a 3 ans[Effectif	3	1	4
		% du total	8,6%	2,9%	11,4%
	[de 4 a 6 ans[Effectif	6	3	9
		% du total	17,1%	8,6%	25,7%
	[Plus de 6 ans	Effectif	6	16	22
		% du total	19,7%	42,3%	62,9%
Total	Effectif	19	16	35	
	% du total	54,3%	45,7%	100,0%	

Le tableau présenté ci-dessus montre que la catégorie ayant une ancienneté de 1 à 3 ans a répondu favorablement à la question posée sur l'efficacité de la communication au sein de l'entreprise avec un taux de 8.6%. Tandis que 2.9% appartenant à la même catégorie ont répondu défavorablement

Concernant la deuxième catégorie qui a entre 4 et 6 ans d'ancienneté, nous pouvons diviser l'avis des employés y appartenant entre 17.1% qui affirment l'entreprise communique efficacement contre 8.6% qui l'infirment

Quant aux personnes ayant plus de 6 ans d'expérience, 42% d'entre eux voient la majorité infirmer l'efficacité de la communication dans l'entreprise contre 19.7% qui l'infirment

Nous pouvons retenir de ces réponses que l'expérience de l'entreprise en matière de communication n'est pas efficace et c'est ce que les employés les plus expérimentés l'ont confirmé.

Tableau N°19 :

Tableau croisé Objectifs de la communication corporate * l'éthique et les valeurs

		Éthique et valeurs		Total	
		Oui	Non		
Objectifs	Défendre la légitimité	Effectif	1	6	7
		Effectif théorique	1,6	5,4	7,0
		% du total	2,9%	17,6%	20,6%
	Renforcer l'identité	Effectif	4	11	15
		Effectif théorique	3,5	11,5	15,0
		% du total	11,8%	32,4%	44,1%
	Améliorer l'image de marque	Effectif	3	9	12
		Effectif théorique	2,8	9,2	12,0
		% du total	8,8%	26,5%	35,3%
Total	Effectif	8	26	34	
	Effectif théorique	8,0	26,0	34,0	
	% du total	23,5%	76,5%	100,0%	

Nous remarquons de ces résultats que le nombre de personnes ayant infirmé la mise en pratique de l'éthique dans la poursuite des différents objectifs de l'entreprise dépasse le nombre des confirmations

Pour connaître s'il y'a un lien entre les objectifs de l'entreprise et la mise en place des pratiques éthique, nous allons appliquer le test du khi-deux.

H0 : Les deux variables : Les objectifs de l'entreprise et la mise en place des pratiques éthique au sein de cette dernière sont indépendantes.

H1 : Les deux variables : les objectifs de l'entreprise et la mise en place des pratiques éthiques sont dépendantes

Tableau N°20 : Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)	Point de probabilité :
khi-carré de Pearson	,429 ^a	2	,807	,884		
Rapport de vraisemblance	,465	2	,792	,884		

Test exact de Fisher	,454			1,000		
Association linéaire par linéaire	,200 ^b	1	,654	,789	,434	,196

Vu que 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,65. donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé. On calcule la probabilité exacte de Fisher, et selon ce dernier, on remarque que p-valeur (significativité) = 1,000 > 0.05, donc on rejette la deuxième hypothèse H1 (la dépendance) et on accepte la première H0. Ce qui nous permet de conclure que la mise en pratique de l'éthique et des valeurs est loin des objectifs de l'entreprise et ne constitue pas un axe stratégique dans l'entreprise

Tableau N°21:

Tableau croisé efficacité de la communication* vulgarisation du document éthique

		vulgarisation		Total	
		Oui	Non		
efficacité	Oui	Effectif	11	4	15
		Effectif théorique	10,0	5,0	15,0
		% du total	40,7%	14,8%	55,6%
	Non	Effectif	5	7	12
		Effectif théorique	8,0	4,0	12,0
		% du total	25,9%	18,5%	44,4%
Total	Effectif	18	9	27	
	Effectif théorique	18,0	9,0	27,0	
	% du total	66,7%	33,3%	100,0%	

Nous constatons dans ce tableau que les personnes qui ont confirmé que les différents outils d'éthique ont été vulgarisés auprès du personnel de l'entreprise, ont confirmé aussi l'efficacité de la communication au sein de l'entreprise. De même, les employés ayant répondu défavorablement au sujet de l'efficacité de la communication ont infirmé la vulgarisation des outils d'éthique auprès du personnel.

Pour tester l'existence d'une relation entre la vulgarisation des outils éthique et l'efficacité de la communication dans l'entreprise, on applique le test du khi-deux.

H0 : Les deux variables : la vulgarisation des outils d'éthique et l'efficacité de la communication dans l'entreprise sont indépendantes.

H1 : Les deux variables : la vulgarisation des outils d'éthique et l'efficacité de la communication dans l'entreprise sont dépendantes.

Tableau N°22 : Test du khi-carré

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)	Point de probabilité :
khi-carré de Pearson	,675 ^a	1	,411	,683	,340	
Correction pour continuité ^b	,169	1	,681			
Rapport de vraisemblance	,674	1	,412	,683	,340	
Test exact de Fisher				0.04	,340	
Association linéaire par linéaire	,650 ^c	1	,420	,683	,340	,231
N d'observations valides	27					

1 cellule (25,0%) a un effectif théorique inférieur à 5, donc le test de khi deux ne peut être appliqué, applique dans ce cas la probabilité de fisher et selon ce dernier, on remarque que p-valeur (significativiti = 0,04 < 0,05, alors on rejette H0, on accepte H1 (l'hypothèse de la dépendance) et on conclut qu'il exi une relation entre l'efficacité de la communication et la vulgarisation des outils valorisant l'éthique.

3.4.Synthèse de l'étude :

Dans le cadre de la réalisation de notre travail de recherche portant sue l'apport de la communication corporate sur la recherche d'éthique, nous avons effectué une étude quantitative en lançant une enquête par questionnaire au sein de l'entreprise objet de notre étude, comme nous nous sommes entretenues avec quelques cadres (entretiens libres). Ainsi nous nous sommes basés sur l'observation du fonctionnement et du système de management au sein de l'entreprise.

Les résultats auxquels nous avons abouti nous ont permis d'analyser les efforts fournis par l'entreprise en matière de développement de l'esprit éthique et des valeurs auprès de ses ressources humaines. Nous avons pu constater le déficit que connaît l'entreprise en matière de

management d'éthique et de pratique de l'écoute. Malgré les efforts qu'elle déploie pour répondre aux nouveaux impératifs imposés par l'environnement et le contexte actuel, elle reste tributaire d'une logique de gestion traditionnelle qui est plus administrative que managériale.

Ce qui ne lui facilite pas la dynamique et la conduite de changement dans le sens de la communication corporate. Cet handicap résulte à notre avis de l'incapacité de l'entreprise de porter des transformations sur son système gestionnaire, tant sur le plan humain que managérial et à son faible intérêt vis-à-vis de la mise en œuvre d'une stratégie de communication cohérente et adaptée aux impératifs de l'évolution de son environnement interne et externe.

Le concept de la communication malgré les efforts qu'investit l'entreprise, il existe un décalage dans la définition du concept car aujourd'hui l'entreprise ne s'appuie pas sur une structure de communication globale d'image ou de corporate.

Patrick D'HUMIERES retient dans ce sens dans son ouvrage intitulé « le management de la communication » :

«1. Les salariés sont le socle de l'image. L'interne a pris un rôle décisif dans la fabrication de l'image

2. La nature de besoin d'information au sein des entreprises a changé

Les salariés veulent de vrais médias, informatifs et rapides.

La pression des médias oblige à gérer l'information interne en cohérence et en temps réel avec l'information externe

3. La communication financière est devenue une communication économique corporate grand public de tous les instants.

4. Les dirigeants sont tenus de passer au maximum 10 à 20% de leur temps à s'expliquer et à rencontrer le personnel et les médias.

5. Les outils de la communication sont devenus de plus en plus nombreux au détriment de la seule publicité. L'efficacité naît de la complémentarité des techniques

6. L'insertion dans la vie sociale, culturelle et sportive est une des formes les plus attendues de la communication d'entreprise

7. La fonction de communication revient d'abord à animer l'esprit d'entreprise, en suscitant l'adhésion de l'encadrement. Elle tient son autorité du président.

C'est la fonction qui gère la confiance dans l'entreprise et son attractivité »⁷²

L'entreprise observée par nos soins sur le terrain fait face aujourd'hui à un décalage dans la mise en valeur du concept d'éthique.

D'abord, il faut retenir que le concept de communication ne doit pas être perçu comme une fonction linéaire, il s'agit d'une pensée systémique et interactive.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la communication dans son approche managériale et globale constitue le relai de recherche d'éthique.

Ce lien étroit entre ces deux concepts fondamentaux produit du sens et renforce les liens lorsque les managers leaders de l'entreprise investissent dans ce sens.

Le cas contraire lorsque l'entreprise est encadrée par des questionnaires classiques qui ne font qu'instruire des décisions à travers des logiques pyramidales loin d'un management collaboratif et de mise en valeur de projet de l'entreprise. Ce dernier constitue le réservoir de la production du sens de l'éthique.

Le concept d'éthique dans le cadre de notre étude a constitué pour nous un terrain de recherche aussi déterminant. Ce concept mérite une attention particulière de la part des chercheurs et des managers de l'entreprise car il permet de redonner du sens au côté humain et organisationnel de l'entreprise. Beaucoup de valeurs doit être mise en avant par les managers de l'entreprise comme le sens de la justice, le respect de la dignité humaine, l'éthique dans les rapports humains, le sens de l'écoute, éviter toute forme de mépris, de rejet, d'orgueil ou autre, repousser l'homme en le considérant comme un partenaire.

« Le développement social, comme le développement humain, comme la confiance, ne s'achète pas. Il ne se force pas non plus. Il se cultive, par l'action quotidienne de tous les hommes qui dans leur décision choisissent l'éthique et font ainsi le choix du service de la personne. C'est l'homme lui-même, de plus en plus conscient de sa coresponsabilité universelle et choisissant l'éthique, qui est finalement, de cette croissance, à la fois le jardinier et le fruit »⁷³

⁷² D'HUMIERES, (P) : « le management de la communication », éditions eyrolles, Paris, 2000, p.sp

⁷³ DHERSE, (J) et MINQUET, (D) : « l'éthique ou le chaos », éditions des presses de renaissance, Paris, 1998, p.374

3.5.Recommandations :

1. A notre avis l'entreprise devrait mettre en cohérence ses différentes actions de communication et se soucier davantage sur la stabilité interne, la cohérence de l'ensemble et l'harmonie sur le plan interne
2. Elle devrait aussi soutenir son système de communication corporate avec une politique cohérente de formation favorisant le développement des compétences dans ce sens.
3. L'entreprise devrait identifier ses problèmes éthiques et chercher à les résoudre en mobilisant l'ensemble des ressources de communication
4. Elle devrait passer de la communication de l'entreprise à la l'entreprise communicante.

Dans ce cadre et pour permettre à l'entreprise en question de conduire le projet de changement vers un management et une communication d'éthique ; il est nécessaire de retenir avec beaucoup d'intérêt que le recours à la formation constituerait sans doute la meilleure réponse à ces impératifs.

Former les ressources humaines c'est aussi les encadrer à travers des efforts de vulgarisation du concept d'éthique et du sens profond de la communication. Les préconisations des auteurs Audré LACROIX et autres demeurent pour nous pragmatique et d'un intérêt capital et de afin de professionnaliser le fonctionnement de l'entreprise objet de notre cas d'étude et ce dans leur livre intitulé « former à l'éthique en organisation, une approche pragmatiste » :

- « 1. Procéder à une analyse de milieu de vie professionnelle avant toute autre chose.
2. Identifier le mode d'organisation de travail et les formes d'exercice du pouvoir qui y sont pratiquées.
3. Identifier les valeurs propres à ce milieu de vie
4. Développer un cadre d'intervention, qui en est un d'accompagnement organisationnel et professionnel, plutôt qu'un cadre préformaté reposant sur la seule transmission de connaissance et de savoir technique
5. Développer les conditions propices au déploiement de la compétence éthique, soit un pouvoir décentralisé qui est un « pouvoir avec »
6. Mettre en place les conditions propices à l'exercice d'un pouvoir partagé
7. Proposer différents outils de formation développés à partir de la compréhension des milieux de pratique qu'a l'intervenant, après avoir réalisé le travail de repérage et vocaliser devant pour aider les professionnels à identifier les contraintes normatives devant être prise en considération dans les situations vécues par les professionnels.

8. *Développer des outils de formation au jugement pratique*
9. *Développer des outils de gestion permettant l'utilisation de ce jugement en situation »⁷⁴*

⁷⁴ LACROIX, MARCHILDON et BEGIN : « former à l'éthique », éditions preses de l'université du Québec, 2017, p.143.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

L'environnement devient de plus en plus complexe et impose des efforts grandissants aux entreprises qui au-delà de leur activité principale consistant à la production des biens ou des services et de la réalisation du profit, sont appelées à se disposer d'une dimension éthique et de répondre aux exigences de la société afin d'accéder à la crédibilité et l'intégrité de ses activités.

D'où, Le besoin d'avoir une éthique professionnelle apparaît à tous les niveaux de l'entreprise car l'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier, mais elle devient davantage un espace de production du sens, de communication intense, de recherche d'éthique, d'harmonie et de bien-être de l'homme. La réputation de toute société ne saurait se faire sans une notoriété assise au prix d'une politique et d'une ligne de conduite fixée. Une éthique est une garantie d'une certaine qualité qui met le grand public et la communauté professionnelle en confiance.

Pour ce faire, la communication est la meilleure stratégie que puisse une entreprise utiliser pour instaurer une vraie culture d'éthique et pour diffuser les concepts éthiques clés ainsi que d'éduquer les employés dans l'application pratique de ces principes dans le quotidien.

Tout au long de ce mémoire, nous avons essayé de répondre à la problématique de départ qui consiste à l'étude du lien existant entre la communication corporate et la recherche d'éthique et de situer comment cette dernière permet la mise en valeur de l'éthique professionnelle au sein de l'entreprise Algérienne.

Pour atteindre notre objectif de répondre à notre problématique de recherche, ainsi de confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons opté pour une étude quantitative qui repose sur l'analyse et l'interprétation des données récoltées à travers la diffusion d'un questionnaire auprès des cadres et cadre supérieurs de l'entreprise NAFTAL branche GPL. Pour l'analyse de ces données nous avons choisi la méthode de tri à plat qui nous permis de faire ressortir des points concernant notre recherche.

Notre étude sur le terrain de NAFTAL nous a permis d'aboutir aux résultats cités auparavant. Ces résultats obtenus nous ont permis d'infirmer nos hypothèses préalablement établies :

H1 : l'entreprise ne dispose pas d'une politique de communication corporate cohérente et adaptée aux exigences de l'éthique.

H2 : les efforts fournis par l'entreprise en matière de communication demeurent insuffisants et ne répondent pas aux exigences de réussite de cette dernière et de la recherche d'éthique.

Nos efforts de recherche sur le terrain de l'entreprise Algérienne nous ont permis de constater l'existence d'un décalage entre la réalité perçue et les exigences même du corpus de concept de communication corporate et de recherche d'éthique. L'entreprise objet de notre cas d'étude demeure au stade embryonnaire car les concepts de communication et d'éthique semblent très peu définie car la réalité du fonctionnement de l'entreprise demeure encore dominée par un langage loin des principes et règles d'une communication d'image corporate globale et intégrée.

Cependant, nous avons rencontré plusieurs difficultés liées à la sensibilité, la nouveauté et la complexité du sujet de notre thème.

Nos résultats d'étude demeurent indicatifs et non exhaustifs, car notre étude constitue une ébauche à d'autres travaux de recherche plus approfondis dans la matière.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Ballet et De bry, l'entreprise et l'éthique, édition du seuil, paris, 2001.
- Bernadet, Bouchez et pihe, le précis de marketing, Nathan, 2003.
- Charvin et Maruhenda, communication et entreprise, Eyrolles édition, paris, 1991.
- Chirouze Yves, introduction au marketing, édition Foucher, Paris, 2001.
- Claude Jean François, l'éthique au service du management, éditions liaisons, Paris, 2002.
- Décaudin, Igalens et Waller, La communication interne: stratégies et techniques, Paris, Dunod.
- Donaldson, T et Dunfee, T, Ties That Bind: une approche de contrats sociaux à l'éthique des affaires, Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Esnault et Maige, le manager équilibriste, Dunod, Paris.
- Legault, H, Enjeux de l'éthique professionnelle, collection Éthique, Tome 2 l'expérience Québécoise, presse de l'Université du Québec, Québec, 1997
- Lendrevie, Levy et Lindon, Mercator: théorie et pratique du marketing, édition DALLOZ, 7^e édition, Paris, 2003
- Libaert et Johanes, la communication corporate, dunod, paris, 2016.
- Libaert Thierry, introduction à la communication, Dunod, 2009
- Mackey et Sisodia, l'entreprise responsable et consciente, édition Ariane, 2016.
- Malaval et Decaudin, pentacom communication: théorie et pratique, Pearson éducation, Paris, 2005.
- Mucchieli, A, la communication: une stratégie au service de l'entreprise, economica, 1991.
- Nguyen-Thanh, la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, Paris, 1991.

- Potier, Eléments de marketing, Dalloz édition,1974.
- Proulx, Management des organisations publiques, presses de l'université de Québec, 2008,
- Ricœur Paul, soi-même comme un autre, le seuil, paris, 1990.
- Rossouw et Van vurren, 2010.
- Winkinyves: La nouvelle communication, édition du seuil, Paris.
- Anquetil, A: Qu'est Ce que l'éthique des affaires, chemins philosophiques, Librairie Philosophique J.VRIN, Paris, 2008.
- ARISTOTE: Ethique à Nicomaque, trad par Tricot J, Paris, 1990.
- Audouin, Courtois et Rambaud Paquin: la communication responsable, eyrolleséditions, 2009.
- Brochard et Lendrevie: Le pulicitor, Paris édition, 1985.
- Castillo: Du professionnalisme à l'éthique professionnelle, S.E.R, Paris, juillet 2011.
- Claval: Espace et pouvoir, Presse Universitaires de France, Paris, 1978.
- Deal et Kennedy: Cultures d'entreprise: les rites et les rituels de la vie corporative, Addison: Wesley Publishing Company, 1982
- D'Humieres, (P), le management de la communication, éditions eyrolles, Paris, 2000.
- Jérôme et De bry, L'entreprise et l'éthique, édition du Seuil, Paris, décembre 2001.
- Jonas, H, Le Principe responsabilité, 1990, traduction de Jean Greisch, coll. « Champs », France, Flammarion, 1995.
- Kervem, G: La culture réseau: Éthique et écologie de l'entreprise », collection essais, Eska, Paris, 1993.
- Landier, H:vers l'entreprise intelligente, édition calmannlevy, Paris, 1991,

- Mercie, S: L'éthique dans les entreprises, collection repère, Editions La Découverte, Paris, 1999, 2004.
- Notat, N: La responsabilité sociale des entreprises Futuribles, N°288, juillet-août, 2003.
- Proulx et Larochelle: Éthique et gouvernance d'entreprise, Management & Avenir.
- Robbins et Decenzo: management: l'essentiel de concepts et de pratiques, édition Pearson éducation, paris, 2004.
- Tournad, J: La stratégie de la bienveillance ou L'intelligence de la coopération, InterÉditions, Paris.
- Hurel Du Campart: la communication corporate, dunod, paris, 2003.

Revues

- Coulombe et autres: deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion in Gestion, in revue internationale de gestion, vol. 32, n°1, Printemps 2007.
- Madagh, M.C. (2015) : La communication corporate au défi de l'éthique organisationnelle pour une entreprise durable. Le cas des PME algériennes. Actes de la 7ème édition du COSSI "Quel management pour une organisation durable?", 10-12 juin 2015 - EBSI, Université de Montréal (Québec), Canada.
- Obrecht J: Les entreprises à taille humaine face à la demande éthique », in: Revue d'économie industrielle, vol. 67, 1er trimestre 1994. PME-PMI et économie industrielle, sous la direction de Jacques de Bandt, (D) Blondel et Picory,(ch).

Travaux universitaires

- ATTAR (noureddine) et SELLAMI (med.elcharif) : L'apport de la communication corporate dans la dynamique et le développement organisationnel de l'entreprise , cas :NAFTAL, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales,(option : étude et recherche commerciale), institut national de commerce, Alger,2008

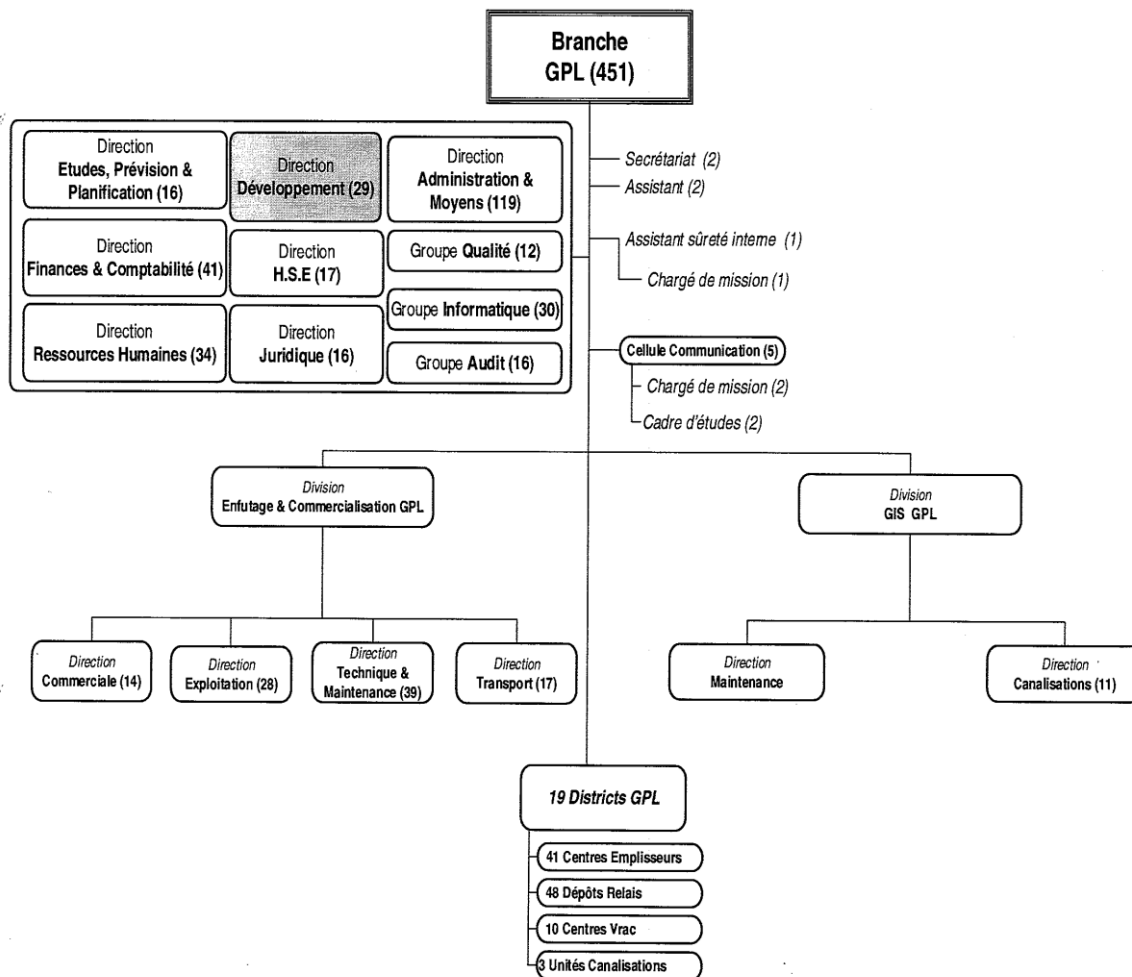
Sites internet

- <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-communication/les-objectifs-de-communication.php>
- https://www.memoireonline.com/01/14/8527/m_La-communication-au-service-du-management-Cas-de-l-ETAP5.html#toc23
- <https://www.manager-go.com/management/la-communication-manageriale.htm>
- <https://blog.chaikana.com/quest-ce-que-la-communication-manageriale-definition/>
- <https://www.meunier-avocats.fr/blog/2018/3/6/le-lobbying-un-atout-pour-developper-son-entreprise>

ANNEXES



Organigramme Branche GPL



Fait à Chéraga, le 04 JAN. 2008


Le Président Directeur Général
R. NADIL



Questionnaire

dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en management et entrepreneuriat à l'école des hautes études commerciales (EHEC) de Koléa, nous vous prions de remplir ce questionnaire à usage scientifique et académique en vous remerciant de votre collaboration scientifique, veuillez noter que les réponses seront à titre anonymes et ne seront en aucun cas utilisées à d'autres fins.

AKMOUM Sabrina (étudiante à l'EHEC Alger).

Première partie

1- Selon vous, que signifie l'éthique au sein de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....

2- Disposez-vous dans votre organisation d'un document servant à la réglementation des conduites et des comportements des employés ?

- Oui
- Non

(Si oui, passez à la question 3)

3- Quel genre de documents disposez-vous/ avez-vous l'intention de vous doter Pour réglementer les conduites et les comportements des employés ?

- Une charte éthique
- Un code de déontologie
- Un règlement ou une directive ascendante du conseil d'administration
- Un guide de conduite et des standards de pratique
- Autre

Précisez :

4- pensez-vous que ces différents outils d'éthique ont-ils fait l'objet de vulgarisation auprès du personnel ?

- Oui
- Non / pourquoi ?

.....
.....

5- Selon vous, quel est son objectif principal ?

- Réguler et corriger les comportements
- Donner l'exemple
- Faire circuler les valeurs de l'entreprise
- Autre

Précisez :

6- Qu'est ce qu'il vous motive/va vous motiver à respecter les exigences

du document ?

- Principes de professionnalisme
- Règles de moralité
- Culture d'entreprise basée sur la confiance
- Garder une bonne image de vous au sein de l'entreprise
- Autres

Précisez :

Deuxième partie

7- De quel type de communication se charge le service de communication dans votre entreprise ?

- Communication interne
- Communication externe
- Communication globale

8- L'éthique et les valeurs sont-ils considérées comme les activités les plus importantes dans la structure communication au sein de GPL ?

- Oui
- Non / Pourquoi ?

.....
.....

9- Existe-t-il une personne chargée de la communication corporate ?

- Oui
- Non

10- consacrez vous un budget pour la communication corporate ?

- Oui
- non

11- La communication globale dans votre entreprise cible :

- Les pouvoirs publics
- Les clients
- Les partenaires
- Le personnel de l'entreprise

12- Quel sont ses objectifs ?

- Défendre la légitimité de l'entreprise
- Créer la cohérence de l'ensemble
- Renforcer l'identité de l'entreprise
- Améliorer l'image de marque de l'entreprise

13-Comment jugez-vous l'impact de la communication corporate sur la promotion des valeurs et normes de conduite ?

.....
.....
.....

14-La structure communication est elle chargée d'animer l'esprit d'éthique, la culture et les valeurs

.....
.....
.....

15- pensez vous que Naftalgpl communique efficacement en interne et en externe ?

- Oui
- Non

16- Comment à votre avis peut-on améliorer la communication corporate au sein de NAFTAL GPL ?

.....
.....
.....

Identification

Vous êtes :

- Femme
- Homme

Vous avez :

- Entre 20 et 25 ans
- Entre 25 et 30 ans
- Entre 30 et 35 ans
- Entre 35 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Plus de 50 ans

Statut :

- Cadre
- Cadre supérieur

Année d'expérience :

- Moins d'un an
- De 1 à 3 années
- De 4 à 6 années
- Plus de 6 années

Table des matières

Dédicace

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE..... 2

Chapitre 01: Le concept de la communication dans son approche managériale globale. 6

1. Eléments de définition de la communication et ses exigences : 6

1.1. Définition étymologique et linguistique : 6

1.1.1. Fondement de la communication : 8

1.1.2. Les éléments du processus de communication : 8

1-2 Composants et types de la communication : 9

1.2.1. Composants de la communication : 9

1.2.2. Les différents types de la communication : 12

1.2.2.1. La communication institutionnelle : 12

1.2.2.2. La communication globale : 12

1.2.2.3. La communication externe : 12

1.2.2.4. La communication interne : 12

1.3. Objectifs et classifications de la communication : 13

1.3.1. Objectifs de la communication : 13

1.3.2. Les différentes classifications des moyens de communication : 14

1.3.2.1. Les moyens personnels : 14

1.3.2.2. Les moyens impersonnels : 14

1.3.2.3. Les moyens de promotion : 14

2. La communication dans l'entreprise moderne : 14

2.1. Le concept de la communication d'entreprise : 14

2.1.1. Les composants du mix communication : 17

2.1.1.1. La publicité : 17

2.1.1.2. La promotion des ventes : 19

2.1.1.3. La force de vente : 20

2.1.1.4. Les relations publiques : 21

2.1.2. Les sens de la communication : 22

2.2. La communication managériale : 22

2.3. La communication managériale comme moteur de la dynamique de l'entreprise :..	24
2.3.1. Le rôle de la communication sur le travail :	24
2.3.2. Le rôle de la communication sur l'organisation :	25
2.4. Les conséquences de la communication managériale sur la dynamique de l'activité de l'entreprise :	25
3. De la communication entreprise à la communication corporate :	26
3.1. Définition :	26
3.2. La communication corporate face à de nouvelles exigences :	27
3.2.1. Le développement durable :	27
3.2.2. L'éthique :	28
3.2.2.1. Envers les salariés :	28
3.2.2.2. Envers les fournisseurs :	28
3.2.2.3. Envers les clients :	28
3.2.2.4. Envers les actionnaires :	29
3.2.3. L'environnement :	29
3.3. Rôle et technique de la communication corporate :	30
3.3.1. Rôle et enjeux :	30
3.3.1.1. Identifier ses publics :	30
3.3.1.2. Authentifier ses discours :	31
3.3.1.3. Défendre ses valeurs :	31
3.3.1.4. La gestion de l'image :	31
3.3.1.5. La gestion des crises :	32
3.3.1.6. Un rôle de soutien et d'information :	32
3.3.2. Les techniques :	32
3.3.2.1. Le lobbying :	32
3.3.2.2. La communication financière :	33
3.3.2.3. La communication interne :	33
3.3.2.4. La communication de crise :	34
3.3.2.5. La communication institutionnelle :	34
Chapitre 2 : Le concept management d'éthique et ses exigences	36
1.Éléments de définition du concept d'éthique et ses exigences :	36
1.1.Définition :	36
1.2. L'évolution du concept d'éthique : du concept éthique classique à l'éthique professionnelle.....	37

1.2.1. Ethique, morale et déontologie :	39
1.2.1.1. L'approche morale :	39
1.2.1.2. L'approche éthique :	40
1.2.1.3. Approche déontologique :	41
1.2.2. Les caractéristiques de l'éthique en situation de travail :	41
1.2.2.1. Les caractéristiques d'un rapport à soi éthique :	41
1.2.2.2. Les caractéristiques d'un rapport aux autres éthiques :	42
1.2.2.3. Les caractéristiques d'un rapport à l'entreprise :	43
1.3. Enjeux et exigences :	43
1.3.1. Enjeux de l'éthique professionnelle :	43
1.3.2. Les exigences de l'éthique professionnelle :	45
2. L'entreprise moderne comme espace de recherche d'éthique :	49
2.1. Le document éthique :	49
2.1.1. Définition de la notion document éthique :	49
2.1.2. Les avantages du document éthique :	50
2.1.3. Les limites du document éthique :	51
2.1.4. La démarche RSE :	52
2.2. La responsabilité morale de l'entreprise :	55
2.3. Le nouveau rôle des managers en matière de recherche d'éthique :	57
3. l'apport de la communication corporate dans la valorisation de l'éthique :	59
Chapitre 03 : Etude de cas « NAFTAL branche GPL »	63
1. Présentation de l'entreprise :	63
1.1. Généralités sur NAFTAL:	63
1.1.1. Historique de l'entreprise :	63
1.1.2. Stratégie de L'entreprise :	64
1.1.3. Missions de l'entreprise :	64
1.1.4. Les infrastructures de NAFTAL :	65
1.1.5. Ses activités :	66
1.1.6. L'organigramme de NAFTAL :	67
1.2. La branche GPL :	67
1.2.1. Missions de la branche :	68
1.2.2. L'organigramme de la branche GPL :(voir annexe):	69
2. la communication au sein de NAFTAL GPL :	69
2.1. Missions de la cellule communication :	69

2.2.	A propos de la communication corporate au sein de NAFTAL GPL :	70
2.2.1.	Le plan de communication :	71
3.	Déroulement de l'enquête et analyse des résultats :	72
3.1.	L'objectif de la recherche :	72
3.2.	L'approche de la recherche :	73
3.3.	Analyse et interprétation des résultats :	76
3.4.	Synthèse de l'étude :	100
3.5.	Recommandations :	103
CONCLUSION GENERALE.....		106
Table des matières		