

**Université Abderrahmane mira de Bejaia**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département des sciences humaines**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de l'information et  
de la communication**

**Option : communication et relations publiques**

# Thème

**La stratégie de communication interne dans une entreprise  
multiculturelle**

**Cas pratique : Danone Djurdjura Algérie (DDA).**

**Réalisé par :**

**M<sup>elle</sup> FERRADJ Souhila**

**M<sup>elle</sup> HAMADOU Fahima**

**Encadré par :**

**Mr. LADJOUZI FARID**

**Année universitaire 2017/2018**

## *REMERCIEMENT*

*Nous souhaitons rendre hommage à tous ceux qui nous ont accompagnés, formés et conseillés et dirigés tout au long de notre parcours ; professeurs, responsables nos parents (famille), ou encore collègues et ami(s). Ce mémoire reflète bien leurs pensées, leurs modélisations, leurs conseils, leurs préoccupations et leurs amitiés.*

*Nous tenons à remercier le bon dieu le tout puissant, qui nous a donné du courage, patience et volété pour achever ce travail*

*Nos remerciements vont également à notre encadreur M<sup>r</sup>. LADJOUZI FARID, d'avoir accepté de nous encadrer et qui nous aidé avec ses précieux conseils et ses orientations afin de réaliser notre étude, sans oublier de remercier tous nos enseignants.*

*Non profonds remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de Danone Djurdjura Algérie.*

*Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciement a tous non amis, qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce travail et durant tout notre parcours universitaire.*

## *Dédicaces*

*Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir donné la chance ainsi que le courage et la force afin de réaliser ce travail.*

*Je dédie le fruit de mes années à tout ce que j'ai de plus cher au monde, à vrai dire ni l'encre ni l'espace de cette feuille ne suffit pour contenir mes remerciements.*

*A ma famille et plus particulièrement mes très chers parents qui m'ont soutenus durant tous mes études que dieux les protège et les gardes*

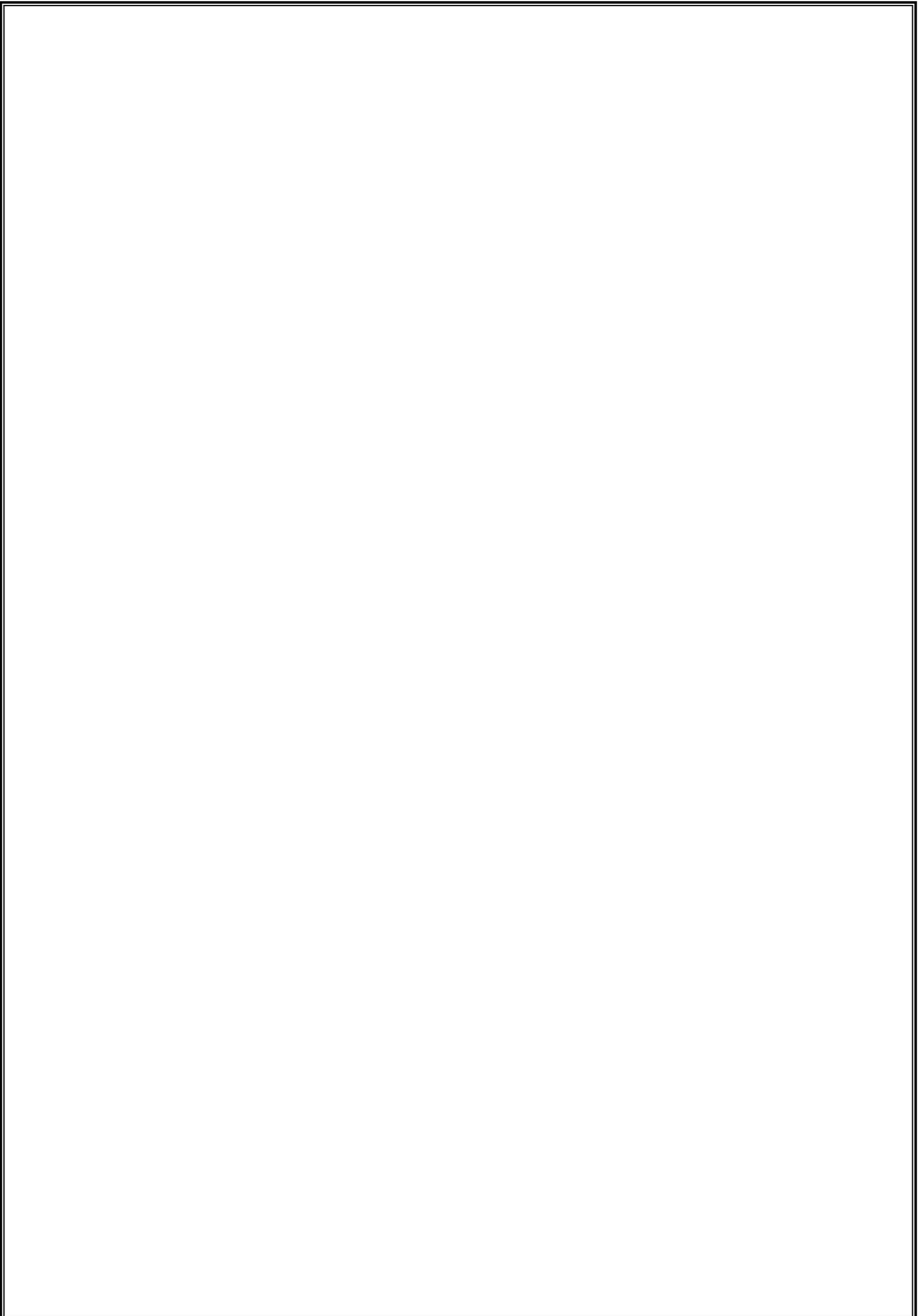
*A mes frères samir et salim et ma sœur nabila et belles-sœurs samia et souhila.*

*A ma nièce ritage et neveu anis*

*A tous mes ami(e)s et copines sans exception qui m'ont soutenu de loin comme de près.*

*A tout ce qui ont marqué leur existence dans mon mémoire et que mon stylo n'a pas cité, et celles et ceux qui m'ont aidé à l'accomplissement de ce travail.*

*Souhila*



## *Dédicace*

*Je dédie ce travail du profond de mon cœur à tous ceux que j'aime et j'estime.*

*A ma mère Daouia*

*Aucune dédicace ne serait exprimer l'affection et l'amour et l'amour que j'éprouve envers toi. Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifice, que dieu te garde t'accorde santé et bonheur pour que tu resteras la splendeur de ma vie.*

*A mon père Mohand-laid*

*Puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation. Puisse dieu te prêter longue vie, santé et bonheur.*

*A mes frères et sœurs et belles sœurs*

*Massine, Madjid, Karima, Dalila, Warda, ma belle-sœur Sonia, sonia et notre petite princesse Eléne, sans oubliés mon fiancé et ma belle-famille.*

*A tous mes copines du groupe 1 et 2.*

*A tous mes amis sans exception.*

*Fahima*

# **Sommaire**

## SOMMAIRE

Introduction

### **Partie I : méthodologique**

|  |    |
|--|----|
| 1. Les raisons de choix du thème ..... | 5  |
| 2. Les objectifs de la recherche ..... | 5  |
| 3. Problématique.....                  | 6  |
| 4. Hypothèses .....                    | 10 |
| 5. Définition des concepts .....       | 11 |
| 6. Les études antérieures .....        | 14 |

### Partie II : théorique

Chapitre I : la stratégie de communication interne

#### **Section 1: généralité sur la stratégie de communication.**

|  |    |
|--|----|
| 1. La définition de la stratégie de communication .....  | 21 |
| 2. Les niveaux de la stratégie de communication.....     | 21 |
| 3. L'objectif de la stratégie de communication .....     | 22 |
| 4. Les composantes de la stratégie de communication..... | 23 |
| 5. Les conditions de la stratégie de communication.....  | 24 |

Section 2 : Les étapes pour élaborer une stratégie de communication interne.

|  |    |
|--|----|
| 1. Le diagnostic stratégique.....                            | 25 |
| 2. La conception d'une stratégie de communication.....       | 27 |
| 3. La mise en œuvre d'une stratégie de communication .....   | 34 |
| 4. Le suivi-évaluation d'une stratégie de communication..... | 38 |

Chapitre II : la culture d'entreprise et la diversité culturelle.

Section 1 : La culture d'entreprise

|  |    |
|--|----|
| 1. La définition de la culture d'entreprise .....        | 43 |
| 2. L'évolution de la notion de culture .....             | 44 |
| 3. Les caractéristiques de la culture d'entreprise ..... | 44 |
| 4. Les composantes de la culture d'entreprise.....       | 46 |

|   |    |
|---|----|
| 5. Le rôle interne de la culture d'entreprise ..... | 48 |
|---|----|

Section2 : généralité relative à la diversité culturelle.

|   |    |
|---|----|
| 1. Définition de la diversité dans le contexte organisationnel ou managérial..... | 49 |
| 2. Catégories et caractéristiques de diversité culturelle .....                   | 50 |
| 3. Les théories de la gestion de diversité culturelle.....                        | 53 |
| 4. Les approches de la gestion de diversité culturelle .....                      | 54 |
| 5. Les atouts de la diversité culturelle .....                                    | 55 |

Chapitre III : La diversité culturelle dans l'entreprise.

Section 1 : le management de la diversité culturelle

|   |    |
|---|----|
| 1. Qu'est-ce que le management la diversité culturelle et sa mise en œuvre..... | 58 |
| 2. Décrire l'aptitude à gérer la diversité culturelle .....                     | 60 |
| 3. La diversité et emploi .....   | 61 |
| 4. L'apport de la diversité culturelle pour l'entreprise .....                  | 62 |

Section2 : l'impact de la diversité culturelle sur l'entreprise.

|   |    |
|---|----|
| 1. Les enjeux de la diversité culturelle .....                          | 63 |
| 2. Les avantages d'une gestion efficace de la diversité culturelle..... | 64 |
| Les inconvénients de la diversité culturelle .....                      | 65 |

Partie III : Cas pratique

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

|   |    |
|---|----|
| 1. L'historique de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie .....          | 70 |
| 2. Situation géographique de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie..... | 73 |
| 3. Identification de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie .....        | 73 |
| 4. Les objectifs de Danone Djurdjura Algérie DDA.....                   | 75 |
| 5. Les missions et taches des différentes direction.....                | 75 |

## **Section 2 : Présentation et interprétation des résultats**

|   |     |
|---|-----|
| 1. La pré enquête .....   | 82  |
| 2. La méthode de recherche adoptée .....                        | 82  |
| 3. Les techniques de recherche utilisées.....                   | 83  |
| 4. La population étudiée .....                                  | 85  |
| 5. L'échantillonnage et l'identification de l'échantillon ..... | 85  |
| 6. La méthode d'analyse.....                                    | 86  |
| 7. Présentation et interprétation des résultats .....           | 88  |
| 8. Synthèse des résultats obtenus .....                         | 99  |
| 9. Verifivation des hypothèses .....                            | 100 |

Conclusion

La liste bibliographique

Les annexes.

# **Introduction**

### **Introduction :**

La communication est une opération dynamique qui touche tous les secteurs, et qui consiste dans le transfert et la réception de l'information pour la faire comprendre d'une personne à une autre ou d'un groupe à un autre, quelque soit sa nature sociale ou culturelle, on considérant que l'organisation est une entité sociale, elle rassemble un groupe d'individus qui est formé de différentes communautés, l'élément essentiel dans le mouvement et la dynamique de la collectivité c'est la communication interactive, les membres de la communauté ne peuvent pas exécuter leurs tâches au sein de l'organisation et d'optimiser leurs statuts social sans une communication interne optimale.

Cette dernière est l'un des facteurs les plus importants qui aide à exécuter la stratégie de communication interne qui est vitale puisqu'elle joue un rôle important dans la réussite de l'organisation, en l'absence de la stratégie de communication les fonctions de l'organisation ne se réalisent pas, on ne peut pas réaliser un bon fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information.

La stratégie de communication interne est l'un des éléments important dans les pratiques administratives de l'organisation, planification, coordination, contrôle, afin de transmettre avec succès et expliquer ses approches, ses objectifs, et ses plans pour ses employés, utilisant différents supports de communication tels que le journal interne, les tableaux d'affichage, les réunions...etc. qui ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions, au début des années 1980.

La stratégie de communication a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise et de faire comprendre et partager cette stratégie d'entreprise au public interne (corps salarial), pour lui permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter les complications.

La culture d'entreprise est un système de représentation et de valeurs partagées par tout le personnel de l'entreprise. Cela signifie plus particulièrement que chaque membre de l'organisation adhère à une vision commune de ce qu'est de l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission face à ses clients, de son personnel et de ses actionnaires. De plus, elle permet à chacun

d'avoir une idée précise de son propre rôle dans le système, de ce qui est attendu de lui et de la meilleure manière dont il peut répondre à cette attente.

La culture globale de l'entreprise est la résultante de différentes sous-cultures, et cette diversité perçue comme une source de richesse pour l'entreprise en terme de performance et de compétitivité, et elle constitue un atout majeur pour un succès de nouveaux marchés, y compris bien sûr à l'international.

La diversité culturelle contribue à des effets importants et efficaces sur la prospérité de l'entreprise ainsi que le bien être des membres du groupe, c'est une combinaison organisationnelle très efficace pour le rendement de l'équipe, et pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour comprendre le comportement et l'attitude que l'entreprise algérienne adopte face à cette situation qui est la diversité culturelle et son influence sur le travail de groupe et sur la culture de l'entreprise, et afin de répondre au besoin de notre travail, nous avons choisi une démarche méthodologique subdivisée en deux principales parties qui sont les suivantes :

La première partie est méthodologique qui contient : la précision des raisons du choix du sujet et ses objectifs, la problématique, les hypothèses de recherche, la définition des concepts fondamentaux pour la recherche, les études antérieures.

La deuxième partie est théorique qui est subdivisée en trois chapitres :

Le premier chapitre contient deux sections. La première section expose des généralités sur la stratégie de communication interne : la définition, les niveaux, les objectifs, les composantes, les conditions. Dans la deuxième section nous avons fait point sur les étapes d'élaboration d'une stratégie de communication.

Le deuxième chapitre sera consacré à la culture d'entreprise et la diversité culturelle. Nous avons présenté d'abord l'évolution et la prise en compte de la culture d'entreprise aujourd'hui, la définition de la culture d'entreprise, ses composantes et ses caractéristiques, dans le second nous avons abordé des généralités relatives à la diversité culturelle.

Le troisième chapitre est consacré à la diversité culturelle dans l'entreprise, comment cette dernière gère la diversité culturelle, mais aussi l'impact de la diversité culturelle sur l'entreprise.

La troisième partie est pratique dans lequel nous avons entrepris l'enquête de terrain, subdivisée en deux sections la première section est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, et la deuxième section consacré à la présentation et interprétation des résultats.

# **Partie méthodologique**

Ce chapitre comprend un résumé sur la méthodologie suivie du début de notre recherche, jusqu'à la fin. Il nous donne un éclairage sur les différentes techniques, méthodes et outils employées, afin que notre recherche soit méthodique et scientifique.

### **1. Les raisons du choix du thème:**

D'après nos lectures, études antérieures que nous avons consultées, le choix de notre sujet de recherche a été motivé par un ensemble de raisons qu'on peut résumer comme suit :

1. Les entreprises algériennes accusent un certain retard dans l'élaboration de planification de la stratégie adéquate dans la gestion des équipes multiculturelles ce qui nous a poussé à investir dans ce domaine afin de trouver des éléments de réponse.
2. La volonté des entreprises algériennes de garder la stabilité du climat socioéconomique à travers la prise en considération des éléments multiculturels.
3. Cette thématique constitue aussi notre centre d'intérêt en tant qu'étudiants spécialisés en communication et relations publiques de savoir comment marche le travail collectif dans les entreprises algériennes.
4. Connaître l'entreprise Danone Djurdjura Algérie en tant qu'acteur économique et social.
5. Le manque de travaux sur le sujet qui est moins élaboré dans les recherches actuelles surtout au sein des entreprises algériennes.

### **2. Les objectifs de la recherche :**

Chaque recherche scientifique vise un ensemble d'objectifs à atteindre donc le sens positif à travers notre étude nous voulons atteindre certains objectifs présentés comme suit :

1. La nécessité de développer le facteur humain au sein de l'entreprise en donnant une importance majeure à la stratégie de communication interne.
2. Démontrer le rôle important que joue la stratégie de communication interne et plus spécifiquement dans l'entreprise multiculturelle.
3. Savoir quelle place occupe la stratégie de communication interne dans l'entreprise et découvrir ses avantages et ses inconvénients.
4. Connaître les supports et les outils les plus répandus qui favorisent et permettent une meilleure circulation de l'information via le circuit hiérarchique.
5. D'après nos lectures nous voulons investir et élargir nos connaissances théoriques sur le fonctionnement des entreprises algériennes.

### 3. La Problématique

Dans le contexte actuel de mondialisation des économies, de l'évolution de la concurrence et surtout la multiplication des échanges d'information de tous genres, il est important de noter que les réseaux et les techniques de communication connaissent un développement sans précédent au sein des entreprises, c'est ce qui entraîna les entreprises modernes vers l'adaptation de leurs messages communicationnels.

Cette forme de communication interne : « correspond à la nouvelle fonction qui dans l'entreprise consiste à faire circuler les informations entre la direction et les salariés, et elle est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise »<sup>1</sup>

La communication interne est un domaine sensible en raison de l'inquiétude grandissante des salariés sur leurs emplois et de leurs pouvoir, de leurs distanciation envers l'entreprise et de la difficulté qu'éprouve celle-ci à tenter de recréer de la confiance. On appelle la communication interne la communication qui s'effectue entre une entreprise et ceux qui lui fournissent leurs forces de travail.

« Le rôle de la communication interne ne consiste pas uniquement à véhiculer le message de la direction général concernant les justifications et les nécessités de changement il doit permettre également de créer des espaces d'échange entre groupes et entre personnes »<sup>2</sup>. Mais pour être efficace, cette communication doit faire l'objet d'une réflexion approfondie qui se traduira sous forme d'une stratégie, ainsi le dirigeant pourra mettre en place des plans d'actions de communication qui permettront à l'entreprise d'harmoniser sa communication en s'inscrivant dans une communication globale, sans cohérence les différentes actions de communication interne de l'entreprise ne peuvent pas être efficaces. C'est à la stratégie de communication que reviendra la lourde responsabilité de rendre la communication cohérente.

---

<sup>1</sup> DETRIE Philippe, BROYER Catherine, **La communication interne au service du management**, 2<sup>em</sup> éd, éd Liaisons, Paris, 2001, p, 39.

<sup>2</sup> DECAUDIN jean marc et autres, **La communication interne : stratégie et techniques**, 2<sup>em</sup> édition, DUNOD, paris 2009, p 120.

Pour atteindre cette cohérence et efficacité, les salariés doivent être impliqués pour qu'ils soient indéniablement des acteurs clé du succès de l'entreprise. Les salariés d'une entreprise sont en quelque sorte des clients et la direction gagne à les traiter comme tels, ils seront non seulement des collaborateurs loyaux et productifs, mais également des vecteurs d'image positive auprès de la clientèle et de leurs proches. Les salariés représentent une source intarissable de solution et d'information pour améliorer le rendement d'une entreprise.

La stratégie de communication est l'un des enjeux les plus importants dans l'entreprise, il s'agit d'une communication externe vis-à-vis du marché mais aussi d'une communication interne qui permet d'établir un climat social favorable, c'est pour cela il est important de mettre une stratégie de communication interne claire qui consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une entreprise puis à choisir des modes d'action et d'allocation des ressources qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Etablir une stratégie de communication interne est donc une nécessité pour l'entreprise en vue de communiquer d'une manière cohérente avec son publique interne, et avec le développement des moyens de communication interne : les moyens oraux (l'entretien individuel, les réunions d'information, les réunions de dialogue, les téléconférences, visioconférence, web conférence), les moyens écrits (le journal d'entreprise, la boîte à idée, le panneau d'affichage), les moyens audiovisuels (le journal vidéo, le film d'entreprise) le contrôle au sein des entreprises devient de plus en plus important mais aussi difficile, et pour cela la stratégie de communication interne doit être très établie, cadrée et suivie d'une manière rigoureuse, parce que s'il n'y a pas cet instrument de contrôle et de suivi l'entreprise ne pourra pas acquérir ses résultats de la communication interne ni de réaliser ses objectifs.

L'entreprise est considérée comme une institution sociale, au même titre que l'école ou la famille, elle occupe une place croissante dans notre quotidien. Dès lors les salariés y ont développés une multitude de croyances, de pratiques et de mythes communs au point qu'ils se sentent investis les uns par rapport aux autres, avec un sentiment d'appartenance. Cette ensemble est appelé «La culture d'entreprise ». Cette notion désigne par ailleurs « l'ensemble des convictions, des normes, des modèles d'action et des comportements portés par tous les collaborateurs, c'est-à-dire les valeurs auxquelles ils sont attachés. Ces valeurs déterminent

l'image de l'entreprise à l'intérieur comme à l'extérieur, c'est-à-dire dans le cadre de la collaboration interne et dans les rapports avec les parties prenantes »<sup>1</sup>.

La culture de l'entreprise et la communication interne peuvent être liées, car sans communication il n'y a plus d'échange de culture entre les salariés à travers les notions d'identité, pas d'intégration de mémoire d'entreprise, en revanche des différents outils de communication peuvent participer à la construction et à la diffusion de la culture d'entreprise. Certaines entreprises s'efforcent d'ailleurs de soigner leur communication interne et leur culture d'entreprise, pensant qu'elles jouent un rôle stratégique sur la productivité des salariés.

La culture d'entreprise a pu donner lieu à une croyance selon laquelle les entreprises contiendraient des équipes composées de personnes de plusieurs cultures qui constitue une richesse et un atout pour l'entreprise. Chaque membre d'une telle équipe y apporte ses expériences, ses compétences et son bagage culturel. Cette capacité d'innovation, les équipes multiculturelles présentent une ouverture d'esprit et une capacité à bien s'adapter. Ses membres ont dû apprendre à se connaître les uns les autres et à travailler ensemble malgré leurs différences culturelles, ils sont donc plus tolérants et ouverts aux autres.

La diversité accroît donc le potentiel de créativité et d'innovation d'une équipe et permet de concevoir de nouvelles solutions.

La diversité interne de l'entreprise est alors favorable au développement d'équipes formées de personnes issues de cultures différentes qui, en travaillant ensemble pour renforcer le potentiel d'innovation de l'organisation.<sup>2</sup>

Les entreprises nationales ont pris conscience de l'impact des différences culturelles dans les relations professionnelles.

Le profil culturel d'une personne se constitue d'un certain nombre d'axes de positionnement permettant de comprendre comment se manifeste concrètement l'appartenance culturelle.

---

<sup>1</sup> ZUGER Rita- maria, **Gestion d'entreprise-compétence de base en gestion**, 2<sup>ème</sup> édition, éd compendio bildungsmedien, Zurich, 2011, P, 55

<sup>2</sup> BEATRICE COLLIN, **La diversité culturelle pour créer, innover et entreprendre**, disponible sur le site [https://www.lesechos.fr/01/09/2011/lesechos.fr/0201600530388\\_la-diversite-culturelle---un-atout-pour-creer--innover-et-entreprendre.htm#1AhWd3zoMYe34c5m.99](https://www.lesechos.fr/01/09/2011/lesechos.fr/0201600530388_la-diversite-culturelle---un-atout-pour-creer--innover-et-entreprendre.htm#1AhWd3zoMYe34c5m.99) le 02/12/2017.

On assiste aujourd'hui à l'émergence des équipes multiculturelles, ce qui confronte les entreprises à de nouveaux défis. En effet, si ces équipes peuvent être synonymes de productivité élevée, elles peuvent aussi nuire à l'entreprise si la diversité culturelle n'est pas bien gérée.

Grâce à la diversité culturelle de ce type d'équipe, ses membres possèdent des façons de penser différentes qui leur permettent de développer des idées variées, ce qui rend ces équipes bien plus créatives.

La diversité culturelle constitue donc un avantage compétitif seulement dans le cas où on arrive à comprendre l'impact de cette diversité sur les relations qu'on entretient avec les collègues pour bénéficier de ces avantages la diversité culturelle est le moteur de la créativité et de l'innovation. Une équipe diversifiée, où chacun apporte son propre bagage culturel, ouvre la voie à des pistes de solutions novatrices, une plus grande créativité en matière de stratégie et de développement, une meilleure capacité d'adaptation aux changements ainsi qu'une meilleure capacité à les anticiper.

La diversité culturelle s'impose donc comme un avantage concurrentiel important et une richesse à cultiver au sein d'un environnement professionnel. Cette richesse est mise de l'avant par le travail d'équipe et la collaboration continue qui agrémentent ses activités quotidiennes.

Il n'est pas rare de travailler avec des personnes issues de cultures différentes. Cette diversité enrichit notre regard et notre monde. Néanmoins, des malentendus peuvent surgir. Une collaboration réussie avec d'autres cultures demande un peu d'exercice et surtout une prise de conscience

Bien gérer la diversité culturelle sur le lieu de travail exige un esprit ouvert. Bien sûr, chacun jette un regard personnel sur le monde et ce regard dépend des préjugés. Ces conceptions sont basés sur le vécu et l'expérience, ne jugé pas trop vite, faire preuve de respect et être ouvert aux idées et à l'usage de l'autre. Et le plus important probablement est de considéré une équipe multiculturelle comme une chance pour le développement de l'organisation.

La diversité culturelle est également un moyen pour les entreprises de mieux comprendre leurs clients internationaux et d'entrer sur de nouveaux marchés grâce à l'expertise culturelle de leurs employés, de valoriser et d'exploiter cette diversité culturelle.

D'après notre recherche nous avons constaté que l'entreprise Danone Djurdjura Algérie est parmi les entreprises Algérienne qui font recours à la stratégie de communication interne, et surtout l'importance de la circulation de l'information au sein des groupes du travail afin de mobiliser son personnel et de l'informer sur ses objectifs, sans oublier que l'entreprise Danone Djurdjura Algérie se caractérise par une diversité culturelle qui a un impact important sur le devenir de l'entreprise. A partir de ces données combinées, nous formulons la question principale suivante :

- Comment la stratégie de communication interne de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie prend en considération la diversité culturelle des salariés?

De cette question principale bifurque les questions secondaires suivantes :

1. Est-ce que la stratégie de communication interne influence sur la diversité culturelle de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie ?
2. Quel sont les caractéristiques de base qui définissent la culture d'entreprise de Danone Djurdjura Algérie ?
3. Quelle est la façon dont l'entreprise Danone Djurdjura Algérie gère la diversité culturelle de ses salariés ?

#### 4. **Les hypothèses :**

1. La stratégie de communication interne est importante dans une entreprise multiculturelle Danone Djurdjura Algérie a fin d'allier les salariés aux objectifs de l'entreprise.
2. La culture d'entreprise de Danone Djurdjura Algérie est formée et définie par un ensemble de normes, valeurs, principes, comportement et pratiques propre à elle.
3. L'entreprise Danone Djurdjura Algérie gère d'une manière régulière et efficace la diversité culturelle qui est devenu un facteur avantageux pour le bon déroulement de l'entreprise.

### 5. Les définitions des concepts :

#### Définition théoriques et opérationnelles :

A l'issue de la revue de la littérature, nous avons répertorié des concepts sur lesquels nous appuierons pour le reste de notre recherche.

Il s'agit de : la communication, la communication interne, la stratégie de communication, l'entreprise, la culture d'entreprise, la diversité culturelle.

#### **La communication :**

C'est l'action, le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un, l'ensemble des moyens et techniques permettant le partage et l'échange des messages aux près d'audience plus au moins vaste et hétérogène, « la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développe, elle inclue tous les symboles de l'esprit et des moyens de les transmettre à travers l'espace et les maintenir dans le temps ».<sup>1</sup>

#### **La communication interne :**

Selon **DECAUDIN Jean-Marc** « la communication interne est un ensemble d'action 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, la lettre au personnel et les sites internet »<sup>2</sup>.

#### **La communication interne :**

C'est un ensemble des pratiques de communication réalisé à l'intérieur de l'entreprise DDA à destination de ses salariés, qui favorise la cohésion et le travail de groupe. La communication interne de l'entreprise DDA joue le rôle important dans le développement des relations humaines.

---

<sup>1</sup> Fanelly NGUYEN-THANH, **la communication : une stratégie au service de l'entreprise**, édition, economica, Paris, 1991, P, 24.

<sup>2</sup> DECAUDIN Jean-Marc, op cite, P19.

### **La stratégie de communication :**

Une stratégie de communication est un ensemble de réflexions, de choix et des décisions visant à définir les objectifs d'un investissement en communication, le budget permettant cet investissement, les canaux devant drainer les messages communicants selon les cibles à toucher et la répartition de l'effort de communication par message et par canal.<sup>1</sup>

### **La stratégie de communication :**

Elle consiste à l'entreprise de mettre en place une bonne pratique de la circulation de l'information à travers une organisation et des moyens bien identifiée, DDA a mis en place un système de communication, parce que ce dernier permet de faciliter la transmission de l'information entre les salariés de l'entreprise DDA à travers des supports de communication tel que : Works place, les réunions, l'intranet, l'affichage...etc.

### **L'entreprise :**

L'entreprise Danone est un groupe agroalimentaire mondiale les plus dynamique et novatrice, commercialise ses produits dans plus de 140 pays , elle est le pionnier des produits frais , et le numéro 01 du nutrition médicale ,dotée des moyens humains, matériels et financiers qu'elle utilise pour produire et offrir sur le marché des biens et des services.<sup>2</sup>

Unité institutionnelle créée dans la perspective de production et de fournir des biens et des services à des personnes physiques ou morales ».<sup>3</sup>

### **L'entreprise :**

Danone Djurdjura Algérie est une entreprise industrielle et économique qui regroupe des moyens matériaux et immatériels utilisé pour la production des produits laitiers frais (PLF), des biscuits, dans le but de la consommation.

### **La culture d'entreprise :**

Au sens étymologique : le mot « culture » provient du verbe latin « colère » qui désigne le fait de cultiver la terre. Ce n'est qu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle que le terme va prendre le sens

---

<sup>1</sup> Jean Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, parie, 2008, p210.

<sup>2</sup> FURCOTTE (R), **guide de gestion de ressources humaines**, édition techno compétence, Québec, 2003, P.58

<sup>3</sup> Jean-Claude GEHANNE, **Dictionnaire thématique de science économique et sociale**, édition Dunod, paris, 1995, page75

qu'on lui donne aujourd'hui en anthropologie et en sociologie. C'est à ce dernier que fait référence la notion de « culture d'entreprise »<sup>1</sup>.

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de pratiques professionnelles et de comportements communément admis et partagés par l'ensemble des membres de l'organisation. C'est le ciment de l'organisation, l'élément fédérateur qui canalise les efforts individuels vers la réalisation des objectifs communs».<sup>2</sup>

### **La culture d'entreprise :**

C'est un ensemble de données qui englobe les bonnes attitudes que chaque membre de l'entreprise DDA les possède, exemple WISE (Works in, Sefty, environnement), HOPE (Humanisme, ouverture, proximité, enthousiasme), le respect de l'autre, donner la chance à tout le monde. Ce sont des principes fondamentaux sur lesquels toutes les actions de DDA reposent afin de garantir la cohésion des salariés.

### **La diversité culturelle :**

La diversité culturelle est une représentation dans un système donné d'individus et des groupes d'affiliation culturelle différente. La diversité culturelle fait référence au fait que des groupes de personnes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les mêmes normes de référence (croyance ou valeurs), elle signifie également que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir<sup>3</sup>.

### **La diversité culturelle :**

Elle fait référence à la diversité du personnel, c'est-à-dire à un certain nombre de caractéristiques liés au personnel, Ces caractéristiques peuvent être origine et nationalité.

La diversité culturelle est un ensemble d'équipe de travail qui est composé de personnes répondant aux besoins de l'entreprise et exerçant différentes cultures, l'entreprise DDA a une multinationale des directeurs et des responsables exemple : un directeur général français, une directrice de Vietnam...etc.

---

<sup>1</sup> DUFF ROBERT, **Encyclopédie de la gestion et du management**, (E.G.M.), édition Dalloz, Paris, 1999, p, 44.

<sup>2</sup> Michel MONEREAU, **Management des organisations touristique**, 2<sup>ème</sup> éd, éd Bréal, Paris, 2008, P, 38.

<sup>3</sup> Olivier Meier, **Management interculturel**, 4<sup>ème</sup> éditions, Edition DUNOD, Paris, 2010, P, 64.

### 6. Les études antérieures :

Dans notre recherche nous avons exploité quelques ouvrages et mémoires de fin de cycle qui nous ont aidés à collecter des informations qui ont des relations avec notre sujet de recherche.

#### La première étude :

Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un diplôme de master en sociologie du travail et des ressources humaines, Le thème « *la culture d'entreprise : une partie immatérielle du capital d'entreprise* »<sup>1</sup>, cas pratique Danone Djurdjura Algérie  
Présenter par M<sup>elle</sup> Leila SEKHRI et M<sup>elle</sup> Saliha TEMAM, promotion 2013/2014 à l'université d'Abderrahmane mira de Bejaia.

La problématique de cette recherche est centrée sur deux questions générales qui sont les suivantes :

1. Quelles sont les critères de base qui définissent la culture d'entreprise de Danone Djurdjura Algérie ?
2. Quelles sont les freins de la culture d'entreprise au sein de DDA?

Cette étude est basé sur une seule variable déterminante qui est, la culture d'entreprise une partie immatérielle du capitale de l'entreprise.

Cette recherche a pu répondre aux deux hypothèses suivantes :

1. La culture d'entreprise Danone Djurdjura Algérie est formée par un ensemble de normes et valeurs.
2. Un choc de culture provoqué par la fusion entre deux groupes Danone et Djurdjura frein la culture d'entreprise.

Aussi cette recherche a opté pour la pré-enquête afin de mesurer les aspects à prendre en compte durant la période de deux mois.

Pour la méthode : cette recherche a opté pour la méthode qualitative pour but de recueillir un nombre important des données qui permet de concrétiser l'étude.

---

<sup>1</sup> Leila SEKHRI, Saliha TEMAN, **la culture d'entreprise une partie immatérielle du capital d'entreprise cas Danone Djurdjura Algérie**, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master, option sociologie du travail et des Ressources humaines, université de Bejaia promotion 2013/2014.

Pour la technique : cette recherche a opté pour un entretien de type semi directif s'appuyant sur un guide d'entretien méthodique qui est composé d'un ensemble de questions dans une période de deux mois.

Pour la population et l'échantillonnage : cette étude a choisies (18) informateurs parmi (170) managers ce membre était défini par rapport à la similitude qui ont été donné par les différentes enquêtes donc elle a focalisé sur les managers car c'est la catégorie qui inclue les valeurs et les règles de l'entreprise.

L'étude à travailler sur quatre chapitres, le premier chapitre est consacré pour la méthodologie, le deuxième sur les fondements théoriques de la culture d'entreprise, le troisième pour la présentation de l'entreprise d'accueil et le dernier chapitre pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

Cette étude a obtenu les résultats suivants

L'interprétation des réponses obtenues que cette recherche a déduit que le groupe Danone est arrivé avec une vague de modernité une nouvelle organisation, nouveaux objectifs et que la culture de l'entreprise est un processus qui vient de l'interaction entre les membres de l'organisation et de ses relations avec l'environnement.

La DDA est la fusion de deux entreprises, une algérienne et l'autre multiculturelle qui sont la SARL (autrefois) Djurdjura et le groupe Danone cette fusion a permis le rapprochement de deux cultures totalement différentes le groupe Danone est donc venu avec une culture étrangère ce qui a par la suite causé beaucoup de disparition des ouvriers Djurdjura parce que cette nouvelle culture est au fil du temps on remarquera une disparition progressive de l'entreprise Djurdjura Algérie, dans huit ans exact la DDA est devenue 95% groupe Danone, 5% Djurdjura Algérie.

L'intérêt accordé pour cette recherche par rapport à notre thème de recherche c'est que cette étude est exploitée pour l'importance de la méthode utilisée, le cas pratique, et bien sûr le thème dans lequel correspond avec le nôtre, afin d'acquérir un nombre susceptible d'information empirique outils pour notre thématique ainsi la technique utilisée nous a permis de bien réaliser notre cadre méthodologique, de montrer la nécessité de développer le facteur humain au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie en donnant une importance majeure à la culture d'entreprise qui régissent la conduite des individus au sein de l'entreprise, et aussi

de connaître les supports et les outils les plus répandus qui favorisent et permettent une meilleure circulation de l'information via les circuits hiérarchiques.

### **La deuxième étude :**

L'intitulé de cette étude est « *la relation entre la communication interne et la culture d'entreprise* ». <sup>1</sup> Cas pratique Tchén Lait/ Candia de Bejaia présenté par : M<sup>elle</sup> IZRAREN Sonia et LALLAOUI Kenza, promotion 2015/2016 à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia.

La problématique de cette recherche est entamée par la communication d'une manière générale puis la communication interne et son importance dans le monde de travail. Cette problématique s'interroge sur deux questions suivantes :

1. Comment les cadres de l'entreprise présente-ils la relation entre la communication interne et la culture d'entreprise ?
2. Quels sont les différents aspects qui sont favorisés par les cadres dans leurs conceptions de la culture d'entreprise ?

Cette étude se base sur deux variables qui sont : la relation entre la communication interne et la culture d'entreprise.

Cette recherche a pu répondre aux trois hypothèses suivantes :

1. Les cadres insistent sur le lien qui existe entre la communication interne et la culture d'entreprise, la communication est un facteur d'échange des valeurs organisationnelles et des pratiques professionnelles communes.
2. La construction de l'identité et la mémoire de l'entreprise favorise une communication efficace de la culture d'entreprise.
3. Dans leur représentation sociale de la culture d'entreprise, les cadres soutiennent le rôle primordial de la communication interne comme porteur d'harmonie et de cohésion entre les membres de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>IZRAREN Sonia, LALLAOUI Kenza, **la relation entre la communication interne et la culture d'entreprise, cas pratique Tchén Lait/Candia de Bejaia** Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master, option sociologie du travail et des Ressources humaines, année universitaire 2015/2016.

Cette étude a opté pour la méthode qualitative qui s'appuie sur l'entretien vu la nature des objectifs visé par le thème de cette recherche, et pour comprendre et décrire la notion de la communication interne et la culture d'entreprise au sein de l'entreprise TchIn-Lait/Candia a fin d'analysé les résultats cas par cas.

La technique utilisée : cette recherche a opté pour la technique d'entretien afin de recueillir des informations nécessaires empiriques de cet objet d'étude qui permet aussi d'interrogé d'une manière semi directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaitre en profondeurs les informations.

L'échantillon de cette étude a sélectionné la catégorie cadres de l'entreprise TchIn Lait/Candia elle a effectué (13) entretiens avec les cadres de différentes directions ou services de l'entreprise, mais suite à des réponses non satisfaisante, l'étude a analysé que 08 entretiens, donc cette recherche a réalisé un stage pratique au sein d'entreprise TchIn Lait qui a duré un mois du 1 février 2016 jusqu'au 29 février 2016.

Pour bien cerner ce mémoire de recherche qui est divisé en quatre chapitres : le premier chapitre consacré au cadre méthodologique. Le second chapitre est devisé en deux sections : la première section elle a abordé des généralités sur la communication interne pour expliquer ses différents chemins et circuits. Le troisième chapitre est consacré pour la culture d'entreprise devisé en deux sections, la première section a traité des généralités sur la culture d'entreprise, la deuxième section a traité la culture d'entreprise au service de management. Le quatrième chapitre est bien sur contient la présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse et l'interprétation des données.

Cette étude a obtenue comme résultats suivants : ces résultats obtenus ont démontrés que la communication interne de TchIn Lait/ Candia est acceptable, tous les enquêtés reconnaissent son importance dans leurs entreprises.

Le développement des outils de communication facilite le phénomène d'intégration, il permet de mettre à la disposition du salarié toute une série d'information sur l'entreprise, et sur son travail. La communication interne favorise la culture d'entreprise, cette dernière est considérée comme une culture collective et commune avec tous les individus qui forment l'entreprise, ses valeurs, ses normes, et ses croyances sont diffusés par les différents outils de communication interne. L'entreprise TchIn Lait/Candia est consciente de la portée et l'utilité que peut avoir leur culture, l'identité de l'entreprise s'inscrit dans un contexte plus large de l'entreprise et de son histoire comme source de communication, son image de marque a

comme source essentielle de perception, l'identité de Tchik Lait assure un bon déroulement de la communication ce qui va influencer sur sa culture l'entreprise.

Cette étude a retenue comme résultats aussi que l'exercice d'une bonne communication interne a pu créer une culture efficace de l'entreprise Tchik Lait, la communication interne à d'abords créés un climat de cohésion et de satisfaction en termes d'information et de communication et donc la communication est un facteur très important dans toutes les visions du développement d'un organisme.

Dans notre recherche nous avons exploité quelque ouvrage et mémoires de fin de cycle qui traitent le même sujet que le nôtre afin de collecter des informations nécessaires.

Nous avons choisi cette étude qui a été réalisée à Tchik Lait/ Candia cela n'est pas due au hasard mais par sélection des mémoires les plus important et adéquat pour but de diversifier des idées et d'avoir des informations riches de chaque organisme et la valeur qu'elle donne pour la culture d'entreprise au sein de Tchik Lait/ Candia et son image qu'elle donne auprès de son large publique consommateur.

# **Partie théorique**

**Chapitre I :**  
**Généralité sur la stratégie de**  
**communication**

Nous présenterons dans ce chapitre la stratégie de communication interne, dans la première section nous avons élaboré des généralités sur la stratégie de communication sa définition, ses niveaux, ses objectifs ainsi que ses types, et nous avons cherché les conditions de la stratégie de communication. Et dans la deuxième section se focalise sur l'élaboration de la stratégie de communication interne : l'entreprise doit passer par plusieurs étapes en commençant d'abord par l'analyse de la situation par un diagnostic, ensuite sa conception, et sa mise en œuvre, et enfin le suivi l'évaluation de la stratégie de communication.

### **Section1 : généralité sur la stratégie de communication.**

#### **1. La définition de la stratégie de communication :**

Une démarche stratégique est le processus retenu par l'organisation pour définir ce qu'il faut faire ou ce qu'elle veut faire et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.

« Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires. »<sup>1</sup>

« Une stratégie de communication formalise les décisions majeures sur les objectifs à atteindre et les principaux moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. »<sup>2</sup>

C'est donc l'ensemble des moyens de communication que l'entreprise met en œuvre pour atteindre des objectifs de communication.

#### **2. Les niveaux de la stratégie de communication :**

##### **a) La stratégie générale de l'entreprise :**

Elle concerne le schéma de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ces différentes activités.

---

<sup>1</sup> Jacques, Lendervie, Bernard Brochand : **publicitor**, Dalloz, 5ème édition, paris, 2001, p134.

<sup>2</sup> Thierry, LIBAERT, Marie-Hélène, WESTPHALEN, **la communication externe des entreprises**, Dunod, 4<sup>em</sup> Edition, Paris, 1997, 2008, 2011, 2014, p 95.

### b) La stratégie de groupe :

Elle consiste dans le choix de domaine d'activité, l'entreprise s'engage dans un secteur particulier, C'est-à-dire c'est le choix d'un secteur.

### c) la stratégie concurrentielle :

Elle consiste le choix des mains d'œuvre des moyens afin d'avoir un positionnement qui lui permet de faire face aux concurrents du secteur, c'est-à-dire c'est le choix des mains d'œuvre pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

### 3. Les objectifs de la stratégie de communication interne :

Toute stratégie de communication consiste à définir des objectifs, qui sont définis comme les résultats que l'entreprise cherche à atteindre pendant une période donnée<sup>1</sup>, la fixation des objectifs permet de préciser les résultats souhaités, elle pousse la direction vers l'action. Dans ce cas l'entreprise peut s'échouer si les objectifs souhaités n'ont pas indiqué dès le début, et si la manière inadéquate de la formulation d'objectifs n'est pas claire.

Les objectifs de l'entreprise constituent la pierre angulaire d'une stratégie de communication interne. Si les objectifs de communication ont été clairement définis et partagés, l'entreprise peut atteindre l'effet désiré.

- **La compréhension :**

L'objectif est d'informer chaque salarié sur :

Sa tâche : en quoi consiste-elle ? Comment l'accomplir efficacement ? Avec quel matériel ? Avec quelles personnes ? Ou ? Quand ? Etc.

L'entreprise : activité ? Organisation ? Rémunération ? Formation ? Résultats ? Projets ? Etc.

- **La circulation :**

L'objectif est de permettre une bonne circulation de l'information entre les membres du personnel de l'entreprise en vue d'une meilleure coordination, interactivité et la coordination sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Zouaoui Mahmoud, Karoui Samia, Le management processus de gestion de fonction de l'entreprise, C.L.E : Tunis, 1999, p, 53.

- **La confrontation :**

L'objectif est de permettre à chaque salarié de se situer, de trouver sa place dans l'organisation, de comprendre son rôle dans l'entreprise et d'appréhender sa contribution à l'activité de l'entreprise. (Je me situe ou ? à quoi sert mon travail ?).

- **La cohésion :**

Il s'agit de créer un groupe fort, soudé solidaire, cohérent et efficace, qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs. Cela suppose une identité commune (nom, charte graphique, symboles, signature...) et une identification à l'entreprise c'est-à-dire les salariés doivent avoir le sentiment d'appartenir à une entité qui lui est supérieure, afin qu'il se mobilise pour une cause commune, qu'il se dépasse pour quelque chose qui le dépasse.

- **L'action :**

L'objectif est de faire agir le personnel, de modifier son comportement. Il s'agit de responsabiliser, d'impliquer et de motiver le personnel dans ses activités quotidiennes ou dans le cadre d'actions spécifiques<sup>1</sup>

#### **4. Les composantes d'une stratégie de communication d'entreprise :**

##### **a) La stratégie délibérer (Planifier) :**

C'est l'ensemble des actions planifier et prévue par les dirigeants de l'entreprise, en parle alors de stratégie planifiée.

##### **b) La Stratégie émergente :**

Elle répond aux évènements non prévue, Elle provient le changement d'environnement.

##### **c) La stratégie construite :**

Elle consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation pour réaliser les plans tracés.

---

<sup>1</sup> L. DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA, Communication des entreprises: stratégies et pratiques, édition Nathan, ARMAND COLIN, 1996, p, 321.

### d) La stratégie déduite :

C'est une stratégie résultante des forces qui s'exerce sur le (marché-demande) ? C'est-à-dire elle répond aux besoins de public selon les compétences de l'entreprise.

### 5. Les conditions de la stratégie de communication de l'entreprise :

#### a) L'existence :

La première condition d'une stratégie de communication c'est déjà d'avoir une stratégie de communication de cette entreprise, car certaines entreprises n'ont pas de stratégie de communication.

#### b) Clarté :

Dans une stratégie de communication le message doit être plus clair et simple, car les messages émis moins complexes ils ont de chance d'être perçus, compris et retenus par son destinataire.

#### c) La continuité :

Une stratégie de communication se construit à long terme dans le but d'être conçue pour durer et résister aux différentes évolutions du marché de la concurrence...etc.

La stratégie de communication doit être déclinée dans le temps pour être performante.

#### d) La différenciation :

La stratégie de communication doit être différente par rapport aux autres concurrents parce que chaque entreprise réalise sa stratégie selon ses compétences financières, sa taille et sa production<sup>1</sup>.

### **Section2 : Les étapes d'élaboration d'une stratégie de communication interne :**

Pour établir une stratégie de communication interne, l'entreprise doit passer par plusieurs étapes en commençant d'abord par l'analyse de la situation par un diagnostic, ensuite fixer ses objectifs, définir ces cibles, concevoir le message, le choix des médias, et enfin contrôler sa stratégie.

Une stratégie de communication répond à quelques questions : quoi ? Pourquoi ? À qui ? Comment ? Quand ?

---

<sup>1</sup> Liliane DEMONT, A. KEMPF, M, RAPIDEL, C, SCIBETTA, op cite, P325.

### 1) Le diagnostic stratégique

Pour établir un diagnostic il faut un but précis : l'enjeu de l'entreprise, augmenter la marque bénéficiaire, augmenter le chiffre d'affaire, et développer les ventes d'un produit. Le diagnostic est obligatoire afin d'obtenir un état des lieux précis à un moment donné.

Le diagnostic interne tourne sur une question majeure :

- les propres capacités à affronter l'environnement de l'entreprise.

Avant de décider sur quel terrain elle va agir et se développer, l'entreprise doit évaluer ses compétences et ces moyens d'actions (financier, technologique, humains, commerciaux...), en vue de déterminer ses points forts et ses points faibles.<sup>1</sup>

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques.

Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise compte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

Le diagnostic interne doit couvrir toute les activités de l'entreprise, et de façon on distingue plusieurs diagnostics par activités (diagnostic commercial, technologique, financier, ressources humaines).

### Les outils utilisés dans le diagnostic interne :

Afin de réaliser le diagnostic interne l'entreprise doit faire appel à des outils appelle les outils de diagnostic :

#### a) Les segmentations stratégiques et les domaines d'activité stratégiques (DAS) :

L'existence de plusieurs activités dans l'entreprise rend le découpage en DAS nécessaire. Les DAS sont défini en termes de couple produit/marché ils sont caractérisés par un certaine nombre de produits communs : ressources, concurrences, clients, technologie.

#### b) La chaîne de valeur :

La chaîne de valeur développer par M. Porter repose sur l'idée que l'entreprise est un ensemble d'activités. La chaîne des valeurs résulte d'une combinaison plus ou moins

---

<sup>1</sup> PACSO, BERHO CORRINE, Marketing international, Dunod, Paris, 2002, pp., 31, 32.

efficace des activités créatrice de l'entreprise, il a distingué deux types d'activités<sup>1</sup> : (Les activités principale, et les activités de soutien).

### c) Les facteurs de succès :

Les FCS sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour contrer ses concurrents. Ils évoluent en fonction des changements technologiques, des modifications des attentes de clients...).

Les matrices d'analyse stratégique sont un outil de diagnostic qui permet une analyse globale et simultanée de l'ensemble des activités d'une entreprise.

### d) Le diagnostic des compétences :

Ce sont des qualités professionnelles acquises et mobilisés en situation de travail y compris celle imprévues. C'est donc à la fois un savoir-faire, un savoir agir, un savoir être, un vouloir agir, un savoir dire.

Les entreprises et les organisations se sont toujours souciées des compétences mais ce n'est plus la même compétence, c'est-à-dire dans une entreprise il existe plusieurs compétences différentes qui sont :

- **Les compétences d'ordre général ou managérial :**

Elles comprennent les compétences individuelles des salariés, les compétences collectives mise en pratique par l'entreprise, dans la façon de coordonner les tâches, de faire circuler l'information, de communiquer, de développer une culture d'entreprise.

- **Les compétences spécifiques :**

Sont représenter par la maîtrise du métier et des technologies liées.

- **Les compétences transversales :**

Sont des compétences qui servent à tous, on les distingue dans les processus interne à l'entreprise.

---

<sup>1</sup> PORTER Michael, choix stratégique et concurrence, Economica, S.E, 1982, p, 92.

# Chapitre I : la stratégie de communication interne

---

- **Les compétences distinctives :**

Selon **Prahalad et Hamel** toutes les compétences n'ont pas la même valeur. Les plus importants sont les compétences distinctives qui permettent à l'entreprise de se démarquer de la concurrence et d'obtenir un avantage concurrentiel. Selon eux trois critères sont nécessaires pour avoir une compétence distinctive :

- Elles permettent d'accéder à une grande variété de marchés.
- Elles contribuent d'une manière significative à la création de valeur pour le client.
- Elles sont difficilement imitables par les concurrents<sup>1</sup>.

## 2) La conception d'une stratégie de communication.

**Exemple :** Entreprise Danone Djurdjura Algérie qui fabrique du yaourt.

- **Les objectifs de l'entreprise :**

Avoir une meilleure image.

Améliorer le produit.

Positionner sur le marché.

- **Définir le public cible :**

Tout le publique parce que c'est une matière à large consommation (yaourt au chocolat, au fruit, au caramel, yaourt naturel...etc.), et c'est le publique qui va choisir.

- **Le message de l'entreprise :**

L'amélioration régulière du produit à la large consommation.

- **Les moyens de communication utilisée par l'entreprise :**

Les moyens de l'entreprise par rapport aux infrastructures à la production, et par rapport au ressources humaines, et par rapport aussi aux moyens de communication la radio, la télévision, la publicité, la presse sont des moyens utilisés par l'entreprise Danone pour faire connaitre son produit.

---

<sup>1</sup> Bruno Bachy, all, **Toute la fonction management**, Dunod, paris, 2010.p, 88.

### 2.1. La formulation des objectifs.

Après avoir identifié le problème, la deuxième étape de la stratégie de communication est d'identifier les objectifs.

La fixation des objectifs vise à déterminer les buts de l'organisation qui peuvent être économique, sociaux, ou organisationnel pour une organisation qui exerce plusieurs métiers, différents objectifs pouvant être fixé pour chaque domaine d'activité.

Tous les organisations peuvent avoir des finalités différentes, et les objectifs visé par une stratégie de communication c'est la description des résultats finaux attendu d'une intervention de communication, il doit être spécifique, mesurable, approprié, réaliste et situé dans le temps. L'entreprise définit ces objectifs selon trois angles :

- Objectifs cognitifs (faire connaître)
- Objectifs conatifs (faire agir)
- Objectifs affectifs (faire aimer)

### 2.2. Définir le public cible :

La cible c'est les personnes qu'on souhaite être touché par notre message.

En sélectionne notre public cible à partir de leurs critères sociodémographiques comme l'âge, le sexe, la fonction..., etc., et par leurs critères psychologique comme leurs motivations, habitudes, cultures, et loisirs...etc.

Il y a deux niveaux de la cible :

- La cible principale
- La cible secondaire

### 2.3. Définir le message :

Chaque prise de parole de l'entreprise est considéré comme un message, et pour assurer son efficacité il doit être cohérent et signifiant qui vise à améliorer la notoriété, l'image ou les actions de l'entreprise.

Et pour atteindre les objectifs et l'efficacité il est nécessaire de désigné un seul message clé.

# Chapitre I : la stratégie de communication interne

---

Les caractéristiques du message :

Cohérence, capacité d'être distingué des autres messages, la compréhension, visibilité, durée, adaptabilité...telles sont les caractéristiques essentielles du message.<sup>1</sup>

## 2.4. Choisir les moyens :

L'une des étapes les plus importantes dans l'élaboration de toute stratégie de communication c'est de définir les moyens de communication utilisés pour véhiculer son image, et une fois les objectifs fixés, il convient de déterminer les moyens afin de pouvoir les réaliser.

Les moyens de communication interne sont donc une variété de moyens de communication interne les plus disponibles aujourd'hui, y compris les moyens oraux, les moyens écrits, les moyens audiovisuels.

### a) Les moyens oraux :

Parler est le moyen d'échange le plus naturel, le plus immédiat. Dans les entreprises, comme dans n'importe quel groupe, la communication orale se fait, bien sûr, de manière informelle, deux personnes se rencontrent dans un couloir, échangent quelques mots. Mais elle se fait aussi autour de procédures plus formalisées ; réunion, instances de dialogue...etc.

- **La réunion :**

Dans les entreprises, les réunions se suivent et ne se ressemblent pas ; réunion plénière, assemblée générale, réunion de service, groupe de réflexion, conférence, cercle de qualité elles apportent le meilleur comme le pire. Le meilleur, si elles sont limitées en fréquence, et préparées dans leur contenu. Le pire, si elles sont nombreuses et anarchiques. La « réunionnisme » est un effet, un mal qui guette toutes les entreprises. Ses inconvénients sont multiples ; perte sèche pour l'entreprise (réunir plusieurs personnes est un investissement qui ne se justifie que s'il génère des retombées) ; irritation des participants qui ont le sentiment d'avoir perdu leurs temps, et leurs images externes<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Thierry LIBAERT, le plan de communication, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, P136.

<sup>2</sup> Marie Hélène, WESTPHALEN, « COMMUNICATOR » 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2002, p102

- **Le journal téléphone :**

Le journal téléphone permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise. Le journal téléphonique existe souvent en complément d'un journal écrit dont il compense la plus faible réactivité face à l'actualité. L'entreprise peut ainsi rapidement informer son personnel en période de crise il permet également d'annoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit, le journal téléphoné ne pouvait comporter que des annonces brèves. Pour être efficace, ce système doit respecter des contraintes de nouveauté, de régularité et de rapidité des informations et ceci de manière attractive grâce à une prestation soignée<sup>1</sup>.

- **Une occasion (les rencontres) :**

Réunion interservices ; visites d'atelier, de chantier, d'usine, journées portes ouvertes... etc. ces rencontres procèdent de la même volonté, provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.

**b) Les moyens écrits :**

L'écrit est le moyen le plus ancien utilisé pour la transmission de l'information. Bien utilisé, l'écrit permet de transformer des obligations de communication (diffusion de l'information, transmission d'ordre, publication de résultat...), en occasion de contact. Les supports sont extrêmement divers ; note de service, affichage, lettre, journal interne...etc.

- **Le journal d'entreprise :**

Quelle que soit sa forme ; simple ou magazine, noire et blanc ou en couleur, petit format ou grand format, papier ordinaire ou papier glacé, le journal d'entreprise a toujours comme objectif d'informer, de motiver, de développer un sentiment d'appartenance en renforçant les solidarités internes.

Il couvre la vie de l'entreprise et celle de ceux qui y vivent. Il diffuse une somme importante d'informations générales sur les activités de l'entreprise et ses projets. Le public ciblé est l'ensemble de personnel, il est caractérisé par :

La diversité d'information fournies qui peuvent être d'ordre technique, économique, c la présence d'un éditorial souvent rédigé par la direction<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Nicole d'ALMAIDA, Thierry LIBAERT, « **La communication interne de l'entreprise** », 2<sup>ème</sup> édition. DUNOD.2000. p70.

<sup>2</sup> D.LAURUE-A.CAILLOT-G.JACQUOT-M.CHOZAS, « **Economie d'entreprise BTS** », Ed Hachette technique, p 271.

- la présence d'un éditorial souvent rédigé par la direction<sup>1</sup>.

- **La lettre au personnel :**

Un chef d'entreprise (ou de service), fait passer un message à ses salariés sous forme de lettre. Sans aucune contrainte de contenu. Il peut faire le point sur l'état de l'entreprise, évoquer un thème brûlant (conséquence d'une nouvelle législation, mise au point sur des bruits qui courent,...) et motiver son personnel (réaffirmation du projet de l'entreprise, félicitation adresser au personnel,...) la lettre au personnel doit être claire (un message principal développé en quelques paragraphes), brève (recto seulement), simple (accessible à tous lecteur)<sup>2</sup>.

- **La note de service :**

La note de service est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Toutes les entreprises, quel que soit leurs tailles, y ont recours. La note de service est outil indispensable de management de l'entreprise, elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commercial<sup>3</sup>

- **Flash d'information :**

Appeler 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 imprimé. 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.

Située entre la note de service et le journal d'entreprise, la note flash, appelée également flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit dérouler très prochainement. La note

---

<sup>1</sup> D.LAURUE-A.CAILLOT-G.JACQUOT-M.CHOZAS, «Economie d'entreprise BTS», Ed Hachette technique, p 271.

<sup>2</sup> Marie Hélène, WESTPHALEN, op cite, p, 47.

<sup>3</sup>Ibid. P, 47.

## Chapitre I : la stratégie de communication interne

---

flash est irrégulière, contrairement au journal d'entreprise. Elle permet de pallier sa périodicité régulière en informant en temps réel l'ensemble des salariés de l'entreprise<sup>1</sup>.

- **Le livre d'accueil :**

C'est un document qui présente l'entreprise, son organisation, ses activités ses valeurs ses avantages sociaux. Il doit faciliter l'adaptation et l'intégration d'un nouveau salarié. Il est destiné à orienter le nouvel embauché dans sa découverte de l'entreprise et du contexte dans lequel il se situe<sup>2</sup>.

- **La revue de presse :**

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise, elle contribue ainsi à sensibiliser les salariés à l'ensemble de l'activité de l'entreprise, elle leur procure une couverture sur les enjeux de celle-ci. En ce sens, la revue de presse est un élément de mobilisation et de décloisonnement<sup>3</sup>.

- c) **Les moyens audiovisuels :**

L'audiovisuelle est un moyen de communication moderne. Du fait de sa complexité il exige l'intervention des spécialistes. Il peut emprunter plusieurs formes ; le journal télévisé, vidéo, le film d'entreprise...etc.

- **Le journal vidéo :**

Il poursuit le même type d'objectif que le journal téléphonique ou sur support papier ou électronique. Diffusée dans les lieux de rassemblement ou de passage, obéissant à de nombreuses contraintes de cout et de renouvellement des images, il reste d'un usage limité<sup>4</sup>.

- **Le film de l'entreprise :**

Il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Dans ce cadre, il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle autoporteur, c'est-à-dire qu'il nécessite pas une présentation préalable<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Eric COBUT, Christine DONJEAN, **la communication interne**, 2<sup>em</sup> édition, édition professionnelle, Belgique, 2015, p, 153.

<sup>2</sup> L.DEMONT, A.KEMPF, M.RAPIDEL, C.SCIBETTA, Op cite, p, 227.

<sup>3</sup> Jean pierre Beal, pierre André. « **L'estocrat entre management et marketing ; la communication interne** ». Ed Démos.2003, p, 245.

<sup>4</sup> Eric Bizot, Marie Hélène, Jean Piau, **Communication**, éd DUNOD, 2014, p, 26.

<sup>5</sup> Ibid., p 27.

- **La visioconférence :**

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées entre elles par un système de télécommunication (son et image étant interactifs). Equipées d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se voient (par l'intermédiaire de la caméra vidéo), et dialoguent (grâce au hautparleur) comme si elles étaient dans la même pièce. En raison de son coût et de son aspect technologique, ce mode de communication est encore aujourd'hui réservé aux grandes entreprises<sup>1</sup>

- **L'intranet :**

Utilisant la technologie de l'intranet (tels les liens hypertexte, les moteurs de recherche et le courrier électronique), l'intranet permet à moindre coût et en toute sécurité (seuls les membres autorisés peuvent accéder aux informations), le transport et le partage de texte, d'image entre les membres d'une même entreprise, ou d'un même groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent ce réseau interne a de multiples applications. Il permet d'échanger du courrier direct, des fichiers ; de diffuser des annuaires, des guides de procédures, le compte rendu du comité d'entreprise, le journal interne et autres communiqués de presse, d'accéder à des bases de données ; de participer à des groupes de travail...etc.

L'intranet induit ainsi de sérieux bouleversements tant dans les mentalités que dans les modes de fonctionnement de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Eric Bizot, Marie Hélène, Jean Piau, op cité, P, 27.

<sup>2</sup> Marie Hélène, WESTPHALEN, op cité, p, 109.

### d) La mise en œuvre d'une stratégie de communication interne :

#### 3.1 La planification d'une stratégie de communication :

##### a. La prise de décision :

Contenu du diagnostic stratégique la réalisation des objectifs nécessitent la prise de décision d'un certain nombre stratégique, ces décisions visent à faire évoluer l'entreprise d'une manière à ce qu'il pourra atteindre ses objectifs.

« La planification stratégique c'est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état future de l'entreprise et spécifie les voies et moyens pour l'atteindre. C'est une démarche qui se distingue en particulier par son caractère formalisé. Tout est écrit, selon des schémas de raisonnement explicite et aboutit à un document formel : Le plan. Elle se caractérise donc par une attitude d'engagement, fondé sur l'anticipation et la volonté. Elle détermine de manière explicite un état souhaité de l'entreprise, a un horizon donné (3 ou 5 ou 10 ans), et considère comme nécessaire de programmer des actions pour atteindre cet état »<sup>1</sup>

Ces décisions sont de trois types :

- Une décision stratégique : prise par un dirigeant, elle engage l'ensemble de l'entreprise.
- Une décision tactique : prise par un cadre supérieur, pour mettre en œuvre la décision stratégique de dirigeant.
- Une décision opérationnelle : prise par un employé pour mettre en œuvre la décision tactique de cadre supérieur.

##### b. La mise en œuvre des décisions :

La mise en œuvre des décisions seront mise en œuvre à travers un plan stratégique qui définit les actions et les moyens a utilisé pour assurer la réalisation des actions, ce plan sera ensuite chiffrer dans un budget et inscrit dans une période, (facteur temps et facteur budget).

---

<sup>1</sup> Bernard, pierre, Rodolphe Durand, Stratégor, 5<sup>em</sup> édition, DUNOD, Paris, 2009, p, 704.

**3.2 Budgéter une stratégie de communication interne :**

Il convient, pour l'entreprise de définir son budget de communication interne à affecter ensuite aux différentes techniques retenues et aux différents objectifs sélectionnés ; mais il faut avant d'examiner les méthodes de calcul du budget, déterminer avec exactitude les postes d'un budget de communication interne<sup>1</sup>.

**a. Les composantes d'un budget de communication interne :**

Un budget de communication interne d'une entreprise comprend les dépenses relatives aux techniques de communication volontaire. Les dépenses concernant les techniques de communication induite seront supportées par les budgets de communication corporate ou marketing, il se compose de quatre rubriques principales :

- Les frais techniques afférant aux diverses opérations de communication : création et production des documents de communication, coût de fonctionnement d'un intranet, frais engendrés par une opération événementielle...etc.
- L'énumération des agences et conseil extérieur que l'entreprise peut être amenée à utiliser essentiellement pour développer la créativité de la communication interne.
- L'achat d'espace dans les médias et les supports de communication.
- Le coût du personnel de l'entreprise qui se consacre à la communication interne.

**b. Les méthodes de détermination du budget de communication interne :**

Certaines entreprises mettent moins de rigueur à définir leur budget de communication interne, il est toutefois possible d'identifier trois grandes méthodes de détermination du budget de communication interne d'une entreprise :

**➤ Méthode du nombre d'employés :**

Le principe de cette méthode est de déterminer le budget de communication en fonction du nombre de personnes travaillant dans l'organisation. La fixation du pourcentage dépend : des pratiques habituelles de l'entreprise, des pratiques des secteurs économiques, des pratiques des principaux concurrents.

Cette méthode présente des avantages et des inconvénients, en effet une fois le budget déterminé, une étude précise permet de voir la capacité de ce budget à permettre d'atteindre

---

<sup>1</sup> Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, autre, Op cite, pp, 87,90.

## **Chapitre I : la stratégie de communication interne**

---

les objectifs de communication prédéterminer, et en fonction de résultat de cette étude, le budget peut alors être revu à la baisse ou à la hausse. Une démarche l'itérative amène l'entreprise à améliorer la détermination de son budget.

### ➤ **Méthode de l'actualisation du budget de l'année précédente :**

Le principe de la méthode est d'actualiser le budget de l'année précédente en tenant compte de l'érosion monétaire, de la hausse des coûts des techniques de communication, du comportement des concurrents pendant l'année précédente, des objectifs spécifiques de la nouvelle communication interne...etc.

### ➤ **Méthode de détermination du budget de communication à partir des objectifs de communication :**

Le principe de cette méthode est de définir et quantifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de communication interne fixés ; le budget obtenu est alors comparé aux capacités financière de l'entreprise à travers un compte de résultat prévisionnel, un budget fortement supérieure aux capacités de l'entreprise traduisant une détermination d'objectifs irréalistes par rapport au potentiel de l'entreprise. Il serait également intéressant de comparer le budget à ceux des concurrents pour évaluer les capacités relatives de mobilisation du personnel<sup>1</sup>.

### **3.3 Le plan de communication :**

Le plan de communication liste et planifie les actions préconisés par la stratégie de communication. Il permet d'avoir une vue claire sur les différents outils. Les différentes étapes à mettre en place, le planning a respecté pour la mise en œuvre d'une stratégie de communication. Mais aussi le temps à y consacré, et les moyens humaines et éventuellement financiers à y associer.

La communication interne, comme toute communication de l'entreprise, doit être conçue dans le cadre d'un plan et non pas réalisé au coup par coup chaque fois qu'une question concrète se pose. Elle doit d'autre part être cohérente avec l'ensemble des communications déclinées par cette entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, autre. Op cite, P, 91.

<sup>2</sup>Ibid. p, 72.

### a) Caractéristiques du plan de communication interne :

#### ➤ Une marque de professionnalisme :

Le plan de communication interne est étroitement articulé sur l'état et la stratégie de l'entreprise, sur son présent et son avenir. Il doit être adapté à la temporalité de l'organisation, il propose un cadre d'action sur un temps relativement long. Il doit être à la fois ouvert mais précis stratégique. Il propose une ligne directrice qui sera actualisée dans le choix des moyens et des cibles.

Le plan de communication est un moyen de gérer la complexité qui caractérise la communication. L'établissement de ce plan de communication affirme l'ambition de la communication interne, et il fait de cette dernière une activité professionnelle, crédible, réaliste.

#### ➤ Analogie avec la démarche marketing :

Pour définir les objectifs puis les moyens de communication, pour situer la contribution de la communication à la stratégie générale de l'entreprise, il convient de connaître préalablement le fonctionnement et le dysfonctionnement existant. C'est pourquoi le plan de communication est généralement construit après la réalisation d'un audit (un diagnostic).

Dans un certain nombre d'entreprises, cette démarche de communication s'inspire de la démarche du marketing, l'analogie entre les deux démarches. Cette approche rigoureuse connaît cependant une limite importante qui réside dans le statut supposé du personnel, dans cette fonction du client interne que serait le salarié.

Le marketing qui vise la satisfaction des besoins et des attentes des clients. Le recours à un marketing interne qui connaît aujourd'hui ses limites il dote de méthodes sophistiquées est moins efficace lorsque se multiplient les plans sociaux, lorsque grandissent l'inquiétude et le soupçon des salariés. Il devient absurde de vouloir vendre, l'entreprise a des salariés qui ne guère le choix. « Le salarié est un faux client car il est captif et il ne paie pas ».

La représentation qu'une entreprise se fait du personnel constitue le point de départ à partir duquel seront effectués les choix de communication interne. A la relation client/fournisseur interne qu'ont tenté d'instaurer certaines entreprises succède aujourd'hui une vision articulée sur le couple contribution /rétribution.

Dans cette perspective, l'objectif global de communication interne ne consiste ni à vendre, ni à créer des relations fusionnelles de l'individu avec l'entreprise, ni à imposer

## **Chapitre I : la stratégie de communication interne**

---

l'entreprise mais la stratégie de communication exprime une prise de position de l'entreprise à l'égard de son personnel considéré comme client, comme contrainte ou comme ressource.<sup>1</sup>

### **b) La mise en œuvre du plan de communication interne :**

La mise en œuvre du plan de communication fait apparaître 04 étapes :

- La séquence des actions qui sont regroupées par grandes phases.
- La responsabilité des actions qui identifie les pilotes de l'action.
- Le calendrier des actions qui est établi et distingue les actions étalées et les actions ponctuelles.
- Le budget des opérations.

Le plan de communication prévoit aussi le suivi de l'action. L'évaluation du plan de communication fait partie du plan de communication. L'évaluation du plan de communication permet une analyse de l'utilisation et de l'efficacité de l'action, il permet de s'assurer que les objectifs sont réalisables et bien définis et que les actions mises en œuvre leur correspondent. Elle a un avantage important d'éviter l'enfermement des communicants. Un plan de communication doit être validé par la direction générale pour garantir sa mise en œuvre.

La stratégie de communication interne étant présentée, il revient de passer à présent à l'audit interne. Toute stratégie mérite d'être planifiée et surtout de subir la phase d'évaluation pour mesurer ses résultats par rapport aux objectifs définis préalablement<sup>2</sup>.

### **4) Le suivi-évaluation d'une stratégie de communication interne :**

Une décision retenue fond l'objet d'un contrôle qui vise à déterminer leur efficacité, le contrôle porte sur les résultats obtenus suite à la mise en œuvre des décisions. Si les résultats ne correspondent pas aux objectifs fixés il faudra prendre des mesures correctives.

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, Op cite, p, 95-98.

<sup>2</sup> Pierre MOUANDJO B. LEWIS Patrice MBIANDA, **Théorie et pratique de la communication**, L'Harmattan, Paris, 2010, p, 329.

## Chapitre I : la stratégie de communication interne

---

Le suivi et l'évaluation sont deux concepts différents mais complémentaires, l'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il y a eu préalable un suivi rigoureux

### 4.1 Le suivi :

#### a. Définition :

C'est une observation critique et systématique des réalisations de plan, l'une des phases de planification et de prise de décision, ou il mesure les moyens utilisés et l'impact des activités sur les objectifs (le degré d'attente des objectifs).

Le suivi vise à déterminer le progrès d'un programme en vue de la réalisation de ses objectifs et à guider les décisions relatives à sa gestion. Il porte généralement sur les processus, notamment sur le moment et le lieu où se déroulent les activités et les auteurs de ces activités, le suivi est entrepris une fois que le programme a démarré et se poursuit tout en long de la période d'exécution du programme<sup>1</sup>.

#### b. Les types de suivi : le suivi est divisé en deux types suivant:

##### ➤ Le suivi de processus :

C'est de suivre le processus, s'il est respecté comme il est comme le plan tracé, consiste à suivre et à contrôler un processus pour parvenir dans les meilleures conditions par rapport aux objectifs fixés.

##### ➤ Le suivi d'impact :

Est-ce que les objectifs sont réalisés, atteints, appliqués. Il consiste à apprécier les effets obtenus grâce aux activités et aux produits en terme de changement au niveau de la population cible du programme de développement concerné et de l'environnement. Il s'intéresse au progrès réalisé par rapport aux objectifs et à ses conséquences.

Il s'agit des changements qui affectent le programme de développement suite aux résultats obtenus par la mise en œuvre de la stratégie de communication<sup>2</sup>.

#### c. L'objectif d'un suivi :

- Améliorer l'efficacité, modifier le plan ou l'affectation des ressources.
- Clarifier les objectifs et leurs transformations en indicateur de performance.
- Comparer régulièrement les réalisations.

---

<sup>1</sup> Pierre MOUANDJO B. LEWIS Patrice MBIANDA, op cite, p, 118

<sup>2</sup> Ibid. P, 118.

- Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés.
- S'effectue depuis le début jusqu'à la fin.

### 4.2. L'évaluation :

**a. Définition :** c'est de mesurer le degré d'atteinte des objectifs visés dans une stratégie de communication à long terme<sup>1</sup>.

**b. Les types de l'évaluation :**

➤ **Auto-évaluation (l'évaluation interne) :**

C'est l'entreprise elle-même qui va évaluer ses activités à l'interne. Le degré de l'objectivité est minime, l'évaluation ici elle n'est pas toujours objective car il y a les conflits d'intérêt.

➤ **Evaluation externe :**

Agence de conseil elle est plus au moins objective par rapport aux autres faites par les agences d'étude conseil, sont concerné par les projets.

➤ **Evaluation conjointe :**

C'est une évaluation mixte par trois parties (agence de conseil, entreprise, bénéficiaires).

➤ **Evaluation antérieur :**

Une évaluation qui se fait tout au début de projet avant de commencer, C'est évaluer d'abord le budget-temps, les compétences, les documents de préparation et surtout l'état des lieux sur laquelle l'entreprise va commencer.

➤ **Evaluation à mi-parcours :**

Une évaluation qui se fait au milieu de travail, qui se fait à la moitié du projet, évaluer la mise en point, l'efficacité des moyens, degré d'atteindre les objectifs.

➤ **Evaluation terminale :**

Elle se fait à la fin de projet, est ce que le projet est réaliser, et est-ce que la stratégie de l'entreprise est respecté.

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, op cite, p, 120.

### ➤ Evaluation post-stratégie (projet) :

Est-ce que les objectifs de ce projet sont réalisés ou non, et est-ce que les résultats sont réussis ou non. Le but de cette post-stratégie est d'évaluer la trace laissée par les messages dans la mémoire du public visé, l'évolution des attitudes et des comportements.<sup>1</sup>

#### c. Les objectifs de l'évaluation :

- L'évaluation examine les relations causales conduisant des activités aux résultats, et d'expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints.
- Examiner la mise en œuvre.
- Chercher systématiquement à mesurer les effets avec des méthodes rigoureuses.
- Améliorer l'efficacité des effets, l'impact de la future programmation.

---

<sup>1</sup>L.DEMONT, A.KEMPF, M.RAPIDEL, C.SCIBETTA, op cite, p, 29.

**Chapitre II :**  
**La culture d'entreprise et la**  
**diversité culturelle**

### Chapite2 : La culture d'entreprise et la diversité culturelle.

La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et surtout dans sa façon de réagir aux situations concurrente et de la vie de l'entreprise car chaque entreprise résoudre sa propre culture au long de son histoire.

#### Section I : La culture d'entreprise.

##### 1) La définition de la culture d'entreprise :

Depuis le des années 80, de nombreux auteurs ont développé une théorie de culture d'entreprise. La culture d'entreprise est lise en avant comme dimension du management et la politique générale de l'entreprise, comme une variable prise d'action, parfois même comme une clé de sucé de l'entreprise actuelle malgré leurs diversité, les définitions de culture d'entreprise s'accordent globalement sur quatre point qui sont :

1. La culture résulte d'un processus d'accumulation au cœur de l'histoire, c'est donc un phénomène collectif socio-historique.
2. La culture recouvre des objets matériels (technique pratique langage) et idéaux (représentation, valeurs), ce qui signifie que leurs hommes produisent des idées pour créer la société dans laquelle ils vivent.
3. Les valeurs, les principes ou idéaux qui structurent la culture d'un groupe ont des fonctions normatives sur les façons de penser et de comporter.
4. La culture n'est pas figée, elle évolue en fonction des hommes de contexte.

Selon ces quatre points, on entend par la culture d'entreprise l'ensemble de la manière de pensée, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond donc à un cadre dépensé à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Parmi les définitions de celle-ci en trouve : « La culture est l'ensemble des hypothèses fondamentaux qui est un groupe donné a inventé, découverte ou constituer en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Edgar Schein, culture organisationnelle et leadership, édition : jossey basse, 1985, p, 112

### 2) Evolution de la notion « culture d'entreprise » :

#### a. Avant 1980 :

La notion de la culture d'entreprise s'est développer tardivement, car les dirigeants des entreprises ont cru de leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur firme paraissait dépourvue d'intérêt, en effet, la notion de culture d'entreprise remonterait pout certains au 19 siècle avec l'idée très forte des pratiques paternaliste dans les entreprises, pour d'autre la notion serait plus récente (20 siècle) et trouverai son origine dans les trains métaphore qui peuvent être évoquées présentation des grandes entreprise et par leur mode de fonctionnement, ces métaphore sont : l'entreprise serait une famille, elle serait une maison et en fin, l'entreprise considéré comme une équipe sportive.

#### b. La culture d'entreprise à partir des années 1980 :

Avec la crise la notion ancienne de culture d'entreprise « taylorienne » ne convient plus, il faut trouver de nouvelles valeurs. Changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion, la nouvelle culture doit être cohérente, homogène et forte. Il faut aussi transformer l'ancienne méthode de conduire de personnel. Dans les années 1980 les ingénieurs et les managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail. Le ses doit rassembler les hommes d'une même logique, une même dynamique de consensus suppose l'établissement d'une dynamique de cohésion de l'entreprise et de partage d'un ensemble de valeurs communes.

### 3) Les caractéristiques de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est la représentation par excellence de son style, un corps de l'organisation et le sang de la vie de l'entreprise, c'est que c'est bien le plus important, c'est les gens, toute la culture peut être caractérisé par :

Meier Olivier<sup>1</sup> distingue de la culture d'entreprise six caractéristiques qui sont les suivantes :

1. La culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au seine d'un même groupe social, en les unissant auteur de valeur et de norme partagé, la culture d'entreprise est donc un univers ou les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repères ce qui les unit et percevoir ce qu'ils distinguent des autres groupes d'acteurs.

---

<sup>1</sup>Meier Olivier, Op cite, p, 10,12.

2. La culture d'entreprise procédée d'une activité symbolique omniprésente : qui permet aux individus aux mêmes groupes d'échange les informations, à travers un ensemble de représentation plus au moins compréhensibles par des personnes extérieur à l'organisation.

3. La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission par la répétition et l'interaction, c'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces propositions aux nouveaux membres, La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques la passé en commun et de transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes.

4. La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohérence interne, en se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structurées, mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos immuable.

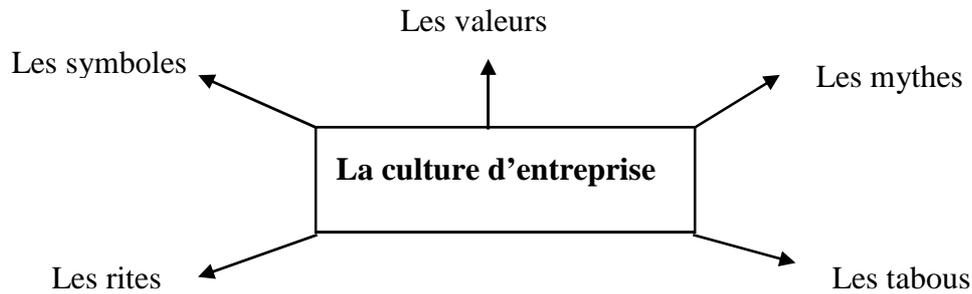
5. Elle est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps qui résulte d'un processus de décision et de réaction à des événements et actions menées par la firme durant son histoire.

6. En fin la culture d'entreprise un « dedans » par rapport à un « dehors », en créant un univers qui permet de fédérer les auteurs d'une même structure et de les distinguer des autres salaires, naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméable, il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise, crée un processus d'identification et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Meier olivier, .op cite, p, 13

- 4) **Les composantes de la culture d'entreprise** : pour cerner au mieux la notion de la culture d'entreprise, il convient d'examiner ses composantes.



La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social. Elle est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent « c'est un ensemble de valeurs, des mythes, de symboles, des rites et d'histoires qui influencent le comportement des individus au travail<sup>1</sup>. »

Selon E. Delavallée « La culture de l'entreprise est composée de valeurs, ce qui est bien ou ce qui est mal, de croyances ce qui est vrai ou ce qui est faux, et de normes de comportements, c'est à dire les règles qui régissent la conduite de l'entreprise. Ces composantes de la culture ont toute une caractéristique commune : Elles sont évidentes. Elles se justifient peu et sont considérées comme des acquis que l'on ne remet pas en cause. On finit par les oublier, ne plus les voir et on a souvent pas idée de les discuter. Ces valeurs, croyances et normes de comportement sont des évidences »<sup>2</sup>

**1. Les valeurs** : Selon « Maurice Thévenet » les valeurs découlent d'expérience vécue « chaque collectivité crée ses propres valeurs sont des idées des croyances partagées, qu'elle soit déclarées ou non dites, généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux, d'entreprise remis aux employés avant être approfondies pendant des séminaires »<sup>3</sup>. Thévenet donne trois types de valeurs, les valeurs déclarées dans les traces sont visibles sur les documents officiels, les valeurs apparentes concernant le choix des héros, les dirigeants et à la fin les valeurs opérationnelles, qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire...etc. Parmi les valeurs existant au sein de l'entreprise DDA

<sup>1</sup> ZERROUKI Mohammed Amine, **culture d'entreprise et motivation des salariées, cas de l'entreprise NAFTAL/District commercialisation TLEMCEM**, Mémoire de magister en management, Option stratégie, université d'ORAN, années 2010/2011.

<sup>2</sup> Delavallée Eric, **la culture d'entreprise pour manager autrement**, édition organisation, paris, 2002, p32.

<sup>3</sup> Thévenet Maurice, **la culture d'entreprise**, 5<sup>ème</sup> édition : que sais-je ?, paris, 2007, p 72.

on trouve : la discipline, le sérieux, la ponctualité et le professionnalisme dans l'exécution de travail.

**2. Les rituelles de l'entreprise :** selon Moscovici, directeur d'étude à l'école des hautes études en science social, et directeur du laboratoire européen de psychologie social à la maison des sciences de l'homme à paris, ce sont « des activités de tous les jours, systématique et programmées dans la compagnie », il ont pour fonction de « développer le sentiment d'appartenance, de donner l'importance aux évènements qui véhiculent les valeurs de l'entreprise ».

Concrètement, il se manifeste dans les comportements, tant verbale que gestuelles et s'expriment au travail de repas ou de célébration particulière (départ à la retraite), parmi les rituelles de DDA en les trouve dans le domaine de travail sont les activités du jour, les comportements des salariés au sein de l'entreprise, les fêtes et les cérémonies comme le départ le 24 février de chaque année.

**3. Les symboles :** concernant les tenues vestimentaires, les signalétiques, le mobilier, les logos, ils signifient explicitement les signes et les codes, l'environnement et l'ambiance véhiculée par l'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

**4. Les mythes :** les mythes est le plus apparent est attaché à la personnalité de patron qui se trouve en même temps le dirigeant, vu cette place qui occupe à l'intérieur de l'entreprise tout le monde s'accorde à l'élever au rang de mythe et de personnalité charismatique.

**5. Les tabous :** Ce sont des évènements du passé dont il faut éviter de parler car ils évoquent un échec ou une situation difficile que l'on craint de voir se produire. De même, on ne prononce pas le nom de la personne qui a joué négatif dans l'histoire de l'entreprise, on évite de prononcer le nom de principal concurrent et pour les tabous de DANONE sont liée à certains résultats économiques et certaines affaires internes qu'on préfère qu'elle soit secrètes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jean François et Pierre Forcet, organisation et gestion de l'entreprise, édition ; BERTI, paris, 2006, p, 429.

### 5) Le rôle interne de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origine de formation et d'intérêt personnel différents, de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergences et en réduisant les éléments de divergence. La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser les individus a priori différents auteurs d'objectifs communs générateurs de performance économique ou social, tout groupe social quelle que soit ses caractéristiques, a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à cette mission en leur donnant les fondements communs qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà de la différence.

La culture d'entreprise est particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux salariés venant d'horizons différents qu'il s'agisse de jeunes diplômés ou de collaborateurs plus qualifiés ou étrangers.

Elle permet aussi de mettre en place des mécanismes de contrôle et de coordination, en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration des méthodes communes unanimement acceptées à la culture et ainsi un moyen de fédérer de manière cohérente et structurée les actions de l'entreprise. En impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés.

La culture d'entreprise bien gérée peut donc améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation, elle s'avère essentiellement dans la gestion d'une entreprise et contribue à une dimension importante qui peut faciliter les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques.

La culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel, elle peut en effet constituer un obstacle au changement et à la diversité, en rejetant de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante, on entend par la culture dominante la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et suit et rallie la majorité des employés<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Meziani Nassima, Mehez Roza, **le rôle de la culture d'entreprise dans la construction de l'identité professionnelle des cadres, cas pratique CEVITAL De Bejaia**, Mémoire de master en sociologie, université Abderrahmane MIRA Bejaia, 2017.

### Section2 : Généralité relative à la diversité.

#### 1) Définition dans le contexte organisationnel ou managérial :

Dans ce contexte, le concept diversité est considéré comme une stratégie de gestion d'entreprise qui vise à la réalisation optimale, à la planification et à la conduite d'un quotidien organisationnel caractérisé par la diversité sociale et culturelle. Au-delà de ce constat, la diversité du management est perçue comme un instrument de politique de mise sur pied d'égalité, l'égalité des chances étant un objectif partiel impératif pouvant être ancré dans l'économie, l'administration et la politique. Comme dénominateur commun à ces différentes conceptions de la diversité, il y a à la base l'opinion que la différence et la diversité des perspectives, des capacités et des orientations peuvent représenter une ressource indispensable aux organisations du travail.

Il est certes vrai aujourd'hui notamment en raison des modèles d'action concrets seulement ébauchés que la diversité management est encore décrite comme un style ou comme une attitude fondamentale. Pourtant, il existe une multitude d'instruments qui contribuent, à des niveaux différents à l'encouragement du pluriculturalisme ou à la promotion de la capacité d'intégration socioculturelle des organisations.

Il s'agit de stratégies globales du développement personnel, du développement de l'organisation, ainsi que de mesures dans le domaine de la communication de l'entreprise. Se fondant sur l'ouverture d'esprit culturelle, sur l'engagement des cadres ainsi que sur leur aptitude à devenir des médiateurs entre les représentations et les intérêts divergent, ces mesures visent à l'intégration de toutes les équipes à tous les niveaux de l'entreprise bref, de toutes les fonctions et réseaux sociaux.

On devrait pouvoir encourager un climat organisationnel qui stimulerait la communication et la coopération entre les gens ayant différentes origines socio-biographiques ou présentant d'autres bases professionnelles ou d'autres formations, afin d'empêcher tout préjudice de minorités<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Jean-Marie Peretti, « Gérer la diversité dans l'entreprise », Edition d'organisation, 2007, P, 121.

### 2) Catégories et caractéristiques de la diversité dans une entreprise:

Comme la donne à penser la figure A, la diversité compte des catégories et des caractéristiques nombreuses. A lui seul, un de ses aspect, les aptitudes et qualités physique par exemple, contient des caractéristiques diverses, susceptibles d'influer sur le comportement individuel ou collectif.

L'un des problèmes posés aux managers et de déterminer si ces effets bloques des possibilités, génèrent des gaspillages et sont contreproductifs, s'ils sont simplement le reflet d'une acceptation des différences ou s'ils amènent à voir dans la diversité un rapport de valeur ajoutée pour l'organisation. Leur deuxième défi est de favoriser le développement des compétences des personnes, des équipes et de l'organisation, notamment par l'apprentissage de connaissances, d'attitude, de méthode, d'intervention et de savoir-faire nouveaux afin d'apprécier et d'intégrer la diversité en tant que créativité et de force<sup>1</sup>.

La figure A identifié les catégories de la diversité que les organisations rencontrent le plus souvent. Elles sont divisées en catégories primaires dont relèvent les caractéristiques génétiques qui influent sur l'image qu'une personne a d'elle-même et sur sa sociabilité et en catégories secondaires traits appris qu'une personne acquiert et modifie tout au long de sa vie.

#### 2.1. Catégories primaires :

Des explications brèves suivent sur les catégories primaires de la diversité, sur lesquelles les personnes n'ont guère d'influence<sup>2</sup>.

a) **Age** : nombre d'années vécues par la personne et génération au sein de laquelle elle est née.

b) **Race** : groupe biologique au sein de la race humaine, représentant des différences physiques superficielles, comme la forme d'œil et la couleur de la peau. La race représente moins de 1<sup>0</sup>/<sub>0</sub> de différence qui caractérise l'hérédité génétique d'une personne.

c) **Ethnie** : identification à un groupe culturel qui possède en partage des traditions un héritage, et notamment, une origine, une langue, une religion, une alimentation et des coutumes nationaux. Tandis que certaines s'identifient fortement à ces racines culturelles, et d'autres ne le font pas.

---

<sup>1</sup> Don Hellriegel, John W.Slocum, Management des organisations, 2ème édition, de Boeck, p, 12.

<sup>2</sup> Ibid. P, 14.

**d) Aptitudes et qualités physique :** caractéristiques variées, dont le type corporel, la taille du Corp., les traits du visage, les aptitudes ou incapacités particulières, les imperfections ou talents physique et mentaux visibles et invisibles.

**e) Orientation sexuelle :** sentiments d'attraction sexuelle, hétérosexuelle, homosexuelle ou bisexuelle, envers des membres du même sexe ou des sexes opposés.

### 2.2 Catégories secondaires :

Des explications brèves suivent sur les catégories secondaires de la diversité, sur lesquelles les individus jouissent d'une influence relativement plus importante pendant leur vie, par le choix qu'ils font<sup>1</sup>.

**a) Education :** information officielle et officieuse de l'individu.

**b) Expérience professionnelle :** emploi et poste volontaires occupés par la personne et organisations diverses pour lesquelles elle a travaillé.

**c) Revenu :** conditions économiques dans lesquelles la personne a grandi et situation économique actuelle.

**d) Situation de famille :** situation de la personne (célibataire depuis toujours, mariée, veuve ou divorcée).

**e) Croissance religieuses :** enseignement fondamental reçu sur les divinités et valeurs acquises par une pratique religieuse formelle ou informelle.

**f) Implantation géographique :** lieu (x) où la personne a été élevée ou a passé une partie substantielle de son existence, avec indication des types de collectivités et des zones urbaines, par opposition aux zones rurales.

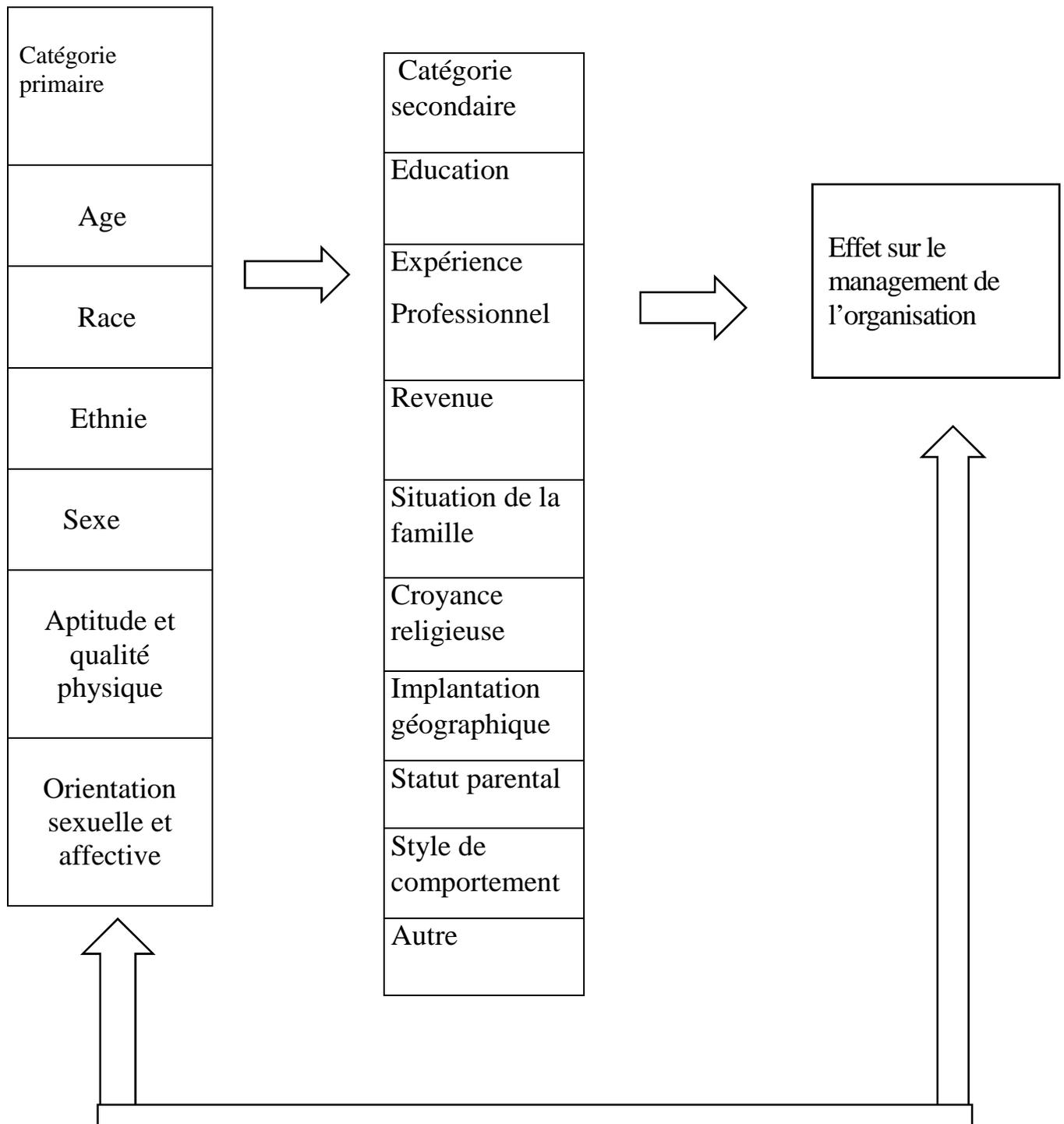
**g) Statut parental :** avec ou sans enfants et cadre dans lequel ceux-ci sont élevés (famille monoparentale, par exemple, et famille de deux parents adultes).

**h) Style personnel :** tendance de la personne à penser, sentir ou agir d'une manière particulière.

---

<sup>1</sup> Don Helleriegel, op cite, P, 14.

**Figure A : Sélection des catégories de diversité<sup>1</sup> :**



<sup>1</sup> HABBACH Massinissa, HAMICHE Hamou, HAMIDOUUCH Massine, **Le management de la diversité culturelle au sein de l'entreprise industrielle cas pratique Danone Djurdjura Algérie**, mémoire de master, option organisation de travail, université Abderrahmane MIRA de Bejaia, année universitaire 2009.

### 3) Les théories de la gestion de la diversité culturelle :

Les entreprises d'aujourd'hui se trouvent dans la nécessité grandissante de gérer un effectif constitué de personnes issues de cultures différentes.

Cette situation amène à s'interroger sur « les compétences multiculturelles » qui pourraient aider les gestionnaires à mieux encadrer leurs personnels. La diversité culturelle tant une réalité sociologique, il nous paraît nécessaire de préciser le sens que nous donnons à la notion de gestion de la diversité culturelle. Gérer la diversité peut être défini comme<sup>1</sup> :

La planification et la mise en œuvre des systèmes et des pratiques organisationnelles pour gérer les gens de sorte que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés alors que ses inconvénients potentiels se minimisent, ainsi gérer la diversité consiste à mettre en place un certain nombre de politiques et de pratiques qui visent à créer une synergie entre les personnes de cultures différentes et surtout favoriser l'émergence d'un cadre de travail enrichissant. Pour parler de gestion de la diversité culturelle, il faut tout d'abord reconnaître l'existence des différences culturelles. Selon Rosenzweig, ces différences se manifestent surtout dans le style de gestion, l'attitude à l'égard de la hiérarchie, la façon d'aborder le travail en équipe, la manière d'exprimer accord et désaccord, la participation aux décisions. Gérer cette diversité consiste à tirer parti des différences. Bien gérer la diversité offre un net avantage dans une époque où la flexibilité et la créativité sont les clés de la compétitivité. Une organisation doit être souple et adaptable pour répondre aux nouveaux besoins clients.

La gestion est principalement faite de communication et d'utilisation du langage. On sait depuis fort longtemps que l'activité de communication occupe de 50 à 70% du temps de travail des organisations.<sup>2</sup>

En effet, la compétence communicationnelle est très importante pour un gestionnaire en l'occurrence dans une entreprise ayant un personnel de différentes cultures. Marie-Thèse Chicha et Tania Saba distinguent trois niveaux de compétences communicationnelles à intégrer dans une relation interculturelle.

Le premier niveau de compétence s'inscrit dans l'aptitude à décoder et échanger un message écrit ou oral. Dans le cas d'une entreprise, il peut s'agir de la compréhension

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Chicha, Tania Saba, **diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion**, 2012 revue internationale de gestion, collection gestion et savoir, p, 202.

<sup>2</sup> Ibid. p, 181.

technique d'un message c'est-à-dire comprendre le pourquoi et le comment d'un appel téléphonique ou d'une télécopie.

Le deuxième niveau de compétence se situe à la capacité de conserver et négocier avec des partenaires (notamment dans la vente et les opérations de marketing international). Dans ce deuxième palier, la maîtrise de la synthèse et de la sémantique sont particulièrement indispensables.

Le troisième et dernier niveau de compétence communicationnel est surtout requis dans le cas d'une gestion à l'international. Il s'agit de la capacité à influencer, motiver et gérer. A ce stade l'objectif est réellement de s'adapter au contexte culturel dans lequel on opère pour une bonne communication.

L'environnement des affaires évoluent rapidement avec la composition de la main d'œuvre de plus en plus diversifiée, ce qui pousse les entreprises à repenser ou à prendre en compte ce changement dans leurs stratégies de gestion. Cependant comment tirer parti de cette diversité culturelle. Distefano et Maznevski affirment que les équipes diversifiées ont tendance à avoir soit de meilleurs résultats, soit de pires résultats que les équipes homogènes, un plus grands nombre ayant de pires résultats que de meilleurs résultats. Le problème majeur qui, selon eux distingue ces équipes est une mauvaise gestion de la diversité.<sup>1</sup> Une réponse stratégique à ces changements est de gérer cette diversité en mettant l'accent sur une utilisation efficace de l'ensemble des travailleurs.

#### 4) Les approches de la diversité :

Trompenaars Dass et Parker ont définis quatre approches de gestion de la diversité au sein des entreprises, ont proposé également des stratégies soutenant ces quatre approches. Suivantes :

La première approche s'appuyant sur un déni des différences. Par conséquent, la question de la diversité n'est pas prise en compte dans la stratégie des entreprises, autrement dit il n'existe aucune stratégie de gestion de cette diversité.

---

<sup>1</sup>ISSAKA OUMAROU HAROU, Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieux professionnels, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en science de la gestion, université du QUEBEC A MONTERIEAL, années universitaire 2014. Disponible sur le site <https://archipel.Uqam>. Le 23/03/2018.pdf.

La deuxième approche considère la diversité comme un problème organisationnel qui doit être pris en charge par les managers. Dans ce cas, la diversité est valorisée afin de lutter contre toute discrimination et injustice notamment dans le cadre de recrutement, de rémunération et de promotion. La stratégie adoptée consiste à incorporer les différences de sorte qu'elles disparaissent.

La troisième approche traite une prise en compte totale de la diversité car cette dernière est considérée comme un atout majeur pour l'entreprise.

La quatrième approche définit la diversité comme étant un ensemble susceptible de créer des avantages pour l'entreprises mais aussi dans certains cas peut présenter des inconvénients pour l'entreprise. Cependant, cette dernière approche met l'accent sur la nécessité d'adopter une bonne stratégie de gestion de la diversité dépendamment des orientations culturelles de l'ensemble du personnel en créant un cadre de travail stimulant et respectueux des différences.

### **5) Les atouts de la diversité :**

#### **5.1. Une question de bon sens :**

Trouver la personne taillée pour un emploi est plus facile lorsqu'on dispose d'une base de recrutement importante. Rester ouvert aux différences, utiliser les canaux de recrutement les plus variés possible et supprimer certains freins dans les procédures de recrutement, permet de découvrir de nouveaux talents. La diversité est une question de bon sens et d'objectivité dans les pratiques de gestion du personnel<sup>1</sup>.

#### **5.2. Un collaborateur motivé en vaut deux :**

Une politique de la diversité, ancrée dans les principes de compréhension et de respect de l'autre, génère un climat de travail plus sain et plus stimulant. Les travailleurs se sentent valorisés et cela se traduit par plus de motivations, une meilleure entente.

#### **5.3. Révéler des talents cachés :**

La possibilité de promotion et/ou de progression de carrière incite tout collaborateur à mettre en avant des compétences jusqu'alors inexploitées. Favoriser l'épanouissement des compétences pousse le personnel à s'investir d'avantage et augmente la loyauté réciproque.

---

<sup>1</sup> Jean Marie Peretti, Op. Cite. P, 20.

Des équipes variées ou peuvent se développer d'autres visions et angles d'attaques renforcent la créativité et l'innovation. Oser sortir du cadre traditionnel permet de résoudre bien des problèmes.

### **5.4. Une image plus forte pour de meilleures relations avec la clientèle :**

Etre ouvert à la diversité sous toutes ses formes permet de présenter un profil aux multiples facettes et de faire en sorte que se dégage de l'entreprise une sorte de respect et d'ouverture. Une image forte et moderne qui attire non seulement les talents, mais aussi les nouveaux clients.

### **5.5. Une responsabilité sociale :**

Plusieurs lois interdisent l'exclusion de candidats sur base de considérations non objectives, telles l'origine, les handicaps, l'âge et le genre. La non-discrimination est un devoir. Et la diversité est une chance : Les entreprises sont intégrées dans un environnement social et cela ne laisse pas les gestionnaires indifférents. En apportant leur pierre à la construction d'une société saine, équilibrée ou l'on met l'accent sur l'égalité des chances il est permis à l'entreprise d'être engagée dans l'évolution positive du monde qui l'entoure.

### **5.6. Un processus partagé :**

Créer une diversité est un processus. Cela se fait par étapes : chacun peut l'initier, le chef d'entreprise l'encadre et elle transite dans les autres départements de l'organisation. C'est une politique dans laquelle il faut prendre le temps de suivre son propre rythme. Ce temps sera largement récupéré en termes d'efficacité dans les recrutements et de motivation du personnel.

### **5.7. S'assurer la présence de talents plus forts :**

Dans un contexte économique dans lequel des mots comme fonctions critiques métiers d'avenir, vieillissement et mondialisation résonnent de plus en plus fort, une attitude proactive se révèle indispensable. Opter pour plus de diversité aujourd'hui, c'est d'assurer la présence de talents plus forts<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti, Op, Cite, P, 20

**Chapitre III :**  
**La diversité culturelle dans**  
**l'entreprise**

Dans ce chapitre, nous allons commencer par la première section, où nous avons élaboré le management de la diversité culturelle dans l'entreprise, sa définition et sa mise en œuvre, les attitudes à gérer la diversité, ainsi la relation entre la diversité, l'emploi et l'apport de la diversité pour l'entreprise. Dans la deuxième section nous avons élaboré l'impact de la diversité sur l'entreprise, ses enjeux, et les avantages d'une gestion efficace de la diversité, enfin ses inconvénients.

### **Section1 : Le management de la diversité**

#### **1. Qu'est-ce que le management de la diversité et sa mise en œuvre ?**

##### **a) Qu'est-ce que le management de la diversité ?**

Au cours des dernières années, on a vu les femmes, les migrants, les seniors et les résidentes de différentes nationalités occuper une part de plus en plus importante. Petit à petit, le management de la diversité est devenu visible.

Aujourd'hui, une seconde notion gagne du terrain, un personnel plus divers peut augmenter la capacité d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. La diversité peut aboutir à une certaine créativité qui peut être source d'innovation futures de dynamiser et de donner des compétences requises mobilisées afin d'obtenir les résultats attendus<sup>1</sup>.

La compréhension de la diversité a évolué depuis les années 70 où le terme était principalement utilisé pour désigner les minorités et les femmes dans la population active. Pendant longtemps, il était courant pour les managers de présumer que la diversité au travail consistait à accroître la représentation des femmes et des minorités ethniques ou nationales, selon les cas, en recrutant et en engageant plus d'individus issus des groupes « préjugés » sous représentés. Sur la base des nouveaux amendements constitutionnels de 1974 et 1975, le gouvernement U.S. a fortement incité les entreprises à embaucher plus de femmes et de personnes issues des minorités et à leur donner plus d'opportunités de promotion hiérarchique.<sup>2</sup>

Rapidement, les experts de la diversité ont commencé à mettre en place une politique active sur le management de la diversité. Ils ont remarqué que cette politique restait

---

<sup>1</sup> KEIL Marion, AMERSHI Badrudin, HOLMES Stephen, et autres, **Manuel de formation pour le management de la diversité** 2007, p, 145.

<sup>2</sup>HABBACH Massinissa, HAMICHE Hamou, HAMIDOUUCH Massine, op cite.

marginale et s'installait seulement au service RH sans se propager à la totalité de l'entreprise et à son environnement.

Au départ, des méthodes très créatives de recrutement et d'embauche ont été développées pour changer la mosaïque humaine au sein de l'entreprise.

Les cinq avantages les plus significatifs que les entreprises dotées de politiques actives sur le management en matière de la diversité se reconnaissent sont:

1. Le renforcement des valeurs culturelles au sein de l'entreprise
2. L'amélioration de la réputation de l'entreprise.
3. Une plus grande facilité à attirer et à conserver du personnel extrêmement compétent.
4. L'accroissement de la motivation et de l'efficacité du personnel en poste.
5. Le développement de l'innovation et de la créativité parmi les employés.

Ce qui est significatif dans les bénéfices ont tirés elles-mêmes ces entreprises, ce qui concerne l'entreprise dans son ensemble et pas seulement un service qu'ils touchent mais tous les niveaux hiérarchiques et notamment les cadres et le top management.

Le management de la diversité est le développement actif et conscient d'un processus d'acceptation et d'utilisation de certaines différences et similarités comme potentiel de l'entreprise. Il s'agit d'un processus de communication et de management, orienté vers l'avenir stratégique, guidé par la recherche de valeurs ajoutées pour l'entreprise.

#### **b) la Mise en œuvre du management de la diversité :**

La mise en œuvre de la diversité est en fait une affaire d'attitude, de mentalité et de comportement de l'entreprise.

Les principes suivants nous rappellent sur quoi il faut veiller

##### **Principe1 :**

Pour éviter une opposition à grande échelle, la diversité doit être définie de manière globale. La définition doit rendre évident pour les employés que tout le monde est concerné et que la diversité de chacun est valorisée.

**Principe2 :**

Afin de valoriser la diversité, les entreprises doivent en premier lieu s'assurer qu'elles sont réellement diverses à tous les niveaux et pas seulement en ce qui concerne les dimensions secondaires comme l'éducation, les expériences professionnelles, et le style personnel mais diverses également en ce qui concerne les dimensions primaires de la diversité comme l'Age, le sexe, l'ethnie...etc.

**Principe3 :**

Utiliser la diversité comme un levier nécessite un changement fondamental des croyances relatives à la culture de l'entreprise ainsi que des changements dans les systèmes et les pratiques élémentaires utilisés pour venir en aide aux employés.

**Principe4 :**

Quand la diversité est faite avec savoir-faire, changer les principes de management peut être l'outil le plus important de la mise en œuvre de la diversité.

**Principe5 :**

Pour s'assurer que la mise en œuvre de la diversité soit aussi rapide et réussie que possible, il faut que les différents besoins et les différentes préoccupations des atouts de la diversité soient intégrés au plan global.

**Principe6 :**

Aucune entreprise ne peut pleinement adopter le paradigme valorisant de la diversité sans faire l'importance à l'investissement en termes de temps et de ressources humaines.

**Principe7:**

Les formations excellentes assureront le changement de culture, mais les formations inappropriées peuvent considérablement nuire aux efforts de mise en œuvre de la diversité<sup>1</sup>.

**2. Décrire l'aptitude à gérer la diversité :****a) Aptitude à gérer la diversité :**

L'aptitude à gérer la diversité englobe la capacité générale d'apprécier les caractéristiques uniques des individus et des groupes, une aptitude qui est considérée comme une source potentielle de force pour les organisations afin d'évaluer positivement

---

<sup>1</sup> KEIL Marion, AMERSHI Badrudin, HOLMES Stephen ET autres, op, cite, p, 25.

l'originalité de chaque personne, cette compétence implique également l'aptitude à aider les gens à travailler ensemble efficacement<sup>1</sup>.

**b) Capacités fondamentales :**

L'aptitude à gérer la diversité comporte les capacités fondamentales de faire ce qui suit :

- Favoriser un climat d'entente avec les personnes dotées de caractéristiques différentes de siennes.
- Prendre en compte et renforcer des tendances personnelles l'ouverture intellectuelle par exemple, et les qualités démontrant le respect porté aux personnes de cultures et de races différentes qui favorisent la diversité sur le lieu de travail.
- Communiquer et respecter correctement un engagement à travailler avec des personnes et les membres d'équipes en raison de leurs talents et de leurs apports, sans tenir compte de leurs caractéristiques personnelles.
- Exercer son autorité par la mise des paroles en actes en prenant le contrepied des préjugés évidents, en encourageant l'intégration et en cherchant à résoudre par des formules où tout le monde est gagnant ou par des compromis, les luttes de pouvoir et les conflits qui apparaissent fondés sur des questions de diversité.
- Appliquer les législations et la réglementation gouvernementales, ainsi que les politiques et les réglementations qui portant sur la diversité, se rapportent à la position d'une personne.<sup>2</sup>

**3. Diversité et emploi :**

La gestion de la diversité est une question au cœur des défis actuels des entreprises. Les gens trouvent la diversité comme étant un terme très large, tout simplement on pourrait dire que tout ce qui est différent crée de la diversité. Donc on pourra dire que la diversité est un élément crucial qui donne certaines valeurs et principes pour l'entreprise.

Dans le cadre du monde de l'emploi, on parlera de la diversité, pour parler de la gestion de toutes ces différences qui se trouve par exemple au sein du membre du personnel.

Il y a les traits distinctifs qui sont généralement visible de l'extérieur. C'est le cas par exemple du sexe, de l'âge, ou de la couleur de peau.

---

<sup>1</sup> Don HELLRIEGEL, John W. SLOCUM, Op cite, pp., 11-12

<sup>2</sup>Ibid, p, 18.

Toutes ces caractéristiques influencent presque toujours de la manière dont les autres nous perçoivent et dont nous les percevons.

De plus, toute entreprise est confrontée à la diversité que ce soit à l'intérieur au niveau du personnel ou à l'extérieur vis-à-vis des clients par exemple. On le verra dans la partie « cas concrets », Le monde du travail est particulièrement touché par cette question de diversité, par exemple, dans une équipe les gens sont d'âge, de sexe, et d'origine différents.<sup>1</sup>

La diversité doit donc être gérée afin qu'elle puisse être une véritable richesse. La gestion ne signifie pas seulement la tolérance mais de se montrer disposé à la favoriser et à la stimuler.

L'enjeu est donc de faire de toutes ces différences une richesse. Afin d'atteindre des objectifs tant à l'intérieur de l'entreprise au sein du personnel qu'à l'extérieur de celle-ci (client, promoteurs, fournisseurs, marchés internationaux), de plus en plus d'entreprises adoptent des plans particuliers (nommés plans de diversité).<sup>2</sup>

#### **4. L'apport de la diversité pour l'entreprise :**

La diversité est une politique qui s'inscrit dans une approche gagnant-gagnant pour l'entreprise et pour la société. Elle favorise la cohésion sociale tout en répondant à des enjeux d'entreprise<sup>3</sup>:

##### **a) Se mettre en conformité avec la loi et se prémunir d'une perte de réputation :**

En s'engageant dans une démarche de la diversité, l'entreprise s'assure que ses modes de recrutement sont en conformité avec la loi ; elle prévient ainsi le risque de plainte pour toute discrimination ou la perte de réputation en cas de procès.

##### **b) Démontrer son engagement en tant qu'entreprise socialement responsable :**

Œuvrer en faveur de la diversité, c'est construire une image positive de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs de ses salariés et des collectivités territoriales (attribution de marchés publics, réponse aux attentes éthiques des consommateurs et des collaborateurs, etc...)

---

<sup>1</sup> KEIL Marion, AMERSHI Badrudin, HOLMES Stephen, autres, Op.cit. p, 19.

<sup>2</sup> SCHRAMM-NIELSEN J, **Dimension culturelles des prises de décision : une comparaison France-Danemark**, une revue française de gestion Mars, Avril mai, 2000, p, 78.

<sup>3</sup> COMET Annie, WARLAND Philippe, autres, **L'entreprise et la diversité**, 2006, p, 13.

**c) Optimiser sa gestion des ressources humaines :**

La gestion de la diversité conduit à une optimisation des compétences et favorise l'implication des salariés. Diversifier ses ressources de recrutement et intégrer de nouveaux profils permet aussi de faire face aux pénuries de main d'œuvre.

**d) Augmenter sa performance économique :**

Sur le long terme, une équipe diversifiée permet de mieux comprendre les attentes de ces différents types de clientèle, de pénétrer de nouveaux marchés, de développer la capacité d'innovation de l'entreprise, de mieux s'adapter au changement.

**Section II : L'impact de la diversité sur l'entreprise :****1) Enjeux de la diversité :**

La mondialisation des économies et des entreprises a désormais un impact sur les modes de gestion des ressources humaines. En effet de plus en plus les entreprises emploient des salariés en prévenant de divers pays et nations et donc de cultures différentes.

Les entreprises sont ainsi progressivement devenues des groupes multiculturels où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités qui la composent. La diversité culturelle devient par conséquent un axe fondamental de la gestion des entreprises. Ce nouvel enjeu concerne toutes les problématiques opérationnelles de l'entreprise et en particulier la gestion des équipes de travail<sup>1</sup>.

On entend par l'équipes de travail toutes les collaborations entre des acteurs internes à l'entreprise en vue de réaliser un objectif commun, la formation de ces équipes peut répondre à des objectifs divers comme la prise de décision, la coordination, développement des activités et avoir un caractère ponctuel comme équipe projet, groupe de travail ou permanent comme conseil d'administration, comité d'entreprise, commission, comité de pilotage.

La formation de ces équipes a été fortement encouragée par les entreprises ces dernières années, aujourd'hui la diversité marque le développement d'équipes multiculturelles qui demande une collaboration rigoureuse entre les individus qui ont des croyances, des valeurs, et des comportements très différents. Autant d'éléments qui viennent accroître les difficultés

---

<sup>1</sup> LOTH Désiré, **Les enjeux de la diversité le cas du management des équipes**, in revue internationale sur le travail et la société, mai 2005.

du travail collectif, puisqu' il s'agit d'intégrer des membres dont les hypothèses culturelles ne sont pas forcément identiques en matière de conception et d'organisation du travail.

La diversité peut donc fortement compliquer le dynamique du groupe car elle peut engendrer des problèmes de relation et d'incompréhension entre les partenaires. Une mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude peut ainsi provoquer des tensions entre les membres de l'équipes et de crée une division en fonction des origines culturelles de chacun, la diversité culturelle peut alors entrainer des conflits qui coûtent chers et qui risque de bloquer les avancées de projet. Comme par exemple le départ de certains membres pour cause de désaccord et d'ailleurs assez fréquent et montre la fragilité de ces organisations par rapport à des équipes multiculturelles. La question multiculturelle au sein des équipes de travail doit par conséquent être traitée comme une question à part dans le management des entreprises.

Naturellement, comme toute gestion de la diversité, de telles différences peuvent favoriser la créativité et l'innovation<sup>1</sup>

## **2) Les avantages d'une gestion efficace de la diversité dans l'entreprise :**

Des études récentes menées au sein de diverses entreprises européennes ont démontré qu'une diversité efficacement gérée au sein de l'entreprise qu'elle soit privée ou publique, de grande ou de petite taille, était source de bénéfices réels et tangibles<sup>2</sup>.

La mise en place de la stratégie de gestion de cette diversité doit aider à organiser de manière interne le travail de l'entreprise, chacune d'entre elles aura en la matière des résultats distincts, mais les avantages retirés seront en général les suivant<sup>3</sup> :

- La sélection, le recrutement et la fidélisation les employés selon leur talents.
- La réduction des couts de rotation de personnel ou d'absentéisme.
- Une plus grande souplesse et réactivité du personnel.
- Une meilleure implication du personnel.
- Une meilleure gestion de l'impact de la mondialisation et des bouleversements technologiques.
- Une meilleure capacité de créativité et d'innovation.

---

<sup>1</sup> MEIER Olivier, Op cite, p, 71.

<sup>2</sup> KEIL Marion, AMERSHI Badrudin, HOMES Stephen, autres, 2007 op, cite, p, 19.

<sup>3</sup> Issy-les Moulineaux, **Comment favoriser la diversité en entreprise ?**, 2eme édition de l'enquête Cegos sur la diversité et la discrimination en entreprise, p, 56.

- Une meilleure connaissance des différentes cultures.
- Un développement plus élevé des stratégies de communication, concernant les produits ou services.
- Une meilleure image de marque auprès des acteurs externes.
- La création d'opportunités nouvelles pour les groupes sous représentés, et donc la contribution à une meilleure cohésion sociale.
- Augmentation de la créativité et de l'innovation.
- Meilleure définition des problèmes.
- Meilleur moyen de prendre une décision afin de satisfaire la majorité.
- Performance élevée lors de tâches complexes.

### **3) Les inconvénients de la diversité dans l'entreprise :**

La présence de personnes de diverses cultures dans une équipe de travail multiculturel pourrait conduire à plus de conflits, de problèmes de communication, voire à un manque d'intégration sociale et de cohésion, si cette diversité n'est pas prise en compte par les gestionnaires.<sup>1</sup>

- **L'incompréhension :**

Constitue également une des résultantes potentielles au sein des équipes de travail multiculturel, la diversité peut entraîner de nombreux problèmes au sein des entreprises, certaines équipes peuvent être moins performantes, car les membres de celle-ci éprouvent des difficultés à travailler ensemble. Effectivement, la différence culturelle peut générer des problèmes de communication, de compréhension, au niveau du langage verbal, corporel, ou des habitudes de certaines personnes.

- **La communication :**

Selon Chevrier un manager passe 70% de son temps à communiquer, que ce soit de manière verbale ou non verbale, consciente ou inconsciente, dans une situation interculturelle, différentes interactions vont se développer : les différences de représentation d'un contexte, qui posent le problème qu'un groupe culturel perçoit à travers le mot « objectif » pour un Américain un objectif est un critère quantifiable et précis alors que pour un Japonais un objectif correspond plutôt à une direction à suivre.<sup>2</sup> Le problème de la langue peut venir s'ajouter. On observe des différences non négligeables dans le sens de certains mots utilisés

---

<sup>1</sup> IRIBANE Philippe, **Culture et mondialisation, gérer au-delà des frontières**, édition du Seuil, 1998, p. 69.

<sup>2</sup> Ibid, p. 77.

tous ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein d'une équipe de travail. C'est pour cela qu'il est important de reformuler et de communiquer pour que le dialogue soit clair et sans incompréhension.

- **La cohésion :**

La cohésion est définie comme étant la capacité de membre du groupe de faire l'unanimité chaque fois qu'elle est nécessaire de percevoir et d'interpréter les choses de la même façon, de convenir des mêmes actions. L'arrivée de nouvel employé de culture différente peut créer des tensions et des oppositions entre les nouveaux et les anciens employés, Cette situation a des conséquences sur la performance des équipes et aussi un risque de départ de membre du personnel.

- **Les stéréotypes :**

Les stéréotypes sont des croyances que les personnes ou les groupes sociaux portent les uns sur les autres et qui consiste à voir tous les membres sans distinction à travers des caractéristiques générales et simplificatrices. Ces représentations servent de points de repère lors des échanges entre les personnes de nationalité différente. Le risque c'est qu'il donne une image incomplète des individus et ne tient pas compte des caractéristiques propres de chacun.

- **Susciter des incompréhensions :**

Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont des chances d'être plus rapides et naturelles. A l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant les incompréhensions, elle peut en effet limiter les flux de communication entre les membres en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère, mais la diversité culturelle peut également concerner le comportement des acteurs qui peut en fonction de la culture analyser différemment une situation. Ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein des équipes de travail.

- **Accentuer le problème :**

Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de référence de personne de culture différente. Lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle va réagir en fonction de son histoire, de sa culture, avec ses spécificités linguistiques, juridiques, sociales, éthiques et

religieuses, la diversité culturelle au sein d'une entreprise peuvent entraîner des oppositions au niveau du management compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> IRIBARN Philippe, Op cite, P, 78.



# **Partie III :**

# **Cas pratique**

**Chapitre IV :**  
**Présentation de l'organisme  
d'accueil et l'analyse des  
résultats**

Ce chapitre consiste à présenter dans la première section la carte identité de l'entreprise DDA et son historique ainsi que son organisation et fonctionnement, sa situation géographique et puis son organigramme. Et dans la deuxième section la méthode d'analyse qu'on adoptés puis l'analyse et interprétation des résultats et en fin synthèse des résultats obtenus.

## **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**

L'entreprise Danone est une grande multinationale, un leader national sur le marché des produits laitiers frais (PLF), des biscuits et du marché de l'eau minéral, installée depuis 2001 en Algérie, elle s'est liée en partenariat avec le groupe BATOUCHE, avant de prendre la totalité des actions en 2004.

### **1. Historique de l'entreprise DDA:**

#### **a. Groupe DANONE :**

Les origines du groupe DANONE ci-après également le groupe ou DANONE remontent à 1966, lors que la fusion de deux sociétés verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (BSN).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionne devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cède son activité de verre plat, a concentre son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de Yoghourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres<sup>1</sup> marques de Biscuits en Europe, les

---

<sup>1</sup>Document interne formé par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

filiales (Biscuits) de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Au début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également (la société).

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréalier et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).

### **b. Laiterie DJURDJURA :**

L'unité à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de yaourt dans la région d'IGHZER AMOKRANE avec des moyens<sup>1</sup> très limités, l'unité n'à démarrer qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

---

<sup>1</sup>Document interne formé par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise », avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

- En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.
- En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.
- En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'AKBOU, le Groupe BATOUCHE inaugure sa nouvelle unité.
- En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert).
- Et en fin en octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

### **C. Partenariat « DANONE. DJURDJURA ALGERIE SPA » :**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « Groupe DANONE » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société « DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA » (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'AKBOU et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002, et en 2006 exactement en mois de juillet « DANONE DJURDJURA » est devenu « SPA DANONE » avec 95% les 5% restantes pour la famille Batouche<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Document interne formé par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

## 2. Situation géographique :

Danone Djurdjura Algérie est implanté dans la zone industrielle de « TAHARACHTH », véritable carrefour économique de BEJAIA, en effet cette situation géographique offre à l'entreprise une panoplie d'avantage dans le fait qu'elle est :

- A 02 Km d'une grande agglomération (AKBOU).
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 Km de BEJAIA, chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie dotée d'un port a fort trafic et un aéroport international reliant divers destinations (Paris, Marseille, Lyon, et Etienne et Charleroi... etc.).
- A 170 Km à l'est de la capitale ALGERIE.
- A présence de plusieurs secteur économique important tels que : All Plast, Soummam, IFRI, etc.

## 3. Identification de l'entreprise (DDA) :

### a) Dénomination sociale

Avant le partenariat :

C'est le groupe Danone : la dénomination sociale de la société est « GROUPE DANONE », qui est un groupe multinationales qui se trouve un peu part tout dans le monde entier et DANONE DJURDJURA ALGERIE est parmi ces filiales.

Laiterie DJURDJURA : sa dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA, après le partenariat : la dénomination des deux sociétés après le partenariat est « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA ».

Le siège social avant le partenariat :

- Le Groupe DANONE : Le siège social de la société est situé au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris, France.
- Laiterie DJURDJURA : Le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou 06200 (W) Bejaia Algérie<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Document interne formé par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

Le siège social après le partenariat :

- Le siège social de la société « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » est situé à la Zone industrielle d'Akbou 06200 (W) Bejaia Algérie

### **La forme juridique :**

#### **Avant le partenariat :**

- Le Groupe DANONE : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941a propager la durée de société au 13 décembre 2040.

- Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constitué selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

#### **Après le partenariat :**

- Société par action au capitale de 2 700 000 000 DA
- Téléphone : 213(034) 35 86 70-(034) 35 73 72
- Téléfax : 213(034) 35 90 29- (034) 35 86 71
- Responsable actuels : Mr BATOUCHE Boussaad (Directeur Générale), Claude JOLY (Directeur Adjoint).

### **b) La Production et les différents produits :**

L'Unité DANONE DJURDJURA Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont<sup>1</sup> :

- Yaourt ferme traditionnel.
  - Seven bénéfices.
  - Bioactivia aromatisé.
  - Bioactivia aux fruits.
  - Crème dessert (DANETTE).
  - Yaourt fruité (fruits).
  - Yaourt à boire (Dan 'up).
  - Jus (Danao).
  - Petit Gervais nature.

<sup>1</sup> Document interne formé par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

- Petit Gervais nature.
- Petit Gervais aux fruits.

#### **4. Les objectifs de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA) :**

##### **a) Les missions et objectifs de Danone Djurdjura Algérie(SPA):**

La SPA Danone Djurdjura Algérie est spécialisée dans la production et la commercialisation de yaourt spécialisé laitiers. Elle commercialise près de 73600 tonnes. A travers ses engagements, Danone est au coure de développer des produits qui répondent aux besoins et aux souhaits du consommateur, tout en alliant « santé » et « plaisir ».

Le groupe Danone a mis en place une charte qui décrit les moyens par lesquels, il travaille pour mettre ses convictions concrètement en pratique. Il est conçu pour guider, inspirer et donner du sens à l'action quotidienne des collaborateurs de Danone à travers le monde.

##### **b) La charte alimentation nutrition santé :**

- La mise en œuvre de notre mission repose sur cinq engagements importants :
- Proposer des solutions nutritionnelles adaptées en permanence, aux besoins aux recommandations, aux goûts et aux revenus de la population locales « consommateurs ».
- Développer des produits dont les bienfaits pour la santé sont pertinents et démontrés par la science. Informer les consommateurs de façon claire et diffuser une publicité responsable.
- Promouvoir une alimentation et un mode de vie sains.
- Relever les principaux défis sociaux en matière de santé et de nutrition<sup>1</sup>.

#### **5. Les missions et taches des différentes directions :**

##### **5.1. La direction générale :**

Elle se trouve à Alger. Elle se place à la tête hiérarchique présentée par la direction générale. La direction générale (DG) est chargée de l'élaboration des plans et des budgets annuels, des investissements et des engagements financiers.

##### **5.2. La direction finance-comptabilité (FS) :**

Elle collecte, traite et interprète les informations relatives au frais matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise. Elle a également pour mission

---

<sup>1</sup> Document interne Fourni par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

d'établir les reçus compatibles des stocks et de présenter à chaque fin du mois les états de rapprochement des comptes bancaires.

A pour mission aussi de calculer les coûts, de déterminer pour chacun des produits fabriqués, son coût de production, son coût de distribution, son prix de revient, le résultat obtenu sur sa vente avec une signification économique<sup>1</sup>.

Elle est composée de trois services :

**1. Service comptabilité** : le rôle de ce service consiste à :

- Gérer les investissements ;
- Vérifier la conformité des facteurs ;
- S'occuper de toutes les charges mensuelles (location de véhicules, le gaz, l'électricité, l'eau, le téléphone...).

**2. Service trésorerie** : ce service est chargé de :

- Enregistrer toute les opérations bancaires ;
- Etablir des états de rapprochement bancaires périodiques (état comparatif entre les opérations enregistrées par le trésorier et par la banque) ;
- Transmettre ces informations au comptable chargé d'établir les chèques de paiement.

**3. service contrôle de gestion** : ce service est chargé de :

- La gestion des budgets
- La valorisation des actes de gestion opérationnelle (industrielle) ;
- Le chiffrage des projets relatifs aux produits finis
- La gestion des charges fixes (masse salariale, frais publicitaires...)
- Analyse des coûts.

**4. Service informatique** : Ce service est chargé de gérer le système informatique. Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications pour l'ensemble de l'entreprise.

**5.3. La Direction des Ressources Humaines (DRH) :**

Le responsable s'occupe de la gestion du personnel et acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité. Il veille au suivi et à l'évolution de leur carrière. Il gère aussi et repartit les paies du personnel chaque mois et il prend charge les stagiaires et planifie-les à court, moyen et long terme en matière de recrutement.

---

<sup>1</sup> Document interne Fourni par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

Cette direction est composé du :

- Service administration
- Service formation
- Service développement des organisations
- Service paie
- Service relation sociale
- Service infirmière.

**Missions :** le département des ressources humaines assure les missions suivantes :

- Rendre les organisations plus efficaces
- Accompagne les directions (par les ressources) et conduire les changements
- Assurer la communication interne entre les directions
- Veiller, assurer et améliorer la santé des travailleurs
- S'occuper de la politique de rémunération
- Assure le paiement des salaires
- Recruter le personnel permanent et temporaire
- Traiter les mouvements des agents (mutation, promotion...)
- Elaborer le plan de formation et suivre son exécution
- Gérer les salariés.

**Objectifs :**

Dans le but de réaliser ces objectifs, le département est appelé à accomplir et optimiser les missions suivantes : penser, coordonner, orienter, développer, planifier, contrôler les activités inhérentes aux ressources humaines<sup>1</sup>.

**5.4. La direction sourcing and supplier développement (SSD):**

Elle établit un plan d'approvisionnement et prend compte le besoin des ateliers en matière première et entre les autres investissements comme les machines et outils de production. Il se compose du :

---

<sup>1</sup> Document interne Fourni par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

**a) Service de la collecte de lait cru :**

Ce service est chargé de la collecte de lait frais qui provient des vaches sur la politique d'achat de négociation avec de nombreuses firmes et la maîtrise de la qualité du lait.

**b) Service achats ingrédients :**

Ce service a pour mission de fournir à « DDA » le nécessaire en matière première (la poudre le lait, les fruits, le sucre, le cacao et les matières grasses), ainsi que les matières nécessaires à l'emballage des produits.

**c) Service investissement (capex) :** ce service est chargé de :

- L'achat des outils de production.
- L'achat des pièces de rechange.
- L'achat des machines et fournitures.

**d) Service planification :** ce service a pour mission :

- Assurer le traitement des rapports journaliers de production
- Analyser les écarts de réalisation par apport aux prévisions
- Suivre les programmes de productions.

**5.5. La direction commercial :** la direction est chargé de :

- Négocier les contrats avec les clients.
- Suivre les stocks des produits finis.
- Etablir les factures de livraison.
- Préciser les plans provisionnels.
- Prospection marché.
- Livrer et commercialiser les produits.

**5.6. La direction industrielle :**

Le chef de cette direction a pour mission de suivre l'exécution des programmes de production, d'élaborer les nomes qualitatives et quantitatives de l'unité et élaborer en collaboration avec les autres directions annuelles de production. La direction se compose de plusieurs services<sup>1</sup> :

**a) Service production :**

- Transformer les matières premières en produit finis.
- Préparation.

---

<sup>1</sup> Document interne Fourni par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

- Conditionnement.
- Stockage et transformation vers le service commercial.

**b) service performance :** Ce service a pour mission de :

- Maitriser et améliorer les efficacités des machines.
- Maitriser les pertes.
- Etablir les rapports de production.
- Veiller à la performance des machines et calcule de leur rendement.

**c) Service maintenance :**

Il est chargé d'assurer le bon fonctionnement des équipements industriels tournants (pompes, moteurs, compresseurs...), la modernisation des systèmes de maintenance en utilisant de

Nouvelles technologies et le maintien en bon état des équipements de préparation et de réhabilitation. En général ce service est :

- La maintenance corrective.
- La maintenance préventive.
- Entretien des machines.
- Gestion des pièces de rechanges.

**d) Service travaux neufs (STN) :**

Ce service est chargé de faire l'étude et le suivi de la réalisation des divers projets d'investissements de DDA dans différents domaines (construction des bâtiments et des bacs...).

**e) Service énergie :**

Ce service est chargé des entretiens et exploration des équipements froids, chaufferies, électricité et traitement des eaux. Encore ce service, il est chargé du curatifs du préventifs et de la maintenance.

**f) Service hygiène, sécurité, et environnement (HSE) :**

Il a pour mission<sup>1</sup> :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de Danone Djurdjura Algérie.
- Sécurité nationale.
- L'analyse des fluents.
- Le suivi des produits déplacés.

---

<sup>1</sup> Document interne Fourni par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

- Suivi de l'eau.
- Le suivi des déchets.

**g) Service qualité :**

Ce service a la fonction de superviser les activités d'analyse physico-chimique et bactériologique des matières premières, d'assister et de suivre l'application des bonnes pratiques de production (système de sécurité alimentaire) et de conseiller les structures de l'entreprise en matière de management qualité Danone Djurdjura Algérie. Il effectue plus de 200 contrôles par jours sur ses yaourts.

Ces contrôles suivent soigneusement les normes imposées par les experts internationaux. Ce service est composé de trois sections :

**1) Section certification :**

Elle est chargée de contrôler toutes les normes d'hygiène, les normes internationales et la recherche de performance du management.

**2) Service procès :**

Elle est chargée de suivre et de surveiller la sécurité alimentaire, les contrôleurs veillent sur le contrôle à chaque stade de fabrication.

**3) Section laboratoire :**

Le laboratoire « Danone Djurdjura Algérie » se divise en trois laboratoires :

**a) Laboratoire physico-chimique :**

Ce laboratoire procède au contrôle de la matière première avant de l'utiliser, le test des échantillons à différentes étapes de production par exemple (le test de la poudre de lait, le test de dosage de la matière première).

**b) Laboratoire microbiologique :**

Dans ce laboratoire, ils effectuent des tests microbiologiques sur les échantillons de lait.

**c) Laboratoire traitement des eaux :**

Ce laboratoire est chargé de contrôler la qualité de l'eau dans les chaudières.

**5.7 Direction supply (chaîne d'approvisionnement) :**

Cette direction est composée de trois services <sup>1</sup>:

**a) Service approvisionnement :** Ce service a pour mission :

- Processus d'importation de matière première.

---

<sup>1</sup> Document interne Fourni par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

- Gestion des matières premières et matières d'emballages achetées.
- Planification et produit fini et matière première.

**b) Service logistique (déploiement) :** Ce service a pour mission :

- Processus d'importation matière première.
- Acheminement des matières première et matière emballages et produit finis.
- Transfert des produits finis vers dépôts et clients directs.

**c) Service magasin matières premières :**

Ce service a pour mission :

- Réception des matières premières.
- Stockage et suivi d'état des stocks dans les magasins.
- Communication de l'état des stocks au service approvisionnement.
- Application rationnel à la politique d'une zone de stockage.

**5.8. Direction marketing :** Cette direction est chargée de :

- Etude de marché.
- Analyse et élaboration des prévisions de ventes « forcast ».
- Décision de lancement d'un nouveau projet.
- Analyse et connaissance des exigences du consommateur.
- Promotion (jeux, cadeau,...).

**5.9. Direction recherche et développement (R&D) :** est chargé de :

- Augmenter les parts de marche en inventant de nouvelles recettes afin de différencier ses produits de ceux de la concurrence.
- Rechercher de nouveaux produits.
- Prospector de nouvelles matières premières et emballages<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Document interne Fourni par le service des ressources humaines de l'entreprise DDA.

## Section 2 : Présentation et interprétation des résultats :

### 1. La pré-enquête :

Pouvoir réaliser notre travail de recherche nous avons commencé tout d'abord par une pré-enquête.

Dans tout projet de recherche la pré-enquête est une phase importante et utile qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, qui a pour but de rassembler le maximum d'informations sur notre étude après avoir reçu l'autorisation d'accès par le service GRH de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie afin de mener une recherche sur leur organisme.

Cette étape nous a permis de familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaire concernant notre thème (avoir la population d'enquête, le choix de la méthode, les variables à utiliser dans les hypothèses). Selon Gravitez : « la pré-enquête consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments ( questionnaire, analyse de document), prévus pour effectuer l'enquête si on a des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique, nous pouvons exploiter de façon limitée le problème à étudié avant même de préciser définitivement ses objectifs»<sup>1</sup>. Notre pré-enquête est exploratoire, elle s'est déroulée durant une période de 15 jours allant du 04 /02/2018 jusqu'au 19/02/2018. Dans le cadre de notre recherche, nous avons passé beaucoup de temps sur le terrain en vue de connaître notre environnement de travail. Nous avons consacré aussi le temps à la documentation et à l'historique de l'entreprise et notre guide d'entretien.

Elle nous a permis de mieux connaître le terrain et les conditions de fonctionnement et d'organisation d'accueil, comme elle nous a permis aussi de cerner notre thème et de discuter avec les managers de l'entreprise sur l'importance de la stratégie de communication interne et l'impact de la diversité culturelle sur l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.

### 2. La méthode adoptée :

Toute recherche scientifique est caractérisée par une méthode qui guide le chercheur vers la concrétisation des objectifs, auxquels il est destinée le travail de recherche sur le terrain vise à concrétiser nos hypothèses émises, des réponses aux questions posées dans notre problématique et la vérification des hypothèses, nécessitent la mise en œuvre d'un moyen pour y procéder, c'est pour cette raison que nous avons adopté une méthode qui permet de collecter les données nécessaires pour répondre aux objectifs de l'étude, et le choix de cette dernière ne relève pas du hasard, il dépend de la nature du sujet de la recherche et les objectifs

<sup>1</sup> GRAWITZ MADELINE, Méthode des sciences sociales, 11<sup>e</sup>, Edition DOLLOZ, Paris, 2000, P552.

qu'on veut atteindre. L'utilisation d'une méthode est indispensable dans chaque recherche scientifique, car elle permet au chercheur de contrôler le regard porté sur son sujet.

La méthode : « désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique »<sup>1</sup>. La méthode est un ensemble de pratiques et de procédures mises en œuvres afin d'obtenir des résultats scientifiques.

Pour guider notre recherche, nous avons fait appel à la méthode qualitative, cette dernière vise d'abord à comprendre le phénomène d'étude, il s'agit d'établir le sens de propos recueilli ou de comportement observé et vu la nature de notre sujet d'étude, nous avons trouvé que la méthode qualitative est plus adéquate à notre recherche, de ce fait la méthode qualitative « est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et l'analyse qualitative dans le but d'expliquer, en compréhension d'un phénomène humain et social »<sup>2</sup>.

Notre thème de recherche s'inscrit dans une démarche qualitative vu la nature des objectifs visés par notre thème de recherche qui consiste à comprendre et découvrir la notion de la stratégie de communication interne et la culture d'entreprise au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie en adoptant l'analyse thématique.

### 3. Les techniques utilisées:

Toute recherche ou application à caractère scientifique en science humaine comme dans les sciences en générale, doit comprendre l'utilisation des procédés opératoire, rigoureux, d'être appliqué dans la réalité ce qu'on appelle technique, ce choix de technique d'investigation ne se fait pas d'une manière aléatoire mais en relation avec les objectifs poursuivie et surtout le type de données à recueillir.

Pour effectuer notre enquête de terrain nous avons choisi deux types de techniques : l'entretien et l'observation.

#### A) Entretien :

Une variété de technique est au service du chercheur, en vue de réaliser une enquête, ce qui détermine et oriente le chercheur vers une technique précise, et cette dernière doit être adapté à la méthode utilisée. Et comme nous l'avons souligné précédemment, nous avons opté pour la méthode qualitative qui s'appuie sur l'entretien.

Nous avons opté pour la technique d'entretien afin de recueillir des informations nécessaires à la réalisation empirique de notre objet de recherche.

<sup>1</sup> GUIDERE Mathieu, Méthodologie de la recherche, éd ELLIPSES, Paris, 2004, P, 44.

<sup>2</sup> Alex MUCCHIELLI, autres, Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaine, 2eme éd, Armand Colin, Paris, 2004, P, 151.

Selon Maurice ANGERS l'entretien est : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, bien aussi dans certains cas aussi auprès des groupes, qui permet de les interroger de façon semi directive, et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur les informations »<sup>1</sup>.

Donc cette technique est plus adéquate à la méthode qualitative ainsi à la nature de notre étude.

En outre, l'entretien permet d'explorer de manière plus ouverte et approfondie les enquêtés. Dans le souci de laisser aux enquêtés une certaine liberté dans la formulation de leurs réponses et collecter le maximum d'informations, nous avons opté pour l'entretien semi directif « dont le but est de recueillir auprès de l'interlocuteur des informations utiles en fonction d'objectifs établis par le chercheur »<sup>2</sup>.

L'entretien semi directif s'appuie sur un document formalisé. Il s'agit de construire une trame souple de questionnaire, qui traduit les questionnements de la problématique et les hypothèses en questions concrètes formulées simplement à poser à l'interlocuteur. Ce guide, tel que nous le construisons, est structuré en thèmes et chaque thème regroupant une série de questions pour lesquelles des relances sont proposées permettant d'affiner les données recueillies<sup>3</sup>.

« Il consiste une interaction animé de façon souple et très ouverte par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'élaborer, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation grâce à cette interaction, une compréhension riche de phénomène à l'étude sera construite simultanément avec l'interviewé »<sup>4</sup>.

Les entretiens semi directifs sont menés sur base d'un guide d'entretien constitué de différentes questions préalablement élaborés en fonction des hypothèses.

Notre guide d'entretien est composé de trois axes qui contiennent des différentes questions, ses axes sont les suivant :

1er axe sur : le rôle de la stratégie de communication interne.

2ème axe sur : la culture d'entreprise.

3ème axe sur : la diversité culturelle.

---

<sup>1</sup> Maurice ANGERS, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition casbah Alger, 1997, P, 143.

<sup>2</sup> Ibid., p, 157.

<sup>3</sup> Sophie Alami, Dominique Desjeux, autres, **les méthodes qualitative**, 2ème édition Puf, paris, 2013, P85.

<sup>4</sup> QUIVY Raymond, Autres, **Manuel de recherche en science sociale**, 4ème édition Dunod, Paris, 1995, p59.

**B) L'observation :**

Dans notre entretien nous avons opté pour une autre technique qui est d'observation générale, dans le but de familiariser et de s'adapter, de connaître le terrain une fois nous disposons de notre problématique et des hypothèses.

C'est une technique d'investigation qui consiste à constater visuellement et avec discrétion les faits avec exactement comme il se présente. Et au cours de notre premier contact nous avons basé sur une observation générale afin d'enrichir nos informations collectées par voie d'entretien en mettant de côté toute idée préconçue.

L'observation est : « une constatation d'un fait à l'aide de moyen d'investigation approprié »<sup>1</sup>.

Selon Maurice Angers, l'observation est : « une technique d'investigation qui permet d'observer un groupe d'une manière générale pour faire habituellement un prélèvement qualitatif en vue de comprendre des attitudes et des comportements »<sup>2</sup>.

**4. La population étudiée :**

Selon M. ANGERS, la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche »<sup>3</sup>, Dans notre recherche, la population étudiée est composée essentiellement des cadres de différents services de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, nous avons une population mère de (112) cadres, et après un prélèvement nous avons recueillie un échantillonnage finale de (15) unité, nous avons effectué avec eux un guide d'entretien qui est composé de trois axes principaux. C'est pour cela nous avons procédé pour un échantillonnage de boule de neige qui consiste à prendre contact avec la première personne enquêté qui nous a orienté vers une autres personne et ainsi de suite comme une boule de neige qui prend de l'ampleur, c'est un procédé scientifique existant dans les études qualitatives.

**5. L'échantillonnage et l'identification de l'échantillon :**

L'échantillon consiste un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon.

« L'échantillon est une partie, ou un sous ensemble d'une population mère »<sup>4</sup>.

L'étape de choix de l'échantillon est une étape très importante dans la recherche, puisque elle vise à appliquer sur cet échantillonnage restreint et représentatif de la population mère la technique de recherche vue utile et plus adéquate pour la collecte d'information.

<sup>1</sup> GILLES Ferréol, Dictionnaire de sociologie, 3<sup>ème</sup> édition, Armond Colin, Paris, 2009, P136.

<sup>2</sup> MAURICE, Angers, Op. Cite, p 131.

<sup>3</sup> Ibid., p, 60.

<sup>4</sup> Aktouf Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition Chicoutimi, Québec, 1987, P25.

Notre échantillonnage final est constitué donc de 15 cadres. A ce moment-là nous avons procédé pour un d'échantillonnage nommé boule de neige : « cette technique est adaptée à des enquêtes de personnes possédant certaines caractéristiques rares ayant identifié quelques personnes appartenant à cette population il leur est demandé d'indiquer d'autres personnes de leurs connaissances possédant la même caractéristique. Cette technique convient aussi à l'étude de réseaux relationnels». <sup>1</sup>

#### **6. La méthode d'analyse :**

**L'analyse thématique :** est un passage obligé, avant de procéder à des résultats « c'est celle qui tente principalement de mettre en évidence les représentations sociale ou les jugements des locuteurs à partir d'un examen de certains éléments constitutifs du discours. » <sup>2</sup>

« Elle consiste à découper transversalement tous les corpus. L'unité de découpage est le thème qui représente un fragment de discours. Chaque thème est défini par une grille d'analyse élaborer empiriquement. » <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Nicole Berthier, **Les techniques d'enquête en science sociales**, Armand Colin/HER, Paris, 2000, P122.

<sup>2</sup> Raymond QUIVY, Luc van CAMPENHOUDT, **Manuel de recherche en science sociale**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1995, P, 233.

<sup>3</sup> BLANGET, (Alain), COTMAN (annel), **L'enquête et ses méthodes**, (l'entretien), NATHAN, Paris, 1992, P, 95.

Tableau 01 : les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

|                     | <b>Sexe</b> | <b>Age</b> | <b>Niveau D'instruction</b> | <b>Poste occupé</b>                              |
|---------------------|-------------|------------|-----------------------------|--|
| <b>Enquêté N°01</b> | Masculin    | 35 ans     | Bac+ 4                      | Responsable matière première                     |
| <b>Enquêté N°02</b> | Masculin    | 41 ans     | Universitaire               | Responsable centre d'expédition                  |
| <b>Enquêté N°03</b> | Masculin    | 40 ans     | Universitaire               | Transport managé                                 |
| <b>Enquêté N°04</b> | Masculin    | 31ans      | Universitaire               | Responsable back office                          |
| <b>Enquêté N°05</b> | Masculin    | 40 ans     | Universitaire               | Manager HSE                                      |
| <b>Enquêté N°06</b> | Féminin     | 35ans      | Bac+5                       | Responsable industriel                           |
| <b>Enquêté N°07</b> | Masculin    | 42 ans     | Universitaire               | Responsable de Livry manager                     |
| <b>Enquêté N°08</b> | Masculin    | 34 ans     | Universitaire               | Responsable contrôle de gestion                  |
| <b>Enquêté N°09</b> | Masculin    | 39ans      | Ingénieur universitaire     | Responsable travaux neufs                        |
| <b>Enquêté N°10</b> | Masculin    | 41ans      | Bac+4                       | Responsable trésorerie                           |
| <b>Enquêté N°11</b> | Masculin    | 47 ans     | Universitaire               | Responsable sécurité site industriel             |
| <b>Enquêté N°12</b> | Masculin    | 41ans      | Bac+4                       | Chef de zone collecte de lait                    |
| <b>Enquêté N°13</b> | Masculin    | 44ans      | Universitaire               | Responsable qualité de lait                      |
| <b>Enquêté N°14</b> | Féminin     | 33ans      | Bac+5                       | Responsable qualité fournisseur matière première |
| <b>Enquêté N°15</b> | Masculin    | 35 ans     | Universitaire               | Responsable contrôle de gestion                  |

## 7. Présentation et interprétation des résultats :

### Axe n°1 : Le rôle de la stratégie de communication interne :

La stratégie de communication interne est une action qui est gérée par le secrétariat (direction des ressources humaines), c'est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise d'organiser le travail et de maintenir une bonne ambiance importante pour le travail d'équipe.

D'après les entretiens effectués au sein de l'entreprise DANONE, la majorité des cadres interrogés trouvent que la stratégie de communication interne est efficace, parce qu'à l'intérieur de l'entreprise il y'a assez de moyen de communication nécessaires qui touchent pratiquement tous les membres de cette entreprise, dans ce sens un interviewé en l'occurrence M. TAHOUMAN, nous a déclaré que *«la stratégie de communication est efficace grâce à la disponibilité de plusieurs moyens de communication interne »* .

Un autre enquêté M. HAOUYA, nous a affirmé que : *« la stratégie de communication interne est régulière, efficace et satisfaisante, ça communique tous les jours, ce n'est pas un procédé ponctuel, du moment où je suis informé de tout ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise »*.

Comme le confirme M.AKROUCH qui trouve que *« La stratégie de communication est primordiale adaptée aux besoins de tous les membres de l'équipe Danone, parce que cette dernière est importante dans une entreprise multinationale, en effet les membres de l'entreprise ont le droit d'être informé afin d'éviter tout type de rumeur »*.

D'après ces réponses, nous avons compris que la stratégie de communication interne est l'ensemble des pratiques qui permet les échanges de messages, partage d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation, c'est un instrument de cohésion entre les objectifs de communication et les objectifs stratégiques d'organisation, et que pour garder la crédibilité et une meilleure ambiance de l'entreprise, il faut bannir tous les rumeurs qui peuvent poser des dégâts en interne et qui peuvent même parfois se répercuter en externe, ce qui touche l'image de l'entreprise et ses clients. Une bonne stratégie de communication permet de limiter les rumeurs et les remplacent par l'information officiel

Cependant, une minorité des cadres tempèrent en disant que la stratégie de communication interne au sein de Danone est moyenne.

L'enquêté M.KECIR déclare « *pour moi je trouve que la stratégie de communication interne de l'entreprise est moyenne* ».

Les salariés de l'entreprise Danone souffrent, même s'ils ont tout un service de communication, mais parfois les salariés ne trouvent pas la stratégie de communication comme une source efficace pour répondre à leurs besoins.

M.BENAMARA trouve que « *la stratégie de communication interne mise en place est moyenne, parce qu'elle répond juste à une partie qui touche l'ensemble des cadres et non pas tous les employés de Danone* ».

Nous avons distingués que la stratégie de communication interne de DANONE est présente, mais malgré l'existence d'un service de communication, il ne répond pas aux besoins de tous les membres de l'entreprise.

Comme par exemple le moyen de communication (Works place) qui est un réseau professionnel, seulement la catégorie de cadres qui ont l'accès pour donner leur avis, et partager l'information, mais entre cadre et salarié, la communication se passe de bouche à oreille, et par voie d'affichage, parce que les moyens de communication sont sélectifs et destinés à une catégorie seulement, c'est des moyens élitistes c'est-à-dire sont consacré à une élite qui sont les cadres, tout en négligeant le corps salarial.

Puis la stratégie de communication interne permet aux acteurs de l'entreprise de se communiquer entre eux, afin d'organiser le travail, maintenir une bonne ambiance pour le travail d'équipe. Tous les interviewés nous ont affirmé que la stratégie de communication interne est très importante pour la survie de l'entreprise, parce qu'elle communique sur les objectifs, les conflits, les messages diffusés, et toute l'actualité de l'entreprise.

Dans ce sens un enquêté en l'occurrence M.RAZKALLAH dit : « *pour moi la stratégie de communication interne est l'un des piliers très important dans l'entreprise, qui nous permet de faciliter le travail du groupe sur l'aspect professionnel, c'est un élément d'orientation et de motivation* ».

Le cadre M.BOUROUF nous a confirmé que « *la stratégie de communication est indispensable dans l'entreprise, parce que c'est un moyen d'assimilation des informations, de canalisation des messages et de crédibilité afin d'éviter les rumeurs* ».

L'interviewé M.AKROUCH dit que « *la stratégie de communication interne représente pour moi un levier de développement individuel et un défi crucial pour l'entreprise* »

D'après les réponses de ces interviewés on a assimilé que la stratégie de communication égale implication, c'est à dire informer les travailleurs de l'entreprise sur les projets, les changements et la santé générale de celle-ci, et tout ça apporte beaucoup d'intérêt pour l'entreprise par le développement et la motivation de l'ensemble de ces travailleurs, parce qu'ils savent pourquoi et comment travailler. L'implication des travailleurs signifie mobiliser tout le personnel pour faire face aux problèmes et aux situations de crise que traverse l'entreprise, elle permet de développer un flux d'information multidirectionnel permanent au sein de l'entreprise afin d'entretenir la motivation de personnel.

En outre la stratégie de communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement de l'entreprise, elle permet de faire le lien entre les différents employés, à ce propos tous les cadres nous on dit que le rôle principale que joue la stratégie de communication c'est d'échanger des données concernant leur travail, et d'améliorer le climat général et les performances de l'entreprise, Dans ce sens un interviewé en l'occurrence M.MOUHOU nous a affirmé que : « *le rôle de la stratégie de communication interne consiste à déterminer le plan d'action pour tracer les buts fondamentaux à long terme de l'entreprise puis à choisir le mode d'action et d'allocation des ressources pour atteindre ses buts et ses objectifs* ».

M.CHERI nous a dit que : « *pour moi le rôle de la stratégie de communication c'est de mettre tout le monde dans le même niveau d'accès à l'information, et sa permet à l'entreprise de faire passer ses messages et ses objectifs* ».

Le rôle que joue la stratégie de communication interne au sein de l'entreprise DDA d'après L'enquête M.AISSAT est de « *renforce la proximité entres les différents cadres supérieurs et les salariés, on est tous égaux, on travaille tous ensemble y'a pas de supériorité,*

*garder le relationnel c'est nécessaire et parfois il est indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise ».*

D'après ces réponses on a vu que la stratégie de communication interne joue un rôle intermédiaire entre différents départements qui apporte un impact sur l'ambiance sociale et de mettre tous les collaborateurs sur le même horizon et la même longueur pour développer une image positive de l'entreprise.

Elle permet à tous les membres de l'entreprise d'avoir la même information, et de renforcer le sentiment d'appartenance, et d'assurer une communication claire, orienter les canaux de communication pour ne pas avoir des mauvaises interprétations au sein de l'entreprise.

La communication interne vient de l'entreprise vers son personnel, ce qui implique qu'elle se destine à tous les membres d'une même entreprise, non pas pour formater mais pour transmettre, pour cela il faut avoir différents outils pour transmettre des informations. D'après les réponses des interviewés, ils utilisent tous les moyens de communication interne comme l'affichage, l'intranet, les réunions, les meetings, visioconférence, le bouche à oreille, téléphone, email, Outlook, L'OTUS les annonces et les communiqués interne...etc.

Dans ce sens un enquêté en l'occurrence M.ACHAT nous a cité les outils de communication interne les plus utilisés à DDA « *les moyens de communication moderne (Works place<sup>1</sup>) qui est un réseau professionnel utiliser entre tous les DANONERS, téléphone, messagerie, internet, moyen digital...* »

DANONERS est un terme utilisé dans la communication interne entre les mêmes salariés de l'entreprise, pas seulement Danone Djurdjura Algérie mais Danone un peu partout dans le monde, pour indiquer les salariés qui travaillent dans la même entreprise, c'est un terme rassembleur qui dénote l'envie de rassembler la culture des différentes salariés partout dans le monde, dans laquelle l'entreprise Danone constitue une famille pour tous ces personnes même si ils sont dans les milieux sociaux différents.

Pour bien compris les moyens de communication interne, la messagerie (c'est de communiquer entre amis ou famille créer et envoyer, répondre à des messages et les faire

---

<sup>1</sup>Works place : c'est un réseau professionnel utilisé entre tous les cadres de Danone qui ont des filial un peu partout dans le monde pour changer des informations et des expériences.

suivre, joindre des fichiers, des image), L'OTUS qui est un agenda et planification sert à gérer l'emploi du temps : (réunion, rendez-vous d'anniversaire, rappel et événement divers...) Envoyer des invitations aux responsable pour des réunions de travail, effectuer le suivi des réponses et de réserver les ressources nécessaire, permet de contrôler le planning d'autres utilisateurs)

Pour M.AMROUCH, « *les meilleurs moyens de communication les plus pertinents et les plus performants c'est le bouche à l'oreille, One Voice, et l'affichage parce que ça facilite l'échange d'information* »

One Voice c'est un regroupement mensuel pour informer les managers de tout ce qui passe dans l'entreprise, il se fait une fois par mois, l'affichage est l'outil pour apporter de l'effet a une annonce dont le contenu doit être retrouvé par la suite sur d'autre canaux (mails), Outlook est un réseau privé de l'entreprise bien qu'utilisant les techniques du web, cet outil permet de transmettre les message officiels provenant de la direction aux collaborateurs de manière réactive et quel que soit l'endroit où il se trouve sans attendre la publication d'un support papier.

Nous avons compris que pour un bon déroulement de l'information et de la communication, l'entreprise Danone met en place différents outils de communication afin d'arriver à transmettre le message essentiel. A ce moment-là les outils de communication constituent donc le socle fondateur de l'entreprise, sans outils de communication, il est difficile de collaborer ou de coopérer.

### **Axe°2 Culture d'entreprise :**

La culture d'entreprise est l'ensemble des éléments particuliers qui explique les bases de fonctionnement d'une entité spécifique. Elle est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et des signes partagés par la majorité des salariés. Dans ce sens un interviewé en l'occurrence M.HAOUYA nous a déclaré que « *la culture d'entreprise représente un mode de fonctionnement entre les différentes catégories socioprofessionnelles, et représente aussi la manière dont se nourrit l'entreprise de l'énergie de ses salariés et inversement* »

D'après l'enquête M.CHERI « *elle représente pour moi une marque de fabrique qui arrive à incorporer de chacun de ses salariés la notion d'appartenance, on s'identifie à Danone donc la culture d'entreprise crée un sentiment d'appartenance* »

Pour M.AISSAT « *la culture d'entreprise est un ensemble des valeurs portées par cette entité dans le but d'offrir un cadre de travail professionnel et sociale le plus approprié possible* »

La culture d'entreprise selon M.AKROUCH « *caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence, et surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise* »

D'après ces réponses on a compris que la culture d'entreprise permet une meilleure intégration du personnel et la création d'un esprit maison familiale, elle se résume en un ensemble d'éléments qui définissent son fonctionnement, son identité, et son esprit unique par rapport à ses concurrents, « La culture d'une organisation est sa façon particulière de penser et de faire les choses ce qui la différencie d'une autre organisation »<sup>1</sup>

La culture d'entreprise joue un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec de l'entreprise, le rôle que joue cette dernière à Danone d'après M.KECIR « *c'est l'orientation et l'identification des salariés et le renforcement de la cohésion afin de donner un encouragement pour la boîte* ».

Selon M.ABERBACHE le rôle de la culture d'entreprise est « *d'unir le personnel autour du même nom, et de limiter les risques de conflits et d'affrontement entre les membres de l'entreprise* ».

L'enquête M.HAMGA nous a permis d'affirmer que « *la culture d'entreprise joue le rôle d'adhérer à la politique générale de l'entreprise, et de maintenir un bon déroulement de travail dans l'entreprise* ».

Nous avons compris que la culture d'entreprise joue un rôle très important, elle permet de créer un climat favorable pour une bonne entente entre les salariés, et promouvoir la stratégie de l'entreprise et de maintenir une cohésion entre le personnel, afin de devenir un facteur de performance.

---

<sup>1</sup>DOLAN Shimon, autres, **psychologie de travail et comportement organisationnel**, 2<sup>em</sup> édition, éd Gaétan Marin, Québec, Canada, p, 137.

La culture d'entreprise sert à cohabiter et à coopérer au sein d'une même entreprise à l'aide des points de convergences, elle sert aussi à réduire les points de divergence, et de créer la spécificité d'une entreprise de lui donner une identité propre éminente des autres firmes de l'environnement, ainsi d'améliorer la qualité de travail des salariés et leurs adhésions et de faciliter le choix de la mise en œuvre des décisions stratégiques.

En ce qui concerne les valeurs que la culture d'entreprise défend, les cadres de DANONE nous ont confirmé que cette culture d'entreprise défend plusieurs valeurs, car la culture est considérée comme une vitrine de l'entreprise.

Pour M.KECIR « Danone se focalise pas seulement sur la richesse matérielle mais elle s'intéresse aussi aux facteurs humains avant tout, et si elle ne préserve pas ce facteur humain, l'entreprise peut avoir une perte ».

L'autre enquêté M.BOUROUF nous a affirmé que : « La culture d'entreprise défend l'équité, l'égalité entre les sexes, défend aussi une communication transparente, et l'esprit, d'engagement, la sécurité et la santé humaine, la sécurité alimentaire tous ce qui est produit et l'intérêt du consommateur avant tout ».

M.REZKALLAH renchérit en citant d'autres valeurs encouragées par Danone comme: *Wise, Hope, créer de la richesse pour l'entreprise, c'est la valeur ajoutée par l'entreprise, la crédibilité, la santé du personnel, l'environnement professionnel, l'image de marque, le climat social et la performance collective et individuelle ».*

Les valeurs que la culture d'entreprise défend Selon M.ACHAT sont : « les valeurs humaines, le respect des uns et des autres, célébrer les événements nationaux et culturels, et donner la chance à tout le monde ».

Nous avons compris par rapport aux valeurs que défend l'entreprise DDA que c'est tout un paquet de données qui englobe les bonnes attitudes que chaque membre de l'entreprise doit avoir, exemple WISE (Works in, Sefty, environnement) c'est une charte qui signifie la sécurité de l'environnement interne de l'entreprise Danone, HOPE qui signifie (Humanisme, ouverture, proximité, enthousiasme). Ce sont des principes fondamentaux sur lesquels toutes les actions reposent.

La culture d'entreprise « est un système de représentation et de valeurs partagé par tous les membres de l'entreprise »<sup>1</sup>. Cela veut dire, les valeurs partagés par les salariés dans l'entreprise sont les mêmes, elle s'articule autour des notions de fidélité à la famille et à la communauté et, de loyauté, de fierté, de solidarité, de respect et de considération de l'individu.

Une forte et bonne culture d'entreprise peut renforcer la performance économique de celle-ci en réduisant son cout d'encadrement ainsi que le cout de travail en générale. De même, la culture d'entreprise instaure de bonnes relations entre les employés. Dans ce sens un interviewé en l'occurrence M.HAMGA nous a dit « *oui bien sûr qu'il y'a une influence de la culture d'entreprise sur la performance économique, une bonne culture d'entreprise facilite le travail de groupe, et cela va influencer sur le rendement de l'entreprise* »

Un autre enquêté M.TIGRIN nous a affirmé « *oui, je vois une influence de la culture d'entreprise sur la performance économique, une entreprise dont le personnel est bien soudé, son rendement sera plus élevé* ».

Après avoir collecté les réponses de ces enquêtés nous avons compris que s'il y'a une bonne culture d'entreprise, et le bien être des employés et leurs motivations, cela renforce ces employés à donner le meilleurs d'eux-mêmes, ce qui permet à l'entreprise DDA de bénéficier et de se développer pour atteindre ses objectifs économique.

### **Axe °3 : La Diversité Culturelle :**

La diversité culturelle est un ensemble d'équipe de travail qui est composé de personnes répondant aux besoins de l'entreprise et exerçant différentes cultures, cette dernière peut créer des difficultés de relation entres les salaries, tous les enquêtés ont jugés que la diversité culturelle offre un environnement favorable et un climat de relation entre les salarié, Dans ce sens un interviewé en l'occurrence M.KECIR nous a affirmé que « *la diversité culturelle renforce la proximité et la cohésion à DDA dans notre entreprise international et nous avons une multinationale des directeurs et des responsables* ».

M.REZKELLAH nous a répondu que « *oui largement, parce que la diversité crée la richesse chez Danone, et renforce la proximité et la cohésion* ».

---

<sup>1</sup> DUPRIEZ Pierre, **Entreprise roumaines en transition**, étude de cultures organisationnelle : L'Harmattan, Paris, 2005, p. 36.

L'enquêté M.HAOUIA juge que *« la diversité culturelle est un enrichissement pour le groupe Danone, quand il y'a la diversité de culture y'a la confrontation des idées, et l'ouverture des pensées qui crée un environnement favorable »*.

Après avoir collecté les réponses de nos enquêtes au niveau de l'entreprise Danone y'a la diversité mais cette dernière ne bloque pas le travail de groupe ils ont des principes à respecter chacun s'occupent de ses taches, ils parlent ni de la religion de la personne, ni de son origine, ni de sa culture, ils travaillent ensemble afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise en respectant la politique de Danone.

Tous les interviewés on répondu que la diversité culturelle représente un avantage concurrentiel important et une richesse a cultiver au sein d'un environnement professionnel, chaque culture possède ses propres valeurs, ses propres tradition, et le fait de pouvoir mélanger toutes les valeurs d'un pays ou d'une entreprise, ou d'un individu peut aboutir à une certaine créativité qui peut être source d'innovations futures. Dans ce sens un interviewé en l'occurrence, M.KECIR nous a confirmé que *« oui, la diversité offre un avantage concurrentiel pour l'entreprise on n'est pas là pour juger les gens et leur nationalité et origine mais, ce qui est de plus important pour nous c'est le travail de groupe qui porte le bénéfice pour l'entreprise »*.

M.MOUHOU nous a confirmé que *« la diversité culturelle représente un avantage concurrentiel, parce que quand il y'a une diversité nous avons l'accès à tous les bonne pratique, et à tous les acquis multinationaux, et l'accessibilité aux vécu et aux expériences des autres »*.

L'enquêté M.HAOUIA confirme que *«oui bien sûr, ça renforce un avantage concurrentiel dans la mesure où il y'a la pluralité de compétence, ça offre un environnement favorable à l'innovation et à l'épanouissement des individus »*.

D'après les réponses de nos enquêtés, nous avons compris que la diversité culturelle signifie qu'un groupe de personne qui ont des façons différentes de penser, d'ailleurs y'a un modèle chez DDA (Advidary board) , quand ils ont un problème ils ramènent une équipe de différente culture (pluridisciplinaire) pour qu'ils puissent le regarder d'une autres façon, chacun propose une solution différente, un plan d'action différent, et sa permet aux gens de

donner plus, et ça pour être plus performant à avoir des résultats économique et être plus concurrent par rapport aux autres.

Pour renforcer le dynamique de groupe multiculturel, il est nécessaire d'utiliser la stratégie de communication interne. Dans ce sens un interviewé en l'occurrence M.KECIR « *il faut utiliser la stratégie de communication interne pour que tous les membres de l'entreprise soient dans le même bain, aussi ils savent pourquoi ils travaillent et tout ce qui ce passe au sein de l'entreprise du mal ou de bien* ».

L'enquêté M.ACHAT nous a affirmé que « *pour renforcer le dynamique de groupe il est nécessaire d'utiliser la stratégie de communication ex : Works place pour s'inspirer des uns et des autres à l'échelle globale* ».

Pour M.CHERI la stratégie de communication interne est importante pour renforcé le dynamique de groupe « *personnellement grâce au moyen de communication Works place que j'ai connus un DANONERS indonésien qui a fait l'affichage sur la basique de la sécurité, il a partagé avec moi des documents que j'ai traduit personnellement ici à AKBOU* ».

D'après les réponses de nos interviewés, nous avons compris que la stratégie de communication est importante, elle permet à tous les salariés d'être informé sur les initiatives et les modes de pensées des autres groupes, si toute fois y'a des projets qui se font ailleurs les salariés sont conscients de ces projets-là, et ils essayent de développer des interactions internationales et multinationales au sein de Danone Djurdjura Algérie.

L'entreprise DDA gère la diversité culturelle d'une manière naturelle il n'y a pas une règle spéciale. Dans ce sens un interviewé en l'occurrence M.KECIR nous a dit que : « *on est tous dans la même famille y'a pas un focus spécial a appliqué, tout le monde est égal, on a un sentiment d'apparence chacun gère son travail d'une manière régulière* ».

Pour l'interviewé M.AKROUCH « *la DDA gère la diversité culturelle par un intermédiaire du syndicat entre l'employer et l'employeur parce que ça crée des tensions, et ça peuvent amène à des grèves et a des mouvements sociaux, et le rôle de ce dernier est de calmer les esprits des membres de l'entreprise* ».

Selon M.TIGRIN « *la diversité culturelle se gère à travers des teams building qui sont des sorties à travers des réunions manager de toute l'entreprise, teams building qui signifient renforcement ou la construction d'une équipe* ».

D'après les réponses de nos interviewés nous avons compris que l'entreprise DDA gère la diversité culturelle avec beaucoup d'inclusion, elle la gère par des sorties annuel de tous les employés de DDA dans l'objectif de construire une seule équipe, et de créer des liens entre les membres d'une équipe, elle a gère aussi par un intermédiaire du syndicat qui est un organisme crée dans l'entreprise afin de défendre les intérêts de tous les employés de DDA.

En fin, une culture d'entreprise commune est parmi les solutions pour le management multiculturel. Dans ce sens un interviewé en l'occurrence M.KECIR nous a affirmé « *je trouve que la culture d'entreprise commune est une solution pour le management multiculturelle, pour que tout le monde soit dans le même bateau par exemple dans notre entreprise nous avons Wise*».

Un autre enquêté M.HAMGA dit que « *oui c'est universel, chaque salarié ou cadre rentre à l'entreprise va respecter les valeurs de celle-ci quel que soit sa culture, son origine, sa nationalité* ».

L'interviewé M.REZKELLAH nous a confirmer « *oui largement, les valeurs que la culture d'entreprise défend qui nous permet de parler le même langage malgré y'a des cultures différents* ».

Après avoir collecté les réponses de nos enquêtes au niveau de l'entreprise DDA, nous avons compris que la culture d'entreprise est une solution pour le management de la diversité culturelle, car la culture est spécifique à l'entreprise et pas à une personne, cette dernière reste comme elle est même si y'a la diversité, donc c'est les employés qui vont s'adapter à la culture d'entreprise. Les salariés partent et arrivent mais la culture d'entreprise ne change pas. Exemple Wise qui est une charte, que tous les membres de l'entreprise connaissent et respectent que ce soit un Algérien, un marocain, un français...etc.

## 8. Synthèse des résultats obtenus :

Le travail d'enquête effectué sur le terrain, à travers les différents entretiens menés auprès des enquêtés nous a permis de recueillir un ensemble de données et qui nous a aidé aussi à mieux appréhender le rôle que joue la stratégie de communication interne dans une entreprise multiculturelle.

Les résultats obtenus ont démontrés que la stratégie de communication interne de Danone Djurdjura Algérie est efficace. Tous nos enquêtés reconnaissent son importance dans leurs entreprise.

Le développement des outils de communication interne facilite le phénomène d'intégration, comme il facilite à l'entreprise la transmission de son message essentiel. A ce moment-là les outils de communication constituent donc le socle fondateur de l'entreprise, donc avec les outils de communication, il est facile de collaborer et de coopérer.

La stratégie de communication interne favorise la culture d'entreprise, cette dernière est un processus qui vient de l'interaction entre les membres de l'organisation et de ses relations avec l'environnement, c'est un contenu descriptible et spécifique à l'entreprise et qui la distingue des autres.

Lors de notre recherche nous avons constaté que l'entreprise Danone Djurdjura Algérie possède une culture fortement institutionnalisée, typique d'une entreprise multinationale composée d'un ensemble de valeurs, pratiques et comportements spécifiques à l'entreprise (Hope, Wise sécurité, produit qualité, ouverture, proximité...).

Danone Algérie est une multinationale qui est composée de nationalité différente (Asiatiques/ Européennes/ Africaines), qui dénote cette multiplicité et cette diversité et ces pratiques culturelle.

Danone comme une entreprise multinationale se caractérise par la diversité culturelle, cette dernière fait référence à la diversité du personnel, c'est-à-dire a un certain nombre d'attributs, de caractéristiques. Ces attributs peuvent être l'origine, nationalité et religion...etc.

Gérer la diversité consiste à mettre en place un certain nombre de politiques et de pratiques qui vise à créer une synergie entre les personnes de culture différente et surtout favoriser

l'émergence d'un cadre de travail enrichissant. Bien gérer la diversité offre un avantage concurrentiel pour l'organisation.

La gestion de la diversité culturelle se fait bien au niveau formel officiel de la part administratif par des actions mise en œuvre par l'administration advisory board, comme se fait de façon naturelle entre les salariés eux même sur une forme horizontale.

En fin pour suivre et réussir « l'entreprise doit d'abord se reconnaître un ensemble de valeurs saintes sur lesquelles se fonde toutes ses politiques et ses actions<sup>1</sup> ».

## **9. Vérification des hypothèses :**

La recherche que nous avons effectuée au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, portant sur « la stratégie de communication interne dans une entreprise multiculturelle » , nous a permis de recueillir des informations pertinentes auprès des cadres enquêtés de DDA considéré comme indispensable pour nous aider à vérifier nos hypothèses émises au début de notre étude dans le but de confirmer ou d'infirmer celle-ci.

### **La première hypothèse :**

En premier lieu, concernant la première hypothèse portant sur : « la stratégie de la communication interne et importante dans une entreprise multiculturelle DDA a fin d'allier les salariés aux objectifs de l'entreprise », on déduit qu'elle est confirmée après avoir exposé les résultats obtenus.

Nous avons pu donc confirmer que la stratégie de communication interne est importante dans une entreprise multiculturelle afin d'allier les salariés aux objectifs de l'entreprise, en effet les résultats obtenus tout au long de notre recherche nous avons constaté que la stratégie de communication interne est l'un des piliers les plus importants dans l'entreprise DDA, ce qui permet de faciliter le travail du groupe, et ses outils de communication constitue le socle fondateur de l'entreprise, qui facilite le phénomène d'intégration, Ils permettent de mettre à la disposition des salariés toute une série d'information sur l'entreprise et sur son travail.

### **La deuxième hypothèse :**

A la lumière des résultats obtenus il est possible de confirmer notre deuxième hypothèse émise au départ qui suppose que : « La culture d'entreprise Danone Djurdjura Algérie est formée et définie par un ensemble de normes et de valeurs et de principes, comportements et pratiques propre à elle ».

---

<sup>1</sup> CHERAIET Mohiédine, culture d'entreprise en Algérie. (l'expérience de seder), office de publication Ud Algérie, 2004, P, 124.

Cette dernière montre que la culture d'entreprise Danone Djurdjura Algérie défend des valeurs humaines et matérielles, le respect des uns et des autres, la célébration des événements, nationaux et culturel ainsi de donner la chance a tout le monde. DDA se focalise sur la sécurité de l'environnement interne avant tout ainsi l'humanisme, l'ouverture, la proximité, l'enthousiasme, ce sont des valeurs et principes fondamentaux sur lesquels toutes les actions reposent. Chaque entreprise performante fonctionne sur les valeurs initiales de ses fondateurs, les valeurs ont pour rôle de relier les individus dans l'entreprise DDA et de pouvoir agir comme un vecteur de mobilisation des membres de l'entreprise. La priorité de ces valeurs a une grande influence sur les comportements, sur les émotions et bien sur la perception de chaque membre de l'entreprise, ces valeurs jouent un rôle très important dans la prise des décisions. Mais ces valeurs sont au niveau inconscient de leurs cerveaux, de ce fait la plupart des employés de DDA fonctionnent tacitement et ne sont pas toujours pleinement conscient de pourquoi il font tel ou tel attitudes et comportements.

La culture d'entreprise DDA est considérée donc comme un moteur de développement et de performance de l'entreprise, elle se résume en un ensemble d'éléments qui définit son fonctionnement, son identité, et son esprit unique par rapport à ses concurrents, et les valeurs que définit celle-ci sont tout un paquet de bonne attitude qui permet la motivation et la fidélisation des salariés, c'est important d'avoir une bonne culture. L'entreprise se gagne un meilleur profil, des salariés plus investis, ce qui donne une performance accrue.

### **La troisième hypothèse :**

Suite au résultat obtenu, il est possible de confirmer notre troisième hypothèse émise au départ qui s suppose que : « l'entreprise Danone Djurdjura Algérie gère d'une manière régulière et efficace la diversité culturelle qui est devenu un facteur avantageux pour le bon déroulement de l'entreprise ».

A travers les réponses obtenus, nous remarquons que la majorité de nos enquêtés ont affirmé que l'entreprise DDA gère la diversité culturelle avec beaucoup d'inclusion, elle la gère par des moyens et des pratiques organisationnelle tel que les sorties annuelles de tous les employés de DDA dans l'objectif de construire une seule équipe, et de crée des liens entre les membres de cette équipe, elle la gère aussi par un intermédiaire du syndicat afin de défendre les intérêts de tous les employés de DDA.

Grace à cette bonne gestion que la diversité culturelle devienne un avantage et un atout puissant pour l'entreprise, à travers celle-ci l'entreprise DDA est confrontée à une multiplicité d'individus qui ont des idées, des compétences, capacités, et des pensées différentes, tous ces élément sont la base pour le développement et le bon fonctionnement de l'entreprise.

La diversité culturelle de DDA permet donc de découvrir un nouveau monde et de rencontrer la diversité sous de multiples facettes : diversité des clients, des marchés...etc.

La diversité interne de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie est alors propice au développement d'équipe formé de personnes issues de cultures différentes.

# **Cnclusion**

### **Conclusion**

L'étude de terrain que nous avons effectuée au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie nous a permis de mieux cerner notre thème de recherche ce qui concerne la stratégie de communication interne dans une entreprise multiculturelle, et l'influence de celle-ci et les moyens de communication interne sur la réactivité individuelle et la solidarité collective.

Nous avons retenu que l'exercice d'une bonne stratégie de communication a pu créer une culture efficace de l'entreprise.

La stratégie de communication interne c'est d'abord créé un climat de cohésion et de satisfaction en termes d'information et de communication, celle-ci apporte un impact sur l'ambiance sociale et de mettre tous les collaborateurs sur le même horizon et la même longueur pour développer une image positive de l'entreprise.

La stratégie de communication interne présente un élément important dans toutes les visions du développement d'un organisme, elle vise à réaliser un échange d'information entre les salariés, en exerçant une influence sur les relations interpersonnelles et les relations du travail pour une meilleure connaissance de l'entreprise.

Comme chaque entreprise Danone Djurdjura Algérie possède une culture propre à elle, qui la différencie des autres entreprises concurrentes, et cela en créant un même sentiment d'appartenance reconnu par tous les salariés de l'entreprise.

La culture d'entreprise fait appel à des valeurs qu'une entreprise donnée veut incarner, en ce qu'elle veut être et croit être, la culture d'entreprise devient un élément puissant qui façonne le plaisir au travail et les relations interpersonnelles.

L'entreprise Danone Djurdjura Algérie fait recours à la politique de la diversité culturelle, car elle est considérée comme un enrichissement pour le groupe Danone, et la diversité culturelle égale la confrontation des idées, et l'ouverture des pensées qui crée un environnement favorable et un climat de relation entre les employés.

D'après les résultats de l'enquête de l'étude que nous avons effectuées à Danone Djurdjura Algérie nous avons constaté que la stratégie de communication interne joue le rôle de renforcer le dynamisme de groupe issue de différentes cultures, et grâce à celle-ci et au moyen de communication, l'accessibilité aux vécus et aux expériences des autres, et l'accès à tous les bonnes pratiques et aux acquis multinationaux est devenu facile. La diversité culturelle

permet aux membres de l'entreprise de se développer et de connaître la culture des autres, et ça offre un environnement à l'innovation et à l'épanouissement des individus.

Pour finir, on pourrait suggérer quelques voies pour les futures chercheurs qui se base sur le fait que, l'entreprise devrait établir une bonne stratégie de communication interne et de ne pas se focalisé seulement sur l'environnement externe, car l'organisation en plus de son occupation de son grand publique externe, après avoir mis en place le plan stratégique de la communication externe, elle doit encore mettre un plan stratégique pour la communication interne destiné à son groupe d'employés pour assurer l'arrivée de l'information et à faciliter son transfert entre les différentes parties de l'organisation.

**Liste**  
**Bibliographique**

## La liste bibliographique :

### I. Les ouvrages :

- 1) Bernard, pierre, Rodolphe Durand, **Stratégior**, 5<sup>em</sup> édition, DUNOD, Paris, 2009.
- 2) Bruno Bachy, all, **Toute la fonction management, Dunod**, paris, 2010.
- 3) CHERAIET Mohiédine, **culture d'entreprise en Algérie**, (l'expérience de seder), office de publication Ud Algérie, 2004.
- 4) COMET Annie, WARLAND Philipe, autres, **L'entreprise et la diversité**, 2006.
- 5) DECAUDIN jean marc et autres, **La communication interne : stratégie et techniques**, 2<sup>em</sup> édition, DUNOD, paris 2009.
- 6) Delavallée Eric, **la culture d'entreprise pour manager autrement**, édition organisation, paris, 2002.
- 7) DETRIE Philipe, BROYER Catherine, **La communication interne au service du management**, 2<sup>em</sup> éd, éd Liaisons, Paris, 2001.
- 8) DOLAN Shimon, autres, **psychologie de travail et comportement organisationnel**, 2<sup>em</sup>édition, éd Gaétan Marin, Québec, Canada.
- 9) Don Hellriegel, John W.Slocum, **Management des organisations**, 2<sup>ème</sup> édition, de Boeck
- 10) DUFF ROBERT, **Encyclopédie de la gestion et du management**, (E.G.M.), édition Dalloz, Paris, 1999.
- 11) DUPRIEZ Pierre, **Entreprise roumaines en transition**, étude de cultures organisationnelle : l'Harmattan, Paris, 2005.
- 12) Edgar Schein, **culture organisationnelle et leadership**, édition : jossey basse, 1985.
- 13) Eric Bizot, Marie Hélène, Jean Piau, **Communication**, éd DUNOD, 2014.
- 14) Eric COBUT, Christine DONJEAN, **la communication interne**, 2<sup>em</sup> édition, édition professionnelle, Belgique, 2015
- 15) Fanelly NGUYEN-THANH, **la communication : une stratégie au service de l'entreprise**, édition, economica, Paris, 1991.
- 16) FURCOTTE (R), **guide de gestion de ressources humaines**, édition techno compétence, Québec, 2003.
- 17) IRIBARN Philippe., **Culture et mondialisation, gérer au-delà des frontières**, édition du seuil, 1998.
- 18) Issy-les Moulinaux, **Comment favoriser la diversité en entreprise ?**, 2<sup>eme</sup> édition de l'enquête Cegos sur la diversité et la discrimination en entreprise.

- 19) Jacques, Lendervie , Bernard Brochand : **publicitor**, Dalloz, 5ème édition, paris, 2001.
- 20) Jean François Pierre Forcet, **organisation et gestion de l'entreprise**, édition ; BERTI, paris, 2006.
- 21) Jean Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, parie, 2008.
- 22) Jean pierre Beal, pierre André, **« L'estocrate entre management et marketing ; la communication interne »**. Ed Démos.2003.
- 23) Jean-Marie Peretti, **« Gérer la diversité dans l'entreprise »**, Edition d'organisation, 2007.
- 24) KEIL Marion, AMERSHI Badrudin, HOLMES Stephen, et autres, **Manuel de formation pour le management de la diversité** 2007.
- 25) L. DEMONT, A. KEMPF, M, RAPIDEL, C, SCIBETTA, **Communication des entreprises: stratégies et pratiques**, ARMAND COLIN, 1996.
- 26) LOTH Désiré, **Les enjeux de la diversité le cas du management des équipes**, in revue internationale sur le travail et la société, mai 2005.
- 27) Marie Hélène, WESTPHALEN, **« COMMUNICATOR »** 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2002
- 28) Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, **diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion**, 2012 revue internationale de gestion, collection gestion et savoir
- 29) Michel MONEREAU, **Management des organisations touristique**, 2<sup>ème</sup> éd, éd Bréal, Paris, 2008.
- 30) Nicole d'ALMAIDA, Thierry LIBAERT, **« La communication interne de l'entreprise »**. 2<sup>ème</sup> édition. DUNOD.2000.
- 31) Olivier Meier, **Management interculturel**, 4<sup>ème</sup> éditions, Edition DUNOD, Paris, 2010.
- 32) PACSO, BERHO Corrine, **Marketing international, Dunod**, Paris, 2002.
- 33) Pierre MOUANDJO B. LEWIS Patrice MBIANDA, **Théorie et pratique de la communication**, le harmattan, Paris, 2010.
- 34) PORTER Michael, **choix stratégique et concurrence**, S.E, Economica, 1982.
- 35) SCHRAMM-NIELSEN J, **Dimension culturelles des prises de décision : une comparaison France-Danemark**, une revue française de gestion Mars, Avril mai, 2000.
- 36) Thévenet Maurice, **la culture d'entreprise**, 5em édition : que sais-je ?, paris, 2007.

- 37) Thierry LIBAERT, **le plan de communication**, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- 38) Thierry, LIBAERT, Marie-Hélène, WESTPHALEN, **la communication externe des entreprises**, Dunod, 4<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1997, 2008, 2011, 2014.
- 39) Zouaoui. Mahmoud, Karoui Samia, **Le management processus de gestion de fonction de l'entreprise**, C.L.E : Tunis, 1999.
- 40) ZUGER Rita- maria, **Gestion d'entreprise-compétence de base en gestion**, 2<sup>ème</sup> édition, éd compendio bildungsmedien, Zurich, 2011.

## **II. Ouvrages méthodologique :**

- 1) Aktouf Omar, **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, édition Chicoutimi, Québec, 1987.
- 2) ANGERS Maurice, **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**, Edition Casbah, Alger, 1997.
- 3) BLANGET, (Alain), COTMAN (annel), **L'enquête et ses méthodes**, (l'entretien), NATHAN, Paris, 1992.
- 4) GRAWITZ MADELINE, **méthode des sciences sociales**, 11<sup>ème</sup>éd, Edition DOLLOZ, Paris, 2000.
- 5) GUIDERE Mathieu, **Méthodologie de la recherche**, éd ELLIPSES, Paris, 2004.
- 6) Nicole Berthier, **les techniques d'enquête en science sociales**, Armand Colin/HER, Paris, 2000.
- 7) QUIVY Raymond, Autres, **Manuel de recherche en science sociale**, 4<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 1995
- 8) Sophie Alami, Dominique Desjeux, autres, **les méthodes qualitative**, 2<sup>ème</sup> édition Puf, paris, 2013.

## **III. Dictionnaire :**

- 1) Alex MUCCHIELLI, autres, **Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaine**, 2<sup>ème</sup> éd, Armand Colin, Paris, 2004.
- 2) DUFF ROBERT, **encyclopédie de la gestion et du management**, (E.G.M.), édition Dalloz, Paris, 1999.
- 3) GILLES Ferréol, **dictionnaire de sociologie**, 3<sup>ème</sup> édition, Armond Colin, Paris, 2009.

- 4) Jean-Claude GEHANNE, **Dictionnaire thématique de science économique et sociale**, édition Dunod, paris, 1995.

#### IV. **Sources électroniques :**

- 1) ISSAKA OUMAROU HAROU, **Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel**, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en science de la gestion, université du QUEBEC A MONTERIEAL, années universitaire 2014. disponible sur le site <https://archipel.Uqam>. Le 23/03/2018, PDF.

#### V. **Mémoires :**

- 1) Meziani Nassima, Mehez Roza, **le rôle de la culture d'entreprise dans la construction de l'identité professionnelle des cadres**, cas pratique CEVITAL De Bejaia, Mémoire de master en sociologie, université Abderrahmane MIRA Bejaia, année universitaire 2017.
- 2) HABBACH Massinissa, HAMICHE Hamou, HAMIDOUUCH Massine, **Le management de la diversité culturelle au sein de l'entreprise industrielle cas pratique Danone Djurdjura Algérie**, mémoire de master, option organisation de travail, université Abderrahmane MIRA de Bejaia, année universitaire 2009.
- 3) Leila SEKHRI, Saliha TEMAN, **la culture d'entreprise une partie immatérielle du capital d'entreprise** cas Danone Djurdjura Algérie, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master, option sociologie du travail et des Ressources humaines, université de Bejaia, année 2013/2014.
- 4) IZRAREN Sonia, LALLAOUI, **la relation entre la communication interne et la culture d'entreprise, cas pratique Tchén Lait/Candia de Bejaia** Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master, option sociologie du travail et des Ressources humaines, année universitaire 2015/2016.
- 5) ZERROUKI Mohammed Amine, **culture d'entreprise et motivation des salariées, cas de l'entreprise NAFTAL/District commercialisation TLEMCEN**, Mémoire de magister en management, Option stratégie, université d'ORAN, années 2010/2011.

## VI. Webographie:

- 1) <http://alterbusinessnews.be/fr/index.php> le 20/03/2018.
- 2) BEATRICE COLLIN, **La diversité culturelle pour créer, innover et entreprendre,**  
disponible sur le site  
[https://www.lesechos.fr/01/09/2011/lesechos.fr/0201600530388\\_la-diversite-culturelle---un-atout-pour-creer--innover-et-entreprendre.htm#lAhWd3zoMYe34c5m.99](https://www.lesechos.fr/01/09/2011/lesechos.fr/0201600530388_la-diversite-culturelle---un-atout-pour-creer--innover-et-entreprendre.htm#lAhWd3zoMYe34c5m.99) le 02/01/2018.

# **Annexes**

Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département des sciences humaines

**Guide d'entretien**

Sur le thème :

La stratégie de communication interne dans une entreprise  
Multiculturelle  
Cas pratique : entreprise « Danone Djurdjura Algérie »

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle et afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de ce travail nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce guide d'entretien avec précision

Notre but est de connaître l'importance de la stratégie de communication interne au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.

Nous vous remercions de votre collaboration ainsi nous vous assurons du respect et de l'intimité de l'usage de vos réponses obtenu à des fins scientifiques, par ailleurs l'anonymat vous est garantie.

**Réalisé par :**

M.<sup>elle</sup> Ferradj Souhila

M.<sup>elle</sup> Hamadou Fahima

**Encadré par :**

Mr. LADJOUZI Farid

---

## Guide d'entretien

### **Données socio-professionnelles :**

Sexe :.....

Niveau d'instruction :.....

Age : .....

Catégorie (poste occupé) : .....

### **Axe°01 :**

#### **A) Le rôle de la stratégie de communication interne**

1. Comment trouvez-vous la stratégie de communication interne de votre entreprise Danone Algérie ?
2. Qui ce qu'elle présente pour vous cette stratégie de communication interne ?
3. Qui est le rôle principal de la stratégie de communication interne de votre entreprise Danone ?
4. Quel sont les supports de la communication interne qu'utilisez-vous à Danone ?

### **Axe°02 :**

#### **B) La culture d'entreprise**

1. Que représente la culture d'entreprise Danone pour vous ?
2. Quel rôle la culture d'entreprise jeux-t-elle dans votre entreprise Danone ?
3. Quel sont les valeurs que la culture d'entreprise Danone défend ?
4. Trouvez-vous une influence de la culture d'entreprise Danone sur la performance économique de l'entreprise ?

### **Axe°03 :**

#### **C) La diversité culturelle**

1. Est-ce que vous jugez que la diversité culturelle offre un environnement favorable et un climat de relation entre les salariés ?
2. Est-ce que la diversité culturelle représente un avantage concurrentiel important et une richesse a cultivé au sein d'un environnement professionnel ?
3. Pour renforcer le dynamique du groupe multiculturelle est ce que il est nécessaire d'utiliser la stratégie de communication interne ?

4. Comment l'entreprise Danone gère cette diversité culturelle ?
5. Une culture d'entreprise commune peut-elle être une solution pour le management multiculturelle ?

## Organigramme de Danone Djurdjura Algérie.

