

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

**L'impact de la communication interne sur la
performance des salariés**

Cas pratique : GENERAL EMBALLAGE, AKBOU, BEJAIA

Réaliser par :

M^{elle} NEMIR Yasmine

M^r AZROU Hillal

Encadré par :

M^r MATI Ali

Année universitaire :

2015-2016

Remerciements

*Nous remercions d'abord DIEU d'avoir facilité l'accomplissement de
notre travail ;*

*Les mots nous manquent pour exprimer notre profonde reconnaissance à
notre tendres familles dont l'amour, la patience et le sacrifice s'inscrivent
à chaque page de ce document ;*

*Un grand remerciement est adressé a notre encadreur M^r MATI qui eu
l'amabilité de nous encadrer pour l'orientation qui nous a donné pour
réaliser nous travaux, et pour tout ses conseils;*

*Surtout à monsieur BOUKRARA Karim qui nous a aidés pour réaliser ce
mémoire ;*

*Nous tenons aussi à exprimer notre gratitude a tout nous enseignants, surtout
les membres de jury, pour le temps sacrifié à l'évaluation de ce travail ;*

*Merci à toutes les personnes qui nous ont enseigne durant toute la vie
scolaire ;*

*Enfin, nous adressons notre plus sincères remerciements à tous nos proches
et amis, qui nous ont toujours soutenue et encouragée au cours de la
réalisation de ce mémoire.*

Merci beaucoup.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes chers parents qui m'ont élevée, m'ont encouragé à pour suivre mes
études ;*

*Mes très chères sœurs et mes frères, ma belle sœur, Karim, Youcef, Samir,
Abed elouahab et Sami qui me partagent vraiment les bons et les mauvais
moments de ma vie ;*

Toute la famille NEMIR grands et petits ;

*A tout mes amis de l'université Djahida, Soraya, Naima, Siham, Massinissa,
Farouk, Daoud, Fouzia ;*

Et ou gens que j'aime.

Yasmine

Dédicaces

Je dédis ce mémoire a mes parent Fatiha et Hamid qui font le maximum pour

leur soutien et encouragement durent toute ma vie ;

A mes sœurs et mon frère pour leurs sacrifices et leur soutien ;

A toute la famille AZROU ;

Je dédis aussi ce travail a mes chers amis Azdin, Achour, Bilal ;

Aussi a tous les personnes que je connais ;

Hillal

Liste des abréviations

L'abréviation	Signification
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
B to B	(business to business)
B to C	Des entreprises au particulier (Business to Customer).
C.A.P	Le certificat d'aptitude professionnelle.
CDD	Contrat de travail déterminé.
CE	Comité d'entreprise.
CEC	Centre européens des consommateurs.
CNC	Commande numérique par ordinateur.
DRH	Direction des ressources humaines.
GE	General Emballage.
N°	Numéro
NTIC	Des nouvelles technologies de l'information et de communications.
OCDE	L'Organisation de coopération et de développement économique.
OMC	L'Organisation mondiale du commerce.
OIC	Organisation internationale du commerce
P	Page.
P.U.F	Les Presses universitaires de France.
PME	Petite moyenne entreprise.
PMI	Petite moyenne industrie.
RH	Ressource humaine.
TIC	Technologie de l'information et de communication.

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	La page
1	L'évolution des effectifs du personnel de GE.	62
1	La repartions des enquêtés selon le genre.	66
2	La répartition de la population d'étude selon l'âge.	67
3	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.	68
4	. La réparation selon l'expérience professionnelle.	69
5	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté.	70
6	La signification de la communication et la catégorie socioprofessionnelle.	71
7	La représentation des outils de la communication interne utilisés au sein de l'entreprise pour diffuser l'information.	73
8	la catégorie socioprofessionnelle et le mode de communication interne le plus utilisé au sein de l'entreprise.	74
9	La catégorie socioprofessionnelle et la stratégie de communication interne.	75
10	La catégorie socioprofessionnelle et l'impact bénéfique de la communication interne au sein de l'entreprise.	77
11	La catégorie socioprofessionnelle et la communication interne au service des besoins personnels des salariés.	78
12	La réparation des enquêté selon la catégorie socioprofessionnelle et l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise.	79
13	La catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction des employés du système d'information actuel.	80
14	La catégorie de tranche d'âge et les objectifs de la communication interne.	81
15	La catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction des objectifs de la communication interne.	82
16	La catégorie socioprofessionnelle et le lien entre la communication interne et la performance.	84
17	La catégorie socioprofessionnelle et l'amélioration de la performance des salariés.	85
18	La catégorie socioprofessionnelle et la contribution de l'amélioration de la performance individuelle à la viabilité de l'entreprise.	87
19	La catégorie socioprofessionnelle et le rôle de la communication interne dans le développement de la performance individuelle.	88

20	La catégorie de l'enceinte et le manque de la communication interne entre les salariés est la principale raison de la baisse du niveau de la performance.	89
21	La catégorie de genre et la contribution de la communication interne sur la réalisation des objectifs organisationnels.	90
22	La catégorie de tranche d'âge et l'effet de la communication interne sur la performance organisationnelle.	91
23	La catégorie de tranche d'âge et la contribution des salariés à accroître la performance au sein d'une organisation.	92

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.

Partie I : Cadre méthodologique :

Chapitre I : chapitre méthodologique de recherche

Préambule	5
1- Les raison du choix du thème	5
2- Les objectifs de la recherche	5
3- La problématique de la recherche	6
4- Les hypothèses	8
5- La définition des concepts.....	9
6- Les études intérieures	13
7- La pré-enquête.....	14
8- La méthode utilisée et les techniques utilisées	15
9- La population d'étude	17
10- L'échantillonnage.....	18
11- Le déroulement de l'enquête	18
12- Les difficultés rencontrées	19
Conclusion	19

Partie II : Cadre théorique de la recherche :

Chapitre II : Processus de la communication interne

Préambule	23
1- La définition de la communication.....	23
2- Les théories de la communication	23

3- La communication d'entreprise-----	26
4- Les types de la communication d'entreprise-----	27
5- La définition de la communication interne -----	27
6- L'histoire et l'évolution de la communication interne -----	27
7- Les objectifs de la communication interne -----	28
8- Les circuits de la communication interne -----	29
9- Les cibles de la communication interne -----	30
10- Les outils de la communication interne -----	31
Conclusion -----	40

Chapitre III: La notion de la performance des salaires

Préambule -----	41
1- La notion de performance -----	42
2- Les théories de la performance -----	42
3- Les dimensions de la performance -----	44
4- Les objectifs de la performance -----	44
5- Les caractéristiques de la performance -----	45
6- Les types de la performance -----	46
7- Les indicateurs de la performance en entreprise -----	48
8- Les axes de mesure de performance -----	49
9- Les outils de pilotage de la performance -----	51
10- Le pilotage de la performance interne -----	51
11- Les outils de mesure de la performance -----	52
12- La communication interne et la stratégie de l'amélioration de la performance-----	35
Conclusion-----	54

Partie III : Cadre pratique de la recherche

Chapitre IV : La présentation de l'organisme d'accueil

Préambule -----	57
1- La situation géographique de (Général Emballage Spa) -----	57
2- L'historique de l'organisme -----	58
3- L'activité principale -----	60
4- Mission-----	60.
5- Estimation et objet -----	60
6- L'organisation de la Spa GENERAL Emballage -----	60
7- Les valeurs de GE -----	61
8- Les effectifs -----	62
Conclusion -----	63

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

Préambule -----	66
1- Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude-----	66
2- Analyse de la première hypothèse -----	72
3- Analyse de la deuxième hypothèse -----	85
Conclusion -----	94

Conclusion générale.

Liste bibliographique.

Les annexes.

Introduction générale

Introduction générale

L'être humain dès son existence a eu besoin de communiquer, au fil des temps la communication s'est développée pour couvrir des aspects variés de sa vie, partant de la communication basique qui garanti la survie jusqu'à la communication au sein d'une entreprise structurée avec des objectifs bien définis.

L'entreprise étant une structure organisée, s'appuie sur la communication qui constitue un facteur très important pour sa croissance économique et aussi son succès. La communication se divise en deux types majeurs ; le premier est la communication externe qui s'adresse au large public, aux partenaires économiques et sociaux, aux médias,... etc. Le deuxième est la communication interne qui s'adresse aux employés au sein d'une organisation et qui vise à rendre le climat et l'atmosphère interne de l'entreprise agréable et vivable par tout le personnel de l'organisation.

Au sein d'une entreprise, la communication interne joue un rôle indispensable, qui permet de créer un esprit de cohésion dans l'entreprise, c'est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux soit pour organiser le travail ou pour maintenir une bonne ambiance durant la réalisation d'une tâche d'équipe ou tout simplement transmettre un message ou une information, instruction...etc. Elle regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise à destination de ses salariés afin de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des salariés de l'entreprise et aussi augmenter la performance des employés.

La communication interne est sans doute un facteur principal de la performance de l'entreprise, elle rend les salariés plus performants, elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue des performances de l'entreprise. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente, elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. L'entreprise performante est celle qui construit avec les salariés une équipe performante capable de gérer elle-même son propre avenir, en mettant en place les moyens nécessaires qui servent à contribuer à l'atteinte de la performance et ces objectifs. L'objectif de notre travail de recherche porte sur l'impact de la communication interne sur la performance des salariés.

Introduction générale

Nous avons reparti notre travail en trois parties :

La première partie : contient le chapitre méthodologique de la recherche, ce dernier est consacré à les raisons et les objectifs de choix du thème, la construction de la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts clés, les études antérieures, la pré-enquête, les méthodes et les techniques utilisées, le lieu de l'enquête, le déroulement de l'enquête, ainsi que les difficultés rencontrées et enfin une conclusion de ce chapitre.

La deuxième partie : qui traite le cadre théorique de recherche, le premier chapitre porte sur la généralité de la communication et la stratégie de la communication interne, et le deuxième chapitre s'intéresse à la notion de la performance des salariés.

La troisième partie : qui contient deux chapitres, le premier chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, nous essayons d'établir une vision globale sur l'entreprise GE, l'historique et les différentes missions, ces valeurs, estimation et projet, ces effectifs et en terminent par une conclusion, le deuxième chapitre s'intéresse à l'analyse des interprétations des données, la discussion des hypothèses, et on termine notre recherche par une conclusion générale.

Partie I :
Cadre méthodologique de
la recherche

Chapitre I :

Cadre méthodologique

Préambule

Pour GAUTHIER Benoit : « *la méthodologie englobe à la fois la structure de l'esprit et la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme* ». ¹

Cette première partie du mémoire fera l'objet de présentation de méthodologie de recherche, elle est composée d'un chapitre consacré pour le cadre méthodologique de la recherche. A ce niveau nous procéderons, dans un premiers point à mettre en valeur, les raisons de choix du thème et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, et faire une synthèse des différentes définitions des concepts clés, les études antérieures, la méthode et la technique utilisée, enfin les difficultés rencontrés.

1. Les raisons de choix du thème :

Nous avons abordé le thème de l'impact de la communication interne sur la performance des salariés pour les raisons suivantes:

L'intérêt particulier que nous portons à la communication interne étant donné qu'elle est considérée comme l'un des facteurs clés qui contribuent à la réussite de l'entreprise. Le rôle des moyens de la communication interne pour faciliter la communication entre les salariés.

La contribution de la communication interne dans l'amélioration de la performance des salariés au sein de l'entreprise.

2. Les objectifs de choix de thème :

Notre objectif de la recherche est de:

Mettre en évidence l'importance de la communication interne dans l'amélioration de la performance des salariés.

Savoir l'importance de communication interne comme un élément qui cherche à atteindre ses objectifs.

Savoir l'importance de la performance au sein de l'entreprise.

Découvrir l'impact des moyens de la communication interne sur la performance en entreprise.

¹ Paul N'DA, Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines (Réussir sa thèse son mémoire de master et professionnel et son article), éd L'Harmattan, Paris, 1987, P 11.

Déterminer l'influence de la communication interne sur le rendement des salaires de l'entreprise.

Déterminer l'impact de la stratégie communicative au sein d'une entreprise algérienne.

3. La problématique

Dans le monde de travail, la communication est un processus indispensable au bon fonctionnement de toute organisation, c'est un processus reposant sur les échanges d'informations, à l'intérieur desquelles il y a transmission d'un message et une réponse de la part d'une personne face à une autre personne ou un groupe de personnes, elle permet de créer un sentiment d'appartenance à une équipe, un groupe ou une organisation etc., et de véhiculer les valeurs d'une organisation. La communication implique un émetteur et un récepteur qui ont des liens entre eux dans le milieu du travail.

La communication est la base de toute relation dans un cadre public, ou dans un cadre privé, elle permet en général de régler les conflits et de faire disparaître les tensions. Communiquer c'est une réelle compétence qu'il faut apprendre à maîtriser et à valoriser.

Il est évident que les entreprises qui aspirent à la modernisation et la mondialisation, la notion de communication est utilisée partout et pour tout, elle semble alors prendre une importance incontournable, de ce fait la communication occupe une place importante pour toute relation sociale et organisationnelle dans tous les secteurs de l'activité humaine.

La communication organise des échanges d'informations à l'intérieur de l'organisation (la communication interne) ou entre l'organisation et son environnement externe (la communication externe).

On l'appelle la communication interne : celle qui existe dans tous les types d'organisation, publique ou privée, économique ou associative.¹

La communication interne est une déclinaison de la communication de l'entreprise, elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et rationnel. Sa particularité réside moins dans les

¹ LIBAERT Thierry, Introduction à la communication, 2^{éd}, DUNOD, Paris, 2009, P53.

Techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.¹

Elle peut être définie comme la production de l'information sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces.²

La communication interne joue un rôle capital dans l'efficacité du processus organisationnel, elle tend à modifier le comportement d'un individu ou d'un groupe afin de les orienter vers la réalisation de certains objectifs, tels que adopter de bonnes pratiques, elle vise également à assurer une distribution convenable des informations disponibles.

Bien que la communication interne vise à échanger des informations sur l'entreprise et son évolution, sur les contraintes internes, et légitimer la prise de décision de la direction générale, elle englobe l'ensemble des actes qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise et permettent de faire connaître les orientations stratégiques de la direction.

Aujourd'hui en Algérie la communication interne dans l'entreprise est reconnue pour ces principes fondamentaux, elle est devenue un élément essentiel est un axe principal permettant de contribuer à l'amélioration de la performance des salariés. La communication interne dans l'entreprise est devenue un agent de modification positif des comportements des salariés, elle facilite le partage de l'information pour une plus grande performance de l'organisation au niveau du travail, elle permet également une meilleure entente entre les salariés donc des meilleures relations et par conséquent un travail plus efficace.

Les communications internes contribuent à l'efficacité optimale de l'entreprise elles ne sont pas reléguées. Pour contribuer à la performance de l'entreprise, les activités de communication doivent viser, d'abord et avant tout, à aider chacun à comprendre ce que les autres attendent dans la séquence des opérations de l'entreprise et ainsi éviter les pertes qui réduisent sa rentabilité économique, politique ou sociale. Pour contribuer à la performance de l'entreprise, les activités de communication doivent, elles aussi viser à atteindre une performance maximale.³

¹ D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, La communication interne des entreprises, 7^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2014, P 7.

² Ibid. P 7.

³ ANDRE-A.Lafrance et LAMBOTTE Françoise, Tenir le C.A.P de vos communication en entreprise (pour une performance optimale dans vos réseaux humains et techniques), éd en nouvelles edipro, 2011, P 16.

Dans ce contexte notre recherche est consacrée à l'influence de la communication interne sur la performance des salariés au sein de GE comme un point de départ pour éclaircir et développer notre recherche on a appuyé sur les questions suivantes :

La communication interne rend-t-elle les salariés de GÉNÉRAL EMBALLAGE plus performants ?

La communication interne influence t'elle sur la réalisation des objectives organisationnels ?

la stratégie communicative de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE influence-t' elle sur la performance individuelle des salariés ?

4. Les hypothèses :

L'hypothèse est une réponse provisoire a la question de recherche, Selon ANGERS Maurice elle est comme étant « une énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs phénomène ».¹

Pour GRAWITZ Madeline l'hypothèse est: « une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomène ».²

Nous avons proposé deux hypothèses suivantes :

La communication interne influence sur réalisation des objectifs organisationnels ;

La stratégie de la communication de l'entreprise améliore la performance individuelle des salariés.

¹ ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997, P102.

² GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, 8^{eme} éd, DALOUZ, Paris, 2004, P209.

5. Les définitions des concepts clés :

Pour DEPELTEAU François : « *les concepts sont d'une grande utilité pour l'opérationnalisation du cadre théorique établir des liens entre les conjectures théoriques et générale du chercheurs et le monde empirique* ». ¹

Nous allons clarifier les mots clefs en rapport avec notre sujet de recherche, pour avoir une idée intelligible concernant le sujet de notre étude.

5.1. La définition de la communication :

La communication est l'ensemble des interactions avec autrui qui transmette. Il s'agit donc aussi de l'ensemble des moyens et techniques permettant a la diffusion d'un message auprès d'une certaine. ²

Pour MOLES Abraham : « *la communication est l'action de faire participer un organisme ou un système situe en un point donne R aux stimuli et aux expériences de l'enivrement d'un autre individu ou système situe en un autre lieu et une autre époque E, en utilisant les éléments de connaissance qu'ils ont en commun.* » ³

La communication peut être définie comme la transmission d'un message d'un endroit à un autre. Ce processus peut alors s'énoncer simplement et se représenter graphiquement clairement. Il repose sur la mise en relation d'un émetteur et d'un destinataire. ⁴

La définition opérationnelle de la communication :

La communication représente toutes les informations échangées individuellement ou collectivement, Elle contient un réseau qui comporte un émetteur et un récepteur.

¹ DEPELTEAU François, La démarche d'une recherche en science humaines, de la question de départ a la communication des résultats, 2^{ème} éd, de Boeck, Québec, 2003, P 176.

² BALLE Francis, Lexique de l'information et de la communication, Edition, Dalloz, Paris, 2006, P82.

³ LAMIZET Bernard et SILEM Ahmed, Dictionnaire des encyclopédique des sciences de l'information et de communication, éd ellipses, 1997, P 122.

⁴ ARBIC Jean-Claude, Psychologie de la communication, théorie et méthodes, 3^{ème} éd, ARMAND COLIN, 2008, P 3.

5.2. La communication interne :

La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise ses modalités varient d'une organisation à l'autre.¹

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.²

Selon DUTEREMR Claude : « elle se réfère aussi de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise, la gestion d'information et dans sa version la plus élaborée la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise.³

La définition opérationnelle de la communication interne :

Est un moyen d'informer, inciter le personnel pour réaliser les travaux quotidiens dans une entreprise, elle permet aussi de résoudre les problèmes que rencontrent quotidiennement les employés de l'entreprise.

¹ LIBAERT Thierry, WESTPHALIEN Marie- Hélène, Communicator. Toute la communication d'entreprise, 6^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2012, P226.

² DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane, La communication interne, stratégie et techniques, 3^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2013, P 1.

³ DUTERNE Claudine, La communication interne en entreprise. l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, éd de Boeck, 2002, P 9.

⁴ Madeline GRAWITZ, Op.Cit, P 362

5.4. La performance :

La performance étant la manière dont le locuteur utilise ces règles.²

La performance de l'entreprise est censée être durable, c'est pour cela qu'elle est définie également comme étant : la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisante (et non pas exceptionnelles) en terme de croissance et de marge. La définition de la performance s'est tellement sophistiquée ces dernière années à travers le rôle croissant joué par la logique financière, que l'on perdu de vue l'essentiel.³

La performance de l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la création nette de valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-cout ou le ratio valeur/ cout).⁴

La performance de l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-cout atteindre les objectifs stratégiques⁵.

La définition opérationnelle de la performance :

Est le résultat optimal obtenu par une action ou une activité réalisée avec efficacité par un salarié dans un temps réduit et qui génère un bénéfice à l'entreprise.

¹ DORITIER Jean François, Dictionnaire des sciences humaines, Ed sciences humaines, paris, 2004, p 749-750.

² GRAWITZ Madeline, Op.Cit, P 311.

³ PINTO Paul, La performance durable, Ed DUNOD paris, 2003, P08.

⁴ LORINO Philippe, Méthode et pratique de la performance, éd de l'Organisation, 1997, P 19.

⁵ LORINO Philipe, Méthode et pratique de la performance (pédagogique, complet et clair-Alternatives Economiques, 3^{eme} éd de l'Organisation, 2003, P 9.

5.6. La stratégie de la communication :

La communication c'est étymologique l'action de rendre en commun, d'être en relation avec, du latin « communicare », la communication peut être définie comme ce qui permet d'établir une relation entre les personnes...elle désigne soit l'action de communiquer soit le résultat de l'être action³.

La stratégie de communication est un ensemble programmé et structuré d'interventions symboliques (discours, image, manifestations diverses) qui permettent au destinataire de prendre une décision par une action affective dans le réel. Tandis que la parole se déroule dans l'espace intersubjectif de la communication, les stratégies de communication se mettent en œuvre dans un espace institutionnellement structuré : il s'agit de formes méditées et politique de communication.⁴

¹ Jean Claude BERTRAND, Médian : Introduction à la presse, la radio et la télévision, éd Ellipses, Paris 1995, P15.

² LAMIZET Bernard et SILEM Ahmed, Op.Cit, P 529.

code commun de compréhension du contenu communiqué. Ce code concerne à la fois la forme de message et sa signification.¹

6. Les études intérieures :

Pour mener bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à quelques écrits à notre sujet. Ces écrits nous permettent de voir comment les personnes s'intéressent à la communication et la performance en entreprise.

6.1. Les études de Philippe DETRIE et Catherine MESTIN-BROYEZ sur la communication :

Edition 2001 Philippe Détrie (Auteur) Catherine Meslin-Broyez (Auteur) Paru en janvier 2001 Etude (broché), On communique pour donner du sens. Une communication efficace repose donc davantage sur des comportements que des supports, et davantage sur le management que sur des techniques, S'appuyant sur plus de dix années d'expérience, ils montrèrent les idées sur la communication, la fonction de la communication interne , les démentions multiple de la communication interne et les aspects comportementaux des personnes dans la transmission des informations, ils sont intéressés de définir l'outil de base : plan de communication qui tienne compte des comportements des individus pour une petite entreprise, ils montrant que : « *La communication interne a pour rôle de donner du sens pour favoriser l'appropriation, donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* ».²

6.2. L'étude de L. DEMONT et A KEMP sur la communication :

Dans leur publication intitulée communication des entreprises **L. DEMONT** et **A KEMP** (2005) nous définissent la communication d'entreprise dans sa généralité : elle s'intéresse à tous les moyens de communication de l'entreprise « interne et externe », elle sélectionne les moyens les mieux adaptés en fonction des objectifs recherchés, des cibles visées. Elle doit ensuite mettre en place une articulation judicieuse de l'ensemble des moyens sélectionnés afin d'aboutir à une cohésion et de développer une synergie entre ses moyens.

¹ CACALY Serge et autres, Dictionnaire de l'information, 3^{ed}, Armand Colin, Paris, 2008, P137.

² DETRIE, Philippe BROYEZ Catherine, La communication interne au service du management, 2001 http://www.memoireonline.com/01/10/3077/m_Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherie-C0.html, consulté le 7 juin 2016 à 01 : 26.

Puis, ils proposent un plan de stratégie de communication interne. Ils commencent par une analyse faite dans une entreprise qui porte sur les informations opérationnelles, motivantes, le baromètre du climat social et l'image interne. Ensuite proposent un diagnostic qui révèle les forces et les faiblesses. Des solutions sont proposées afin de résoudre les problèmes : l'amélioration de la circulation de l'information, développement de l'information ascendante, fédération, intéressement, motivation et mobilisation du personnel. Enfin, des objectifs sont fixés afin de réaliser la stratégie en informant, échangeant, fédérant, et motivant le personnel.¹

6.3. L'étude de Motowidlo sur la performance :

Depuis le début d'années des travaux émergent sur l'analyse de concept performance, il propose d'engager une réflexion de fond sur le concept de performance, il souligne que les recherches intérieures consacré a la performance au travail reposeraient sur des enquêtes empiriques hétérogènes, les techniques des mesures de performance étant ad hoc, les résultats des recherches dépendraient des terrains d'études choisis et de la définition opérationnelle donnée a la performance définition jugée comme étant trop étroite, il propose une définition qui constitue une avancée significative ,la performance au travail est définit comme la valeur total entendue par l'organisation des épisodes de comportement discrets qu'exerce un individu pondant une période de temps donnée.²

7. La pré-enquête :

Pour pouvoir réaliser notre travail de recherche, on a commencé tout d'abord par une pré-enquête.

Dans toute projet de recherche, la pré-enquête est une phase importante et utile qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, qui nous a permis de familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaires concernant notre thème (avoir la population d'enquête, le choix de la méthode, les variables à utiliser dans les hypothèses).

la pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider a constituer une problématique plus précise et surtout a construire les hypothèses qui

¹ DEMONT. L et Kemp. A : Communication des entreprises, 2005.

<http://www.memoireonline.com/01/10/3077/Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherie-C.html> consulté le 22/08/2016

² Audrey Charbonnier, Carlos Andrés Silva et Patrice Roussel, Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, p 02. www.philosophie-management.com, consulté le 12 aout 2016, a 13 : 12.

soit valides, fiables, renseignés, argumentés et justifiées. De même la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ces hypothèses.¹

elle nous permis de mieux connaitre le terrain et les conditions de fonctionnement de l'organisme d'accueil , comme elle nous a permis aussi de cerner notre thème, de discuter avec les personnels sur l'impact de la communication interne sur la performance des salariés au sein de GÉNÉRAL EMBALLAGE ,afin de les présenter.

8. La méthode et les techniques utilisées :

Il est nécessaire d'utiliser des méthodes et des techniques adéquates pour récolter les informations et pour pouvoir analyser les hypothèses, afin de les confirmer ou de les infirmer.

8.1. La Méthode utilisé :

Il existe plusieurs méthodes scientifiques dans le domaine des sciences humaines et sociales utilisées afin de découvrir la réalité des phénomènes et de dévoiler ce qui est caché, le chercheur doit utiliser une méthode sur laquelle il se base pour la collecte des données et préciser ce qui est en relation adéquate avec la thématique et la problématique posée.

La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle pour les démontrer et de les vérifier, cette conception de la méthode dans les sens généraux de procédure logique inhérente à toute démarche scientifique.²

Le choix de méthode dépend de la nature du thème, de l'objet d'étude et objectif visé, a propos de notre thème qui porte sur l'impact de la communication interne sur la performance des salariés au sein de l'entreprise GÉNÉRAL EMBALLAGE nous avons adopté la méthode quantitative, celle qui est la plus adéquate à notre thème de recherche, la méthode quantitative qui est définie selon Boudon RAYMOND comme : « *celle qui recueille des informations compatibles d'un élément à un autre parmi l'ensemble des éléments et que*

¹ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations(une introduction à la démarche classique et une critique) , éd, presse université du Québec, 1987, P 102.

² GRAWITZ Madeline, Méthode des sciences sociale, 11^{ème} éd, DALLOZ, Paris, 2001, P352.

cette compatibilité entre les informations c'est elle qui permet après de faire les statistiques et d'une manière générale l'analyse quantitative des données »¹.

8.2. Les techniques utilisées :

Chaque recherche scientifique a une technique à suivre dans la concrétisation de l'étude dans le but de vérifier les hypothèses, et qui nous permet de collecter les informations pour répondre à la question de départ.

Selon Madeleine Grawitz la technique c'est : « *l'ensemble de procédés et instruments d'investigations utilisés méthodologiquement dans le but de recueillir des données dans la réalité* »².

8.2.1. L'observation :

L'observation est un travail de terrain et une étape essentielle dans toute recherche en science sociale.

C'est une action d'examiner avec soin un phénomène ou bien s'orienter vers la vérification de ces suppositions dans la réalité.³

Afin de compléter la technique de questionnaire, et pour enrichir les collectes des données, nous avons aussi procédé à une autre technique qui est l'observation, afin d'obtenir plus d'information et acquérir les nouvelles connaissances sur notre thème de recherche.

Cette technique nous a permis tout au long de notre enquête d'observer le mouvement des salariés à l'intérieur de l'entreprise GÉNÉRAL EMBALLAGE et de voir l'influence de la communication interne sur la performance des salariés.

8.2.2. Le Questionnaire :

Nous avons utilisé le questionnaire. Le choix de cette technique est fait en raison de résultats attendus de notre enquête qui sera quantitativement étudiée. Elle permet d'établir des relations entre les variables, le questionnaire contient des questions à choix multiple : fermées, ouverte, et semi ouverte.

¹ BOUDON Raymond, Les méthodes en sociologie, éd P.U.F, Paris, 1969, P 31.

² GRAWITZ Madeleine, Op.Cit, P 66.

³ MAURICE Angers, Op.Cit, PP 5-6.

Le questionnaire est : « *une série de questions posées à un renseignement factuel sur elles même et leur environnements.* »¹

C'est le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté, il est l'outil par le quelle double but d'interview doit être atteint d'une part motiver, inciter l'enquête à parler, d'autre part obtenir les informations adéquates pour l'enquêteur.²

Cette technique directe permet d'interroger d'une façon directive et de faire prélèvement quantitatif en vue de trouver une relation numérique et de faire une comparaison chiffrée.

Notre questionnaire que nous avons établi, est composé de 23 questions réparties en trois (03) axes :

Axe 1 : porte sur les données personnelles et les données professionnelles,

Axe 2 : relatif a la stratégie de la communication interne au sein de l'entreprise GÉNÉRAL EMBALLAGE ;

Axe 3 : relative à l'impact de la communication interne sur la performance individuelle et organisationnelle.

9. La population d'étude :

Une population d'étude est : « *un ensemble de tous individus qui ont les caractéristiques qui corresponde aux objectifs de la recherche* »³. Notre population est constituée d'un ensemble de salariés de l'entreprise GÉNÉRAL EMBALLAGE, l'ensemble subdivisés en trois catégories (13 agents d'exécution ,32 agents de métrise, 15 cadres).

¹ Le petit Larousse, Dictionnaire, Paris, 2008, P 849.

² GRAWITZ Madeleine, Op.Cit, P 676.

³ MAURICE Angers, Op.Cit, P 09.

10. L'échantillonnage :

Est un ensemble représentatif d'une population mère.

Selon MAURICE Angers : « *l'échantillonnage c'est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon* »¹.

L'échantillon est les partis de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers.²

L'échantillonnage est une phase importante de la recherche, elle va porter sur le personnel de l'entreprise, au début de l'enquête nous avons décidé d'opter pour l'échantillonnage probabiliste aléatoire simple.

L'échantillon probabiliste est un échantillon constitué de telle façon que tout élément qui y est retenu possède autant de chances que n'importe quel autre élément de la population mère d'y figurer.³

Nous préconisons d'interroger tous ce que nous aurons rencontré, on a touché toutes les catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise. Nous avons distribué 100 questionnaires et nous avons récupéré seulement 60.

11. Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée durant une période de 30 jours allant du 20/ 04/ 2016 jusqu'au 20/ 05/2016, dans le cadre de notre stage, nous avons passé beaucoup de temps sur le terrain en vue de connaître notre environnement de travail et surtout de nous familiariser avec les différents équipements qui constituent l'ossature de notre outil de travail, on a consacré aussi du temps à la documentation et l'historique et à la distribution des questionnaires sur nos enquêtés.

¹ MAURICE Angers, Op.Cit, P229.

² JEAN Louis et LOUBET Del Bayle, Initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'Harmattan, Paris, 2000, P92.

³ AKTOUF Omar, Op.Cit., P75.

12. Les difficultés rencontrées :

Notre recherche a connu quelques limites dues au fait que :

- nous avons interrogé un nombre restreint du personnel, compte tenu du refus de certains de répondre à ces questionnaires ;
- Le temps qui nous a été accordé par le responsable de l'entreprise pour la réalisation de notre enquête est insuffisant ;
- La difficulté de récupérer quelques questionnaires ;
- Le manque des études antérieures.

Conclusion

Dans le présent chapitre, on a essayé d'apporter un éclaircissement sur les motifs, les raisons qui nous ont fait espérer à même cette étude ainsi que les démarches, les méthodes et les techniques auxquelles on a fait recours durant notre enquête de terrain afin de récolter le maximum d'information.

Partie II :
Cadre théorique de la
recherche

Chapitre II :

La communication interne

Préambule

La communication interne est la base de la communication, elle se conçoit comme instrument d'adhésion à la valeur de l'entreprise, afin de mieux comprendre comment la communication interne influence sur la performance des salariés ce chapitre de la partie théorique s'étalera sur : la notion de la communication et sa place accordée au sein de l'entreprise, son histoire, son objectifs, ses circuits, les cibles et ses moyens.

1. Définition de la communication :

Communiquer Vient du mot latin *communicare*, qui veut dire : « *être en relation, créer des liens* ». dans les organisations, la communication s'applique au processus qui nous fait entrer en relation avec les collègues des supérieurs des subordonnée et partager avec eux un sens commun.¹

La communication est un comportement verbal au symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur un récepteur.²

La communication est comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes, musiques, dessins...etc. la communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exercer et de fonctionner.³

2. Les théories de la communication :

2.1. Le modèle de Jakobson

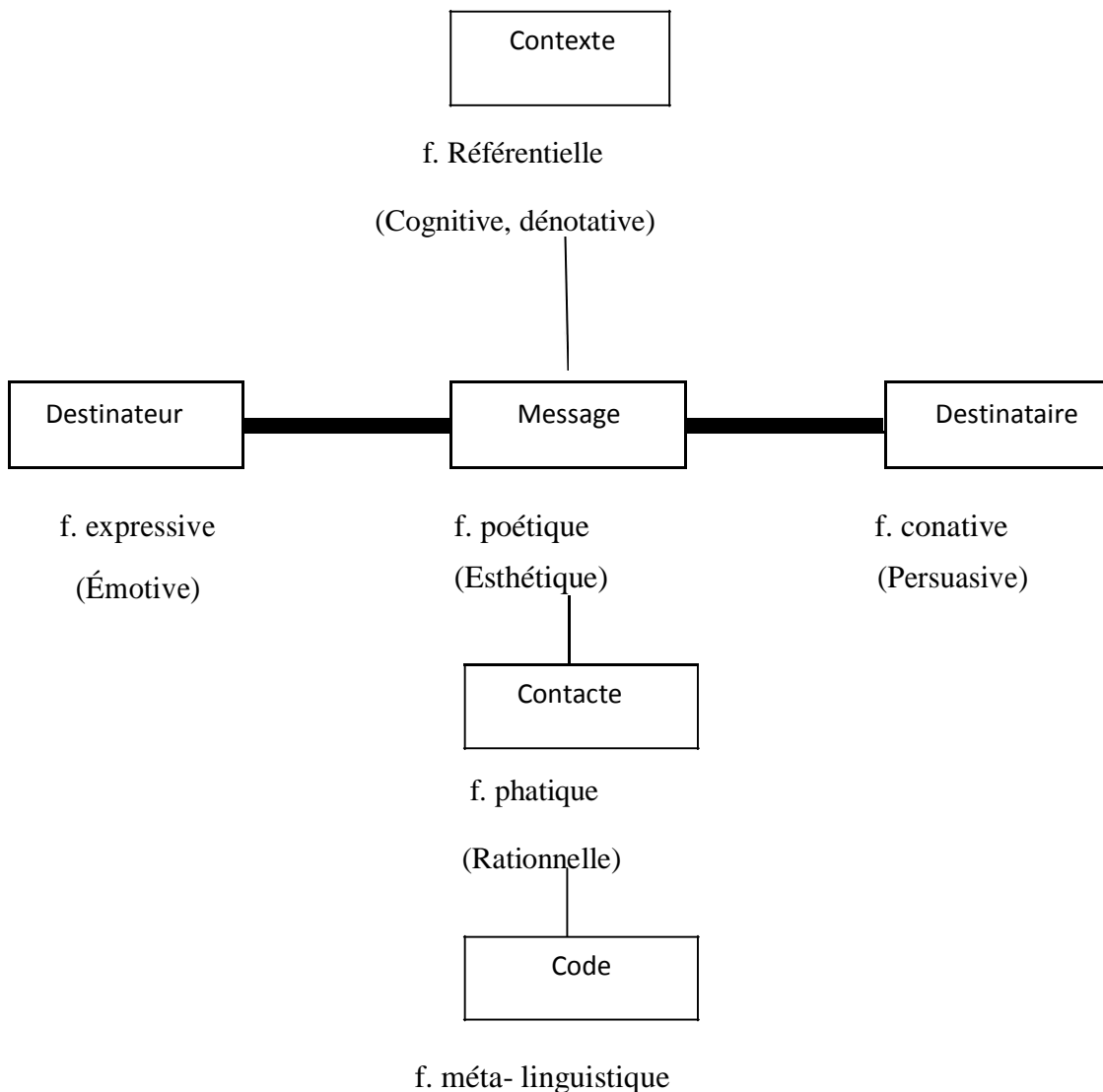
Jakobson s'efforce donc de décrire la communication interne dans la complexité de ses éléments. Il dit : « *tout actes de la parole met en jeu un message et quatre éléments qui lui son liés : l'émetteur, le receveur, le thème de recherche (le référent) et le code utilisé, la relation entre ces quatre éléments et variable* ». Et plus loin, il ajoute : « *le message requiert un contrat, un canal et qui leur permet d'établir et de maintenir la communication* ».

¹ LECLERC Michel et QUIMPER Michel, Les relations au travail au Québec, 2^{ème} éd, process de l'université de Québec, CANADA, 2003, P 374.

² Lakhdar SEKIOU, Gestion du personnel, éd ISBEN, Montréal, 1986, P 356.

³ ARCAND (R) et BOURBEAU (N), La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, éd CEC .INC, Paris, 1998, P 13.

Chacun de six facteurs donne naissance à une linguistique déférente. Jakobson présente en 1963 le schéma suivant :



La fonction expressive est centrée sur le destinateur et vise à une expression directe de l'attitude de sujet a l'égard de ce dont il parle.

La fonction référentielle rattache le langage au référent, c'est-à-dire la personne ou au sujet dont on parle. De qui, de quoi parle- t- on ? Ceci n'a rien à voir avec le contexte situationnel qui concerne les donnés dans lesquelles la communication s'effectue (culturelles, psychologiques, anthropologiques, physiques).

La fonction conative est celle où le langage est utilisé pour amener le destinataire à adopter un certain comportement, c'est le langage du pouvoir, de l'ordre, exprimé par l'impératif (faite comme tout le monde : lisez France-Soir !).

La fonction poétique ne se limite pas à la poésie ou à la littérature. Pourtant sur le message en soi, elle met en évidence de côté palpable des signes.

Avec la fonction phatique, le destinataire s'efforce et de maintenir le contact avec le destinataire, à vérifier si le circuit fonctionne (Allo !) on cherche à attirer l'attention de l'autre par des mots ou des phrases vides de sens réel (comment ça va ?). Le but étant d'établir et de maintenir le contact.

Dans la fonction méta linguistique, le destinataire utilise le code pour parler du code. Il s'agit de vérifier si l'on utilise bien le même code (je ne vous suis pas. Que voulez-vous dire ?).

Notons qu'un message peut assumer plusieurs fonctions simultanément la signification réelle d'un message dépend avant tout de la fonction prédominante au moment de la communication. Il n'y a pas de fonction exclusives ou uniques mais de fonction dominantes.

Remarquons également que c'est la fonction méta linguistique semble réservée au langage verbal, les autres fonctions ne lui sont pas propres : d'autres codes, non linguistique peuvent recourir à ces fonctions. La voie est donc ouverte aux sémiologies.¹

2.2. Un modèle de Lasswell :

Le modèle de la communication élaboré par Lasswell(1948) et appelé modèle des 5 W (who says what to whom through which Channel with what effect ?)

Est souvent utilisé comme fondement à la formulation d'un modèle global intégrateur tenant compte des apports théoriques des différentes écoles. Ce modèle doit intégrer l'idée de communication involontaire que l'émetteur, c'est-à-dire le responsable de la communication interne, se doit de réduire le plus possible. Il permet ensuite de développer certaines réflexions sur les variables le composant : la source ou émetteur, le récepteur et les supports de communication. Enfin, il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une

¹ LOHISSE Jean , La communication à la transmission à la relation, (culture et communication) ,4^{ème} éd de Boeck, Bruxelles, PP 76-77.

entreprise se développe dans un environnement où sont présentes toutes sortes de communications, de message, d'informations de nature diverse (personnelle, familiale, amicale, sociale, professionnelle, commerciale, publicitaire...) souhaitée, désirée ou non. Cet ensemble de communication constitue des bruits qui peuvent éventuellement perturber et brouiller la réception des messages de communication interne par les employés.¹

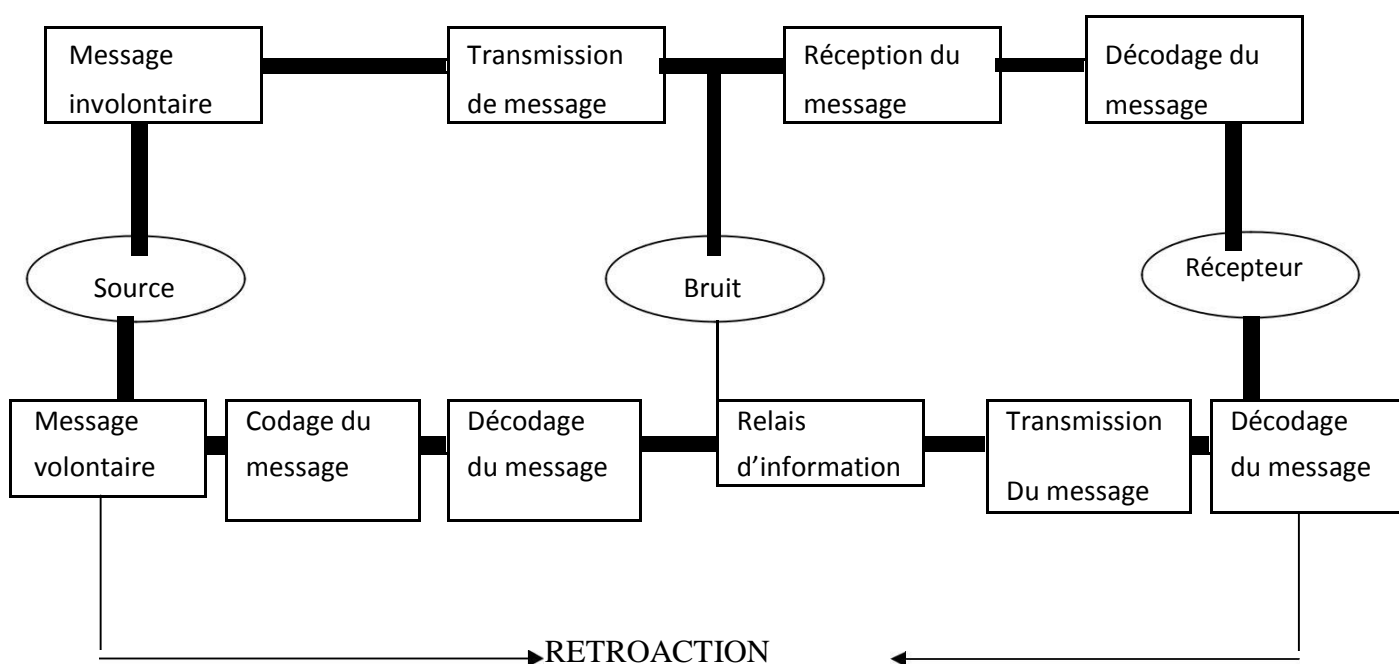


Figure 2.2- Un modèle théorique pour la communication interne (Décaudin, 2003.

2. La communication d'entreprise :

Peut être défini comme la production d'information sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface.²

La communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission de transmission et de réception de messages dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement.³

¹ M DECAUDIN (J), IGALENS (J), La communication interne (stratégies et techniques), 2^{ème} éd, DUNOD, Paris, P 60.

² D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, La communication interne de l'entreprise, 5^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2007, P 9.

³ LIBAERT Thierry, WESTPHALEN Marie Helene, Op.Cit, P 13.

La communication d'entreprise est un processus d'écoute et d'émission de signes et messages à destination de publics particuliers, visent à améliorer l'image de l'entreprise, renforcer ses relations, promouvoir ses produits et services, défendre ses intérêts.¹

La communication d'entreprise est devenue un enjeu important dans la circulation rapide de l'information au sein de l'institution².

4. Les types de la communication d'entreprise :

- a) **La communication interne** : permet de faire circuler l'information, de développer l'adhésion aux finalités, de renforcer la cohésion et de faciliter le travail commun de ces membres.
- b) **La communication externe** : améliore l'image de l'organisation et son identité vis-à-vis de ces partenaires extérieurs.³

5. La définition de la communication interne :

La communication interne est actions de communication menée en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise, ces actions ont pour but d'informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel.⁴

6. L'histoire et l'évolution de la communication interne :

La fonction de la communication interne date depuis les années. On dit également que la communication interne existe au sein des organisations sans que ces derniers ne disposent des structures ou des fonctions qui portent sur la communication interne.

Le premier temps de la communication interne sont en relation étroite avec l'apparition des journaux de l'organisation il ya un siècle de cela, en suite il ya eu l'émergence des comités d'entreprise ou le chef d'organisation est tenu d'informer son

¹ LIBAERT Thierry, WESTPHALEN Marie Hélène, Op.Cit, P43.

² D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, La communication interne de l'entreprise, 2^{ème} éd DUNOD, Paris, 2000, P 16.

³ BONNEFOUS Brunno et autres, Information et communication, sous la direction de Madeleine Doussy, éd de Bréal, Rosny-Sous- Bois, 2005, p83.

⁴ LILIANE Demont-Lugol et autres, Communication des entreprises (stratégies et pratiques), 2^{ème} éd ARMAND COLIN, Paris, 2006, P 35.

personnel sur l'activité et la situation de l'organisation, on ajoute aussi l'apparition des premiers supports d'information interne.

Dans la période entre 1968 et 1980 il ya eu l'obligation de faire participer et informer le personnel et l'encadrement, qui concernait au début que les grandes organisations, après 1982 c'est la dynamisation d'expression et l'obligation d'informer les salariés sur le contenu de l'organisation et les actions d'amélioration des conditions de travail, dans ce cas cette obligation est généralisée pour atteindre les petites entreprises qui ont plus de 200 salarié.¹

7. Les objectifs de la communication interne :

Informé :

Informé c'est transmettre et faire circuler l'information, quelle soit d'ordre décisionnel, opérationnel ou général, l'objectivité de l'information (prévision, budget, programmes, contrôles) est une condition absolue, elle implique des instruments de mesure suffisamment élaboré et pose aussi la question de « la vieille technologie », ou comment faire circuler l'information sans trahir les secrets dans un contexte économique de plus en plus concurrentielle.²

Impliquer et motiver :

Il s'agit de développer les sentiments d'appartenance de créer un esprit d'entreprise d'entretenir un climat de confiance et d'estime de permettre au salarié de s'accomplir, de ce développer de son travail.³

Fédérer :

Rassembler les salariés autour de valeurs communes et d'un projet et d'un objectif que tout organisation devrait poursuivre, faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel sont aujourd'hui essentiel a la performance économique.⁴

¹ DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, La communication interne au service de managent, 2^{ème} éd de Liaisons, Paris, 2001, P 57.

² BTS assistant de gestion de PME et de PMI, Information, Communication, Organisation, 2^{ème} éd de N. Aldosa, M. le Bihan, M.Monin,Breal, Rosny, 2003, p 54.

³ Ibid, P54.

⁴ MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean-Marc et BENAROYA Christophe, Pentacom (communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 3^{ème} éd Pearson, Paris, 2012, p 528.

8. Les circuits de la communication interne :

Le circuit hiérarchique :

Du supérieur hiérarchique à ses collaborateurs, il véhicule les informations qui permettent de mener à bien l'activité de l'entreprise. L'information circule de multiples façons : descendante, ascendante, transversale, interactive. Les moyens utilisés par la hiérarchie pour émettre, faire circuler et capter l'information en retour sont très variés. Les plus formels sont les conférences ou la visioconférence et la réunion ; les plus informels, la conversation improvisée. Ils peuvent être collectifs ou individuels et leurs supports sont très variés : oral, écrit, utilisation des TIC.¹

Le circuit des instances représentatives :

Elles ont une existence régie par la loi, leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel, donc il existe un dispositif d'information légal, il se compose de (comité d'entreprise CE, les délégués syndicaux, les délégués du personnel), outre la garantie légale de ce circuit, il couvre un champ large d'informations, qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise.²

Le circuit de la communication interne :

Il est organisé par la direction de l'entreprise, et destiné à toucher de larges publics interne ; l'ensemble du personnel et populations spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...) il n'est pas seulement dans les petites entreprises, mais il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises ou il est important de délivrer une information homogène et commune.

Ce circuit a une dimension pédagogique, il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités...)

Les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce d'un nouveau produit...) et ses projets présents à venir.³

¹ ALLEGRE Claude Blanche et ANDEANSSIAN Anne Elisabeth, Gestion des ressources humaines (Valeur de l'immatériel), 1^{er} éd de Boeck, Bruxelles, 2008, P234.

² D'ALMEIDA Nicole et LIBEART Thierry, Op.Cit, P 24.

³ Ibid, P 24.

9. Les cibles de la communication interne :

Le plan de la communication interne est directement déterminé par la nature de la cible choisie. Les différents cas de figure envisageables sont :

L'ensemble du personnel, cible qui n'est envisageable que dans de

Petites structures ;

Une partie du personnel homogène en statut et en culture, comme par exemple les cadres supérieurs d'une entreprise française de production ;

Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture, comme peuvent l'être les cadres moyens d'une entreprise multinationale ;

Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture ; il s'agit alors d'un groupe tel que des cadres moyens et supérieurs mais travaillant tous sur un même site dans un seul pays ;

Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture. Cette situation se trouve lorsque la communication s'adresse à du personnel de différents pays d'une entreprise multinationale, personnel appartenant à des groupes différents : cadres et non cadres, par exemple.

De plus, le personnel d'une entreprise peut être considéré comme une cible à part entière pour sa communication. L'employé, quel que soit son statut, parle à son entourage des produits et des services sur lesquels il travaille ; il est alors un véritable support de communication à qui sera conférée une crédibilité forte car le fait de travailler dans l'entreprise lui donne une apparence d'expert pour les personnes qui l'écoutent.¹

¹ M.DECAUDIN (J), IGALENS (J), Op Cit, pp 77-78

10. Les outils de la communication interne :

10.1. Les moyens écrits :

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de la réussite.

Le journal d'entreprise :

Il peut être utile pour développer d'autres événements de la communication interne comme les départs ou les recrutements de nouveaux salariés. Des week-ends de motivation organisés en dehors de l'entreprise permettent de renforcer le lien affectif avec celle-ci.¹

C'est le support écrit le plus répandu, il constitue souvent un élément clé du système d'information interne ; premier support que l'on envisage, référence des salariés en matière de communication interne, il a pour but de :

- Informer régulièrement les salariés sur la vie de l'entreprise et sur son environnement.
- Expliquer et commenter des informations déjà diffusées brièvement dans l'autre support.
- Créer un lien entre les salariés, renforcer la culture de l'entreprise.²

Nombre de journaux d'entreprise ont ainsi les apparences d'un vrai journal :

- ✓ Comité de rédaction auquel peut participer le comité d'entreprise.
- ✓ Diversité des informations fournies, qui sont aussi bien d'ordre technique, économique, et financier, que d'ordre social ou sportif.
- ✓ Présence en bonne place d'un éditorial ou d'un article de fond souvent rédigé par la directrice.
- ✓ Séries suivies d'interviews ou de reportages réalisés dans les services et montrant qui fait quoi.³

¹ Philippe MALAVAL, Jean-Marc DECAUDIN et Christophe BENAROYA, Pentacom : communication théorie et pratique, éd Person Education, Paris, 2005, P590.

² Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBEART, La communication interne de l'entreprise, 4^{ème} éd, éd Dunod, Paris, 2004, P32.

³ Jean Marie PRETTI, Ressources humaines, 8^{ème} éd de Vuibert, Paris, 2008, P.535.

Flash d'information :

Appelé aussi lettre d'information ou newsletter, le flash est une formule complémentaire ou alternative ou journal d'entreprise : c'est un support remarquable par sa souplesse, par sa facilité de réalisation, par la rapidité de sa diffusion et son prix très peu élevé. Il existe en format électronique ou en version imprimée. Le plus souvent les deux : on voit fréquemment la lettre d'information diffusée en parallèle sur support papier via internet. Elle a pour vocation de répondre à des besoins d'information de manière rapide et factuelle.¹

Revue de presse

- ✓ **Description** : Reproduction, extraits ou analyse d'articles de presse concernant l'entreprise et son environnement.
- ✓ **Utilisations possibles** : Envoi à certains ou à la totalité d'entre eux dans une petite entreprise pour leur montrer l'efficacité de l'entreprise, les circonstances extérieures qui ont une influence sur ses activités.
- ✓ **Public** : Tout ou partie de l'encadrement.
- ✓ **Éléments du coût** : temps du documentaliste. Frais d'impression ou de photocopie.
- **Avantage** : La connaissance des articles de presse est indispensable à ceux qui dirigent. C'est pratiquement pour eux de l'information fonctionnelle, puisque les données qu'ils recueilleront de cette façon seront généralement de nature à éclairer leurs décisions. Le niveau des destinataires est fonction de l'étendue du système de délégation dans l'entreprise. Néanmoins on aura à diffuser aussi cette information en dessous du niveau où elle est strictement indispensable, car la connaissance qu'elle donne aux cadres de l'environnement de l'entreprise les aidera à mieux comprendre la finalité de leur travail.
- **Limites** Risque de contribuer à ce que les cadres soient submergés par la documentation écrite.²

¹ COBUT Eric et DONJEAN Christine, La communication interne, 2^{ème} éd de professionnelle, Belgique, 2015, P.153-154.

² DEHAND Luc, GROSS Julien, Communication d'entreprise et d'organisation, éd Moenne, Renne(France), 1998, P.16.

Note de service :

C'est le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution sous forme papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.¹

Boite à idées :

La boite à idées fait partie des méthodes de base trop souvent négligées. Lieu privilégié pour l'exercice de la créativité du personnel, elle peut donner lieu à des découvertes intéressantes, même si elles ne mènent pas toujours à la réalisation d'économies. Dans tous les cas, les suggestions retenues devront être largement communiquées car elles témoignent de l'implication totale du personnel envers les objectifs de l'entreprise. Elles pourront s'accompagner de primes et leurs auteurs seront également valorisés dans les brochures internes.²

Affichage :

L'affichage est le moyen de communication interne le plus simple et le moins onéreux, pourtant il est également le plus négligé.

Un panneau d'affichage, installé à côté de ceux de la direction, du comité d'entreprise et des organisations syndicales, pourrait être créé sur le thème des actions de l'entreprise envers. Il montrerait de manière indiscutable que l'entreprise en fait une priorité, et que ce n'est pas seulement l'augmentation des bénéfices qui est le moteur de l'activité industrielle.³

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, Op.Cit, P45-46.

² LIBAERT Thierry, La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, éd OIC, Naves(France), 2007, P146.

³ LIBAERT Thierry, Op.Cit, P145.

10.2. Les tendances récentes

Les communications électroniques :

Les communications électroniques sont définies comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement.

Elles comprennent :

- les messageries électroniques : qui permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés ;

-les forums de discussion ou de travail de groupe : Ils permettent, moyennant l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet : gestion de projet, partage d'agenda, réunions communes...¹

Intranet :

Est devenu un outil d'information globale de l'entreprise. Il est venu en appui de la communication interne, facilitant et accélérant la circulation de l'information en direction des salariés (postes à pouvoir, formation, base d'information juridique). Il a entraîné l'automatisation de certaines tâches grâce à la mise en place de self-service pour les employés et les managers : gestion des présences, et des absences, des congés, des informations relatives au dossier de salarié.²

10.3. Autres moyens écrits :

On peut également souligner quelques autres moyens écrits, tels que le tract, le compte rendu, l'enquête d'opinion ou encore les questions soumises à la direction de l'entreprise.

Tract

✓ **Description :**

Tract analogue, dans sa présentation, aux tracts syndicaux, distribué sur les lieux de travail et permettant de faire connaître rapidement le point de vue de la direction à l'ensemble du personnel.

¹ DEHAND Luc, Julien GROSS, Op.Cit, P20.

² GRARADJI Nadia, Les métiers des ressources humaines, éd de l'Etudiant, Paris, 2004, P24.

- ✓ **Public** : L'ensemble du personnel.
- ✓ **Éléments du coût** : Papier et impression.
- **Avantage** :

Information choc, instantanée.

L'information atteint tous les personnels dès sa diffusion. Pas de temps morts.

Fabrication simple. Il suffit d'une feuille ronéotypée ou tirée en offset ; pas de difficultés mise en page ou d'impression.

Distribution très facile, soit près des portes, soit dans les services, soit encore sur les pares brises et dans les cars.

- **Les limites** :

Peut court-circuiter les voies normales par lesquelles l'information doit passer (d'où la nécessité de prévenir directement la hiérarchie et le comité d'entreprise). Souvent la hiérarchie n'apprécie pas d'être informée comme tout le monde et au même temps. La formule exclut pratiquement les nuances. D'où risque de mauvaise compréhension du message.

Compte rendu de réunion

- ✓ **Description** :

Procès-verbal du comité d'entreprise ou de la réunion des délégués du personnel, ou compte-rendu d'une réunion d'information, ou d'une réunion de travail.

- ✓ **Utilisations possibles et public** :

Diffusion d'éléments d'information aux participants à la réunion et d'autres personnes que l'on souhaite informer.

- **Avantage** :

Document de référence précis et autorisé puisqu'il aura été soumis à l'autorité compétente.

○ **Les limites :**

Risque de lenteur dans la procédure, si l'on est soucieux de perfectionnisme. Ne peut pas rendre toutes les nuances d'une discussion.

Enquête d'opinion :

Description :

Recherche systématique des aspirations du personnel par sondage extensifs ou échantillonnés.¹

✓ **Utilisations possibles :**

Diagnostic du climat de l'entreprise (attentes et motivations du personnel, sujets de satisfaction et d'insatisfaction, degré d'adhésion aux objectifs). Analyse d'un problème particulier (conditions de travail, style de commandement, besoins en formation, image de l'entreprise, etc....)².

✓ **Public :**

Tout le personnel, ou seulement une catégorie (cadres, agents de maîtrise, employés, ouvriers).

✓ **Eléments du coût :**

Honoraires d'un conseil extérieur. Temps passé par les responsables de l'enquête. Temps passé par les personnes qui répondent à l'enquête (il peut s'agir de plusieurs heures, dans le cas d'interviews).

○ **Avantage :**

Permet au personnel de s'exprimer. Permet de définir de façon plus précise les solutions les plus aptes à répondre aux problèmes découverts. Ces problèmes concernent toute la vie de l'entreprise, y compris l'information. Crée un climat de communication.

¹ LIBAERT Thierry, Introduction à la communication, 2^{ème} éd Dunod, Paris, 2009, P 96.

² LIBAERT Thierry, Op.Cit, P.97

Questions à la direction :

✓ **Description :**

Possible donnée à tout salarié de poser les questions de son choix à la direction de son entreprise, sous forme écrite, ou par téléphone. Les réponses peuvent être données, soit directement, par lettre, soit par l'intermédiaire du journal téléphone ou du journal d'entreprise.

✓ **Public :** Tout le personnel.

✓ **Éléments du coût :**

Temps passé par les personnes qui répondent et par le coordonnateur de l'opération.
Moyens matériels utilisés pour répondre (lettre, journal, téléphone).

○ **Avantage :**

Informations descendantes données directement aux personnes intéressées et sur les sujets qu'elles proposent¹.

10.4. Les moyens oraux :

La communication ne peut recevoir sans écoute, ni analyse provenant des cibles. C'est la base de toute élaboration des messages et évaluation sérieuse des actions de communication, c'est l'outil essentiel qui permettra de vérifier dans quelle mesure les objectifs auront été atteints².

L'oral est le moyen d'échange par le contact direct immédiat, qui est à la fois simple et efficace. La communication orale se fait d'une manière informelle ou d'une manière mieux structurée et plus formalisée.

Cette présence physique est importante à trois titres :

- **L'écoute :** Permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH.
- **La diffusion des Messages :** faciliter l'expression des directives, celles-ci sont d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié.

¹ DEHAND Luc et GROSS Julien, Op.Cit, P.25

² BEAU Dominique et DAUDEL Sylvain, Stratégie d'entreprise et communication, éd Dunod, Paris, 1992, P.84.

- Le symbole :

La présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. A défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau du climat social de l'entreprise. Un climat sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que se dégrader davantage.¹

Information de contact :

✓ **Description :**

Présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs.

✓ **Occasions possibles :**

Tout d'atelier du directeur. Visites systématiques et planifiées dans les services. Célébration d'événements.

✓ **Public :** Tout le personnel.

✓ **Éléments du coût :** Temps passé.

○ **Les avantages :**

Communication directe et spontanée. Simplification des rapports. Moyen d'information ascendante et descendante.

Entretien individuel :

✓ **Description :**

Conversation formalisée à deux, ou en nombre très restreint, d'un cadre avec un de ses subordonnées.

✓ **Utilisation possible :**

Les occasions d'entretien correspondent aux étapes de la vie d'un salarié dans son entreprise :

¹ MEAD Jean., La Communication interne, Stratégie et Technique, 2^{ème} éd Dunod, Paris, 2009, P.150.

- Accueil
- Changement de poste ou de promotion
- Evaluation périodique
- Départ

✓ **Public :**

Tous les membres du personnel (même si cette procédure est, pour le moment, surtout appliquée aux cadre).

- ✓ **Éléments du coût :** Temps passé.

○ **Les avantages :**

Communication directe, fondée sur le dialogue. Possibilité de nuancer les messages. Possibilité de provoquer une information en retour pour s'assurer que l'on a été bien compris. Occasion de recueillir une information ascendante, non seulement sur la préoccupation de la personne considérée, mais aussi sur celles de son entourage professionnel.¹

Réunion :

- Réunion d'information :

Communication hiérarchique, ce type de technique est régulièrement utilisé dans le triple but d'informer, de souder une équipe par rapport à un thème particulier et de faire remonter des réactions de la part du personnel. Elle doit se compléter d'un support écrit pour éviter une dilution de son contenu dans le temps.²

- Réunion de dialogue :

En général provoqué par la hiérarchie, ce genre de réunion a pour objectif principal d'échanger, de faire s'exprimer le personnel sur une question spécifique. Elle peut être utilisée comme « prétest » d'une communication interne future, permettant d'évaluer la réaction des

¹ MEAD Jean, Op.Cit, P.152.

² MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean-Marc et BENAROYA Christophe, DIGOUT Jacques, Op.Cit, P535-536.

salariés et de dialoguer sur cette réaction vis-à-vis, par exemple, d'une maquette de journal interne ou de tout autre document envisagé.¹

Conclusion

On conclut que la communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise, un moyen pour mieux comprendre et échanger avec les employés, ces outils sont des facteurs très importants pour sa réussite, ils permettent de favoriser le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

¹ Ibid, P536.

Chapitre III :

La performance des salariés

Préambule

La performance est considéré comme un élément important au sein d'une entreprise. Ce deuxième et dernier chapitre de la partie théorique se focalise sur les généralités de la performance au milieu de travail, et explique d'avantage cette notion, ces théories, ces types, ces objectifs, ces caractéristiques, ces démentions, ces axes, ces outils de mesures et ces outils de pilotage et en fin sa relation avec la stratégie de la communication interne.

1. La notion de la performance :

La performance Etymologiquement ce mot vient du verbe anglais « to perform », lui-même issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir.¹

La performance est un concept englobe et intégrateur, donc, difficile a définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consulté, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne saucier : « *la notion de la performance doit donc, elle aussi, être précisé a chaque fois que l'on veut l'utiliser* ». ²

La définition de la performance peut ce placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoire jusqu'aux plus abstraites, a un pole de continuum partant des considérations, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée a un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage etc.) comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple la suivie ou le maintien d'un statut quo) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des perte de temps, des erreurs, des couts, etc.). la performance peut être la réponse au besoin, ni plus (couteux) ni moins (suffisant) en terme de quantité, de qualité, de cout et de temps, a l'autre pole de continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, du bien fondé d'une organisation.³

¹ ECOSIP Economique , Dialogue au tour de la performance en entreprise : les enjeux, éd L'Harmattan, P 16.

² VOYER Pierre, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, éd presse université de Québec, Canada, 2009, P 84.

³ Ibid. P 84.

La performance est fonction des compétences, des objectifs et des conditions d'environnements de travail, elle dépend de la compétence mais ne dépend que de la compétence.¹

2. Les théories de la performance :

2.1. L'école classique :

Taylor (1911) proposa une série de méthodes visant à augmenter l'efficacité et la vitesse des productions dans les usines. Ce type de management scientifique, basé sur la prémisse qu'il existe « une bonne façon » (*one best way*) d'accomplir toute tâche, et bien connu aujourd'hui sous l'appellation de taylorisme. Fayol (1916) croyait, quant à lui, en l'universalisme de son concept de management opérationnalisé en variables telles que la division du travail et l'esprit de corps. Weber (1922) créa d'un concept bureaucratie afin d'étudier un ensemble d'arrangement structurels (norme, procédures) : se modèle se voulait un type « idéal » à partir duquel on devait comparer les autres modèles organisationnels. C'est à lui que l'on doit la première métaphore de l'organisation : la machine.²

2.2. L'école des relations humaines :

L'émergence du syndicalisme, le développement d'une recherche est un intérêt grandissant pour des modèles organisationnels qui intègrent les dimensions humaines et structurelles amenèrent certains auteurs et chercheurs à fonder l'école des relations humaines. Follett (1924) préconisa le management participatif en introduisant la notion de partage de pouvoir. Plus tard Mayo (1933) et Roethlisberger et Dickson (1939) firent éclater le modèle wébérien par des concepts tels que la production contrôlée par l'établissement de normes dictées par des groupes informels et la communication bidirectionnelle.³

¹ JEAN Cornelis, Nouveau guide pratique de gestion des compétences (Modèle stimulant l'Entreprise apprenante via la collaboration entre le département Gestion Ressources Humaines et la ligne des départements Marketing Vente et Service), éd publibook, P 296.

² CHAPUT Luc, Modèle contemporains en gestion (un niveau paradigme, la performance), éd presse de l'université de Québec, Canada, 2007, P7.

³ Ibid, P 7.

2.3. L'école néoclassique :

L'école néoclassique a construit les fondations d'une organisation des performances en concordance directe avec le cadre théorique. Elle définit les règles et les normes à l'origine de la discipline organisationnelle à partir :

- De pratique implicite de grande entreprise comme le démontrera A. Chandler au travers les études empiriques visent à démontrer les façons de faire évaluer les structures
- De pratiques scientifiques formalisées au cours de l'histoire puis adaptées au contexte des années 1960 avec l'apparition de la direction par objectifs développées par Peter Drucker, cette dernière ouvrira la voie au management de la compétitivité par la motivation.

La théorie des systèmes ouvre l'hypothèse d'une interaction entre les parties d'une organisation et son environnement H.Simon estime que les dirigeants doivent penser l'entreprise en termes de système dynamique « englobes plusieurs sorte d'interactions (hommes- machine, machine –homme).¹

L'innovation réside dans la découverte de la contribution que pouvait apporter le facteur humain a la performance de l'entreprise, de célèbres psychologues tels Maslow, Argyris, Herzberg, McGroger, avaient tenté, dans le prolongement des travaux de l'école des relations humaines, d'appréhender les ressorts profondes de la motivation dans une perspective plus gestionnaire.²

¹ MAGAKIAN Jean-Louis, AUDERY PAYAUD Marline, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2^{ème} éd, Bréal, 2007, P 15.

² BROUWERS, CORNET, GUTIERREZ, PICHULT, ROUSSEAU, WARNOUTE, Management humain et contexte de changement. pour une approche constructiviste préface de Andrew Pettigrew, éd de Boeck, université Paris Bruxelles, 1997, P19.

3. Les démenions de la performance :

L'efficacité :

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Etre efficace serait donc produire es résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés.¹

L'efficience :

Qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. En effets, quelque soit les types d'organisation confédéré la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiables ou non quantifiables qu'ils ont permet d'obtenir.²

Pertinence :

La pertinence est le degré de lien significatifs entre les résultats obtenus et les besoins a satisfaire ou entre les objectifs poursuivis et les besoins a satisfaire.³

Elle mit en rapport les objectifs et les moyens, pour qu'un système soit patinent il faut qu'il mette en œuvre les moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés. Elle traduit la cohérence entre les objectifs que la firme s'efforce de réaliser. C'est-à-dire que cette pertinence représente l'utilité de l'objectif organisationnel.⁴

4. Les objectifs de la performance :

L'objectif fondamental dans toute l'économie, a fortiori en économie de marché, est l'affectation optimale des ressources, c'est-à-dire une distribution des ressources optimisant l'efficacité de leur utilisation dans le souci de les économiser tout en atteignant de bonne performance. La notion de la performance a un contenu multidimensionnel car elle induit un certain nombre d'objectifs que les entreprises entendent atteindre :

¹ CORSI Patrick et NEAU Erwan, les dynamiques de l'innovation, (modèles, méthodes et outils), éd LAVOISIER, Paris, 2011, P83.

² MARTORY Bernard, DELAY Christine, SIGUIER Fabien, Peloter les performances de RH, la création de valeur par les ressources humaines, éd LIAISONS, P 21.

³ SEYDOU Loua, Quelle efficacité pour l'enseignement supérieur au Mali, éd L'Harmattan, Paris, 2016, p 22.

⁴ PINTO Paul , Op.Cit, P 07.

L'utilisation efficace des ressources, pour éviter le gaspillage et parvenir à produire quantitativement et qualitativement ce que demande le marché ;

La sélection des méthodes de production les plus efficaces, notamment celle qui permettent d'économiser l'utilisation des facteurs de production en tirant avantage des innovations technologiques et des progrès de la science ;

La pleine utilisation des ressources disponibles, notamment les ressources humaines ;

La répartition équitable des résultats de l'activité de l'entreprise, en proportion de la contribution fournie par les agents économiques.¹

5. Les caractéristiques de la performance :

Elle se traduit par une réalisation(ou un résultat) :

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence de personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

Elle s'apprécie par une comparaison :

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de la compétition : faire mieux que lors de période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation. Jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

La comparaison traduit le succès de l'action :

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).²

¹ RICHET Xavier, *Économie de l'entreprise*, 2^{ème} éd HACHETTE Supérieur, Paris, 2001, P 136.

² DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3^{ème} éd DUNOD, Paris, 2007, P 172.

6. Les types de la performance :

La performance est fonction d'un ensemble des facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels.

6.1. La performance organisationnelle :

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs.

Selon Bernard : « *La performance organisationnelle c'est les compétences individuelles, ou plus exactement l'ensemble des composantes collectives et individuelle qui assurent la production des biens et des services caractérisant toute société moderne* ». ¹

Coopération souvent facilitée par la présence d'un animateur régulent a la communication entre les participants. Lorsque un tel travail existe, on constate alors que c'est l'ensemble de performances organisationnel qui en bénéficie. ²

Les performances organisationnelles regroupent l'ensemble des contributions attendues du personnels. ³

La performance organisationnelle peut poursuivre plusieurs stratégies déférentes :

Stratégies spécifique pour un partenaire, qui vise à maximiser les intérêts sans considérer les autres ;

Stratégie (stockholder) : les actionnaires propriétaires priment, ce qui dans le cas de services publics, correspond pour une optimisation pour les citoyens, mais non point pour les utilisateurs de services publics ;

Stratégie utilitariste : maximiser les bénéfices pour tous les stockholders, le niveau général de bien être, les bénéfices pour la société.

stratégie dite Rawlsian : élever le niveau de satisfaction des stockholders les plus démunis, les plus préterités, selon le principe du maillon le plus faible ;

¹ GONGLOF Bernard, *L'individu et les performances organisationnelles*, éd l'Harmattan, Paris, 2000, P 100.

² GONGLOF Bernard, Op.Cit, p 05.

³ EMERY Yves, *Renouveler la gestion des ressources humaines, une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privés*, éd presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2003 , P 41.

Stratégie de l'harmonie sociale : créer une harmonie sociale.¹

La performance organisationnelle est fonction d'un environnement porteur ainsi que de la capacité et de la motivation organisationnelle. Le cadre est très détaillé et essaye de cerner les idées et les concepts qui sous tendent chacun des quatre grands aspects d'une organisation (performance, environnement, capacité de motivation). Dans ce cadre, la performance organisationnelle est considérée comme un résultat de travail d'une organisation.²

6.2. La performance collective :

Elle traduit la capacité des personnes à travailler ensemble et à mettre en œuvre une intelligence collaborative.

La performance d'un travail collectif, devenu essentiellement intellectuel au profit d'une production immatérielle, non mesurable et non dénombrable.³

Le rôle de management est primordial pour développer la performance globale d'une organisation, aussi bien sûr la dimension individuelle que sur la dimension collective. En effet, le développement de la performance collective donne les moyens à chacun de dépasser ses objectifs individuels.⁴

La performance collective permet de déterminer le collectif pour savoir, prédire, décidé qui va monter, qui va descendre, qui va vivre, qui va mourir.⁵

La performance collective : l'encadrement directe éventuellement les fonctionnels concernés par la performance à améliorer.⁶

¹ EMERY Yves, Op.Cit, P 111.

² LUTHSAUS Charles et autres, Evaluation organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance, éd presses de l'université laval, Centre de recherche pour le développement international, Canada, 2003, P22.

³ XAVIER Baron, La performance collective, repenser l'organisation des travailleurs du savoir, éd LIAISONS, Paris, 2012, P 09.

⁴ ZARA Olivier, Le management de l'intelligence collective vers une nouvelle gouvernance, 2^{ème} éd, M21, 2008, P 201.

⁵ Ibid, P 202.

⁶ MEIGNANT Alain, Manager la formation, éd de liaisons, Paris, 2006, P75

6.3. La performance individuelle :

La performance individuelle ne se construit pas seule. Elle est rendue possible par les apports de l'organisation et des collaborateurs. Elle est favorisée par un environnement de travail, Elle est donc le résultat de conditions organisationnelles.

Selon **MOTOWIDLO** la performance au travail est : « *la valeur totale entendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ». ¹

La performance individuelle, celle du salarié sur son poste, qui fonde le plus souvent de la rémunération variable. ²

La performance individuelle et perfectionnement : l'encadrement direct et le salariés (en concertation, si possible sur la base de référentiels de compétence). ³

7. Les indicateurs de la performance en entreprise :

Un indicateur est une donnée permettant a un acteur, une équipe, un responsable de processus, un directeur d'entité, d'apprécier objectivement ses progrès en termes d'efficacité (degré d'atteinte d'un objectifs), ou d'efficience (rapport entre l'effort consenti et les résultats obtenus) ⁴

Selon LORINO Philippe a définit l'indicateur de performance est comme : « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à savoir conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre un résultat* » ⁵.

Un indicateur de la performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif a conduire la cour d'une action vers l'atteindre d'un objectif ou devant lui mettre en valeur le résultat. ⁶

¹ CHARBONNIER Audrey et autres, Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu, étude exploratoire a l'université de Toulouse, p 2.

² BERNARD Martory, Tableau de bord sociaux, pilotage, animation, décision, éd LIAISONS, Paris, 2004, P 205.

³ MEIGNANT Alain, Manager la formation, éd de liaisons, Paris, 2006, p 75.

⁴ BERNARD Martory, DELAY Christine et SIGUIER Fabien, Piloter les performances RH, la création de valeur par les ressources humaines, éd de Liaisons, Paris, P 40.

⁵ BONNEFOUS Chantal, COURTOIS Alain, Indicateurs de performance, éd Hermès, Paris, 2001, P25-26

⁶ LORINO P, Méthodes et pratiques de la performance, 3^{ème} éd d'Organisation, Paris, 2003, P 130.

L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre, il peut être un jugement qualitatif, un graphique...

Un indicateur permet donc la mesure de la différence entre le réel et les objectifs pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints.¹

Un indicateur de performance est une statistique utile pour l'élaboration de politiques et qui donne une indication des conditions et de fonctionnement d'un segment quelconque de l'économie, notamment du secteur industriel et de ses unités. Dans la pratique un indicateur de performance peut être un ratio synthétisant deux ou plusieurs mesures importantes et lié à la performance d'une unité ou d'un secteur.²

On distingue deux catégories d'indicateurs :

Les indicateurs de moyen :

Ils visent à écrire le volume ou le coût des moyens utilisés (prestation des services, volume horaire,...etc.) dans le processus de production du service. Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, leur traduction en unité monétaire est souvent nécessaire.³

Les indicateurs de résultats :

Les indicateurs de résultats sont utiles pour donner une idée de changements auxquels un programme ou un projet peut être associés.⁴

8. Les axes de mesure de la performance :

Au total, on considère sept axes de mesure principaux, caractérisent les principales formes de la performance :

Axe client :

Il s'agit de considérer les objectifs (nouveaux produits, qualité des services, type de partenariat...) et les moyens des mesures idoines (pourcentage de nouveautés

¹ LORINO P, Op.Cit, P 130.

² Département des affaires économiques et sociale, DIVISION de statistique, Recommandations internationales concernant les statistiques industrielles, éd Nations Unies, New York, 2010, P111.

³ LORINO P, Op.Cit, P 130

⁴ Organisation Mondiale du Commerce, L'aide pour le commerce- panorama 2011 : montrer les résultats, éd OCDE, OMC 2011, p202.

commercialisées, retours de livraisons...). Les indicateurs génériques sont : le niveau de satisfaction, la fidélisation, les parts de marché et les poids respectifs des catégories des clients.¹

Axe partenaire :

Le concept d'entreprise « éclaté » singulièrement renforcé l'importance du client entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous traitants ou fournisseurs. S'il ya peu encore, seules les activités a faible valeur ajoutée étaient sous traitées, ce n'est plus le cas actuellement et l'entreprise se recentre sur son cœur de métier de plus en plus étroit. Des activités d'importance de la chaine globale de sous traitance.

Axe public :

Le potentiel « éthique », qui peut s'exprimer en termes d'exigence en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, prend à juste titre une importance de premier plan. Cet axe « public » englobe la notion de performance telle qu'elle est perçue par la société civile.

Axe actionnaire :

Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour finalité la réaction de profits. L'investisseur en retour de sa confiance, attend une rémunération.

Axe processus interne :

L'approche processus « orientation client » a sérieusement réformé la perception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure a la porté de tous est désormais incontournable.

Axe personnel :

La variabilité de l'entreprise réactive est directement dépendant de la participation de l'ensemble de ces acteurs internes. La motivation, est ainsi devenue une préoccupation de

¹ MAGUAKIAN Jean-Louis et AUDREY PAYAUD Marielle, Op.Cit, p 203.

tous les instants pour le manager moderne. il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.¹

9. Les outils de pilotage de la performance :

Divers outils de pilotage sont à la disposition des managers, ils diffèrent selon les objectifs de l'entreprise, les axes d'action retenus ainsi que le lieu et le niveau de décision. Nous retiendrons les trois outils suivants :

- ✓ **Les prix de cession internes** : qui assurent le pilotage des échanges entre unités d'une même entité (ou entre établissements d'une même entreprise ou entre entreprises d'un même groupe) ;
- ✓ **Le cout cible** : qui permet le pilotage à partir de la connaissance d'un marché ;
- ✓ **Les analyses d'écart** : qui permettent le suivi et la régulation des actions de l'entreprise.²

10. Le pilotage de la performance interne :

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Ce processus peut être décrit de la façon suivante :

- Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centre de responsabilité, unité, projet, etc.³

¹ FERNANDEZ Alain, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5^{ème} éd EYROLLES, 2011, PP 125-126.

² Ibid., p 178.

³ DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, Op.Cit, P177.

11. Les outils de mesure de la performance :

Le contrôleur de gestion a pour responsabilité la définition et la production et production d'une information permettent aux différents services, centres de responsabilité, ateliers au groupe de projets d'élaborer un diagnostic sur leur performance et d'agir dans le sens de son amélioration. Deux outils privilégiés permettent cette information :¹

11.1. Tableau de bord :

Est un outil de mesure, de contrôle et de communication. Il se présente sous la forme d'un support visualisant des informations essentielles, sélectionnés en fonction d'objectifs préalablement définis, concernant une organisation et ou une partie de celle-ci.²

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de vérifier la réalisation des résultats quantitatifs et qualitatifs par rapport aux objectifs.³

Dans le tableau de bord entreprise de Kaplan on présente quatre familles d'indicateurs de résultats : financiers, client, processus et ressource humaines.⁴

Le tableau de bord est un enjeu d'importance. Matérialisation concrète des composants de la performance, ils servent à initier un véritable pilotage des actions de l'organisation.⁵

Son objectif est :

- ✓ D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- ✓ D'analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants... ;
- ✓ De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- ✓ De mesurer les effets des actions collectives ;
- ✓ De favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.¹

¹ DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, Op.Cit, P175.

² AMIEL Michel, BONNET Francis, JACOBS Joseph, Management de l'administration, 2^{ème} éd, de Boeck Université de Paris, Paris, P177.

³ JEAN Cornelis, Op.Cit, P 299.

⁴ Ibid. P 299.

⁵ BERLAND Nicolas et YVES de Rongé, Contrôle de gestion, (Perspectives stratégiques et managériales), 2^{ème} éd PEARSON, P 436.

11.2. Reporting :

Le Reporting (remonté des informations) permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...) ; c'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée.²

Elle fournit au responsable d'un groupe les informations sur la performance de différentes unités.

C'est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupe, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvres.

La remontée des comptes peut aussi être considérée comme une procédure de centralisation et de concertation de l'information, permettant de « remonter » des informations des niveaux les plus opérationnels vers la direction centrale.

La remontée des comptes a aussi un effet retour vers les unités opérationnelles. Elle permet en effet à la direction d'apporter aux différents centres de responsabilité les conseils de gestion qui leur permettent de satisfaire aux mieux objectifs stratégiques.³

12. La communication interne et la stratégie de l'amélioration de la Performance en l'entreprise :

Chacun s'accorde à reconnaître l'importance de l'enjeu de la communication interne comme un élément clé de la performance de l'entreprise. Comme le remarquait justement Mathieu Detchessahar : « ce dont il s'agit finalement ici c'est moins d'un accroissement quantitatif de la communication au travail, que d'un changement de nature de celle-ci.⁴

Utiliser des outils de mesure de la performance de l'entreprise sociale peut aussi mener une meilleure communication interne, un suivi plus régulier des résultats et une meilleure application de la stratégie par les différents départements, ce qui contribue également à l'amélioration de la performance de l'entreprise sociale. Les entreprises sociales seraient alors

¹ BEATRICE et GRANDGUILLOT Francis, L'essentiel du contrôle de gestion, 4^{ème} éd lextenso Gualino, paris, 2007, P122.

² GRANDGUILLOT Francis, BEATRICE, Op.Cit, p 124.

³ DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, Op Cit, p 175.

⁴ LIBAERT Thierry, Communiquer dans un monde incertain, éd PEARSON Village Mondial, Paris, 2008, P 157.

tentées d'entreprendre des actions liées aux différents démentions de la performance de manière plus systémique.¹

Savoir exactement quels sont les résultats obtenus et les impacts induits par les activités de l'entreprise sociale sont des éléments qui peuvent se révéler utiles dans la stratégie de la communication de l'entreprise sociale. Mettre en avant sa performance peut notamment se révéler adéquat dans la promotion des différents produits de l'entreprise sociale.²

La communication interne est considérée comme levier de performance, ils s'estiment pourtant peu incités par leur entreprise à s'y investir.³

Le partage de l'information avec le personnel de l'entreprise contribue à la fluidification des relations. L'instauration d'une communication efficace (à double sens) permet de multiplier les sources d'information et partant, d'accroître les possibilités de création de connaissances nouvelles, utiles pour le management de la performance.⁴

Conclusion

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que la performance est une association des performances diverses et relève donc d'un concept multidimensionnel, elle est une excellente intégration des outils et d'indicateurs qui mèneront l'entreprise vers un chemin d'efficacité, d'efficience et de pertinence, enfin la performance représente l'une des clés de survie des organisations.

¹ DAVAGLE Michel et autre, La bonne gouvernance dans les ASBL, éd edipro, Belgique, 2011, P 162.

² Ibid. P 163.

³ COBUT Eric et DONJEAN Christine, La communication interne, 2^{ème} éd edipro, Belgique, 2015, P 83.

⁴ PAQUET Philipe, Information, Communication, et management dans l'entreprise : quels enjeux ?, éd L'Harmattan, Paris, 2008, P10.

Partie III :
Partie pratique

Chapitre IV :
Présentation de l'organisme
d'accueil

Préambule

Avant l'analyse des résultats, nous allons d'abord présenter notre terrain d'investigation, ce présent chapitre entamera une présentation générale de l'organisme d'accueil « GENERAL EMBALLAGE », ou nous allons élaborer notre étude. Pour mettre cet organisme à la connaissance de nos lecteurs, on va présenter les informations nécessaires concernent la vie et l'évolution de l'organisme, nous donnons sa présentation Spa (raison sociale et localisation), son historique, son espace géographique, son activité principale, sa mission, son estimation et son objet, ses valeurs et enfin ses effectifs.

1. La situation géographique de (Général Emballage Spa) :**1.1. Raison sociale :**

Général Emballage est une société par action au capital de deux (02) milliards de Dinars Algériens. son activité principales est la fabrication et la transformation du carton ondulé. L'entreprise dispose actuellement d'un siège social et de deux unités de production implantées à Akbou, Oran Et Sétif.

1.2. Localisation :

La Spa « Général Emballage » est implantée au niveau de la Zone d'Activité de Taharacht, située à 2.5 kms au Nord-est du chef lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24Ha, elle est un véritable carrefour économique vue le nombre d'unités industrielles qui exercent dans défèrent domaines.¹

¹ Document interne de l'entreprise.

L'espace géographique de l'entreprise GÉNÉRAL EMBALLAGE :

Source : Google earth.

Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 25 175,00 m² les limites de la société sont les suivantes :

- Au Nord : lot inoccupé ;
- Au Sud : projet d'une unité industrielle ;
- A l'Ouest : chemin de servitude interne de la zone ;
- A l'Est : Oued Tifrit ;

Le site est accessible à partir de la R.N 26 (pont d'Oued Tifrit) sur une longueur de 1,5 Km, en empruntant le C.W.141, menant vers Seddouk.¹

2. Bref historique de l'entreprise :

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, GENERAL EMBALLAGE est l'une d'elles.

Cette société de nature juridique Sarl a été créée le 1 aout 2000 par décision APSI N° 13051 du 06 juin 1998 à la zone d'activité Taharacht, Akbou, Bejaia par Monsieur Mohamad Ramdane BATOUCHE avec un capital social de départ de 32 millions de dinars algériens. Les travaux de construction de bâtiment ont débuté en aout de la même année et sont réalisés par des entreprises algériennes. En 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société qui a commencé à fabriquer ses premiers produits en juin de la même année c'est-à-dire 2002.

¹ Document interne de l'entreprise

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinar algérien en 2005, puis a 150 millions de dinars algériens en 2006 et ensuite 102320000000 DA en 2007.

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue en date de 03 juin 2009 a décidé de modifier la société en société par action (SPA) et à augmenter le capitale par l'intégration de deux niveaux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » MAGHREB PRIVATE EQUITY II « Mauritius » PCC) pour le porter à 1823 200 000,00 DA, comme elle a décidé d'autoriser Monsieur Ramdane BATOUCHE à céder trois parts sociales lui appartenant à Mesdames Samia, Ourida et Lynda BATOUCHE.

Le capital de SPA Général Emballage a été porté à deux (02) milliards de dinars algérien par conversion du compte courant associées suite a la résolution N°02 de l'Assemblée Générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

En 2010 Général emballage atteint un Effectif de 630 employés, une année après, en 2011 atteint un Effectif de 699 employés. En 2012, au mois de juillet une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia a été signée. En Janvier 2013 : GE a été certifié ISO 9001:2008, ensuite au mois d' Octobre 2013 il y a eu le démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaia « L'Université de Bejaia et Général Emballage lancent, à partir de la rentrée universitaire de septembre 2013 une licence professionnelle en Emballage et qualité L'inscription est ouverte, à partir du 04 septembre 2013, aux étudiants de l'Université de Bejaia ayant accompli avec succès une 1ère année de Tronc commun Durée des études: 02 années avec de fréquents séjours en entreprise Un Master pro sera ouvert au profit des licenciés ayant accompli 03 années d'expérience professionnelle » . Au mois de Février 2014, il y a eu la signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM). En Janvier 2015 d'unité de production à Sétif a démarré.

3. Activité principale :

Fabrication et Transformation du Carton Ondulé.

4. Mission:

La mission de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d'Emballage et de plaques en carton ondulé.

Parmi ces produits fabriqués on trouve :

- Plaque de carton ondulé.
- Caisse à fond automatique.
- Caisse télescopique.
- Barquette à découpe spéciale.

5. Estimation et objets :

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin d'augmenter ses parts de marché, répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante et augmenter ses capacités de production, pour cela la SPA a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

6. Organisation de la Spa Général Emballage :

L'entreprise a adoptée une démarche marketing et commerciale, où toute sont et focalisée autour de la demande ; c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits.

La société est composée actuellement de sept directions et trois départements :

- Direction générale ;
- Direction d'usine Sétif ;
- Direction d'usine Oran ;
- Direction maintenance ;
- Direction commerciale ;
- Direction finance et comptabilité ;
- Direction des ressources humaines ;
- Département technique ;
- Département production ;
- Département approvisionnement.

7. Les valeurs de Général Emballage :

Leadership :

Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des process technologiques.

Proximité :

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

Citoyenneté :

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

Développement Durable :

Général Emballage s'engage à :

- recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels ;
- à ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable ;
- à apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.¹

8. Les effectifs :

Le tableau suivant représente l'évolution des effectifs :

ANNEE	UnitéAKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	TOTAL GE
2002	83	/	/	83
2003	165	/	/	165
2004	176	/	/	176
2005	185	/	/	185
2006	318	/	/	318
2007	439	/	/	439
2008	479	/	/	479
2009	489	56	40	585
2010	528	59	43	630
2011	589	54	56	699
2012	697	75	56	828
2013	812	87	61	960
2014	819	115	76	1010

Source : Document interne de l'entreprise.

¹ Document interne de l'entreprise.

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons décrit brièvement notre lieu de l'enquête, On constate que l'entreprise G ENERAL EMBALLAGE est une entreprise de droit algérien évolutive elle est leader en Algérie dans la réalisation et la construction de machines industrielles pour la transformation de papier et carton, c'est une société de capitaux avec un capital social de (02) deux milliards de dinars algérien.

Chapitre V :
Analyse et interprétation
des résultats

Préambule

A fin de réaliser notre travail de recherche qui a été effectué au sein de GENERAL EMBALLAGE (AKBOU- BEJAIA), sous le thème « l'impact de la communication interne sur la performance des salariés » et pour arriver à des résultats, on a fait recours à une analyse quantitative pour étudier certains processus dans l'entreprise et pour présenter les réponses aux questionnaires. Dans ce chapitre, nous avons classé nos données dans des tableaux relatifs aux caractéristiques de notre population qui contient toutes les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution) dans le but d'analyser et interpréter les résultats de notre étude.

1. L'analyse et l'interprétation des résultats :

1.1 La présentation des caractéristiques de l'échantillon :

Ce premier axe représente des données personnelles classées selon certains critères (Age, genre... etc.). Par ailleurs, la population mère d'où nous avons extrait notre échantillon en vue de l'enquête présente certaines caractéristiques liées essentiellement à l'expérience, catégorie socioprofessionnelle, niveau d'instruction...etc. La prise en compte de ces caractéristiques ou de ces variables nous a contraints de procéder à un échantillonnage représentatif. Par ailleurs, faute de temps et de disponibilité des enquêtés, nous avons estimé qu'une proportion dépassant les 50% serait suffisante pour faire des estimations généralisables à toute la population d'origine.

Nous nous sommes basés essentiellement sur cinq (05) caractéristiques pour définir notre échantillon d'étude, ils sont présentés dans les tableaux suivants :

Le genre :

Le genre est considéré comme un caractère indispensable dans la définition de notre échantillon, nous avons voulu analyser notre population par le genre dans le tableau ci-dessous qui représente les deux catégories (genre masculin et genre féminin).

Tableau n° 01 : La répartition des enquêtés par genre :

Genre	Fréquence	Taux
Masculin	39	65%
Féminin	21	35%
Total	60	100

Source : Enquête par questionnaire.

Le tableau ci-dessus nous indique la supériorité constatée auprès des enquêtés du genre masculin qui est de 65% suivi des enquêtés de genre féminin avec un taux de 35%. Donc le sureffectif du genre masculin par rapport au genre féminin est justifié par la nature des tâches exécutées et les postes occupées au sein de cette entreprise.

On conclut à partir de notre tableau que le nombre des employés du genre masculin est plus important comparé à celui des employés du genre féminin, et cela s'explique par la nature des activités et les exigences de l'entreprise dont la présence des employés (genre masculin) au niveau de la production, puisque les tâches effectuées au niveau de la production demandent un effort physique (le travail manuel ou bien l'effort à la machine par exemple), selon Jean Macaire MUNZELE Munzimi : « *le fondement des modes de la production est basé sur la force des hommes* »¹. Par contre les femmes ont été orientées envers des postes administratifs (l'activité intellectuelle) en raison de l'incapacité de ces dernières à effectuer les mêmes tâches que les hommes, c'est-à-dire elles ne peuvent pas accomplir quelques tâches considérées comme rudes et difficiles (efforts physique, manipulation de machines, missions et déplacements). On peut dire aussi que la contribution du genre féminin prend une part importante à l'activité économique et administrative, (cadres, secrétaire par exemple). Selon Olivier Ferrier « *les femmes exercent généralement une activité de service ou de type administratif* »², selon Roger Tessier et YVAN Tellier, « *Les femmes se retrouvent actuellement dans le travail administratif* ».³

¹ MACAIRE Jean et MUNZELE Munzimi, Les pratiques de sociabilité en Afrique: les mutations culinaires chez les Ambuun, éd Publibook, Paris, 2005, P48.

² OLIVIER Ferrier, Les très petites entreprises, 1^{er} éd de Boeck Université Rue Minime, B-1000 Bruxelles, P272

³ ROGER Tessier et YVAN Tellier, Historique et prospective du changement planifié (changement et développement des organisations), éd presses de l'université du Québec, Québec, 1990, P254.

L'âge :

L'identification de tranche d'âge des enquêtés dans la recherche scientifique est importante, et un critère de classification, nos enquêtés sont répartis selon quatre tranches d'âges que nous allons exposer ci-dessous.

Tableau n°02 : la répartition des effectifs selon l'âge.

Age	Fréquence	Taux
[20-30[32	53,33%
[31-39[20	33,33%
[40-49[08	13,33%
+50	00	00
Total	60	100%

Source : Enquête sur par questionnaire.

L'observation de ce tableau montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle entre 20-30 de la population étudiée suivi de la catégorie d'âge entre 31-39 qui regroupe 33,33%, les catégories les moins importantes sont entre 40-49 avec un taux de 13,33 et celle de +50 qui ne sont pas représenté en nombre d'échantillon dans l'enquête. On constate d'après notre étude que la majorité des employés dans notre échantillon sont des travailleurs de la première catégorie qui représente 53.33%.

On peut expliquer la dominance de la catégorie entre 20-30 ans par le fait que les jeunes occupent un pourcentage important dans la catégorie des demandeurs d'emploi, et l'entreprise de son côté offre aux jeunes l'opportunité d'avoir une expérience dans le domaine industriel et développer une carrière professionnelle, nous pouvons déduire que les jeunes qui ont moins de 30 ans procurent leurs dynamisme et leurs compétence pour le développement de l'entreprise.

Le niveau d'étude :

Est un élément important de savoir car ceci a une corrélation directe avec la fiabilité des informations et des données à recueillir auprès de la population étudiée.

Tableau n°03 : La représentation des effectifs selon le niveau d'instruction.

Niveau d'étude	Fréquence	Taux
Primaire	00	00%
Moyen	08	13,33%
Secondaire	08	13,33%
Universitaire	44	73,33%
Total	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Il ressort de ce tableau que la majorité de nos enquêtés sont de niveau universitaire avec un taux de 73,33%, suivi par un niveau secondaire et un niveau moyen qui représentent le même pourcentage avec un taux de 13,33%, et enfin on remarque que la population qui a un niveau primaire n'est pas représentée en nombre d'échantillon dans l'enquête.

L'analyse de ce tableau nous renseigne que GÉNÉRAL EMBALLAGE exige que les personnes employées aient un diplôme universitaire(en particulier certains postes) , et cela est dû à leurs compétences et à leurs connaissances et aussi à leurs savoir faire, et en raison de leurs maîtrise de l'utilisation de la haute technologie (les maîtrise des NTIC), ces employés sont capables de communiquer, comprendre la culture de la société , ils savent aussi bien communiquer entre eux, ce niveau d'instruction permet une bonne entente et une bonne communication entre les employés de l'entreprise. « *Un universitaire travail régulièrement avec une entreprise en connaît bien les préoccupations, même lorsqu'il travail sur d'autre sujet, il peut repérer les informations ou des opportunités pour l'entreprise* ». ¹

¹ LESOURNE Jacques et RANDET Denis, La recherche et l'innovation en France, éd Odile Jacob, Paris, 2009, P118.

Catégorie socioprofessionnel :

La catégorie socioprofessionnelle est La quatrième caractéristique exposée, elle est indispensable pour notre travail de recherche. Le tableau ci-dessous englobe les différentes catégories de vie possible qui soit (les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution).

Tableau n°04 : la répartition du membre de la population étudié selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnel	Fréquence	Taux
Cadre	15	25%
Agent de maîtrise	32	53,33%
Agent d'exécution	13	21,66%
Total	60	100%

Source : Enquête sur par questionnaire.

Le tableau ci-dessus représente les caractéristiques socioprofessionnelles du personnel de GÉNÉRAL EMBALLAGE , il indique clairement (les cadres, les agents de métrise et les agents d'exécution) pour les besoins du présent travail, on constate que la catégorie la plus dominante est celle des agents de maîtrise avec un pourcentage de 53,33 %, suivi de la catégorie des cadres avec un taux de 25% et enfin avec un taux faible de la catégorie des agents d'exécution qui représente 21,66%.

On constate la domination de la catégorie des (agents de maîtrise), Cela est justifié par les besoins de l'entreprise et la nature du travail exercé au sein de l'entreprise qui demande un grand nombre d'effectifs pour exécuter les taches.

Catégorie de l'ancienneté :

Est un élément à ne pas à négliger dans une entreprise, car elle permet l'adaptabilité à la situation de l'entreprise et affecte positivement le résultat de service, et nous permet de bien identifier notre échantillon, le tableau qui suit nous permettra de le distinguer.

Tableau n°05 : la répartition des effectifs selon l'ancienneté.

Enceintée	Fréquence	Taux %
1-5	36	60%
6-9	15	25%
10-15	5	8,33%
+16	4	6.66%
Total	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

D'après ce tableau ci-dessus, en observant les résultats, on réalise que la plupart qui ont répondu à notre questionnaire sont ceux qui ont commencé le travail il y a moins de 5 ans, ils représentent un taux de 60% de la population d'étude, suivi par la catégorie 6-9ans avec un pourcentage de 25%, après vient ceux qui ont travaillé entre 10-15 ans avec un taux de 8,33%, et enfin plus de 16 ans prennent une proportion de 6,66%.

On remarque que le taux le plus élevé renvoi a ceux qui ont une expérience de (1-5), les travailleurs au sein de GE sont pas des anciens car ils ne dépassent pas 5 années de travail, cela s'explique par l'histoire de l'entreprise qui a été crée en 2000 et aussi que par le fait que l'entreprise recrute beaucoup plus les nouveaux (étant diplômé) que les anciens, elle cherche de la main d'œuvre qualifiée, même par apport a la nature de leurs contrats de travail (CDD).

2. L'analyse et interprétation des données relative a la recherche :

2.1. L'analyse et interprétation de la première hypothèse :

« La communication interne améliore la performance individuelle des salariés ».

Tableau n° 6 : la répartition de l'échantillon selon la signification de la communication et la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie Socioprofessionnelle	Les objectifs de la communication interne							
	Un moyen utilisé par l'entreprise pour obtenir des informations		Un moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés		Un moyen d'améliorer la performance des salariés		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	2	13,33%	5	33,33%	8	53,33%	15	100%
Agent de maîtrise	6	18,75%	8	25%	18	56,25%	32	100%
Agent d'exécution	2	15,38%	4	30,76%	7	53,84%	13	100%
Total	10	16,66%	17	28,33%	33	55%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Ce tableau représente la répartition des réponses à la signification de la communication interne au sein de GE selon les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution) ; La majorité des salariés indiquent que la communication interne est un moyen d'améliorer la performance des salariés au sein de l'entreprise avec un taux de 55 %, suivis par 28,33% qui indiquent que la communication interne est un moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés enfin 16,66% pensent que la communication interne est un moyen utilisé par l'entreprise pour obtenir des informations.

La majorité des salariés au sein de cette entreprise affirment que la signification de la communication interne est un moyen d'améliorer la performance des salariés, avec un pourcentage de 56,25% pour les agents de maîtrise, suivie des agents d'exécution qui représentent 53,84%, et un taux de 53,33% pour les cadres.

Le taux le plus élevé de ceux qui notent que la communication interne est un moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés est attribué à la catégorie des cadres avec 33,33%, suivi de 30,76% pour les agents d'exécutions, et 25% pour les agents de maîtrises.

La majorité de ceux qui ont répondu que la communication interne représente un moyen utilisé par l'entreprise pour obtenir des informations est notée par les agents de maîtrise avec un taux de 18,75%, suivi de 15,38% pour les agents d'exécution et un faible taux de 13,33% pour les cadres.

Un grand nombre de salariés au sein de GE estiment que la communication interne est un moyen d'amélioration de leur performances cela s'explique le fait que la communication interne est devenue l'un des avantages et des enjeux majeur au sein de GE, elle fait adhérer les salariés aux valeurs de l'entreprise ; les salariés qui se sentent bien au travail seront plus performants et donneront le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre leurs objectifs, les cadres dirigeants favorisent leur bien-être au sein de l'organisation et créent un climat convivial. La communication interne est considérée comme un axe permettant de contribuer à l'amélioration de la performance des salariés et indispensable pour le partage et le traitement de l'information, elle est un moyen efficace et un facteur essentiel de travail d'équipe, elle permet de valoriser les compétences et de créer davantage de valeur ajoutée, elle permet aussi d'augmenter la productivité et minimiser les coûts étant donné que ce moyen assure plus d'efficacité dans le travail.

Tableau n° 7 : la représentation des outils de la communication interne utilisés au sein de l'entreprise pour diffuser l'information :

Les outils de la communication et supports	Fréquences	Taux
Bulletin ou journal interne périodique	11	18,33%
Téléphone	14	23,33%
E-mail	12	20%
Réunion périodique	9	15%
Internet	6	10%
Intranet	8	13,33%
Total	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que 23,33% de nos enquêtées affirment que le téléphone est l'outil le plus utilisé pour la diffusion de l'information entre autre, ensuite le deuxième outil es l'e-mail avec un taux de 20%, en troisième lieu le bulletin ou le journal interne périodique avec un pourcentage 18,33%, ensuite vient un taux de 15% pour ceux qui ont répondu sur la réunion périodique comme outil de la communication et support d'information utilisé au sein de l'entreprise pour diffuser l'information, 13,33% pour l'intranet, enfin un sous effectifs pour internet qui représente un taux de 10%.

Suite aux résultats que nous avons obtenu sur les outils de la communication et supports d'information , La plus part de nos enquêtées nous ont informé que les outils de la communication qui sont mis à leur disposition par l'entreprise GENERAL EMBALLAGE est l'outil oral, la majorité de notre population d'étude déclarent que l'outil le plus utilisé dans le processus de la communication est le téléphone, c'est un ancien moyen utilisé et très pratiqué au sein d'une organisation, initialement conçu pour transmettre la voix humaine et permettre une conversation à distance, l'utilisation de ce moyen de communication s'explique par sa rapidité, et son efficacité et sa disponibilité à tout moment, il sert à faciliter le travail en commun, facile à faire circuler l'information entre le personnel.

Est moyen efficace et suffisant pour le bon fonctionnement de la communication au sein de l'organisme. Selon Anne- Marie Brisebarre et Liliane Kuczynski (dir.) : « *Le téléphone devenant un outil communautaire de communication et de rapprochement* ». ¹

Tableau n 8 : La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le mode de communication interne le plus utilisé au sein de l'entreprise :

Catégorie socioprofessionnelle	Le mode de la communication interne							
	Oral		Ecrit		L'audiovisuel		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	15	33,33%	6	40%	4	26,67%	15	100%
Agent de maîtrise	13	40,62%	17	53,12%	2	6,25%	32	100%
Agent d'exécution	4	30,76%	6	46,15%	3	23,07%	13	100%
Total	22	36,67%	29	48,33%	9	15%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

D'après les réponses fournies par nos enquêtés ; 48,33% des enquêtés perçoivent que le mode de la communication interne le plus utilisé est l'oral suivi par le mode écrit avec un taux de 36,67% par contre la totalité du mode de la communication qui est l'audiovisuel ne présente que de 15%.

Concernant les enquêtés de la catégorie socioprofessionnelle qui affirment que le mode de communication interne le plus utilisé est l'oral on trouve que 53,12% font parties des salariés de la deuxième catégorie (agents de maîtrise), après vient 46,15 % pour la catégorie des agents d'exécutions, et 40% pour les cadres.

Les enquêtés qui font partie de la catégorie socioprofessionnelle des cadres avec un pourcentage 33,33% affirment que le mode le plus utilisé est l'écrit, on trouve 46,15% pour les agents d'exécutions, et 53,12% % pour les agents de maîtrise.

¹ BRISEBARRE Anne- Marie et KUCZYNSKI (dir.) Liliane, *La Tabaski au Sénégal: une fête musulmane en milieu urbain*, éd KARTHALA, Paris, 2009, P 396.

On constate que le mode de la communication interne qui est l'audiovisuel représente un taux plus faible au sein de cette entreprise, avec un pourcentage de 6,25% pour la catégorie de maîtrise, un 26,67% pour les cadres, enfin un 23,07% pour la catégorie d'exécution.

La plus part de nos enquêtés, nous ont informé que le mode le plus convenable pour comprendre et échanger l'information, est le mode oral. D'après ces réponses nous constatons que la majorité de notre population d'étude accorde une grande importance à ce mode, afin d'assurer le bon déroulement du processus de la communication au sien de cette entreprise, et aussi d'assurer l'efficience et l'efficacité de la communication interne. Ce mode est le plus favorable car c'est un mode rapide (fait gagner du temps), et on fait passer des messages à l'aide d'un langage choisi. il est indispensable pour l'amélioration l'efficience de l'entreprise, c'est un mode essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise qui permet une meilleure implication des salariés à leur travail. Il permet une grande efficacité et précision et en acquérant des nouvelles connaissances professionnelles et de réduire la charge de travail, et a une importance majeure « *Au niveau de la communication interne, la communication oral occupe la majeure partie du temps des acteurs de la vie de l'entreprise* »¹

Tableau n 9 : La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et la stratégie de communication interne :

Catégorie socioprofessionnel	La stratégie de la communication interne					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	9	40%	6	33,33%	15	100%
Agent de maîtrise	18	56,25%	14	43,75%	32	100%
Agent d'exécution	8	61,53%	5	38,46%	13	100%
Total	35	58,33%	25	41,66%	60	100%

Source : enquête par questionnaire.

¹ LEGLISE Isabelle, CANUT Emmanuelle et autres , Application et implication en science du langue, Acte des journées jeunes chercheurs, éd L'Harmattan, 2006, P36.

Le tableau ci-dessus illustre la relation qui existe entre les catégories socioprofessionnelles et la stratégie de la communication.

L'analyse des données statistiques nous permet de constater que la majorité des enquêtés ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 58,33% de l'ensemble des travailleurs, dont on trouve la catégorie d'exécution qui a répondu par « oui » avec un taux de 61,53%, ensuite la catégorie de maîtrise avec un taux 56,25%, enfin les cadres ont répondu par « oui » avec un taux de 40%.

Par contre on trouve qu'une partie des employés ont répondu par « non » avec un pourcentage de 41,66% de la population étudiée, dont on trouve 43,75% pour la catégorie des agents de maîtrise qui ont répondu par « non », ensuite vient 38,46% pour la catégorie d'exécution, enfin un 33,33% pour la catégorie des cadres.

On constate selon nos enquêtés que l'entreprise GE dépend d'une stratégie de la communication. Nous pouvons déduire que cette organisation gère une communication fiable et efficace, la stratégie de communication de GE est l'un des enjeux les plus importants pour le développement de cette entreprise, elle permet d'établir un climat social bénéfique et favorable aux bons résultats, elle *est* l'art de diriger et de coordonner les actions nécessaires pour atteindre les objectifs de communication, elle sert aussi à transmettre les messages qui doivent être clairs, simples, spécifiques, faciles à comprendre, et elle partage les idées et les informations concernant l'entreprise, elle doit être régulée en fonction des résultats obtenus. Une stratégie de communication interne vise à impliquer et à susciter l'adhésion des employés, à expliquer les choix et les orientations stratégiques et à accompagner le projet tout en comblant les besoins en information, légitimant et expliquant les nouvelles orientations et les nouveaux choix organisationnels.

Tableau n° 10 : la répartition des enquêtés selon la catégorie Socioprofessionnelle et l'impact bénéfique de la communication interne au sein de l'entreprise :

Catégorie socioprofessionnel	L'impact bénéfique de la stratégie de la communication interne					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	11	73,33%	4	26,67%	15	100%
Agent de maîtrise	25	78,12%	7	21,87%	32	100%
Agent d'exécution	12	92,30%	1	7,69%	13	100%
Total	48	80%	12	20%	60	100%

Source : enquête par questionnaire.

Les données de ce tableau montrent que les catégories socioprofessionnelle (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution) disent que la stratégie de la communication interne a un impact bénéfique au sein de GE avec un taux élevé de 80%, le reste des salariés qui déclarent le contraire avec un faible pourcentage de 20%.

On ne constate que la stratégie de la communication interne à un impact bénéfique au sein de l'entreprise cela s'explique par le rôle d'une stratégie de communication interne qui consiste à communiquer afin de maintenir la cohésion du personnel et favoriser le sentiment d'appartenance chez eux. Ainsi, la stratégie de communication permet d'agir sur les comportements et les représentations des cibles, d'impliquer, de motiver, de conseiller et d'accompagner le changement en vue de favoriser son succès, elle consiste à déterminer les objectifs de communication interne et les différents moyens à utiliser pour la transmission des informations. La communication interne a un impact bénéfique sur les salariés, son usage permet à une meilleure performance et un développement de GE.



Tableau n 11 : la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle et la communication interne au service des besoins personnels des salariés :

Catégorie socioprofessionnelle	La communication interne au service de besoin de personnel des salariés					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	9	60%	6	40%	15	100%
Agent de maîtrise	20	62,5%	12	37,5%	32	100%
Agent d'exécution	7	53,84%	6	46,15%	13	100%
Total	36	60%	24	40%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

D'après la lecture statistique de ce tableau on déduit que la majorité des interrogés ont répondu par « oui » avec un taux de 60 % de l'ensemble de l'échantillon d'étude, tandis que 40% des questionnés pensent le contraire.

60% des interrogés de la catégorie des cadres estiment que la communication interne répond à leurs besoins personnels, le taux le plus élevé est de la catégorie des agents de maîtrise avec un pourcentage de 62,5 % et enfin 53,84% pour les agents d'exécution.

Par contre on trouve la minorité qui a répondu par « non » avec un pourcentage de 40 % dont on trouve 46,15% pour la catégorie des agents d'exécutions et 37, 5 % pour les agents de maîtrise, enfin 40% pour les cadres.

Les résultats obtenus s'expliquent par le fait que la communication interne répond au attentes des salariés a travers la bonne communication, l'offre de programme de formation continue pour actualiser leur connaissances, stimuler leurs compétences et développer leur savoir-faire et augmenter l'estime de soi. Les salariés ont répondu favorablement admettant sa contribution incontournable dans leur développement personnel.

Tableau n° 12 : la réparation des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle et l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise :

L'importance de la communication interne	Fréquence	Taux
Oui	57	95 %
Non	03	05 %
Total	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que 95 % des travailleurs affirment que la communication interne est importante au sein de l'entreprise et 05% des questionnés seulement disent le contraire.

Cela peut s'expliquer par l'importance accordée à la communication au sein de l'entreprise GE .d'après les réponses nous remarquons que la majorité des effectifs de l'entreprise donnent de l'importance à la communication interne car ils considèrent cette dernière comme un moyen primordial qui permet d'assurer un climat plus professionnel, une cohérence dans les efforts à fournir afin d'optimiser les performances, et satisfaire ses objectifs fixés ainsi que celle de l'entreprise. « *La communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise il convient maintenant de bien informer dans l'entreprise afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion des intelligences et des cœurs à des objectifs communs* ». ¹

¹ <http://www.memoireonline.com/01/10/3077/Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature> consulté le 22/08/2016 à 23:30

Tableau n° 13 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction des employés du système d'information actuel :

Catégorie de genre	Le système d'information actuel					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	27	69,23%	12	30,76%	39	100%
Féminin	15	71,42%	6	28,57%	21	100%
Total	42	70%	18	30%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

D'après ce tableau nous observons que la majorité de l'échantillon interrogé de GE confirment qu'ils sont satisfaits du système d'information actuel avec un effectif de 42 individus dont 69,23% sont des hommes. Néanmoins, il ya une catégorie d'échantillon qui dit le contraire avec un taux de 30% représentant un effectif de 18 individus dont 30,76% son du genre masculin.

On remarque qu'il ya 28,57% de femmes qui ont répondu négativement, par contre on trouve 71,42% qui ont répondu positivement.

D'après cette observation on constate que la majorité des salariés sont satisfait du système d'information actuel a cause de développement de nouvelles technologies de l'information et de communication qui facilite le contact entre les sévices de l'entreprise et le changement des idées entre les salariés , cela s'explique aussi par le fait que les employés donnent de l'importance à la fonction de la communication interne qui reflète positivement sur la fonction et la stabilité des employés. Les techniques utilisées par GE sont suffisantes et efficaces.

Tableau n°14 : la répartition de l'échantillon selon catégorie de tranche d'âge et les objectifs de la communication interne :

Les objectifs de la communication interne	Fréquence	Taux
Informé le personnel	27	45%
Améliorer la performance des salariés	30	50%
Répondre aux attentes des salariés	03	05%
Total	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Ce tableau montre que 50% des travailleurs interrogés sur les objectifs de la communication interne pensent que l'objectif essentiel sert à améliorer la performance des salariés, suivis d'un taux de 45 % pour les travailleurs qui disent que son objectif est informer le personnel, enfin un taux de 05 % pour ceux qui affirment que ça sert à répondre aux attentes des salariés.

On conclut que la majorité des enquêtés indiquent que la communication interne sert à améliorer la performance des salariés, cela s'explique par l'efficacité de cette dernière qui joue son rôle afin de développer le sens du collectif, l'employé se sent intégré au sein de cette entreprise, tout cela développe un climat de confiance. La communication interne améliore la performance d'une entreprise et cherche à augmenter la qualité de vie des salariés, pour avoir une entreprise dynamique et qui fait du profit l'ambiance et l'entente entre les salariés et les dirigeants est très importantes car une bonne ambiance dans une société est une source de profit.

Tableau n°15 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie Socioprofessionnelle et l'atteinte des objectifs de la communication interne :

Catégorie de genre	L'atteinte des objectifs de la communication interne							
	Satisfaisant		Peu satisfaisant		Insatisfaisant		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculin	16	41,02%	12	30,76%	11	28,20%	39	100%
Féminin	10	47,61%	7	33,33%	4	19,04%	15	100%
Total	26	43,33%	19	31,67%	15	25%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Tous les résultats dans ce tableau montrent que 43,33% des enquêtés jugent que l'atteinte des objectifs de la communication interne est satisfaisante contre un taux de 25% qui disent le contraire, 31,67% des salariés affirment que l'atteinte de ces objectifs est peu satisfaisante.

On trouve que la majorité du genre masculin affirment que l'atteinte des objectifs de la communication interne est satisfaisante avec un taux de 41,02% , suivie de ceux qui disent qu'elle est peu satisfaisante avec un taux de 30,76%, et un taux de 28,20% pour ceux qui affirment qu'elle n'est pas satisfaisante.

On constate que la majorité du genre féminin déclare que l'atteinte de ces objectifs est satisfaisante avec un taux de 47,61%, suivie de celles qui disent qu'elle est peu satisfaisante avec un taux de 33,33%, et un pourcentage de 19,04% pour celles qui affirment qu'elle n'est pas satisfaisante.

Il est évident que la communication interne est un ensemble de dispositifs pour faciliter l'échange d'informations. D'après les résultats de ce tableau on peut affirmer que l'atteinte des objectifs de la communication interne au sein de GE est majoritairement satisfaisante, la majorité des travailleurs au sein de GE confirment leur satisfaction de l'atteinte des objectifs de la communication interne grâce aux NTIC (le téléphone, intranet, é mail, internet, réunion...), ces dernières répondent aux attentes spécifiques des salariés de cette entreprise et filtrent la masse croissante des informations.

2.2. La vérification de la première hypothèse :

Nous avons confirmé la première hypothèse dont laquelle la communication interne influence positivement sur la réalisation des objectifs organisationnels au sien de GENERAL EMBALLAGE .Nous nous sommes prononcés sur la vérification de cette hypothèse sur la base des proportions relatives.

Selon les données analysées, il est avéré que d'après les tableaux N° 7, 8, 9, 11,12, 14,15. On constate que la majorité interrogée confirme que la communication interne joue un rôle important dans le développement de l'organisation avec un taux de 95% , et l'utilisation des outils et des modes de la communication interne donnent plus de volonté pour réaliser les taches et permet aux salariés d'exprimer leurs opinions et leurs idées dans le but de créer un climat de travail favorable aussi aide les salariés à effectuer leurs travaux correctement efficacement dans les délais avec moins de coût, et contribue a la réalisation des objectifs organisationnels. La communication interne répond aux besoins personnels des salariés avec un taux de 60% des interrogés qui ont répondu favorablement admettant son immense contribution dans leurs développement personnels, en ce qui concerne la satisfaction des salariés avec le système d'information actuel, un pourcentage de 70% des salariés confirment leurs satisfaction du système d'information actuel et on remarque que ce derniers est dominé par le mode oral ; ces objectifs sont satisfaisant grâce aux NTIC qui répondent aux attentes spécifiques des salariés de cette entreprise avec un taux de 43,33%

2. L'analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :

« La stratégie de la communication interne améliore la performance individuelle des salariés ».

Tableau n° 16 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le lien entre la communication interne et la performance.

Catégorie socioprofessionnelle	Le lien entre la communication interne et la performance					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	11	73,33%	4	26,67%	15	100%
Agent de maîtrise	20	62,5%	12	37,5%	32	100%
Agent d'exécution	7	53,84%	6	46,15%	13	100%
Total	38	63,33%	22	36,67%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

L'observation et l'analyse du tableau 16 montre que la majorité des employés au sein de GE ont répondu par « oui » cela veut dire qu'il ya un lien étroit entre la communication interne et la performance avec une proportion de 63,33%, le reste affirment le contraire avec un taux de 36,67%.

Concernant ceux qui ont répondu par « oui » on trouve les cadres avec un taux de 73,33%, les agents de maîtrise avec un pourcentage de 62,5%, enfin une proportion de 53,84% pour les agents d'exécution.

Pour ceux qui disent le contraire, on trouve que les agents d'exécution ont un pourcentage de 46,15%, suivis par les agents de maîtrise avec un pourcentage de 37,5%, enfin un faible pourcentage pour la catégorie des cadres qui représente 26,67%.

Le taux le plus élevé que nous avons enregistré nous amènent à déduire qu'il y a un lien entre la communication interne et la performance, cela s'explique par le fait que la performance et la communication interne sont devenues incontournables et jouent un rôle

majeur au sein de l'organisation. Il est reconnu que la communication interne est un vecteur de l'évolution de la performance de l'entreprise.

La performance et la communication interne dépendent plus de l'efficacité et de la nature du changement organisationnel, on pourrait toutefois, affirmer que la communication interne n'est qu'un outil qui peut exercer des effets positifs ou négatifs sur la performance de l'entreprise; tout dépend de la stratégie organisationnelle et des finalités attendues de leur usage.

Tableau n°17 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie Socioprofessionnelle et l'amélioration de la performance des salariés.

Catégorie socioprofessionnelle	L'amélioration de la performance des salariés							
	Niveau de salaire et régularité		Sécurité de l'emploi		Information et communication		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	5	33,33%	4	26,67%	6	40%	15	100%
Agent de maîtrise	12	37,5%	6	18,75%	14	43,75%	3 2	100%
Agent d'exécution	4	30,76%	2	15,38%	7	53,84%	1 3	100%
Total	21	35%	12	20%	27	45%	6 0	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Suite aux données chiffrées du tableau statistique ci-dessus, nous observons que la majorité des enquêtés ont répondu à la question sur l'amélioration de la performance des salariés par l'information et la communication avec une proportion de 45%, suivie par un pourcentage de 35% pour ceux qui ont répondu par le niveau de salaire et régularité, enfin un faible taux est enregistré par ceux qui ont répondu par la sécurité de l'emploi qui représente seulement 20%.

En ce qui concerne la catégorie des cadres, la majorité ont répondu par la communication interne avec une proportion de 40% la même chose pour la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 43,75 %, et la catégorie d'exécution avec un pourcentage de 53,84 %.

Concernant ceux qui ont répondu par la sécurité de l'emploi, un pourcentage de 26,67% pour la catégorie des cadres, suivi par un taux de 18,75% pour les agents de maîtrise, après vient la catégorie des agents d'exécution qui représente un pourcentage de 15,38%.

Un 37,5% des salariés de catégorie de maîtrise affirment que le niveau de salaires et régularité encouragent à améliorer leurs performances, après vient la catégorie des cadres avec un pourcentage de 33,33%, enfin 30,76% pour les agents de maîtrise.

Les résultats obtenus dans ce tableau nous amènent à déduire que l'existence de l'information et de la communication au sein de GE est considérée comme un moyen indispensable pour l'amélioration de la performance des salariés et le développement de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

L'information et la communication permettent une bonne précision au travail, et l'acquisition des nouvelles connaissances pour faciliter le travail, simplifier et faciliter les tâches.

On conclue que la communication et l'information sont la base de la réussite et la développement de la performance d'un salarié.

Tableau n° 18 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et la contribution de l'amélioration de la performance individuelle à la viabilité de l'entreprise.

Catégorie de tranche d'âge	La communication interne contribue à la viabilité de l'entreprise					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
25-30	29	80,55%	7	19,44%	36	100%
31-39	11	73,33%	4	26,67%	15	100%
40-49	5	55,56%	4	44,44%	9	100%
+ 50	-	-	-	-	-	100%
Total	48	80%	12	20%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Les chiffres du tableau statistique ci-dessus indiquent que la plupart de nos enquêtés déclarent que l'amélioration de la performance individuelle contribue à la viabilité de l'entreprise avec un pourcentage majoritaire de 80% le reste indiquent le contraire avec un taux de 20%.

La majorité des salariés ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 80,55% pour la catégorie de tranche d'âge 25-30 ans, suivi de ceux qui ont entre 40-49 ans avec une proportion de 55,56%, après vient ceux qui ont l'âge de 31 ans jusqu'aux 39 ans avec un pourcentage de 73,33% ; enfin la catégorie de plus de 50 ans n'a pas répondu parce qu'ils ne sont pas représenté au nombre de l'échantillon.

Pour le reste des salariés qui ont répondu par « non » on trouve un pourcentage de 44,44% pour ce qui ont l'âge entre 40-49 ans, suivi la catégorie de tranche d'âge 31-39 ans avec un taux de 26,67%, enfin un pourcentage de 19,44% pour ceux qui on a l'âge entre 25-30 ans.

L'amélioration de la performance individuelle contribue à la viabilité de cette entreprise, cela s'explique par l'importance de la performance individuelle au sein de l'entreprise, elle est au cœur des entreprises et des organisations dans le sens où permet le développement des activités et des emplois, GE en l'occurrence, ne peut réussir

sans performance individuelle, la performance individuelle ne se construit pas seule, elle est rendue possible par les apports de l'organisation et des collaborateurs, elle est favorisée par un environnement de travail, elle traduit la capacité des personnes à travailler ensemble et à mettre en œuvre une intelligence collaborative.

Tableau n°19 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le rôle de la communication interne dans le développement de la performance individuelle.

Catégorie socioprofessionnel	Le rôle de la communication interne dans le développement de la performance individuelle					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	9	60%	6	40%	15	100%
Agent de maîtrise	26	81,25%	6	18,75%	32	100%
Agent d'exécution	8	61,53%	5	38,46%	13	100%
Total	43	71,67%	17	28,33%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnel et le rôle que joue la communication interne dans le développement de la performance individuelle.

On constate que la majorité des salariés de toute catégories socioprofessionnelles (cadre, agent de maîtrise et agent d'exécution) déclarent que la communication interne joue un rôle important dans le développement de la performance individuelle avec un pourcentage de 71,67% par contre le reste des interrogés affirment le contraire avec un taux de 28,33%.

D'après ces résultats on constate que le personnel de l'entreprise donne une grande importance à la communication interne et cela pour l'avantage qu'elle présente dans le développement de la performance individuelle, elle aide au développement d'une culture

Cohésion du groupe au travail, la communication interne contribue à la performance Individuelle, elle accroît l'efficacité de chacun de ses salariés.

Tableau n° 20 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie de l'enceinté et le manque de la communication interne entre les salariés est la principale raison de la baisse du niveau de la performance.

La catégorie de l'ancienneté	Le manque de la communication interne pour la performance					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
1-5	21	58,33%	15	41,66%	36	100%
6-9	11	73,33%	4	26,67%	15	100%
10-15	5	100%	-	-	5	100%
+16	3	75%	1	25%	4	100%
Total	40	66,66%	20	33,33%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Ce tableau montre la répartition de l'échantillon selon la catégorie de l'ancienneté professionnelle et l'avis des salariés sur le manque de la communication interne et son effet comme une cause principale de la baisse du niveau de performance ; 66,67% des questionnés ont répondu positivement et ont affirmé que le manque de la communication interne est une cause principale de la baisse du niveau de performance au sein de l'entreprise, 58,33% pour ceux qui ont 1-5 ans d'expérience professionnelle, 73,33% pour ce qui ont 6-9 ans d'expérience, un taux plus élevé de 100% pour ce qui ont entre 10-15ans d'expérience, enfin un pourcentage de 75% pour ce qui ont 16 ans et plus d'expérience.

Pour ceux qui ont répondu négativement à la question avec un pourcentage de 33,33%, on trouve 41,66% pour ce qui ont 1-5 ans d'expérience, un taux de 26,67% pour ceux qui ont 6-9 ans d'expérience , 00% pour ceux qui ont 10-15 ans d'expérience , en fin 25% pour ceux qui ont l'expérience de 16 ans et plus.

Nous pouvons déduire à partir de ces résultats, que l'absence de la communication interne influe négativement, pas seulement sur la performance mais sur l'image de l'entreprise (intérieure & extérieure), à partir des réponses que nous avons collectées, nous constatons que la communication interne est l'élément clé de la réussite de l'entreprise dans tous les domaines y compris la performance. Cela nous amène à dire que cette organisation, accorde une très grande importance à leur salariés afin d'améliorer leur performance. L'entreprise confirme l'obligation de la communication pour la réussite de la performance, et pour cela l'entreprise GE favorise le processus de la communication.

Tableau n°21 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie de genre et la contribution de la communication interne sur la réalisation des objectifs organisationnels.

Catégorie de genre	La contribution de la communication interne a la réalisation des objectifs organisationnels					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	22	56,41%	17	43,58%	39	100%
Féminin	11	52,38%	10	47,61%	21	100%
Total	33	55%	27	45%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Considérant les résultats de notre enquête comme se présente dans le tableau ci-dessus nous retenons que 55% des enquêtés de notre échantillon total affirment que la communication interne contribue a la réalisation des objectifs organisationnels, on trouve 56,41% du genre masculins, et 52,38 % du genre féminin.

Néanmoins, 45% de notre échantillon total indiquent que la communication interne ne contribue pas à la réalisation des objectifs organisationnels, dont parmi eux sont 43,58% sont des hommes, 47,61% sont des femmes.

La communication interne contribue effectivement à la réalisation des objectifs organisationnels grâce à l'encouragement de l'utilisation des nouvelles techniques et technologies au sein de l'organisation ; la communication interne est la base de la réussite

de toute entreprise, elle permet d'informer, motiver le personnel et de relier, d'unifier et progressivement améliorer les relations entre les partenaires et la performance des salariés ; l'absence de la communication interne implique l'empêchement de la circulation des informations dans l'entreprise.

Tableau n°22 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie de tranche d'âge et l'effet de la communication interne sur la performance organisationnelle.

catégorie de tranche d'âge	L'effet de la communication interne sur la performance					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
20-30	19	59,73%	13	40,62%	32	100%
31-39	12	60%	8	40,62%	20	100%
40-49	5	62,5%	3	37,5%	8	100%
+50	-	-	-	-	-	100%
Total	36	60%	24	40%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

D'après ce tableau nous reconnaissons qu'un pourcentage plus élevé des enquêtés soit 60% affirment que de la communication interne a un effet positive sur la performance organisationnelle, dans lequel on trouve 62,5% attribué à ce qui ont l'âge entre 40-49, suivi de 60% pour ce qui ont l'âge entre 31-39, après vient 59,7% pour la tranche d'âge entre 20-30 ans, et enfin 00% pour la catégorie d'âge de 50 ans et plus.

On trouve que 40% de l'échantillon total ont répondu défavorablement à la question; 40,62% pour ce qui ont entre 31-39 ans, après vient la catégorie entre 40-49 ans avec un taux de 37,5%, et enfin 00% pour la catégorie d'âge 50ans et plus.

On conclue que la majorité de notre population d'étude affirment que la communication affecte positivement sur la performance organisationnelle cela est dû à la suffisance des moyens de la communication interne utilisé par l'entreprise pour la performance, cela s'explique par le fait que ces moyens sont opérationnels pour une bonne communication, cette dernière logiquement va être un facteur essentiel de la performance

des salariés au sein de cette organisation, ce qui confirme aussi l'obligation de l'existence de la communication pour la réussite de la performance.

Tableau n°23 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie de tranche d'âge et la contribution des salariés à accroître la performance au sein d'une organisation.

Catégorie de tranche d'âge	La contribution des salariés à accroître la performance					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
20-30	26	81,25%	6	18,75%	32	100%
31-39	18	90%	2	10%	20	100%
40-49	7	87,5%	1	12,5%	8	100%
+50	-	-	-	-	-	100%
Total	51	85%	9	15%	60	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Ce tableau nous montre les réponses des enquêtés sur la contribution des salariés à accroître la performance au sein de l'organisation, on trouve un taux de 85% des salariés qui ont répondu favorablement par « oui », et le reste des salariés affirment le contraire avec un taux de 15%.

On trouve un taux de 81,25% des enquêtés qui ont entre 20-30 ans ont répondu positivement par « oui », 90% pour ce qui ont à l'âge entre 31-39 ans, 87,5% pour la catégorie entre 40-49 ans, enfin 00% pour 50 ans et plus.

Pour ceux qui disent le contraire, on trouve 18,75% pour ceux qui ont l'âge entre 20-30 ans, 10% pour la catégorie de la tranche d'âge entre 31-39 ans, enfin la catégorie entre 40-49 ans avec un pourcentage de 12,5%.

D'après l'analyse statistique de ce tableau on constate que la majorité des salariés de GE contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise, à son évolution et sa réussite, cela signifie que l'entreprise favorise la motivation des salariés pour atteindre un

succès dans un environnement serein et concurrentiel, essayant toujours d'améliorer la qualité du travail et d'apprendre des nouvelles techniques et technologies les plus performantes.

3.2. La vérification de la deuxième hypothèse :

Nous avons confirmé la deuxième hypothèse dans laquelle la stratégie de la communication interne améliore la performance individuelle des salariés.

Selon les tableaux N°15,16,17,18,19,20,22 on constate que la communication interne joue un rôle important dans le développement de la performance individuelle des salariés sur toutes les catégories socioprofessionnelles avec un taux de 71,67%, autrement dit travailler avec l'efficacité et l'efficience qui sont les indicateurs de la performance, en addition a cela la communication interne a un impact très positif sur la performance des salariés et l'acquisition des connaissances professionnelles, elle permet d'atteindre une meilleure efficacité, l'amélioration de la performance individuelle contribue a la viabilité de l'entreprise ; les salariés ont répondu favorablement et l'ont confirmé avec un taux de 80% , les résultat montrent aussi que les salariés contribuent à accroître la performance de l'entreprise avec un taux de 85%. La majorité des salariés au sein de GE affirment l'obligation de la communication interne pour une meilleure performance des salariés avec un pourcentage de 66,66%.

Conclusion

D'après les données statistiques et ce travail d'analyse issus de notre questionnaire. Il ressort que nos hypothèses sont confirmées d'après l'enquête effectuée sur le terrain auprès des travailleurs de GE qui ont confirmé que la communication interne influence positivement sur la performance individuelle des salariés, ils ont aussi confirmé que la communication interne a un effet positif sur la réalisation des objectifs organisationnels. L'entreprise GE repose sur l'adaptation des politiques de communication interne qui influence positivement sur la performance en entreprise, elle va garantir et établir une meilleure relation entre les salariés.

Conclusion générale

Conclusion générale

Après un long travail, nous voici arrivé au l'accomplissement du mémoire de fin de cycle, notre présente étude a porté sur la communication interne et son influence sur la performance des salariés au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE sise à AKBOU (BEJAIA).

Notre étude montre que l'entreprise GE a mis en place toute une organisation complète et complémentaire de communication. Il est apparu d'après notre étude sur le terrain que la communication interne a une grande importance et une influence majeure sur la vie socioprofessionnelle des travailleurs, cela veut dire que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la communication interne sur tous les niveaux. Toutes les stratégies et les techniques appropriées sont implantées pour maintenir la cohésion au sein de l'entreprise afin d'encourager l'appartenance et établir un climat de confiance, sachant bien que tout cela est fait avec la participation du personnel afin de construire un esprit d'équipe et garantir la réussite et le développement de l'entreprise.

Ainsi après l'analyse des données de l'enquête sur le terrain, et d'après les résultats obtenu comme réponse de notre recherche, nous constatons que nos deux hypothèses sont confirmées et nous avons trouvé que la communication interne est un moyen important voir indispensable pour le développement de l'organisation et la réussite de l'entreprise, une bonne communication interne rend les travailleurs plus performant et les incitent à participer dans les déférentes activités de cette dernière. L'existence de la communication interne au sein de l'entreprise permet de mettre en œuvre des stratégies ayant pour but l'amélioration de performance des salariés, et de réaliser des objectifs organisationnels.

On peut tirer comme une conclusion de cette étude que nous avons abordé la communication interne et son influence sur la performance des salariés qui reste sujet très intéressant, vaste et d'une importance majeure pour un développement collaboratif de l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels tracés.

Alors on arrive à dire que GENERAL EMBALLAGE est une entreprise algérienne, parmi d'autres, qui ont adopté la communication interne comme élément important de son développement vue son influence positive sur les performances des salariés et sur la réalisation des objectifs.

Conclusion générale

Il est essentiel enfin de dire que l'amélioration continue doit être présente pour garantir un système de communication actualisé et fiable qui garanti une performance optimale des salariés et donc une richesse pour l'entreprise.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

1. Les ouvrages méthodologiques :

- Jean LOUIS et Del Bayle LOUBET, Initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'Harmattan, paris, 2000.
- Madeline GRAWITZ, Lexique des sciences sociales, 8^{ème} éd, DALLOZ, 2004.
- Madeline GRAWITZ, Méthode des sciences sociale, 11^{ème} éd, DALLOZ, paris, 2001.
- MAURICE Angers, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997.
- Omar AKTOUF, Méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations (une introduction a la démarche classique et une critique), éd presse université du Québec, Québec, 1987.
- Paul N'DA, Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines (Réussir sa thèse son mémoire de master et professionnel et son article), éd L'Harmattan, Paris, 1987.
- Raymond BOUDON, Les méthodes en sociologie, P.U.F, Paris, 1969.

2. Les ouvrages théoriques :

- Alain MEIGNANT, Manager la formation, éd de liaisons, Paris, 2006.
- André-A LAFRANCE et Francoit LAMBOTTE, tenir le C.A.P de vos communication en entreprise (pour une performance optimale dans vos réseaux humains et techniques), éd en nouvelles edipro, 2011.
- Alain FERNANDEZ, Les neveux tableaux de bord des managers, 5eme éd EYROLLES, 2011.
- Anne- Marie BRISEBARRE et Liliane KUCZYNSKI (dir.), La Tabaski au Sénégal,(une fête musulmane en milieu urbain), éd KARTHALA, Paris, 2009.
- Audrey CHARBONNIER et autres, vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu, étude exploratoire a l'université de Toulouse.
- Baron XAVIER, La performance collective, repenser l'organisation des travailleurs du savoir, éd LIAISONS, Paris, 2012.

Liste bibliographique

- Bernard GONGLOF, L'individu et les performances organisationnelles, édition l'Harmattan, Paris, 2000.
- Bernard MARTORY, Christine DELAY, Fabien SIGUIER, Peloter les performances de RH, la création de valeur par les ressources humaines, éd LIAISONS.
- Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3^{ème} éd DUNOD, paris, 2007.
- BROUWERS, CORNET, GUTIERREZ, PICHAULT, ROUSSEAU, WARNOUTE, Management humain et contexte de changement, pour une approche constructiviste préface de Andrew Pettigrew, éd de Boeck, Paris, 1997.
- Brunno BONNEFOUS et autres, Information et communication, Bréal, Rosny-Sous-Bois, 2005.
- BTS assistant de gestion de PME et de PMI, Information communication organisation, 2eme édition N. Aldosa, M. le Bihan, M.Monin,Bréal, Rosny,2003.
- Chantal BONNEFOUS, Alain COURTOIS, Indicateurs de performance, éd Hermès, Paris, 2001.
- Charles LUTHSAUS et autres, Evaluation organisationnelle(cadre pour l'amélioration de la performance), éd les presses de l'université laval, Canada, 2003.
- Claude Blanche ALLEGRE et Anne Elisabeth ANDEANSSIAN, gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, 1^{er} éd de Boeck, Bruxelles, 2008.
- Claudine DUTERNE, La communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, éd de Boeck, 2002.
- Dominique BEAU et Sylvain DAUDEL, Stratégie d'entreprise et communication, éd Dunod, Paris, 1992.
- Département des affaires économiques et sociale, division de statistique, Recommandations internationales concernant les statistiques industrielles, éd Nations Unies, New York, 2010.
- Economique ECOSIP, Dialogue au tour de la performance en entreprise (les enjeux), éd L'Harmattan.
- Eric COBUT et Christine DONJEAN, La communication interne, 2^{ème} éd professionnelle, Belgique, 2015.
- Ferrier OLIVIER, les très petites entreprises, 1^{er} éd de Boeck Université Rue Minime, B-1000 Bruxelles.

Liste bibliographique

- Francis GRANDGUILLOT et BEATRICE, L'essentiel du contrôle de gestion, 4^{ème} éd de Lextenso Gualino, paris, 2007.
- Francis BALLE, Lexique de l'information et de la communication, éd Dalloz, Paris, 2006.
- Francis GRANDGUILLOT, Béatrice, L'essentiel du contrôle de gestion, 4^{ème} éd Gualino, paris, 2009.
- Isabelle LEGLISE, Emmanuelle CANUT, Isabel DESMET et Nathalie GARRIC, Application et implication en science du langage (Acte des journées jeunes chercheurs), éd L'Harmattan, 2006.
- Jean CORNELIS, Nouveau guide pratique de gestion des compétences (Modèle stimulant l'Entreprise apprenante via la collaboration entre le département Gestion Ressources Humaines et la ligne des départements Marketing Vente et Service), éd publibook.
- Jean-Claude ARBIC, psychologie de la communication, théorie et méthodes, 3^{ème} éd ARMAND COLIN, 2008.
- Jean-Claude BERTRAND, Médian (Introduction à la presse, la radio et la télévision), éd Ellipses, Paris 1995.
- J-M DECAUDIN, J.IGALENS, La communication interne (stratégies et techniques), 2^{ème} éd, DUNOD, Paris.
- Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS et Stéphane WALLER, La communication interne, stratégie et techniques, 3^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2013.
- Jean-Louis MAGAKIAN, Marline AUDERY PAYAUD, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2^{ème} éd, Bréal, 2007.
- Jean-Macaire MUNZELE Munzimi, Les pratiques de sociabilité en Afrique: les mutations culinaires chez les Ambuun, éd Publibook, paris, 2005.
- Jean-Marie PRETTI, ressources humaines, 8^{ème} éd Vuibert, Paris, 2008.
- Jean. MEAD, la Communication interne, Stratégie et Technique, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2009.
- Jacques LESOURNE et Denis RANDET, La recherche et l'innovation en France, édition Odile Jacob, Paris, Octobre 2009.
- Jean LOHISSE, La communication a la transmission à la relation, (culture et communication), 4^{ème} éd de Boeck, Bruxelles.

- Jean-Louis MAGUAKIAN et Marielle AUDREY PAYAUD, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2^{ème} éd, Bréal 2007.
- Lakhdar SEKIOU, Gestion du personnel, éd ISBEN, Montréal, 1986.
- Liliane DEMONT-LUGOL et autres, Communication des entreprises (stratégies et pratiques), 2^{ème} éd, ARMAND COLIN, paris, 2006.
- Loua SEYDOU, Quelle efficacité pour l'enseignement supérieur au Mali, éd L'Harmattan, paris, 2016.
- Luc CHAPUT, Modèle contemporains en gestion (un niveau paradigme, la performance), éd presse de l'université de Québec, Canada, 2007.
- Luc DEHAND, Julien GROSS, Communication d'entreprise et d'organisation, éd Moenne, Renne(France), 1998.
- Martory BERNARD, Tableau de bord sociaux, pilotage, animation, décision, éd LIAISONS, 2004.
- Martory BERNARD, Christine DELAY et Fabien SIGUIER, Piloter les performances RH, la création de valeur par les ressources humaines, éd Laissions, Paris.
- Michel AMIEL, Francis BONNET, Joseph JACOBS, Management de l'administration, 2^{ème} éd de Boeck Université, paris, Bruxelles.
- Michel DAVAGLE et autre, La bonne gouvernance dans les ASBL, éd edipro, Belgique, 2011.
- Michel LECLERC et Michel QUIMPER, Les relations au travail au Québec, 2^{ème} éd, process de l'université de Québec, Canada, 2003.
- Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT, La communication interne de l'entreprise, 5^{ème} éd dunod, Paris, 2007.
- Nadia GRARADJI, Les métiers des ressources humaines, éd l'Etudiant, Paris, 2004.
- Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBEART, La communication interne de l'entreprise, 4^{ème} éd, Dunod, Paris, 2004.
- Nicole ALMEIDA et Thierry LIBAERT, La communication interne de l'entreprise, 2^{ème} éd DUNOD, Paris, 2000.
- Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBEART, La communication interne de l'entreprise, 5^{ème} éd, Dunod, Paris, 2007.
- Nicole D'ALM EDIA et Thierry LIBAERT, la communication interne des entreprises, 7^{ème} édition, éd DUNOD, Paris, 2014.

- Nicolas BERLAND et Yves de Rongé, Contrôle de gestion, (perspectives stratégiques et mana géniales), 2^{ème} éd PEARSON.
- Olivier ZARA, Le management de l'intelligence collective vers une nouvelle gouvernance, 2^{ème} éd, M21, 2008.
- Organisation mondial du commerce, L'aide pour le commerce- panorama 2011 (montrer les résultats), éd OCDE, OMC 2011.
- Patrick CORSI et Neau ERWAN, Les dynamiques de l'innovation, (modèles, méthodes et outils), éd LAVOISIER, paris, 2011.
- Paul PINTO, La performance durable, éd DUNOD, Paris, 2003.
- Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ, La communication interne au service de managent, 2^{ème} éd Liaisons, Paris, 2001.
- Philippe LORINO, méthode et pratique de la performance, éd de l'organisation, 1997.
- Philippe LORINO, méthode et pratique de la performance (pédagogique, complet et clair- Alternatives Economiques, 3^{ème} éd d'Organisation, 2003.
- Philippe MALAVAL, Jean-Marc DECAUDIN et Christophe BENAROYA, Pentacom (Communication théorie et pratique), éd Person Education, Paris, 2005.
- Philippe MALAVAL, Jean-Marc DECAUDIN et Christophe BENAROYA, Jacques DIGOUT, Pentacom (communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b), 2^{ème} éd Pearson, Paris, 2012.
- Philippe MALAVAL, Jean-Marc DECAUDIN et Christophe BENAROYA, Pentacom (Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 3^{ème} éd Pearson, France, 2012.
- Philippe PAQUET, Information, Communication, et management dans l'entreprise : quels enjeux ?, éd L'Harmattan, paris, 2008.
- Pierre VOYER, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, éd presse université de Québec, Québec, 2009.
- (R) ARCAND et BOURBEAU (N), La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, éd CEC .INC, Paris, 1998.
- ROGER Tessier et YVAN Tellier, Historique et prospective du changement planifié (changement et développement des organisations), éd presses de l'université du Québec, Québec, 1990.
- Thierry LIBAERT, Marie- Hélène WESTPHALIEN, communicator, toute la communication d'entreprise, 6^{ème} éd, DUNOD, paris, 2012.

Thierry LIBAERT, Communiquer dans un monde incertain, éd PEARSON Village Mondial, Paris, 2008.

Thierry LIBAERT, La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, éd OIC, Naves(France), 2007.

Thierry LIBAERT, Introduction à la communication, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2009.

Yves EMERY, renouveler la gestion des ressources humaines, une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privés, éd presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2003.

3. Les dictionnaires :

Bernard LAMIZET et Ahmed SILEM, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Edition Ellipse, Paris 1997.

Jean François DORITIER, Dictionnaire des sciences humaines, éd sciences humaines, paris, 2004.

Le petit Larousse, Dictionnaire, Paris, 2008.

Serge CACALY et autres, Dictionnaire de l'information , 3^{ème} éd, Armand Colin, Paris, 2008.

4. Web-graphie :

<http://www.memoireonline.com/01/10/3077/Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature>.

(L)DEMONT et (A) KEMP, Communication des entreprises, 2005.

<http://www.memoireonline.com/01/10/3077/Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherie-C.html>.

Philippe DETRIE, Catherine BROYEZ, La communication interne au service du management , 2001 http://www.memoireonline.com/01/10/3077/m_Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherie-C0.html.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire

Université Abderrahmane Mira Béjaia

Département des sciences sociales

Option : organisation et travail.

Spécialité : sociologie du travail et de ressource humaine

Questionnaire distribué aux différentes catégories socioprofessionnelles

Thème

L'impact de la communication interne sur la performance des salariés.

Cas pratique : GENERAL EMBALLAGE (AKBOU) BEJAIA.

Réaliser par :

M^{lle} NEMIR Yasmine

M^{er} AZROU Hillal

Encadré par :

M^{er}. MATI Ali

Madame, Monsieur :

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin d'études concernant le thème cité en haut, je sollicite votre collaboration a travers vos réponse a ce questionnaire qui est strictement anonyme, vos réponse nous permettons de rassembler des points important qui nous aideront à continué notre recherche, je vous pris de répondre convenablement aux questions posées, nous vos remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

Année universitaire : 2015/2016

Questionnaire :

Axe 1 : Données personnelles :

1) Genre :

- Masculin

- Féminin

2) Age :

20 - 30

40 – 49

31 - 39

+ 50

3) Niveau d'étude :

- Primaire

- Moyen

- Secondaire

- Universitaire

4) Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

5) L'ancienneté :

1 - 5

10 – 15

6 - 9

+16

10) Diriez-vous que la stratégie de la communication interne a un impact bénéfique au sein de votre entreprise?

Oui

Non

11) La communication interne répond t elle a vos propre besoins?

Oui

Non

12) Pensez vous que, la communication interne au sein de votre entreprise est importante ?

Oui

Non

13) Quels sont les objectifs de la communication interne au sein de votre entreprise?

Informer le personnel

Améliorer la performance des salariés

Répondre aux attentes des salariés

Autres.....

.....

14) comment vous jugez l'atteinte de ces objectifs ?

Satisfaisant

peu satisfaisant

Insatisfaisant

Axe 3 : La communication interne et la performance des salariés :

15) Ya t'il un lien entre la communication interne et la performance de l'entreprise?

Oui

Non

16) Qu'est ce qui vous encourage à améliorer votre performance ?

- Niveau du salaire et régularité Oui

Non

- Sécurité d'emploi Oui

Non

- Information et communication Oui

Non

- Autre.....

17) L'amélioration de la performance individuelle contribue-t-elle à la viabilité de l'entreprise ?

Oui

Non

18) La communication interne joue-t-elle un rôle important dans le développement de la performance individuelle ?

Oui

Non

19) Pensez vous que le manque de la communication interne entre les salariés est la principale raison de la baisse du niveau de la performance ?

Oui

Non

20) La communication interne contribue-t-elle à réaliser les objectifs de votre entreprise ?

Oui

Non

21) La communication interne a –t’elle un impact positive sur la performance Organisationnelle ?

Oui

Non

22) Contribuez vous a accroitre la performance au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

Justifier

.....
.....

Annexe 2 : Organigramme de la Spa General Emballage

