

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des Ressources humaines

Thème

La contribution de la communication interne à la performance organisationnelle de l'entreprise : Cas de la SARL Laiterie la vallée

Réalisé par :

SOLTANI Aissa

Encadré par :

Mr. IDIR Mohamed

Promotion : 2023

REMERCIEMENTS

On tient tout d'abord à remercier Dieu, le tout-puissant, qui nous a donné la force, la volonté et la patience d'accomplir et de réaliser ce travail qui nous tenait à cœur.

Ce modeste travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Monsieur IDIR Mohamed. Je le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur, ses conseils et ses efforts.

Nous remercions également les propriétaires de la SARL laiterie la vallée de Tazmalt.

Nos remerciements s'adressent aussi au responsable de notre spécialité Madame BOUDACHE.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches, amis(es) et aussi à toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail et qui nous a soutenues et encouragées au cours de sa réalisation.

Dédicaces

Je dédie ce travail à toutes les personnes qui comptent beaucoup pour moi.

D'abord maman et mon papa que dieu les garde. Merci pour vos encouragements, vos motivations, votre soutien et votre amour. Sans vous je ne serais pas là où j'en suis aujourd'hui. Encore une fois, merci pour les sacrifices que vous avez fait pour mon bien.

A mes chère sœurs et frères qui m'ont aidé dans les moments les plus difficiles et qui ont contribué à ma réussite.

Je tiens également à le dédier à une personne très chère à mon cœur, Kenza, Wawa. Merci d'avoir été toujours présentes

Aissa

Liste des figures :

Figure 01 : Le modèle de SHANNON.....	11
Figure 02 : Modèle de performance selon Gibert.	27
Figure 03 : Le genre.....	48
Figure 04 : Répartition des interrogés par âge.....	49
Figure 05 : Répartition des interrogés par situation familiale	50
Figure 06 : Répartition des interrogés selon le niveau d'étude	51
Figure 07 : Répartition des interroger par catégories socioprofessionnelle	52
Figure 8 : Répartition des intrigants par leur expérience	53
Figure 9 : La communication interne est efficace.....	54
Figure 10 : La communication fournit des informations claires	55
Figure 11 : La communication interne permet l'accès à l'information en temps réel.	56
Figure 12 : La communication interne permet d'améliorer la circulation de l'information entre les divers services.....	57
Figure 13 : Le support qui favorise la communication	58
Figure 14 : La qualité de circulation de l'information	59
Figure 15 : La communication interne a-t-elle contribué au partage de l'information	60
Figure 16 : Les factures qui bloquent le partage de l'information	61
Figure 17 : La communication interne permet aux ressources humaines de réaliser ses objectifs	62
Figure 18 : La communication interne a une influence sur la motivation des salariés	63

Figure 19 : Le circuit de communication dominant au sein de la laiterie la vallée	64
Figure 20 : Les outils les plus utilisés par le service communication.	65
Figure 21 : L'efficacité de fonctionnement de ses outils.	66
Figure 22 : La communication interne permet d'éviter les erreurs et les retards.	67
Figure 23 : La communication interne permet d'améliorer la coordination entre les différents services de la laiterie la vallée.	68
Figure 24 : La communication interne intervient dans le processus de prise de décision.....	69
Figure 25 : La communication interne a un impact positif sur la performance organisationnelle de l'entreprise.....	70
Figure 26 : La communication interne permet d'améliorer la performance.....	71
Figure 27 : La communication interne permet à la ressource humaine d'être performant.....	72
Figure 28 : Communication interne et performance de la ressource humaine	73

Liste des tableaux :

Tableau 01: Le temps de communication interne.....	14
Tableau 02: Le chemin de la communication interne.....	15
Tableau 03: Le genre.....	48
Tableau 04 : Répartition des interroger par âge	49
Tableau 05: Répartition des interroger par situation familiale	50
Tableau 06 : Répartition des interrogés selon le niveau d'étude	51
Tableau 07 : Répartition des interroger par catégories socioprofessionnelles.....	52
Tableau 8 : Répartition des intriguants par leur expérience.	53
Tableau 9 : La communication interne est efficace.	54
Tableau 10 : La communication fournit des informations claires	55
Tableau 11 : La communication interne permet l'accès à l'information en temps réel	56
Tableau 12 : La communication interne permet d'améliorer la circulation de l'information entre les divers services.....	57
Tableau 13 : Le support qui favorise la communication.	58
Tableau 14 : La qualité de circulation de l'information	59
Tableau 15 : La communication interne a-t-elle contribué au partage de l'information	60
Tableau 16 : Les factures qui bloquent le partage de l'information	61
Tableau 17 : La communication interne permet aux ressources humaines de réaliser ses objectifs	62
Tableau 18 : La communication interne a une influence sur la motivation des salariés	63
Tableau 19 : Le circuit de communication dominant au sein de la laiterie la vallée	64
Tableau 20: Les outils les plus utilisés par le service communication	65

Tableau 21 : L'efficacité de fonctionnement de ses outils.....	66
Tableau 22 : La communication interne permet d'éviter les erreurs et les retards.	67
Tableau 23 : La communication interne permet d'améliorer la coordination entre les différents services de la laiterie la vallée.	68
Tableau 24 : La communication interne intervient dans le processus de prise de décision.	69
Tableau 25 : La communication interne a un impact positif sur la performance organisationnelle de l'entreprise.....	70
Tableau 26 : La communication interne permet d'améliorer la performance.	71
Tableau 27 : La communication interne permet à la ressource humaine d'être performant	72
Tableau 28 : Communication interne et performance de la ressource humaine	73

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre 1 : Généralités sur la communication

Introduction5

Section 1 : Généralité sur la communication6

Section 2 : La communication interne dans l'entreprise12

Conclusion22

Chapitre 2 : Généralités sur la performance

Introduction.....24

Section 1 : Historique et définition de la performance.....25

Section 2 : Dimensions organisationnelle de la performance32

Section 3 : Le rôle de la communication interne dans la dimension organisationnelle de la performance38

Conclusion.....42

Chapitre3 : Etude de cas la communication interne dans la SARL Laiterie la vallée

<i>Introduction</i>	44
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	45
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	46
Section 3 : Analyse et interprétation des Résultats	48
<i>Conclusion</i>	74
Conclusion générale:	78
Bibliographies	82
Annexes	86

Table des matières

Résumé

Introduction générale

Introduction générale :

Il est établi que le besoin de communiquer est millénaire, car il est lié à toute vie sociale et le bon fonctionnement d'une société est tributaire de l'information et notamment de sa bonne circulation.

Une entreprise est un rassemblement de personnes unique avec des mentalités différentes, des motivations et des valeurs distinctes.

La réussite d'une organisation dépend largement de la qualité de la communication entre les différentes parties prenantes, soit des employés, des managers, des clients ou des fournisseurs.

Donc les discussions, les discours, les réunions, les appels téléphoniques, l'email, les lettres considérés comme un moyen pour faire transmettre les informations, les idées pour les différentes parties prenantes de l'entreprise

La communication est considérée comme un moyen vital car elle joue un rôle important dans la réussite de l'organisation plus précisément la communication interne. Elle est considérée comme une nécessité pour organiser toutes les fonctions de l'organisation : planification, organisation, prise de décision et la surveillance. On ne peut pas conserver le fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information. Car le partage de l'information favorise un climat de confiance et de motivation, renforce les relations, et encourage la culture de partage des informations, ce qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs organisationnels.

Problématique :

Ce travail a pour but de montrer l'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Nous allons donc étudier la relation entre la communication interne et l'amélioration de la performance organisationnelle, et vérifier si l'amélioration de la performance organisationnelle est conditionnée par la communication interne. Ce travail va également nous permettre de voir comment la communication interne peut s'avérer déterminante pour la dynamisation et la stimulation du facteur humain de l'entreprise. Dans notre cas, la

question centrale de notre problématique est donc: **Quel est le rôle de la communication interne dans la performance organisationnelle de la SARL Laiterie la vallée?**

De cette question centrale décolle les questions secondaires suivantes:

1. Quelle est la l'importance de la communication interne au sein de la SARL laiterie la vallée?
2. Comment la communication contribue-t-elle à améliorer la performance organisationnelle de la laiterie la vallée ?
3. Comment la communication interne permet-t-elle de mettre en place un climat favorable au sein de l'entreprise ?

Les hypothèses

Afin d'apporter des réponses aux questions de notre problématique, nous avons mis en place les hypothèses suivantes :

H1 : La communication interne est, aujourd'hui, l'un des facteurs les plus importants qui permet d'exécuter la stratégie de l'organisation.

H2 : La communication interne est une nécessité pour toute entreprise afin de réaliser ses objectifs.

H3 : La communication interne est l'un des piliers de la performance organisationnelle. Elle renforce et sensibilise le personnel aux enjeux de l'organisation et elle a pour finalité de construire l'image de l'entreprise.

Intérêt du sujet :

La communication interne, c'est ce qui permet aux différentes composantes d'une entreprise de s'aligner sur un objectif commun, de marcher dans la même direction et d'être ainsi plus productifs. Elle permet de mettre en place des ponts entre tous les collaborateurs, de développer le travail en équipe et l'engagement de toutes les parties prenantes.

L'idée de ce travail est née d'un besoin personnel de vouloir mieux comprendre la communication interne en entreprise. Nous avons voulu aussi, en abordant ce sujet, comprendre surtout la contribution de la communication interne à la performance organisationnelle de l'entreprise.

Le choix de ce sujet a été motivé premièrement par son importance dans le domaine de science de management. Deuxièmement, en tant qu'étudiant en sciences de gestion passionné par la gestion des entreprises, nous avons voulu apporter quelques éléments de réponse aux responsables des entreprises qui disposent de ressources suffisantes mais qui n'arrivent pas à réaliser de bons résultats par le simple fait d'ignorer la communication interne.

Méthodologie de recherche :

Notre méthodologie de recherche est basée sur une recherche bibliographique et sur une étude analytique, au sein de l'entreprise laiterie la vallée de Tazmalt. Afin de réaliser notre travail, nous avons structuré ce dernier en trois chapitres.

- Le premier chapitre porte sur la présentation de la communication ;
- Le deuxième chapitre est consacré aux aspects théoriques relatifs à la performance organisationnelle ;
- Le troisième et dernier chapitre est consacré au résultat de notre étude empirique auprès de la laiterie de la vallée de Tazmalt.

Chapitre 1: Généralités sur la communication

Introduction :

Il est établi que le besoin de communiquer est lié à toute vie sociale. D'ailleurs le bon fonctionnement d'une société est tributaire de l'information et notamment de sa bonne circulation. Afin de mieux comprendre le rôle de la communication interne dans la performance organisationnelle, il faut d'abord comprendre la communication, ses éléments et ses différentes actions dans l'entreprise. C'est l'objet de notre première section.

Dans la deuxième section on va développer la communication interne. Nous allons présenter les moyens de la communication interne, les fonctions de la communication interne, l'objet de la communication interne et le rôle de la communication interne.

Section 1 : Généralités sur la communication

La communication est essentielle pour toute organisation. Toutefois elle a connu plusieurs évolutions dans le temps.

1.1.1 : Historique, définition et dimensions de la communication

1.1.1.1 : Historique

La communication est considérée comme un système complexe. Elle est le processus de transmission de l'information. La communication est un mot latin. Le mot « communiquer » vient de « communiquer » qui signifie « mettre en commun », il a la même origine que le mot « commun » qui désigne le « partage responsable ».

La communication est issue de la réunion et de la mise en commun des connaissances de plusieurs sciences.

Certains catégorisent cette science comme étant aussi l'étude du mouvement de l'information liée à la théorie de l'information.

Un premier courant de pensée regroupé derrière «les sciences de l'information et de la communication » propose une approche de la communication centrée sur la transmission d'informations.

Un second courant porté sur la psychologie s'intéresse essentiellement à la communication interpersonnelle.

Un troisième courant issu de la psychanalyse qui traite de la communication intra psychique¹.

1.1.1.2 : Définition de la communication : La communication est l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation d'une ou plusieurs personnes -l'émetteur - avec plusieurs personnes – le récepteur - en vue d'atteindre certains objectifs. Cette définition est complétée par l'étymologie du mot « communiquer »

¹BELIYO, Histoire de la communication, 27 Octobre, 2011,p 36.

donnée par Jean BaplisteFager dans son étude sur la communication en groupe qui souligne deux idées importantes dans la communication «la mise en commun et l'engagement ».

La communication est un échange, une relation établie entre deux ou plusieurs interlocuteurs, elle évolue tout au long du processus. C'est un système composé de plusieurs éléments, reliés entre eux, qui donnent du sens aux messages échangés².

1.1.1.3 : Les dimensions de la communication : Parmi les dimensions de la communication, nous avons :

Dimension structurelle : décrivent les moyens physique qui vont supporter la communication telle que ceux définis par exemple : par le système de courrier électronique (e-mail), elle précise quelles sont les connexions physiques entre les employeurs et quelle est leur nature.

Dimension décisionnelle : désigne le contrôle des échanges entre les agents. Il est nécessaire de décider dans quelles situations les échanges entre deux agents ont lieu et quelles sont alors les données échangées

Dimension psychologique : désigne les mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine

Dimension sociale : se rapporte, d'un point de vue strictement pragmatique excluant les relations d'ordre affectif, aux conventions qui définissent le langage. Elle s'apparente au mode codage-décodage, cité précédemment. Ces conventions désignent toutes les croyances et tous les modes de conduite instituées par la collectivité et notamment les protocoles de communication³.

1.1.2 : La construction du sens pour communiquer, l'information et la communication

1.1.2.1 : La construction du sens

Pour communiquer, les hommes se font signe. Un son, un geste, une posture, le logo de l'entreprise sont des signes. Les signes verbaux et non verbaux sont interprétés par les acteurs de

²KEBAILI Hayet, L'importance stratégique de la communication interne dans les organisations, 2011 ,p 129.

³KEBAILI Hayet, Op.cit.p 131.

la communication et contribuent à la construction du sens, c'est - à - dire à la compréhension de la signification des messages transmis et reçus. Les entreprises élaborent et émettent des signes, une marque, une publicité, une charte graphique expriment une certaine représentation que les entreprises se font d'elles - mêmes et des valeurs qu'elles attribuent. La communication des entreprises s'est intéressée à la sémiotique qui aide à la construction du sens et peut se révéler utile dans la définition de la stratégie de l'entreprise⁴.

1.1.2.2 : L'information et la communication

Information et communication sont des notions étroitement liées. L'information est un renseignement quelconque qui, pour un acteur donné, prend toute sa signification par le fait d'être communiquée.

La communication est un processus interactif de construction du sens, qui intègre une dimension relationnelle on communique pour informer, s'informer, connaître, se connaître, comprendre, se comprendre, expliquer, s'expliquer⁵.

1.1.3 : Les différents types et les composantes de la communication :

On distingue :

1.1.3.1 : Les différents types de communications : Toute communication est caractérisée par son type :

La communication interpersonnelle est basée sur un échange entre deux personnes qui sont en interaction. Le partage de sens se fait par l'interprétation réciproque de signes (signes verbaux et non verbaux) et non un simple transfert d'informations. La relation est une composante essentielle dans la communication interpersonnelle

⁴CATINAUD Sophie et COURTES-LAPEYRAT Carine et GERONIMI Amaya et PANNETIER Gaëlle : Communication global, hachette technique, Italie, édition 01, 2013.p26

⁵ CATINAUD Sophie et all, Op , cit, p 25

La communication de groupe est basée sur les échanges qui ont lieu à l'intérieur d'un groupe. La communication est fonction du groupe, de la taille du groupe et de la personnalité des membres qui le composent.

La communication de masse est basée sur la diffusion importante de messages non personnalisés. Elle s'adresse à un public nombreux et hétérogène et utilise des canaux comme les médias (presse, télévision, radio, internet)⁶.

1.1.3.2 Les composantes de la communication: Processus complexe, la communication est caractérisée par plusieurs éléments qui interagissent les uns avec les autres:

* **L'émetteur ou destinataire** : Emet le message « oralement ou par écrit », il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe « firme, entreprise, système ».

***Le récepteur ou destinataire** : le récepteur reçoit le message, ça peut être un individu, un groupe, une machine. Il y a réception s'il y a incidence sur le comportement du destinataire.

***Le message** : objet de la communication contenu des informations transmises.

***Le canal de communication** : Voie de circulation des messages. C'est le moyen technique auquel le destinataire a recours pour assurer l'acheminement de son message vers le destinataire.

Le code : Ensemble des signes et des règles de combinaison de ces signes, constructions d'unités significatives, le destinataire identifié à ce système de signes (décodages) si son répertoire est commun avec celui de l'émetteur⁷

Le support : c'est la forme matérielle permettant de transmettre, restituer ou conserver les informations.

La relation : c'est le rapport qui s'instaure à l'occasion des échanges avec d'autres personnes, les échanges entre les acteurs s'établissent en fonction de leur position dans la relation.

Les stratégies : les acteurs mettent en œuvre des stratégies pour faire passer leur message, défendre leur opinion.

⁶CATINAUD Sophie et all, ibid , p 25.

⁷KEBAILI Hayet, Op.cit, p 129.

L'interprétation : la compréhension d'un message de fait à partir de représentation, de signification partagées par le message reçu différé souvent de message émis⁸

1.1.4 : Les actions, le processus et les enjeux de la communication dans l'entreprise :

1.1.4.1 Les actions de communication dans l'entreprise :

Communication Interne : la communication interne s'adresse aux membres de l'organisation (personnel, associés)son objectifs et de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise et à la satisfaction des attentes du personnel au sein même de l'entreprise, la communication interne peut être :

Formelle ou raisonnée : C'est une communication qui passe par la voie hiérarchique qui tient compte des règles établies au sein de l'entreprise et qui est nécessaire à la prise de décision.

Informelle ou spontanée : C'est une communication qui ne respecte aucune règle, son caractère informelle oblige à vérifier son contenu.

Communication externe : la communication externe est destinée aux partenaires extérieurs de l'entreprise (client, fournisseur, partenaires, environnement), son objectif est la valorisation de l'image de l'entreprise auprès de ses partenaires. Les modes de communication externe sont :

La communication institutionnelle dont l'objectif est de promouvoir l'entreprise de son ensemble.

La communication commerciale dont l'objectif est de promouvoir les produits et la marque d'une entreprise.

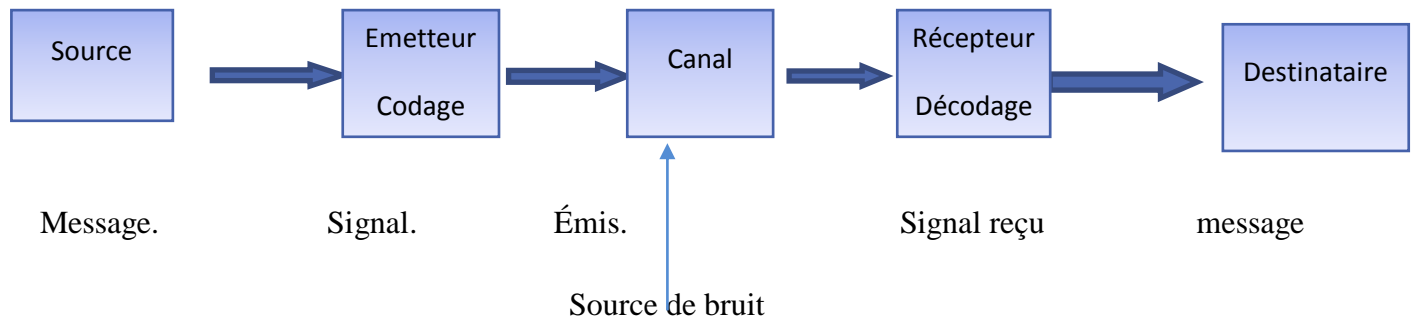
La communication financière qui informe sur la santé financière de l'entreprise.⁹

1.1.4.2 : Le processus de la communication : Selon le modèle de SHANNON/WEAVER ; la communication suit le processus suivant

⁸CATINAUD Sophie et all, Op cit, p 26.

⁹CATINAUD Sophie et all, Op, cit, p 25.

Figure 1 : Le modèle de SHANNON.



Source : Communication Coordonné par Olivier Aïm et Stéphane Billiet, p 2.

Cette modélisation considère le message à transmettre entre les deux pôles abstraits de l'émetteur et du récepteur comme un ensemble de données qui font l'objet d'un calcul mathématique. Avec le temps, le signal ainsi obtenu fera l'objet d'un traitement électrique, informatique, numérique ou optique. Il reste indépendant du contenu et ne vaut que par sa mise en forme et en format apte à être « encodé » et « décodé ».¹⁰

1.1.4.3 : Les enjeux de la communication des entreprises : Pour atteindre leurs buts (affectifs, économiques, existentiels), les entreprises mettent en œuvre des stratégies de communication conscientes ou inconscientes Pour :

- informer : La communication interne présente de nombreux avantages pour les entreprises. Elle renforce la culture d'entreprise, influe positivement sur l'implication et la motivation des salariés, joue un rôle moteur dans la fidélisation des salariés et le recrutement.
- influencer : Elle doit affirmer clairement ses positions, afin d'être visible par les autres membres du groupe. Ses propositions doivent être cohérentes. La conviction et l'assurance doivent s'exprimer tant au niveau verbal que non verbal (le comportement).
- maintenir une relation : Être à l'écoute, prendre de leurs nouvelles même en dehors du lieu de travail, faire des sorties ou activités extra-professionnelles. En effet, le dialogue

¹⁰Olivier Aïm et Stéphane Billiet, Communication Coordonnée, P 2.

est en partie très important pour créer des relations et pouvoir communiquer entre amis en se donnant de bons conseils.

- défendre une image : car elle permet de rester continuellement dans l'esprit des consommateurs. ¹¹

Section 2 : La communication interne dans l'entreprise

La communication interne est aujourd'hui l'un des facteurs les plus importants qui aide à exécuter la stratégie de l'organisation.

1.2.1 : Définition et formes de la communication interne

La communication interne est importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise

1.2.1.1 : Définition de la communication interne: Parmi les définitions, nous avons :

Selon **DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques**, la communication interne est, dans un premier temps, l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation¹².

Selon **Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT** La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise, elle est la composante de système globale de l'organisation des flux d'informations et des échanges¹³

Donc, la communication interne est la gestion de flux d'informations à l'intérieur de

¹¹CATINAUD Sophie et all, Op, cit , p 26.

¹² DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques : La communication interne stratégies et techniques, Dunod, 4ème édition, Paris, 2017, p 1.

¹³D'ALMEIDA Nicole, et LIBAERT Thierry : la communication interne de l'entreprise, DUNOD, 4ème édition, Paris, 2004, p 9.

l'entreprise. L'enjeu pour l'entreprise est de canaliser ces informations, de les traiter, de façon à les diriger vers leurs utilisateurs¹⁴.

En effet, il ne faut pas se laisser envahir par une abondance d'information qui ne serait pas utile à la prise de décision. Parce qu'elle s'inscrit aussi dans une politique de gestion des ressources humaines, la communication vise à réduire les dysfonctionnements éventuels entre les acteurs de l'entreprise, donc à favoriser un bon climat social, elle est ainsi un instrument d'intégration des salariés.

La communication interne peut être définie comme l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise. Ses applications sont variées : exposé des résultats, transmettre des informations, expliquer une nouvelle orientation. La mission de la communication interne est de contribuer simultanément au bon fonctionnement de l'entreprise et à la satisfaction des besoins du personnel¹⁵.

1.2.1.2 : Les formes de la communication interne :

L'organisation de la communication interne peut être de type :

A. Verticale : Descendante quand l'information vient de la direction à destination des chefs de service et des salariés. Ascendante quand l'information part de la base pour aller au sommet¹⁶.

B. Horizontal : Quand la communication est organisée entre personnes d'un même niveau hiérarchique.

Par ailleurs, à côté d'une communication formelle (c'est -à-dire prévue et organisée selon des procédures strictes), la communication peut être informelle entre des personnes sans lien hiérarchique ou fonctionnel entre elles.

En fonction des situations et des objectifs de l'entreprise, la communication interne s'effectue dans trois directions ou "chemins". La communication descendante, ascendante, horizontale¹⁷.

¹⁴ KEBAILI Hayet, Op cit, p 131.

¹⁵ CATINAUD Sophie et all, OP cit, p 167.

¹⁶. KEBAILI Hayet, Op cit, p132.

¹⁷CATINAUD Sophie et all, OP cit, p 168.

Tableau 1: le chemin de la communication interne :

	Définition	Objective	Support
Communication Descendant	La communication part de la hiérarchie vers un échelon inférieur	Former, informer, donner un ordre au personnel	Affichage, journal interne, réunion, contacte directe dans les petites entreprises
Communication ascendant	La communication part d'un échelon inférieur vers la hiérarchie.	Rendre compte, connaître les aspirations du personnel, informé, suggéré	Boite à idée, Sondage
Communication Horizontal	Pas de notion hiérarchique Échange d'égal à égal entre différents services	Consulter, échanger, réassemblé	Dialogues

Source : CATINAUD Sophie et all: Op cit, p 168.

L'entreprise est aussi un lieu où les échanges spontanés sont nombreux. Lorsque la communication véhicule des informations officieuses, on dit qu'elle est informelle. En effet, elle emprunte des chemins réseaux qui peuvent être préjudiciables pour l'entreprise.

Il peut s'agir par exemple d'une rumeur à l'inverse, la communication est formelle lorsqu'elle est organisée, et peut prendre la forme par exemple d'une note de service ou d'une réunion.

Nous constatons 3 grands types de temps dans l'entreprise : le quotidien, l'événement, la crise

Tableau 2 : Le temps de communication interne

Quotidien	Événements	Crise
.Réunion	. journée d'entreprise	. rapport de production
.Départ /arrivée	.changement de Management	. grève
.communication des Résultats	. fusion	.crise boursier
. gestion des absences	. placement d'un nouveau Produits	
. arrivée des courriers		
. formation		

Source : KEBAILI Hayet, op Cit, p132.

Démontrer les canaux de communication et fournir des informations représente un stimulateur efficace pour les employés, ça fortifie l'esprit de participation, la coopération et la satisfaction fonctionnelle. En plus à la stratégie générale de l'organisation, ceci reste uniquement un plan sur papier du moment où elle n'arrive pas avec netteté à ceux qui l'exécute, et ceci ne peut être seulement à partir de l'organisation de l'opération de communication, car cette dernière est l'opération qui transfère l'information, les compétences, les principes ou les tendances de personne à une autre personne ou d'une personne à un groupe de personnes.¹⁸

1.2.2 : Les moyens et les fonctions et le chemin de la communication interne :

1.2.2.1 : Les moyens de la communication interne :

- **la communication orale** : les entretiens, les réunions d'informations, la visioconférence, les web-conférences, les conventions, les séminaires.¹⁹

¹⁸KEBAILI Hayet, Ibid, p 132.

¹⁹ Éric Bizot, Marie Hélène Chimisanas, Jean Piau, la communication, Paris, 2012, 2ème édition, p 5.

- **la communication écrite** : note d'information, bulletin d'information, journal d'entreprise, newsletter, Revue de presse, livret d'accueil.
- **la communication audiovisuelle** : film, radio, télévision de l'entreprise, panneau d'information.
- **la communication par l'événement** : journée portes ouvertes aux familles du personnel, anniversaire, Les moyens de communication interne sont souvent présentés comme la solution aux insuffisances du dialogue social. En fait, ces outils ne sont efficaces que s'ils constituent des moyens pour mener une politique de communication cohérente et non une excuse pour masquer les carences de l'entreprise dans ce domaine.

A. Les moyens écrits : elles constituent tout à la fois un des éléments liés aux difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite.

-Le journal d'entreprise : constitue l'élément majeur de la communication interne ou point qu'il se confond parfois avec elle L'objectif de journal est simplement d'informer les salariés de la fédérés autour de quelques valeurs, de les mobiliser autour de certains enjeux.

-La revue de presse : est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Il se décompose en un objectif d'information et de mobilisation, le but recherché est celui d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant en un retentissement médiatique.

-La note de service : la note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, y ont recours. Elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, informé sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales.

-La documentation : constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut être communiquée de trois manières aux salariés : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salarié.²⁰

B. Les moyens oraux : il s'agit du moyen de communication naturel et le plus immédiat, nous

²⁰KEBAILI Hayet, Op, cit, P 136.

distinguons la communication orale informelle et la communication orale structurée. C'est à cette dernière que nous nous intéresserons

Communication de contact : parmi ces caractéristiques, la disponibilité, la présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs.

Il s'agit des visites des différents services, déjeuner à la cantine, porte ouverte, communication de couloirs

-L'entretien individuel : conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné dans le cadre d'une promotion de l'accueil d'un nouveau, d'un changement de situation ou d'un départ.

-La réunion d'information : donner une information concernant tout ou une partie du personnel, une information sur l'entreprise, La réunion de travail : pour résoudre un problème.²¹

C. Les moyens audiovisuels et informatiques :

-Le film d'information : C'est un court métrage présentant les activités de l'entreprise. il laisse un meilleur souvenir et facilite la mémorisation

-La téléconférence : Elle permet d'effectuer une réunion de travail avec des personnes se trouvant sur des sites

-Distants -Intranet : est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'internet. Il permet aux employés d'obtenir les informations en temps réel.²²

D. Les moyens de communication événementielle en interne :Elle permet de développer l'adhésion et la motivation du personnel et de favoriser la cohésion entre équipes. Il existe différents types d'événements internes tels que

²¹Idem , p 136.

²²KEBAILI Hayet ,Op cit, p 137.

-Les séminaires : Ils se déroulent hors de l'entreprise (station balnéaire, lieux touristiques, séjours à l'étranger) sous plusieurs jours afin de créer une ambiance singulière pour aborder certains points de l'entreprise, féliciter les collaborateurs, fixer des objectifs.

-Inventive : Techniques pour stimuler les salariés, entretenir leurs motivations qui peuvent se traduire par des cadeaux, voyages

-Formation en entreprise : Intégration des salariés dans le développement de l'entreprise, considération du projet professionnel du salarié par sa hiérarchie, mais en place de moyens adaptés.

-Autres évènements : repas de fin d'année, pot de départ, avantages mis en place par le comité d'entreprise (réduction ticket de cinéma, spectacles, ticket repas)²³.

1.2.2.2 : Les fonctions de la communication interne :

La communication interne se voit attribuer des nombreuses fonctions des plus élémentaires ces fonctions sont développés selon les entreprises :

1-la fonction logistique :(la circulation de l'information) :Toute entreprise, quelle que soit sa taille et son activité, ne peut pas fonctionner son échange d'informations pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les informations descendantes : Pour la direction, leur rôle c'est d'informer. Elles sont directement liées aux relations hiérarchiques. Il s'agit d'ordres, de direction de consignes, de données opérationnelles, transmises d'un Niveau hiérarchique supérieur vers un niveau hiérarchique inférieur. Elle tente dans toutes les entreprises. Elles sont indispensables pour un fonctionnement, mais elles ne doivent pas être les seules présentes comme c'est malheureusement encore trop souvent le cas.

Les informations ascendantes : Leur rôle est d'informer la direction. Elles permettent à la direction d'écouter le personnel. Ces remontées d'information sont nécessaires pour savoir si

²³KEBAILI Hayet, Ibid, p 137.

l'information descendante est bien passée, pour connaître l'état d'esprit du personnel, leurs attentes, leurs propositions. Elles doivent être suscitées par des outils adéquats.

Les informations latérales Leur rôle est d'instaurer une véritable communication entre les membres du personnel d'un même service ou de services différents. Elles permettent de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent. Cela suppose une prise de conscience de l'intérêt de centre communications et une volonté de la part de la direction général pour la développer²⁴.

La fonction managérial :les cadres constituent un élément essentiel dans le système d'information ,il faut s'assurer d'adhésion de la hiérarchie aux objectifs de la communication interne et à l'accompagnement des moyens mise en œuvre ,cela passe par un effort d'explication et quelque fois de formation cette fonction rattaché à la direction des ressources humaines.

La fonction économique : il faut veiller à fédérer le personnel afin de pouvoir compter sur une équipe soudée et solidaire partageant les même valeurs et un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise il faut aussi le motiver et veiller à la cohérence entre les actes et les paroles entre le comportement du personnel à l'interne mais aussi à l'externe dans ces relations avec la clientèle, c'est à un directeur de la communication qu'est confiée cette responsabilité.

La fonction sociale : le personnel manifeste directement au indirectement par l'intermédiaire de ses représentants des options et des attentes sur les conditions de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation de travail, les rémunérations, les évolutions de Carrière il faut écouter et répondre à ses préoccupations par une information sociale ²⁵

1.2.3 :L'objet et le rôle de la communication interne :

L'objet de la communication est :

1.2.3.1 : L'objet de la communication interne :

- Mobiliser les collaborateurs et les motiver²⁶ ;

²⁴ARMAND Colin, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, Paris, 2005, p 214.

²⁵Idem, p 215.

²⁶DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques, Op, cit ,p 73.

- Créer une relation entre les salariés et la direction de l'entreprise par exemple une situation de crise peut représenter un objet spécifique de communication interne lorsqu'une organisation est confronté à une telle situation (gel des salariés, vente de produits défectueux), il est indispensable qu'elle communique auprès de ses salariés pour les informer, leur expliquer la situation.

- La sincérité de la communication de la direction est un élément déterminant de l'efficacité de ses opérations.

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation.

- Les messages qu'elle produit doivent être reçus et compris.

- Gérer l'offre et la demande de l'information dans l'organisation, la forme est un aspect important qui permet une bonne réception des messages²⁷.

- Servir le projet de l'entreprise, la communication interne est un aide pour la réalisation de la stratégie de l'organisation.

- Accompagner le management dans son rôle d'information d'écoute, de dialogue entre les individus et l'équipe de travail.

- Mettre en commun un langage, une culture, une appartenance à l'entreprise et participer à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise.

1.2.3.2 : Le rôle de la communication interne :

Le rôle de la communication interne dépend fortement du contexte. Le désir naturel de toute direction consiste à utiliser la communication dans le sens descendant pour expliquer, faire passer et convaincre. Il importe d'assurer en permanence une circulation de l'information²⁸.

La communication Se compose de :

. **La communication financière:** Entretenir des liens de confiance entre l'organisation et ses actionnaires ainsi que les banquiers, gestionnaire financiers, investisseurs institutionnels,)

²⁷CATINAUD Sophie et all, Op.cit., p 167.

²⁸ DECAUDIN Jean-Marc, Op, cit, p 129.

. **Le marché et la communication produite** : Cette communication est celle de l'entreprise sur ses marchés en tant que producteur ou distributeur. Par exemple, la publicité et le marketing est l'un des moyens qui vise la gestion optimale du couple produit/marché.²⁹

.la communication interne accompagne le projet Socio -économique de l'organisation ³⁰Elle en présente les objectifs en expliquant les modalités au personnel par des supports d'information adaptés.

Elle apporte un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information d'écoute et dialogue, elle aide à concevoir et mettre en œuvre des plans de communication et leur propose des outils.

Elle élabore la politique d'information interne, et en pilote la réalisation, elle conçoit et met en œuvre le schéma direct de l'information interne, elle fait circuler l'information.

. Elle développe une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évoluer la culture commune.

1.2.4 :L'importance de la communication interne : l'importance de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande /offre d'information dans l'organisation.

Au service du projet d'entreprise : la communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. La démarche de projet est un acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.

Accompagner le management : L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail. Les organisations modernes dites cellulaires où en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux. Elles

²⁹ Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, Op, cit, P 10.

³⁰ . Éric Bizot et all, Op cit, p 5.

sont irriguées par la communication : multiplication des échanges, réunions de travail collectif et communication inter métiers. Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quel que soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant.³¹

Conclusion :

La communication interne est considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en passer pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation, planification, organisation, prise de décision et la surveillance.

³¹KEBAILI Hayet, Op cit, pp 138,139.

Chapitre 2: Généralités sur la performance

Chapitre 2 : Généralités sur la performance

Introduction

La performance est l'un des premiers leviers de création de la valeur en entreprise. Cette dernière occupe une place centrale dans le tissu économique de chaque pays. C'est pourquoi, préserver sa pérennité et sa performance s'avère vitale et importante

La performance est un concept qui occupe une place centrale dans la littérature de gestion. Pour cela, plusieurs chercheurs et praticiens du domaine se sont penchés sur cette notion pour l'étudier.

Dans ce chapitre nous avons essayé de parler sur la performance de sa globalité et son évolution, et les dimensions de la performance, dans la 2ème section j'ai parlé sur la dimension organisationnelle de la performance et ses principales améliorations, En fin nous avons abordons la notion de la communication interne comme un levier de performance organisationnelle de l'entreprise.

Section 1: définition et évolution de la performance :

Toute entreprise doit être performante pour croître, progresser et s'occuper de nouveaux marchés et assurer sa continuité.

2.1. Évolution de la performance :

Le terme performance semble mener à la réussite, à la compétitivité, à l'effort et au progrès. Car la performance se réfère à la capacité à enregistrer des progrès comme résultat des efforts visant à atteindre et/ou dépasser les objectifs fixés.

Selon le dictionnaire français de la fin du 17^{ème} siècle, l'origine de mot performance signifie « accomplissement ou résultat réel ». Le terme performance est apparu dans les dictionnaires français, provenant du mot anglais “performance”, perform” (accomplir, réaliser) qui en soi originaire de l'ancien français “performer”. Au cours de 18^{ème} siècle il désigne à la fois le résultat obtenu par un cheval et le succès remporté dans une course, évolué au cours de 20^{ème} siècle la performance indique de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désigne par extension un rendement exceptionnel ». L'analyse étymologique du terme performance montre qu'il est polysémantique car il est utilisé dans une variété de domaines. Pourtant, quel que soit le domaine, le terme performance semble mener à la réussite, à la compétitivité, à l'effort et au progrès car la performance se réfère à la capacité à enregistrer des progrès comme résultat des efforts visant à atteindre et/ou dépasser les objectifs fixés.

Mais pour une définition universelle, le terme peut être défini comme : « un système de paramètres complémentaires, parfois même contradictoires, qui dessinent les résultats obtenus par le sujet analysé et le processus d'obtention de ces résultats ».³²

2.1.2 : Définition de la performance de l'entreprise :

Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

³² EL AMRAOUI H. et HINTI S: La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950-2020), Revue française d'économie et de gestion, numéro 5, 2022, P 343.

La performance est définie comme suit selon certains auteurs :

Selon P. Lorino, « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Se traduit donc dans deuxième définition: « la performance dans l'entreprise tout ce qui , et seulement ce qui , contribue à améliorer le couple valeur- coûts ».³³

Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation³⁴

Selon Y.Pesqueux (2004), « la performance peut être considérée comme un attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale ».³⁵

Dans le champ de la gestion la performance est :³⁶

La performance-succès : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.

La performance est un succès car elle symbolise l'image de la réussite.

Le deuxième sens est la performance-résultat, ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur.

La performance est le résultat de l'action parce qu'elle est objective.³⁷

³³LORINO Philippe, Méthodes et pratique de la performance, édition d'organisation, 3ème édition, Paris, 2003, p 9.

³⁴RIGITTE Doriath , contrôle de gestion en 20 fiches, 5èmes éditions, Paris, 2008, p 129.

³⁵Pesqueux Y: La notion de performance globale, 5° édition, forum international, ETHICS, décembre 2004, p 12.

³⁶Zineb Issor: La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Dans Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 (n°17), p. 96.

³⁷Habibi Zineb i and RizlaneGuati: Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises: Une revue de littérature théorique et empirique, p. 504.

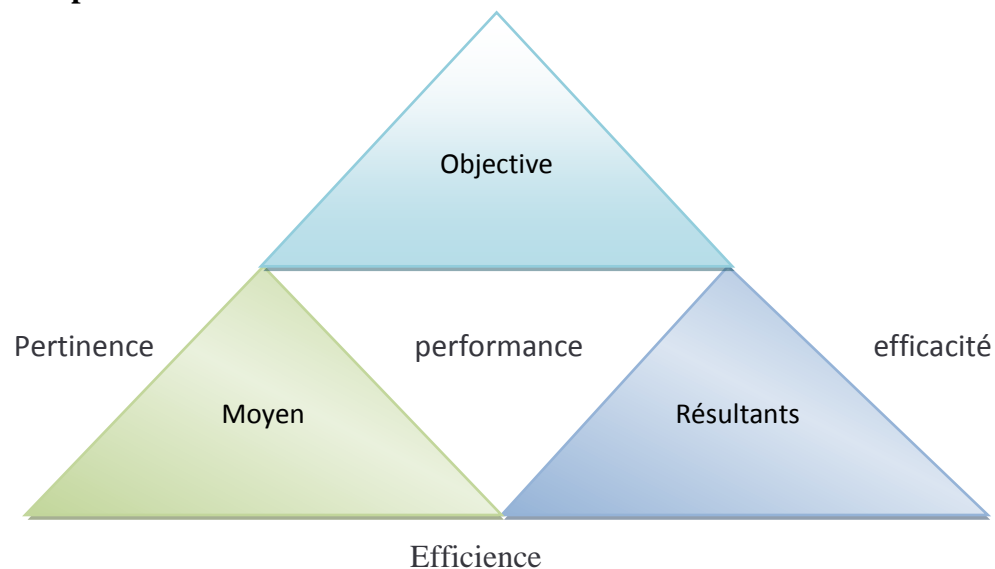
Enfin, **le dernier sens est la performance-action** : la performance peut signifier une action ou un processus (la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité).

La performance est action car elle représente le résultat d'un processus.

2.1.3 : Les éléments de la performance :

- ★ L'efficacité qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- ★ l'efficience qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés.
- ★ la pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.³⁸

Modèle de performance selon Gibert



Source : Abdelfadel. K & Sbiti. M: Les indicateurs clés de performance, 2020, p. 352.

³⁸ Melchior Salgado: La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, 2013, p.3

Ce processus est dit en « boucle courte », et c'est une représentation simpliste de l'approche rationnelle, qui valorise les notions de base de l'analyse classique. Le chemin que trace l'organisation entre les objectifs et les résultats définit l'efficacité. Ainsi, ce segment permet de savoir si elle est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs. Le parcours de l'entreprise entre ses moyens et ses résultats est son efficience.

À ce niveau, il s'avère que l'organisation arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

Le segment entre les moyens et les objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.³⁹

2.1.4 : Les dimensions de la performance :

Quel que soit le type de l'entreprise, sa finalité consiste à maximiser le profit et à assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. Ceci est nécessaire et permet de réaliser du profit indispensable pour réinvestir, et récompenser les associés et actionnaires. De telles finalités se déclinent en objectifs opérationnels tels que l'augmentation du résultat d'exploitation, de la rentabilité économique et financière des capitaux, des parts de marché et de la notoriété et l'image de marque.

La performance stratégique

La performance stratégique désigne une ambition stratégique à long terme et une création de valeur pour les clients.

Elle correspond à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. Elle permet de contrôler la pertinence des décisions stratégiques prises sur le long terme et demeure, par conséquent, garante de la pérennité de l'entreprise

Les travaux de J.-C. Mathé et V. CHagué sur la performance stratégique illustre une forte corrélation positive qui existe entre l'intention stratégique des dirigeants et les performances de

³⁹ Abdelfadel. K & Sbiti. M: Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Volume 4 / Numéro 3 », 2020, p. 352.

leurs entreprises. La performance stratégique peut être évalué par: la valeur de marché de l'entreprise les valeurs bilancielle de l'entreprise, la valeur propre de l'entreprise, elle intègre la satisfaction des salariés, la fidélité des clients, les processus internes, le degré d'innovation de l'entreprise ainsi que la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs ,la croissance des activités, une stratégie bien pensée, la qualité du management, la maîtrise de l'environnement.⁴⁰

La performance humaine

La performance humaine est définie selon Martory à travers deux niveaux distincts, à savoir : le niveau de l'individu et le niveau du groupe. Elle peut être évaluée notamment par des plans de formation et un suivi régulier du taux d'absentéisme

Selon Bringer, le développement de la performance de l'entreprise se traduit par l'amélioration de son potentiel humain. Didier et al. (2003) soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.⁴¹

La performance sociale : une analyse plus profonde de l'entreprise (de nature socio-économique laisserait entrevoir une appréciation moins "académique «et plus réaliste de la réalité sociale de l'entreprise on peut ainsi faire référence aux points d'évaluation suivants:

- ★ La nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décisions collectives
- ★ l'importance des conflits et crises sociales
- ★ le niveau de satisfaction des salariés
- ★ le turn over indicateurs de la fidélisation des salariés de l'entreprise
- ★ l'absentéisme et les retards au travail le climat social de l'entreprise
- ★ le fonctionnement des institutions représentatives de personnel

⁴⁰Habibi Zineb: Op.cit. p 506.

⁴¹Idem, p 506.

- ★ le fonctionnement, le nombre et les résultats d'actions des cercles de qualité et la participation aux décisions.⁴²
- ★ l'attention portée aux relations sociales dans les entreprises est devenue un facteur essentiel.
- ★ prendre en considération les attentes des salariés en termes d'épanouissement professionnel, de bien-être au travail, de formation, d'insertion professionnelle et pouvoir d'achat.

La performance organisationnelle : concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Elle mesure l'aptitude de l'entreprise à concilier les intérêts divergents des parties prenantes ou encore sa capacité à nouer des partenariats.

Elle est évaluable grâce aux relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.⁴³

La performance économique : elle mesure des résultats tels que le degré de productivité et de compétitivité.

La performance financière : elle utilise des ratios et des grandeurs tels que la profitabilité et la rentabilité économique et financière.

La performance sociétale et environnementale : elle renvoie à des réalisations en matière d'éthique, d'écologie et de citoyenneté.

La performance boursière : elle relate la capacité de l'entreprise à augmenter sa capitalisation par le maintien d'un cours élevé et progressif de son état boursier. Une fois les contours de la performance définis, il faut savoir comment les mesurer.⁴⁴

⁴²Christian Marmuse: Politique générale, Langages, Intelligence , Modèle et choix stratégiques, collection gestion, 2ème édition, Paris, 1996, p. 110.

⁴³Christian Marmuse: OP, cit, p 111

⁴⁴ Abdelfadel. K &Sbiti M: Op, cit, p 359

Performance commerciale ou marketing, on peut retenir au niveau quantitatif des indicateurs tels que la part de marché, le chiffre d'affaires, le profit ou au niveau qualitatif, le taux de satisfaction des clients, le taux de fidélisation.⁴⁵

2.1.5 : Les déterminants de la performance :

Pour la performance à long terme appelée également performance stratégique, elle intègre la satisfaction des salariés, la fidélité des clients, les processus internes, le degré d'innovation de l'entreprise ainsi que la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs, la croissance des activités, une stratégie bien pensée, la qualité du management, la maîtrise de l'environnement.

Performance humaines :

Maslow Rousel :

La motivation des collaborateurs

- Répondre aux besoins : psychologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime (le pouvoir et la considération) et de réalisation de soi.

Herzberg : La motivation des collaborateurs,

-Une diversification du travail attribué aux travailleurs

- L'attribution au travailleur de niveaux d'autonomie et de responsabilités plus étendus

McGregor : la cohérence entre le style managérial et le comportement de l'individu.

Pour la performance sociale, elle peut être mesurée grâce à l'absentéisme et aux retards, à la

⁴⁵CHBAATOU. R & Lankaoui L : Performance et processus stratégique, Revue Internationale des sciences de gestion, numéro 1, 2020, p. 683.

rémunération moyenne des salariés, au nombre et à la gravité des conflits, au climat social et à la qualité des décisions collectives.⁴⁶

La performance organisationnelle est évaluable grâce aux relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.

Concernant la performance financière, elle peut être mesurée grâce à des indicateurs de résultat issus de l'activité tels que le taux de profitabilité et le taux de rentabilité des investissements et des ventes.

La performance sociétale : Selon Clarkson: La satisfaction des parties prenantes: actionnaires, salariés, clients, et fournisseurs, les associations, ONG⁴⁷

Section 2 : la performance organisationnelle :

La performance organisationnelle, inspirée des études de Taylor et de Fayol, concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

2.1. La performance relationnelle et organisationnelle : elle mesure l'aptitude de l'entreprise à concilier les intérêts divergents des parties prenantes ou encore sa capacité à nouer des partenariats.

La performance est une notion qui traduit la capacité de l'entreprise à atteindre

Ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire.

Selon Kalika la performance organisationnelle est comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique.

Les facteurs d'efficacité organisationnelle définie par Kalika :

⁴⁶Habibi Zineb: Op, cit, p 513.

⁴⁷Habibi Zineb: Op cit, p 513.

- a. **Le respect de la structure formelle** : même si l'écart entre structure formelle et structure réelle peut être considéré comme un phénomène normal d'adaptation, le non-respect de la structure formelle traduit par le moins d'un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- b. **Les relations entre services** : le souci de la direction est de réduire voire de résoudre les conflits pouvant apparaître entre services et qui mettent en question la coordination nécessaire à l'efficacité.
- c. **La qualité de la circulation de l'information** : comme matérialisation de la coordination évoquée précédemment, elle est en quelque sorte le fil conducteur de la communication et de la prise de décision.
- d. **La flexibilité de la structure**: c'est l'aptitude de la structure organisationnelle à se changer Elle - même pour s'adapter aux contraintes de l'environnement ou pour anticiper sur l'évolution de la stratégie.⁴⁸

2.2 : Les critères d'améliorations de la performance organisationnelle :

2.2.1. Les indicateur :

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualités selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. L'évolution qu'ont connue les indicateurs de mesure de la performance, en l'occurrence l'intégration des indicateurs non financiers, a marqué le passage d'une performance axée sur les actionnaires à une performance organisationnelle intégrant les différentes parties prenantes de l'entreprise L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée. Les indicateurs sont constitués à partir de certaines données tirées du grand ensemble de l'information existante. Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de quantité, qualité, de montant, et de temps. Se poser la question «

⁴⁸Christian Marmuse, OP.cit, p 112

veut-on une mesure en termes de quantité, de qualité, de montant, ou de temps » au regard d'un objet à mesurer facilite la précision de l'indicateur et peut, à l'occasion, faire découvrir plusieurs façons de mesurer un même indicateur. On peut utiliser de multiples nomenclatures pour distinguer ou regrouper des indicateurs : selon le type, les caractéristiques, ou encore le niveau d'utilisation. Il n'existe pas de nomenclature optimale. Le choix d'une nonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information souhaitée et disponible.⁴⁹

2.2.2 : Les critères de mesure de la performance organisationnelle :

- **Le système d'information** : c'est devenu le pivot de toutes les entreprises. Il ne s'agit plus de se focaliser sur les traitements censés rationaliser les procédures de l'entreprise. Aujourd'hui l'enjeu est à deux niveaux : la capacité de mettre en place des processus originaux, la mise à la disposition d'un maximum de données de qualité pour faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise.

Toute prise de décision se fonde sur une ou des informations. Ce qui signifie qu'une mauvaise information entraîne nécessairement une décision inappropriée ou inefficace. L'entreprise doit donc se doter d'un système d'information de qualité. Ce dernier a deux rôles essentiels pour éviter une telle situation. D'une part, il a pour but d'aider le travail intellectuel des managers, notamment de faciliter le processus de prise de décision⁵⁰. D'autre part, le système d'information fournit à la direction générale les informations nécessaires pour évaluer les opportunités qui se présentent, ensuite pour orienter le développement de l'entreprise

Pour bien assurer ces rôles, le système d'information doit fournir les informations avec une rapidité. Autrement dit, le système d'information doit rendre l'information disponible à tous les niveaux hiérarchiques en la transmettant en temps réel indépendamment des localisations géographiques.

⁴⁹Abdelfadel. K &SbitiM, Op cit, pp 357, 358.

⁵⁰Mémoire présenté par. SHabani MALIYABWANA Joseph Dirigé par : Prof. MASOKA WAMTUBibish : La communication interne comme pilier de la performance dans une organisation, p 15.

- L'alignement organisationnel :

Il faut préciser que nous parlons des valeurs concernant la façon dont l'organisation conduit ses affaires, mais pas des valeurs personnelles sur le foyer, la famille, la religion ni les relations privées. Les organisations mettent habituellement l'accent sur le chemin stratégique. Elles consacrent énormément de temps et d'énergie à la définition de buts et d'objectifs stratégiques. Relativement peu d'organisations abordent explicitement le chemin culturel avec une déclaration de valeurs clairement définie et communiquée ; et encore moins font l'effort d'étudier et de soutenir les pratiques et comportements qui représentent ces valeurs. Pourtant, nos modèles de comportement – la façon dont nous faisons les choses, jouent un rôle aussi important que nos activités – ce que nous faisons, dans la détermination des résultats que nous obtenons.⁵¹

- Prise de décision

Dans le but de déterminer la relation entre celle-ci et la décision, nous faisons recours à la définition des indicateurs de la performance. Il s'agit d'un ensemble d'informations qui donnent une idée sur l'efficacité et/ou l'efficience du système ou processus employé par une entité, par rapport à une norme, un plan ou un objectif fixé par cette entité (AFGI, 1992 ; Fortuin, 1988). Expliquent que les différents indicateurs de la performance reflètent le degré de réalisation des objectifs fixés par l'organisation et constituent en même temps une source d'informations fiable et pertinente qui alimente le processus de prise de décision.

En effet, pour Harbour (2009), il serait difficile pour les dirigeants d'une entreprise d'évaluer situation de manière significative, dans le but de procéder à des modifications opérationnelles pour résoudre les problèmes de performance, en l'absence de ses indicateurs. Ces derniers peuvent aussi indiquer les résultats futurs, en prévenant les dirigeants des problèmes éventuels ou en offrant des conseils avancés sur les possibilités ou les choix possibles pour résoudre un problème. L'ensemble de ces informations permet aux décideurs d'une entité de gérer ou prendre des décisions d'une manière proactive et/ou effective, permettant ainsi à ces derniers de rester au moins mieux informés sur les différentes opérations et activités de l'entité.⁵²

⁵¹VECTOR GROUP, Model d'alignement organisationnel, p4.

⁵²SALAMATEF et ZAHJ J : Performance et prise de décision : quel rôle pour les systèmes d'information décisionnels, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 4 : numéro 2, 2020, p. 868.

- L'organisation de travail :

Dans les réorganisations à mettre en œuvre, au regard du contexte ou des résistances au changement, il est essentiel de partager une culture commune et de donner l'envie aux acteurs de s'inscrire dans une autre dynamique dans le but de faire accepter le modèle organisationnel qui doit rester flexible et ouvert aux propositions. Afin de suivre le projet, de réajuster et de valoriser le travail accompli, il est essentiel de s'équiper de mesures communes, de faire avancer la stratégie et de continuer de motiver les équipes professionnelles. La durabilité de la dynamique de départ est un élément clé dans le suivi des indicateurs et s'avère très souvent gagnante. Parfois, il est nécessaire d'impulser une comparaison constructive et objective entre les différentes unités.⁵³

- La communication :

Toute entreprise économique, quelque soit son type d'activité, sa dimension, sa forme juridique, est en relation avec ses partenaires externes (clients, fournisseurs, assureurs, banquiers, administrations,...) avec lesquels elle communique,

- Soit avec ses partenaires internes (collaborateurs, syndicats...), des communications permanentes ont lieu au sein de l'entreprise, entre la direction et les diverses entités internes, d'un service à l'autre et à l'intérieur même d'un même service. La communication fait partie intégrante de la panoplie de leviers du Manager d'équipes. En effet, elle contribue largement à améliorer les performances de l'entreprise (financières, commerciales, humaines, organisationnelles), son développement et donc sa valeur. La communication en général est fondée sur l'échange immédiat, sur la réaction interactive du récepteur vers l'émetteur et inversement, la communication surtout verbale est la base de la vie en société. Se couper de celle-ci revient à se couper de toute vie, de tout échange dynamique avec les autres. Avec la communication, il est possible d'argumenter, de faire réagir, de diriger ou d'échanger, de modifier ses propos s'ils ne sont pas compris. Avec un tel échange au sein de l'entreprise, il est possible de mobiliser l'ensemble des acteurs.

⁵³Laetitia FAUQUEUR, Performance organisationnelle et qualité de vie au travail, promotion 2017, p7.

En effet, ils apprécient d'autant plus l'attention directe que leur prête leur manager en venant leur exprimer directement les objectifs, qu'ils peuvent émettre en retour leurs remarques sur les moyens à employer. Il serait bien dommage de se passer de ce sens de ce levier.

La communication interne et la communication externe sont deux fonctions complémentaires « ces deux modes de communications sont en fait, malgré leurs contradictions, souvent complémentaires » (F.A. Bailly et al, 2003), les dirigeants ont besoin des deux pour communiquer et transmettre des informations, elles jouent un rôle essentiel au sein de l'organisation.⁵⁴

- Le contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion défini comme « un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feedbacks conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée » (Lowe E.A. 1971).

Dans toute organisation, les contrôles de gestion sont utilisés pour mettre en œuvre la stratégie et l'exécuter par toutes les parties prenantes. Influencé par les tendances comportementales, le contrôle de gestion dans l'entreprise est perçu comme un pilier qui aide à l'amélioration de la performance de cette dernière. Il constitue alors un outil d'efficacité, lorsque les objectifs fixés sont atteints et d'efficace, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens.⁵⁵

Section 3 : Le rôle de la communication interne dans la dimension organisationnelle de la performance.

⁵⁴Souâd RAFIQ : LA COMMUNICATION, VECTEUR DE PERFORMANCES DES ENTREPRISES, Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation, N°1 mars 2016, p 26.

⁵⁵SIDQUI À : L'impact des outils du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise », Revue du Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation, N°1 mars 2016, p 26.

2.3.1 : la relation entre la communication interne et la performance organisationnelle de l'entreprise.

La communication en général constitue un facteur clé pour la réussite de l'entreprise, c'est un processus continu qui permet l'amélioration des performances des salariés qui collaborent pour un objectif commun à savoir l'évolution et la survie de leur entreprise. Elle facilite l'interaction entre les individus, la coopération entre eux, leur donne l'occasion de s'exprimer, réduit les conflits, facilite la conduite des réunions et fait aboutir les négociations. « Elle fait figure d'instrument au service du management, sans constituer un modèle de management en tant que tel. Elle incarne le moyen de l'adaptation, de la souplesse et de la flexibilité des organisations à leur environnement et des entreprises à leurs marchés. Elle fait corps avec le management et l'accompagne en toute occasion » . C'est un mot magique qui repose sur un ensemble de principes, de valeurs et une éthique dont il faut tenir compte. C'est grâce à la communication, aussi bien interne qu'externe, que plusieurs entreprises non seulement ont fait évoluer et consolidé leurs performances économiques et financières, dans un environnement de concurrence et de turbulence, mais elles ont pu aussi garantir leur pérennité.

La communication, en tant que lien entre les individus, les groupes et l'organisation, est indispensable aux managers pour assurer leurs missions. Simple ou complexe, elle adopte des modes de régulation tant mécanique que systémique, qui rendent possible ou entravent l'organisation de l'action. Stable ou fragile, elle doit surmonter des obstacles de toutes sortes, à la fois structurels et humains, pour aboutir à ses fins. Elle représente un défi global pour les dirigeants et les managers qui l'utilisent et la conjuguent sous des formes internes et externes.

La communication interne considérée comme un vecteur de l'efficacité de l'entreprise, tout passe par elle :

- Elle est considérée comme un concept indispensable aux bonnes relations entre les salariés.

C'est un facteur déterminant pour instaurer la cohésion des groupes. Au sein de l'entreprise la communication est un outil puissant pour prendre contact avec autrui (collègue, supérieur hiérarchique, subordonné, collaborateur), entretenir et maintenir les relations professionnelles.

Les salariés communiquent entre eux d'une manière formelle, informelle et dans tous les sens. N'oublions pas que parmi les principes de la communication, cette dernière comporte un contenu et un aspect relationnel. Pour qu'une communication soit réussie il faut la considérer comme une relation. Les employés venant de régions différentes, de mentalité et de personnalités différentes vivent ensemble, ils passent toute la journée dans un contexte professionnel, un lieu fermé où ils sont obligés de composer les uns avec les autres. Avec la communication ils arrivent à coopérer, collaborer et gérer leurs conflits pour pouvoir continuer, aller de l'avant, avancer et défendre l'intérêt général de l'entreprise : leur objectif commun, ils sont vraiment dans une relation d'influence où il y a de fortes interactions.

Grâce à la communication, les salariés arrivent à gérer leurs griefs et leur stress. Les managers ont compris que pour que leurs employés soient performants et productifs, il faut partager l'information avec eux. Ils ont enfin compris que l'individu est le pilier de l'entreprise et qu'il faut le considérer et communiquer avec lui et non l'ignorer et le rejeter. De la même manière l'employé s'affirme à son tour par le biais de la communication. Il s'implique, prend la parole dans les réunions, fait des exposés, élabore des projets, fait des remarques, des critiques, écrit des rapports, des comptes rendus, assiste à des formations, donne des directives, informe. Il a appris à être flexible, à convaincre, à éviter certains propos, à reformuler, à évaluer, à soutenir, à ne pas provoquer, ne pas blesser, à négocier, à persuader, à dissuader, bref à atteindre un résultat bénéfique pour son entreprise. Donc communiquer efficacement est devenu une nécessité pour renforcer la cohésion du groupe, éliminer les barrières entre les individus et souder leurs relations pour atteindre les objectifs et la performance.

- Elle est aussi considérée comme un facteur clé de la confiance. Se sentir en parfaite confiance au sein du contexte professionnel, travailler dans un climat sain, dans une bonne ambiance, dans de bonnes conditions, dans une situation de confort est très important pour le salarié afin de donner le meilleur de lui-même. Aujourd'hui, le premier souci des managers c'est d'établir un rapport de confiance avec les employés et de s'accorder avec eux. L'employé doit se sentir en sécurité. Grâce à une communication efficace on peut instaurer la confiance et un climat social sain. De nos jours, les managers recourent à plusieurs techniques pour instaurer ce climat de confiance : Une compatibilité et une parfaite cohérence entre les paroles et les actes, la sincérité, la bienveillance, la reconnaissance, la motivation morale, l'implication des employés, la

circulation de l'information, l'ajustement, la considération, le partage, l'égalité et l'équilibre. Afin de maintenir la confiance, toute communication doit reposer également sur la transparence, la réactivité et l'objectivité sont des facteurs clés de la cohésion.

- Elle est aussi considérée comme un outil puissant de négociation : L'entreprise pour obtenir des marchés, vendre ou acheter un produit recourt à la négociation qui est un ensemble de techniques et de démarches nécessaires pour conclure un accord, pour rechercher une solution à un problème, régler un litige, résoudre un problème. C'est une discussion entre plusieurs parties en vue de trouver un compromis qui puisse les satisfaire.

La communication interne est l'un des fonctions de base de la gestion des organisations, c'est un processus de transmission des informations, des idées et des opinions entre les différentes parties d'une organisation. Une communication efficace et de bonne qualité est nécessaire non seulement pour de bonnes relations humaines, mais aussi pour une bonne performance organisationnelle d'une entreprise.

Une gestion efficace de l'information et de la décision est une composante essentielle des relations entre les directions et les employés. La communication est également un outil de base de motivation, ce qui peut améliorer la morale des employés dans une organisation⁵⁶.

2.3.2 : La communication, vecteur nécessaire de l'efficacité de l'entreprise :

Pour communiquer efficacement il existe également certains principes à respecter :

- Savoir ajuster sa communication avec l'autre en fonction de l'âge, du statut, de la classe sociale, du niveau intellectuel et du contexte culturel.
- Le respect mutuel s'impose pour bien communiquer et préserver les relations, de reconnaître la personne derrière l'employé, de se soucier d'elle, de la considérer en tant que telle, en tant que personne, de l'apprécier à sa juste valeur.

⁵⁶Souad RAFIQ op cit , Pp 7,10,11.

- La cohérence ou la congruence : Il s'agit d'adopter des comportements et des attitudes qui sont alignés avec les intentions, les actes, les valeurs, les croyances et les principes de l'organisation.
- La transparence : Au sein de l'entreprise les intentions doivent être claires et explicites, préciser sa marge de manœuvre et délimiter ses frontières et faire circuler l'information. C'est ce qui est attendu du manager.
- La communication est un ensemble de signaux verbaux et non verbaux qui sont interreliés, qui se complètent, interagissent mais qui ne doivent pas être contradictoires, le non verbal doit renforcer, accentuer, répéter, remplacer, régulariser le verbal sans le contredire.
- La communication comporte des échanges symétriques et complémentaires qu'il ne faut pas oublier, pour chaque relation il y a une communication appropriée, pour être efficace il faut faire attention à celui à qui on s'adresse.
- La communication est inévitable, lorsque quelqu'un nous adresse la parole, on ne peut pas l'éviter, ce principe n'est présent que lorsqu'il y a communication.
- La communication est intentionnelle : N'oublions pas que toute communication à un objectif, on communique d'une manière volontaire pour transmettre un message, argumenter, informer, éclaircir, persuader, convaincre.⁵⁷

⁵⁷Souâd RAFIQ op, cit , Pp9,10..

Conclusion :

La communication interne est considérée comme un pilier de la performance d'une organisation car elle renforce et sensibilise le personnel aux enjeux de l'organisation ; elle est accessible et arrive au temps prévu ; elle a comme finalité d'informer, former, motiver, et construire l'image de l'organisation. Elle aide à la prise de décision ce qui permet d'améliorer la dimension organisationnelle de la performance ainsi que la performance globale.

Après avoir abordé le côté théorique et pour vérifier les hypothèses, nous allons analyser dans le troisième chapitre de ce travail le cas de la SARL Laiterie la vallée afin de voir l'impact de la communication interne sur la dimension organisationnelle de cette entreprise.

Cas pratique : étude de cas
La communication interne dans
la SARL laiterie la vallée

Introduction

Les deux premiers chapitres nous ont permis d'avoir une vision globale sur la communication interne et la performance. Donc, nous essaierons de faire le lien dans ce chapitre entre ce qui a été présenté dans les deux premiers chapitres et ce qui a été effectivement obtenu au sein de la laiterie la vallée, afin de voir l'impact de la communication interne sur la dimension organisationnelle de cette entreprise. Pour cela, nous avons réalisé un entretien avec le responsable du service Ressources humaines et nous avons distribué un questionnaire aux employés.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil SARL Laiterie la vallée :

3.1.1 : Historique :

La SARL, Laiterie la vallée est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie du marché. Elle a été créée en 1998 par les fonds privés des Frères ZEGGANE. Le siège social de la Laiterie est installé à Tazmalt, avenue MIRA Abderrahmane, wilaya de Bejaia. La SARL Laiterie la vallée Contrebord contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire nationale. Elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité. En 2000 l'installation des équipements était à ses débuts. La production n'est lancée qu'une année après l'installation des équipements et cela à cause de la pénurie de la poudre de lait sur le marché international.

En 2005 la laiterie a lancé une nouvelle unité Vallée glaces qui est spécialisée dans la production des crèmes glacées et des sorbets. Cette nouvelle unité fonctionne semestriellement (pendant l'été) 6/7 jours avec deux équipes de production : Première équipe (Surface) de 07h30 du matin à 17h00 du soir. Deuxième équipe (Nuit) de 21h 30 du soir à 07h30 du matin. Toutefois, la Laiterie fonctionne 7 / 7 jours avec trois équipes. Première équipe de 6h00 du matin à 18h00 du soir. Deuxième équipe de 18h00 du soir à 6h00 du matin. Troisième équipe au repos.

3.1.2 : Missions et objectifs :

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser. Les objectifs visés par La SARL Laiterie la vallée peuvent se présenter comme suite :

- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail;
- La modernisation de ses installations en termes de machines et technique pour augmenter le volume de sa production;
- Le positionnement de ses produits sur le marché.

3.1.3 : l'état de lieu :

La communication interne consiste à faire passer des messages, des informations de la direction à l'ensemble des salariés d'une entreprise, fait le lien entre tous les employés de l'entreprise, sans aucune exception et génère de la confiance grâce à la transparence qui en découle. Elle va également motiver les salariés car ils sont informés des objectifs à atteindre, aussi permet de fidéliser ses collaborateurs et de créer un sentiment d'appartenance ; elle correspond au partage des informations au sein de l'entreprise, afin que les employés puissent effectuer leur travail dans les meilleures conditions.

La communication interne permet de valoriser les compétences des collaborateurs par le dialogue, de les motiver et renforce leur productivité et la productivité des employés. Elle renforce également le travail d'équipe, encourage l'innovation et favorise la collaboration entre les services et par voie de conséquence, la performance de l'entreprise.

3.1.4 : Les différents produits de La SARL Laiterie la vallée et Vallée glaces :

La Laiterie la vallée et vallée glaces occupe une place stratégique dans la filière « lait » à cause de la diversité de sa production. Lait pasteurisé partiellement écrémé (sachet de 1 L), Lben (en sachet de 1 L) Camembert, Sorbet (citron, pistache), Crèmes glacés (vanille, fraise, chocó ...).

► Les crèmes glacées et sorbet sont disponibles dans les emballages divers (pottonic, pot plastique, coupe, boîtes, cornette etc.).

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons essayer de décrire les étapes que nous avons suivies pour réaliser ce travail et expliquer les méthodes de collecte des données et d'analyse des résultats que nous avons utilisées.

3.2.1 : choix du sujet de recherche

Cette étude va nous permettre de mieux expliquer l'avis des salariés sur le rôle de la communication interne dans l'entreprise. Afin de bien mener et analyser cette dernière, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons distribué aux personnel de l'entreprise laiterie la vallée pour avoir leurs réponses.

3.2.2: Présentation de l'enquête effectuée

Notre étude de recherche a été effectuée un stage d'un mois qui a débuté en mars et qui s'est terminé en avril.

3.2.2.1: Objectif de l'enquête :

L'objectif principal de cette recherche est de répondre à notre problématique c'est-à-dire : l'objectif est de montrer l'importance de la communication interne pour la « SARL laiterie de la vallée » et de voir comment elle influence la performance organisationnelle de cette entreprise.

3.2.2.2: Méthode de collecte de donnée

Pour apporter des réponses à notre problématique, nous avons utilisés deux techniques de collecte d'informations, qui sont comme suit :

- L'entretien

Nous avons réalisé un entretien avec le responsable du service ressources humaines. La guide d'entretien comporte 13 questions ouvertes (voir annexe 1) dans le but d'avoir une vision plus globale de la communication utiliser au sein de la laiterie la vallées.

- Le questionnaire

Afin de bien mener notre recherche, nous avons réalisé un questionnaire comportant 27 questions (voir annexe 2) destiné aux cadres et aux employés de la literie la vallée

-L'échantillon

Notre échantillon est constitué de 46 salariés. C'est une taille moyenne pour une étude scientifique dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude. Cela nous permettra de collecter des données plus ou moins fiables sur notre sujet.

3.2.3 : Diffusion du questionnaire

Après avoir rédigé un questionnaire, nous nous sommes déplacés pour pouvoir distribuer les questionnaires à l'ensemble des employés de l'entreprise, avec l'aide du responsable du service Ressources humaines. Nous avons recueilli suffisamment de données pour traiter notre thème.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Cette étape nous permettra de comprendre les données collectées et de déterminer si les hypothèses de recherche seront confirmées ou non.

3.3.1: Analyse et interprétation des résultats socioprofessionnelles :

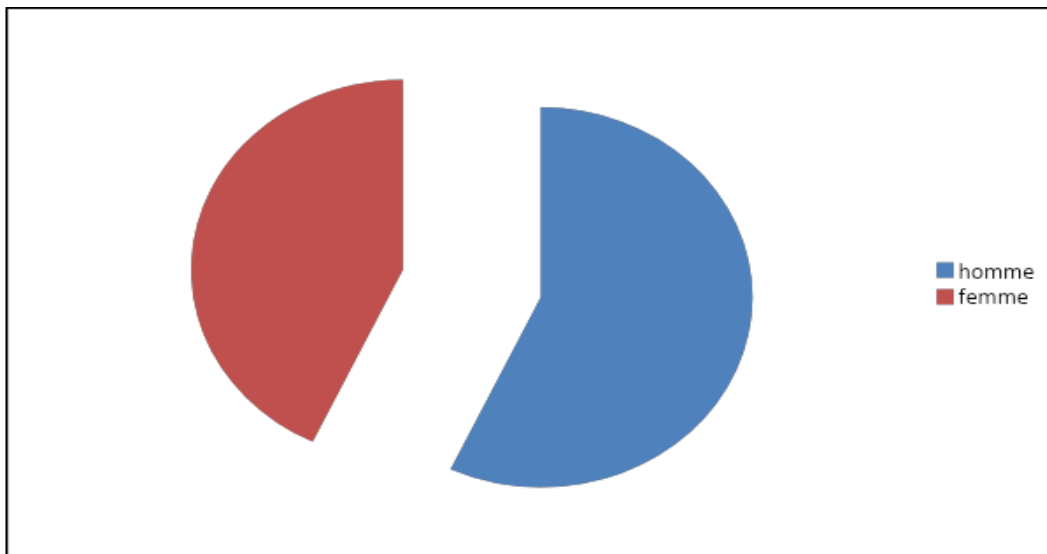
Cette partie présente le genre, l'âge, la situation familiale, le niveau d'étude, la catégorie professionnelle, l'expérience et l'ancienneté.

Tableaux 3 : le genre

Genre	Effective	Pourcentage
Femme	20	43
Homme	26	57
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 3 : Le genre



Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

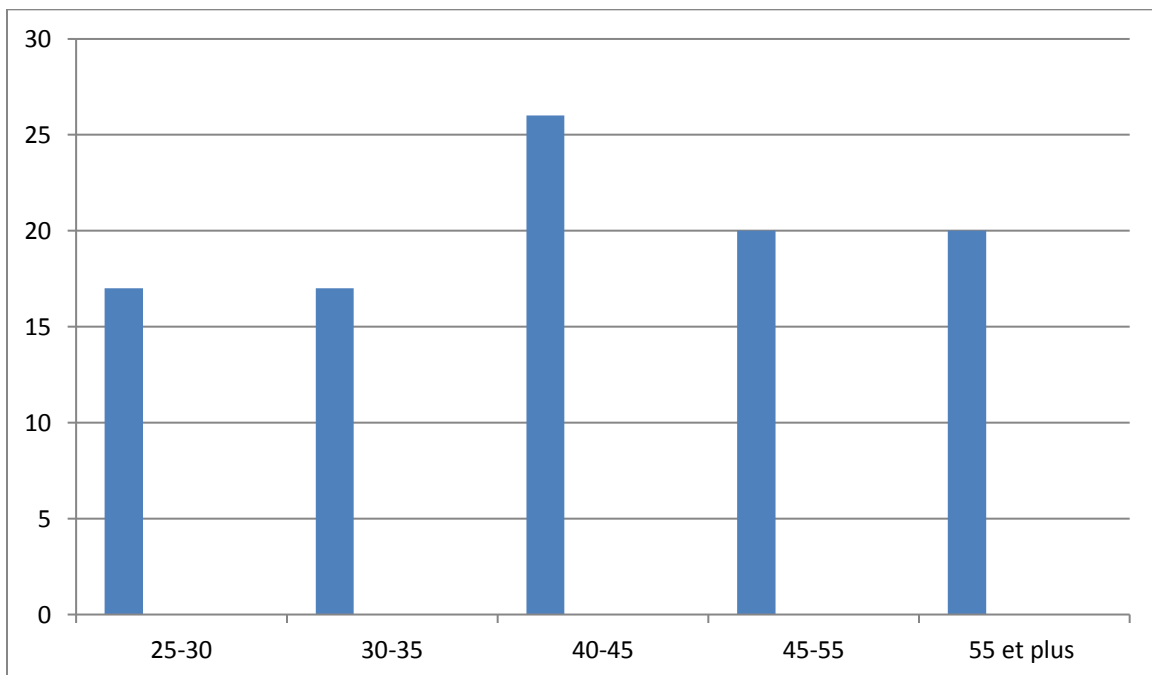
Nous pouvons constater à partir du tableau 3 que la majorité des interrogés sont des hommes avec un taux de 67 %. Les femmes ne représentent que 33 %.

Tableau 4 : répartition des interrogés par âge

	Effectif	Pourcentage
[25-30[8	17
[30-35[8	17
[35-45[12	26
45 -55	9	20
55 ET PLUS	9	20
TOTAL	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 4 : répartition des interrogés par âge



Source : établie par nous-même à partir des données collectées

Nous pouvons constater à partir du tableau que plus de la moitié des interrogés sont des jeunes de moins de 35 ans (57%). La tranche d'âge entre 35-45 représente toutefois 26% des interrogés. Pour les plus de 45, il ne représente que 17 %. On peut donc dire que l'entreprise a un effectif jeunes ce qui assure la créativité et la capacité de s'adapter aux changements.

Tableau 5 : répartition des interrogés par situation familiale

	Effectif	Pourcentage
Célibataire	12	26
Marie	25	54
Autre	9	20
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 5 : répartition des interrogés par situation familiale



Source : établie par nous-même à partir les données collectées

Nous constatons que la majorité des interrogés sont mariés avec un taux de 54%. 26 % sont des célibataires.

Tableau 6 : répartition des interrogés selon le niveau d'étude

	Effectif	Pourcentage
Moyen	5	11
Secondaire	11	24
Universitaire	30	65
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectée

Figure 6: répartition des interrogés selon le niveau d'étude



Source : établie par nous-même à partir des données collectées

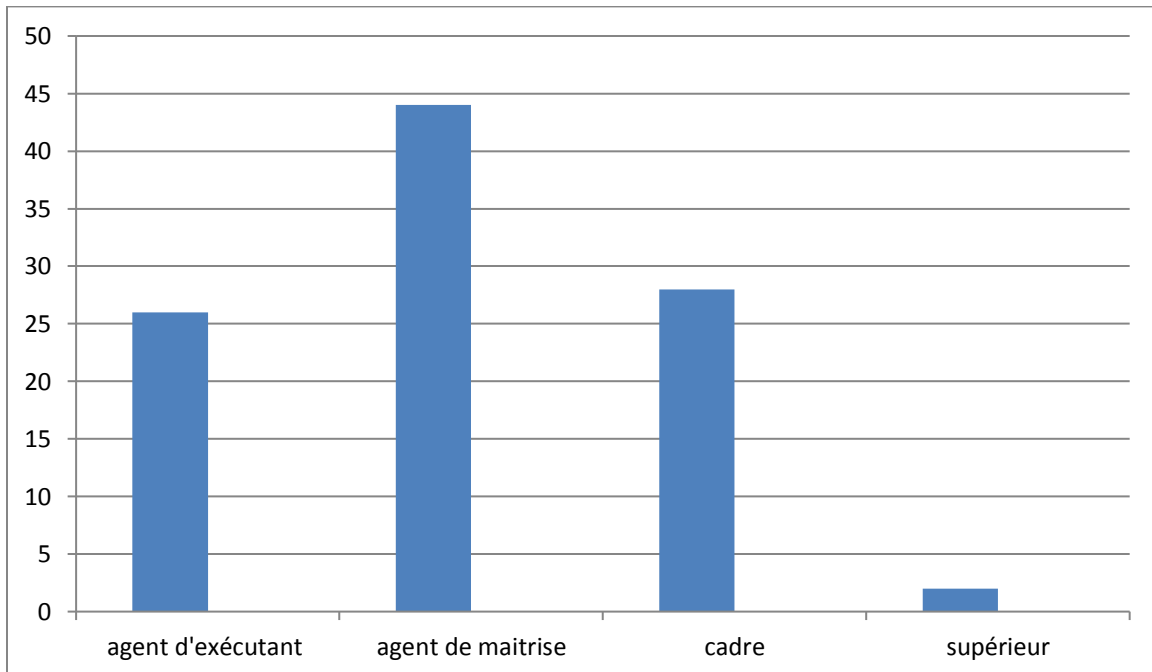
Nous pouvons constater à partir du tableau que les interrogés sont des universitaires avec un taux de 65%, soit 11 % sont de niveau secondaire, donc l'entreprise a des compétences qualifiées.

Tableau 7 : répartition des interrogés par catégories socioprofessionnelle

	Effectif	Pourcentage
Agent d'exécutant	12	26
Agent de maîtrise	20	44
Cadre	13	28
Supérieur	1	2
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 7: répartition des interrogés par catégories socioprofessionnelle



Source : établie par nous-même à partir des données collectées

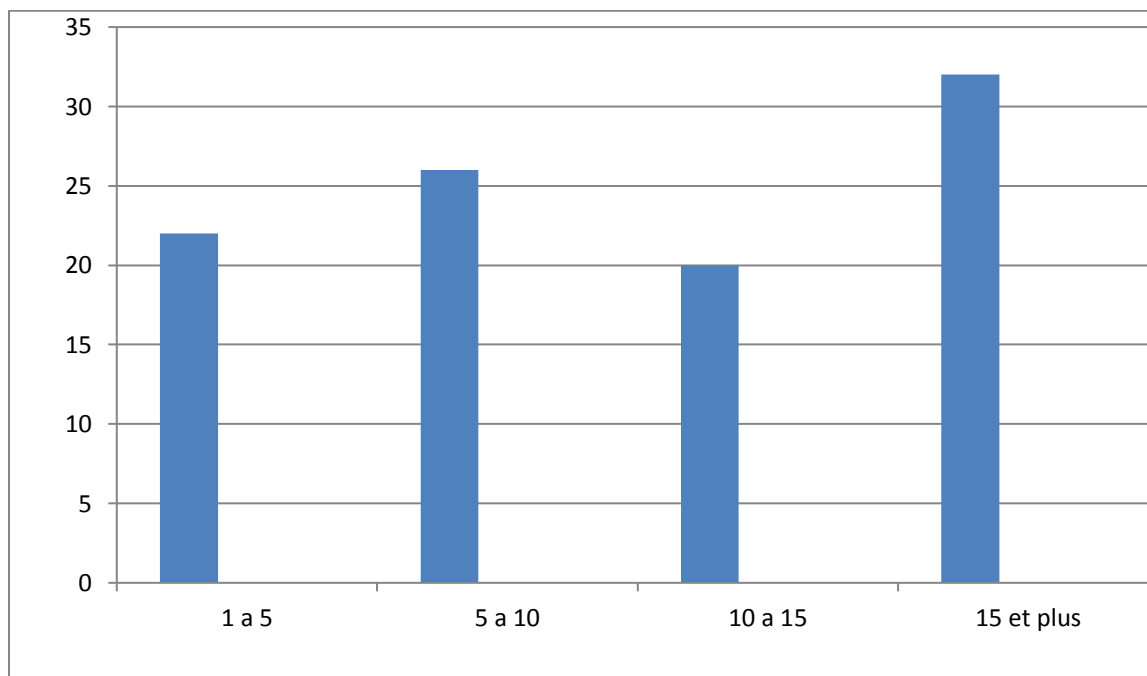
Nous pouvons constater à partir du tableau que les interrogés sont de catégorie variable. 26 % sont des agents d'exécution, 44 % pour les agents de maîtrise, 28% sont des cadres et 2 % sont des cadres supérieurs

Tableau 8 : répartition des interrogés selon leur expérience

	Effectif	Pourcentage
1 à 5	10	22
5 à 10	12	26
10 à 15	9	20
15 et plus	15	32
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectée

Figure 8 : répartition des interrogés selon leur expérience



Source : établie par nous-même à partir des données collectées

A partir des données du tableau, on note que 78% des interrogés ont plus de 5 ans d'expérience dans l'entreprise. De même, 32% travaillent dans l'entreprise depuis plus de 15 ans, donc l'entreprise assure de bonnes conditions de travail.

3.3.2: Analyse et interprétation des résultats la communication interne

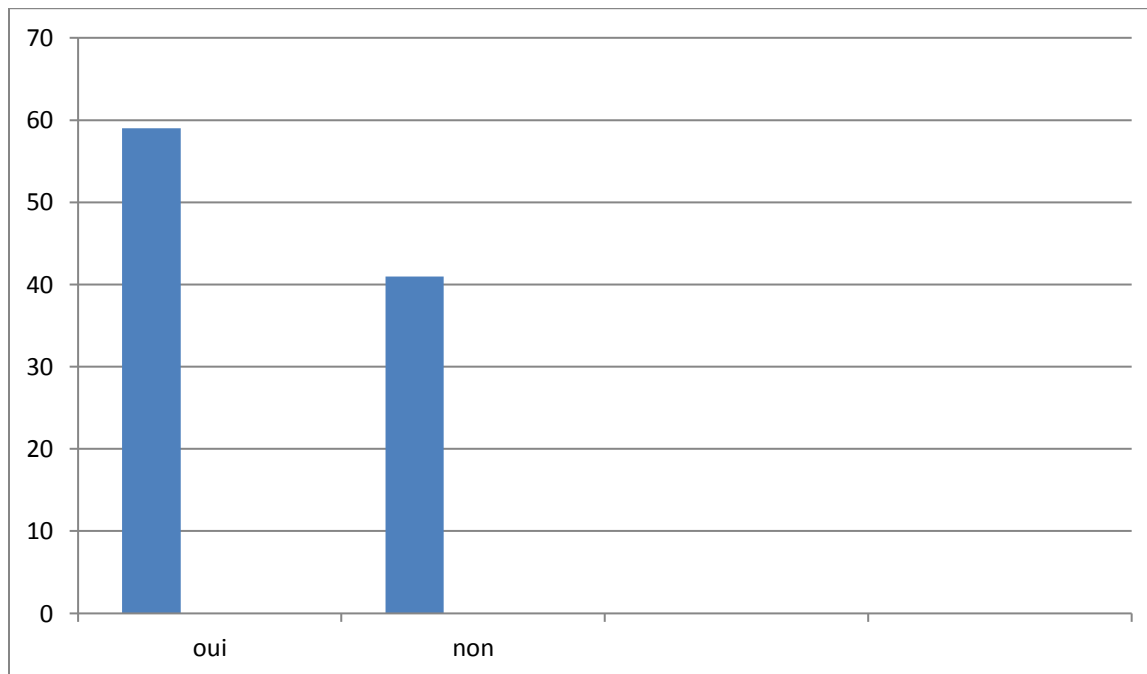
La communication interne est importante pour l'efficacité de fonctionnement de l'entreprise.

Tableau 9 : Le rôle de la communication interne dans l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
Oui	27	59
Non	19	41
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectée

Figure 9 : Le rôle de la communication interne dans l'entreprise



Source : établie par nous-même à partir des données collectées

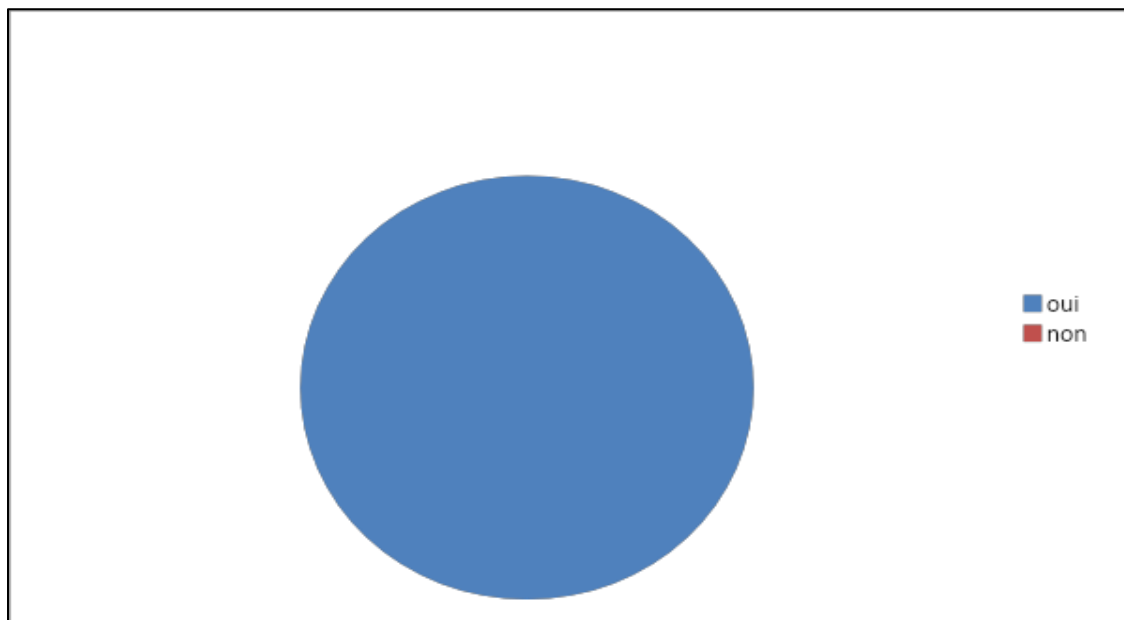
Selon la majorité des interrogés 59%, la communication interne joue un rôle cohérent au profit du développement de l'entreprise. Donc la communication interne est un des facteurs clés de la cohésion d'équipe et de la performance des équipes.

Tableau 10 : L'efficacité de la communication interne

	Effectif	Pourcentage
Oui	46	100
Non	0	
Totale	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 10: L'efficacité de la communication interne



Source : établie par nous-même à partir des données collectées

A partir des données du tableau, on peut voir que la totalité des interrogés trouve que la communication est efficace et utile pour l'entreprise.

Tableau 11 : Communication et qualité des informations

	Effectif	Pourcentage
Oui	29	63
Non	17	37
Totale	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 11: Communication et qualité des informations

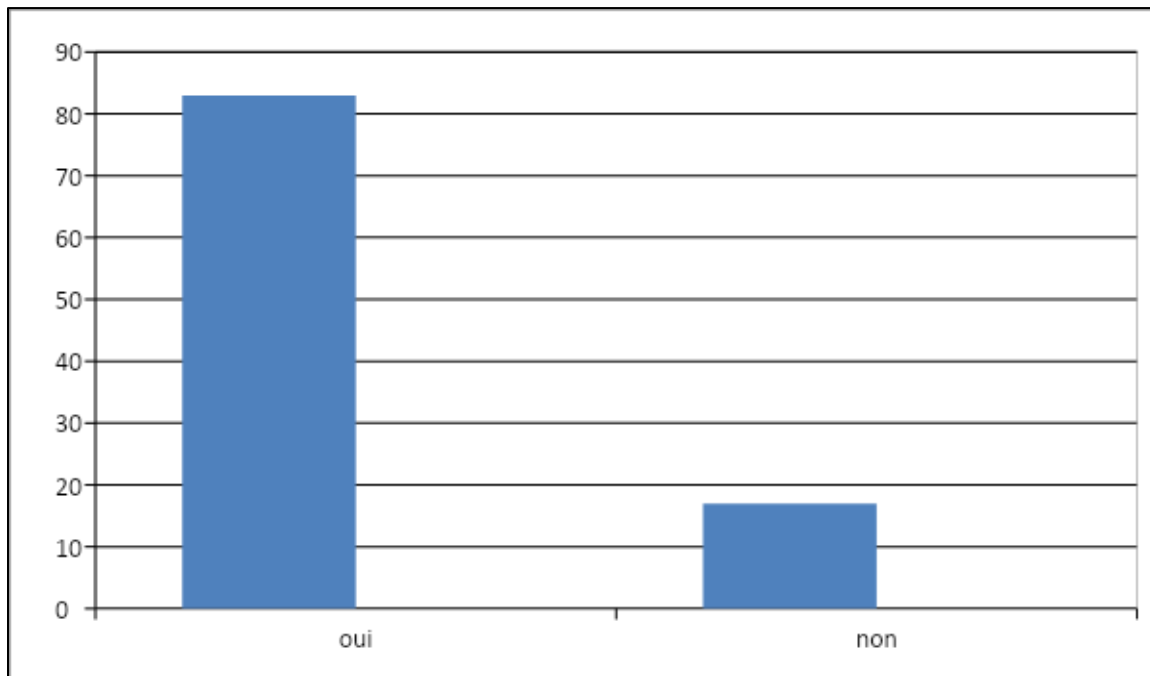
Source : établie par nous-même à partir des données collectées

Je constate à partir du tableau que 63% des interrogés trouve que la communication fournit des informations claires, actualisées, exactes et exhaustives. Ce qui permet à l'entreprise de prendre des décisions et d'agir correctement.

Tableau 12 : La communication interne et l'accès à l'information

	Effectif	Pourcentage
Oui	38	83
Non	8	17
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 12 : La communication interne et l'accès à l'information

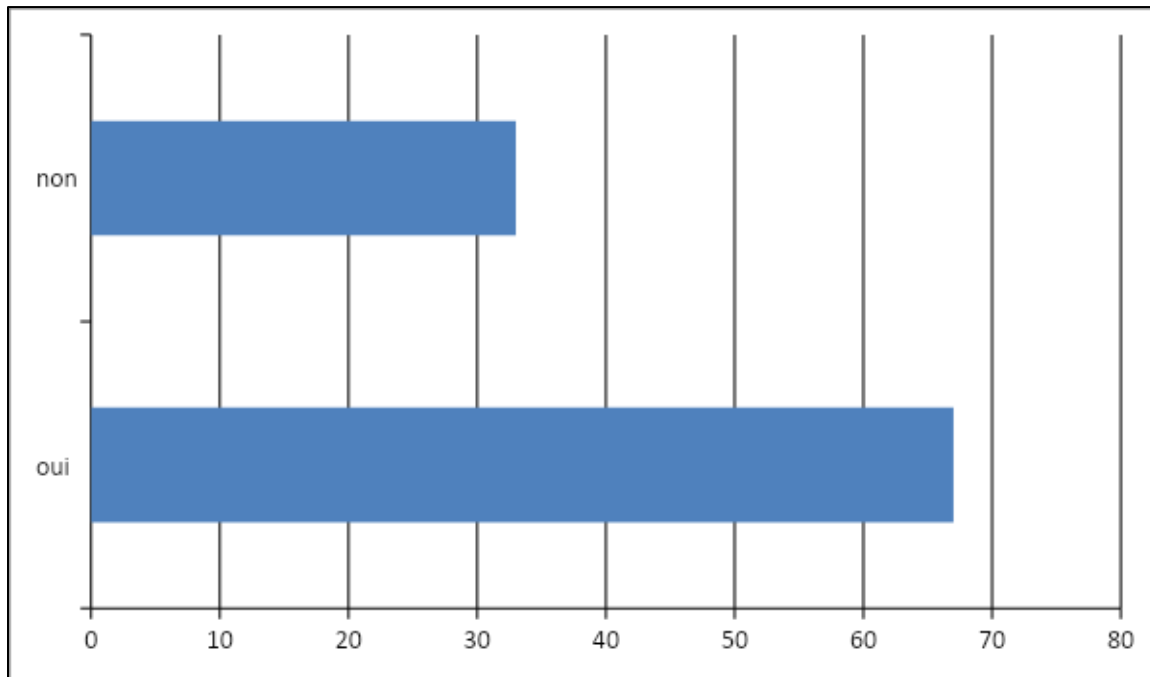
Source : établie par nous-même à partir des données collectées

Selon la majorité des interrogés, la communication interne permet l'accès et l'utilisation de l'information en temps réel. Cela permet de réduire les coûts, d'améliorer la qualité de service et donc d'améliorer la productivité.

Tableau 13 : la communication interne et la circulation de l'information entre les services

	Effectif	Pourcentage
Oui	31	67
Non	15	33
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 13 : la communication interne et la circulation de l'information entre les services

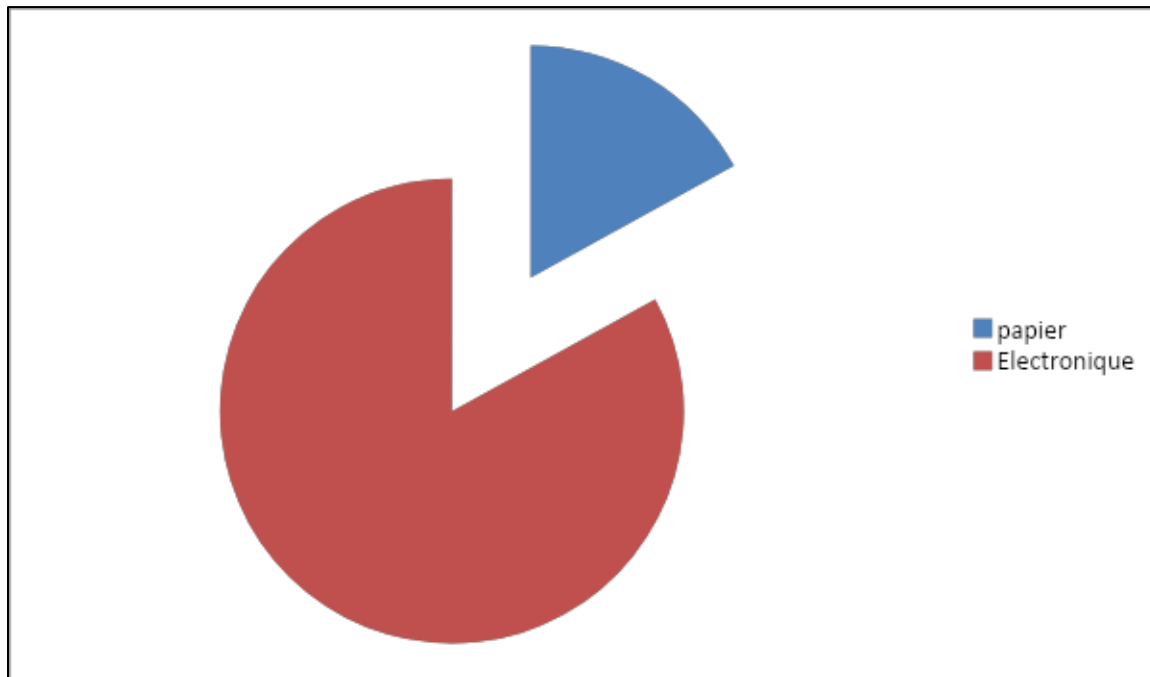
Source : établie par nous-même à partir des données collectées

A partir du tableau 67 % des interrogés trouvent que la communication interne permet d'améliorer la circulation de l'information entre les services de l'entreprise. Lorsqu'elle circule bien l'information favorise la communication. De ce fait, elle est un facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité.

Tableau 14 : le support qui favorise la communication

	Effectif	Pourcentage
Papier	8	17
Electronique	38	83
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 14 : Le support qui favorise la communication

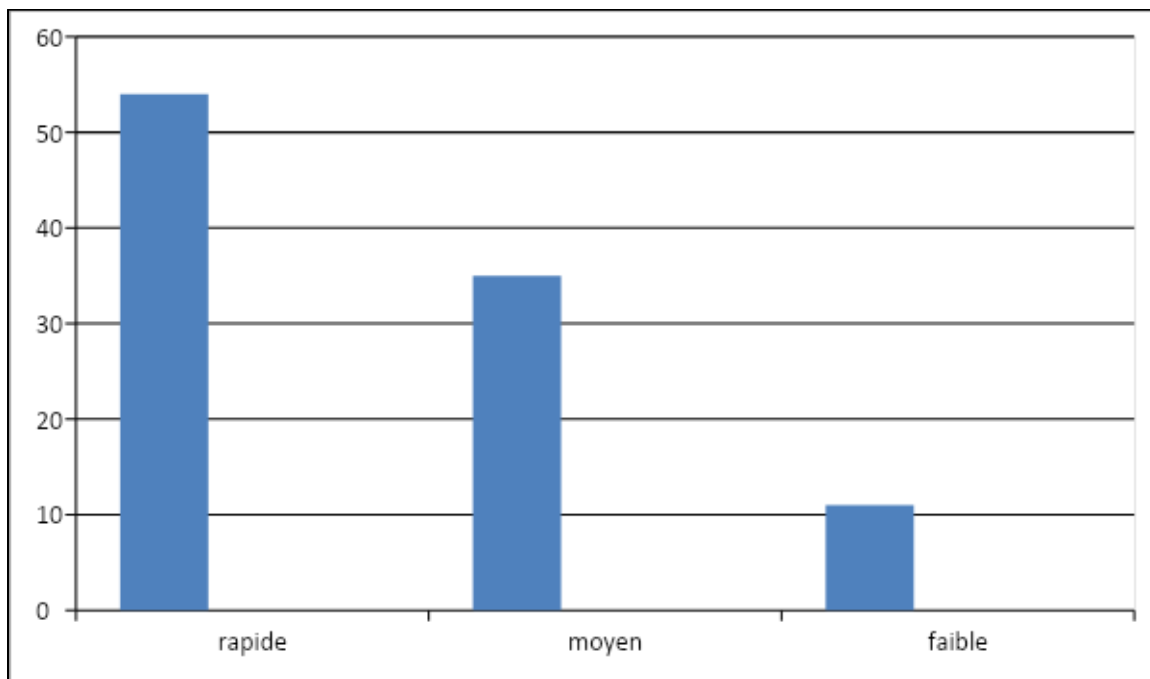
Source : établie par nous-même à partir des données collectées

Nous pouvons constater, à partir du tableau, que la totalité des interrogés utilisent quotidiennement les moyens de communication électronique car elle permet des échanges d'information de plus en plus efficaces. Elle accélère également le transfert d'information.

Tableau 15 : La vitesse de circulation de l'information

	Effectif	Pourcentage
Rapide	25	54
Moyen	16	35
Faible	5	11
Totale	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 15 : La vitesse de circulation de l'information

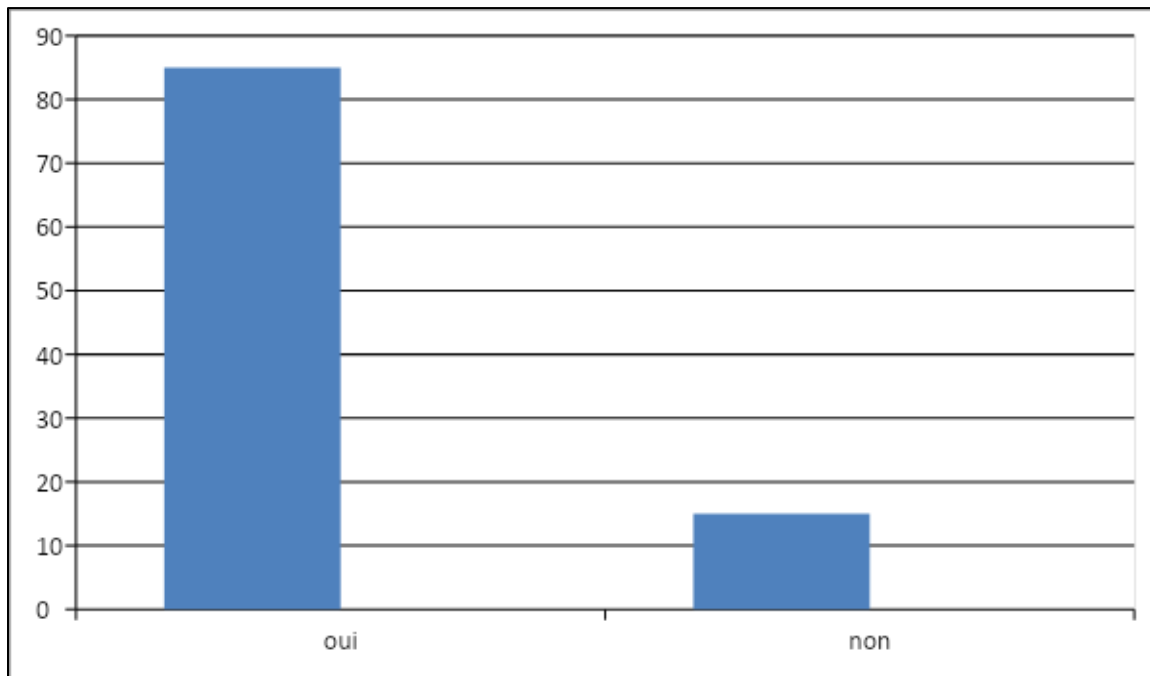
Source : établie par nous-même à partir des données collectées

Nous pouvons constater à partir du tableau que 54 % des interrogés trouve que la circulation de l'information est rapide dans l'entreprise ce qui permet d'améliorer l'efficacité de son fonctionnement interne, d'augmenter l'engagement et les productivités des employés, de fournir des informations utiles, claires et précises.

Tableau 16 : La communication interne et le partage de l'information

	Effectif	Pourcentage
Oui	39	85
Non	7	15
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 16 : La communication interne et le partage de l'information

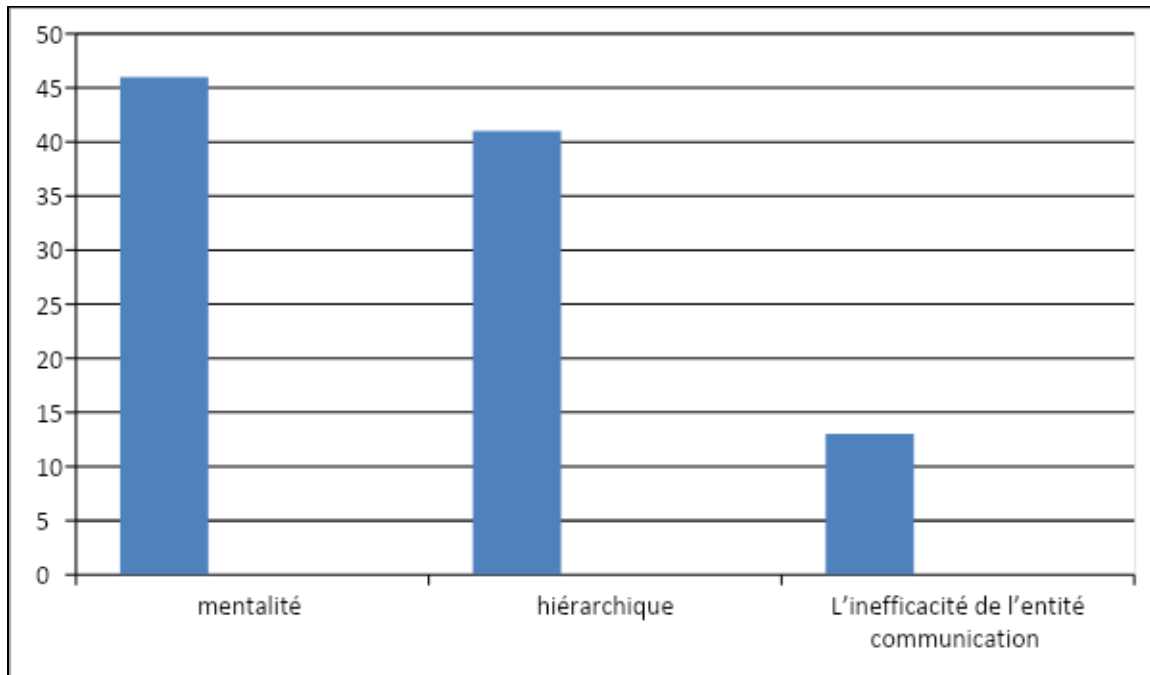
Source : établie par nous-même à partir des données collectées

Nous pouvons constater à partir de ce tableau, que 85 % des interrogés considèrent que la communication interne joue un rôle important dans la transmission de l'information. Cela permet et aide à prendre des décisions rationnelles au bon moment.

Tableau 17 : Les facteurs qui bloquent le partage de l'information

	Effectif	Pourcentage
Mentalités	21	46
Hiérarchie	19	41
L'inefficacité de l'entité communication	6	13
Total		

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 17 : Les facteurs qui bloquent le partage de l'information

Source : établie par nous-même à partir des données collectées

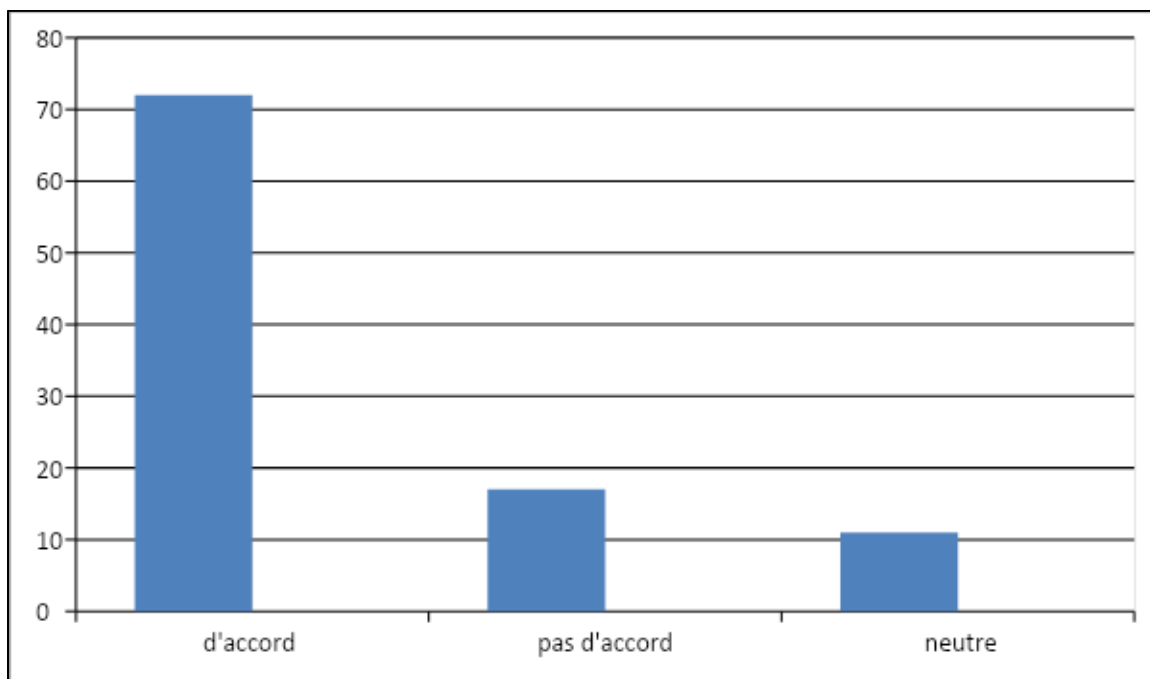
Selon le tableau, je constate que la différence des mentalités des interrogés est la première raison, avec 46 %, qui bloquent la circulation et les échanges d'information, suivi par la hiérarchie avec 41 %. Donc l'entreprise devrait renforcer les relations entre les salariés, favoriser le travail en équipe, et encourager la culture de partage, et motiver les salariés à participer à la prise de décision.

Tableau 18 : La communication interne et la réalisation des objectifs des ressources humaines

	Effectif	Pourcentage
D'accord	33	72
Pas d'accord	8	17
Neutre	5	11
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 18 : La communication interne et la réalisation des objectifs des ressources humaines



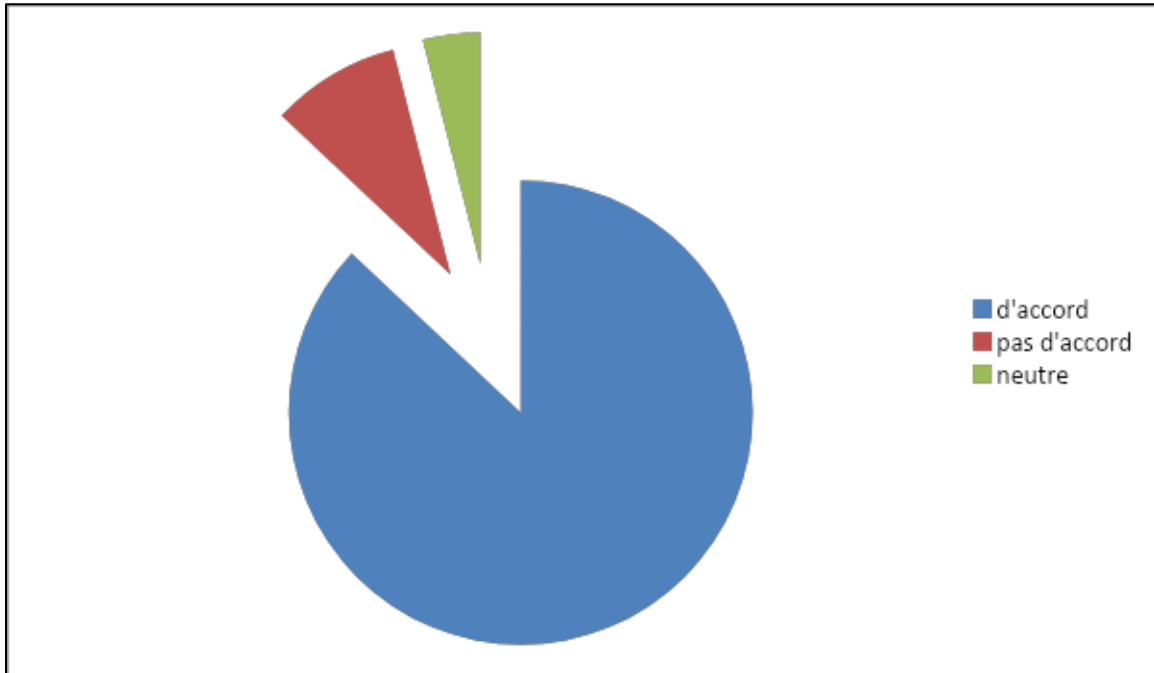
Source : établie par nous-même à partir des données collectées

Selon ce tableau, nous constatons que la majorité des salariés 72 % confirment que le service GRH réalise ses objectifs à l'aide de la communication interne, cela va permettre à l'entreprise d'atteindre ses principaux objectifs.

Tableau 19 : la communication interne et la motivation des salariés

	Effectif	Pourcentage
D'accord	40	87
Pas d'accord	4	9
Neutre	2	4
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 19: la communication interne et la motivation des salariés

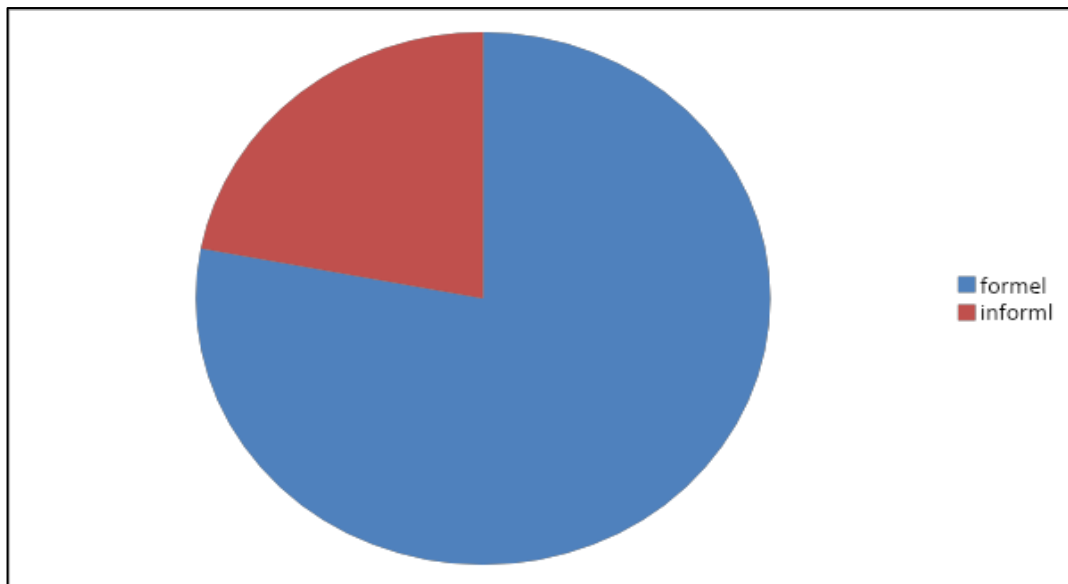
Source: établie par nous-même à partir des données collectées.

Nous constatons selon le tableau que 87 % des interrogés de cette entreprise sont motivés par la communication interne, cela veut dire que la communication interne a une influence positive sur les salariés car elle les rend créatifs et sérieux.

Tableau 20 : le circuit de communication dominant au sein de la Laiterie la vallée

	Effective	Pourcentage
Formel	36	78
Informel	10	22
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 20 : le circuit de communication dominant au sein de laiterie la vallée

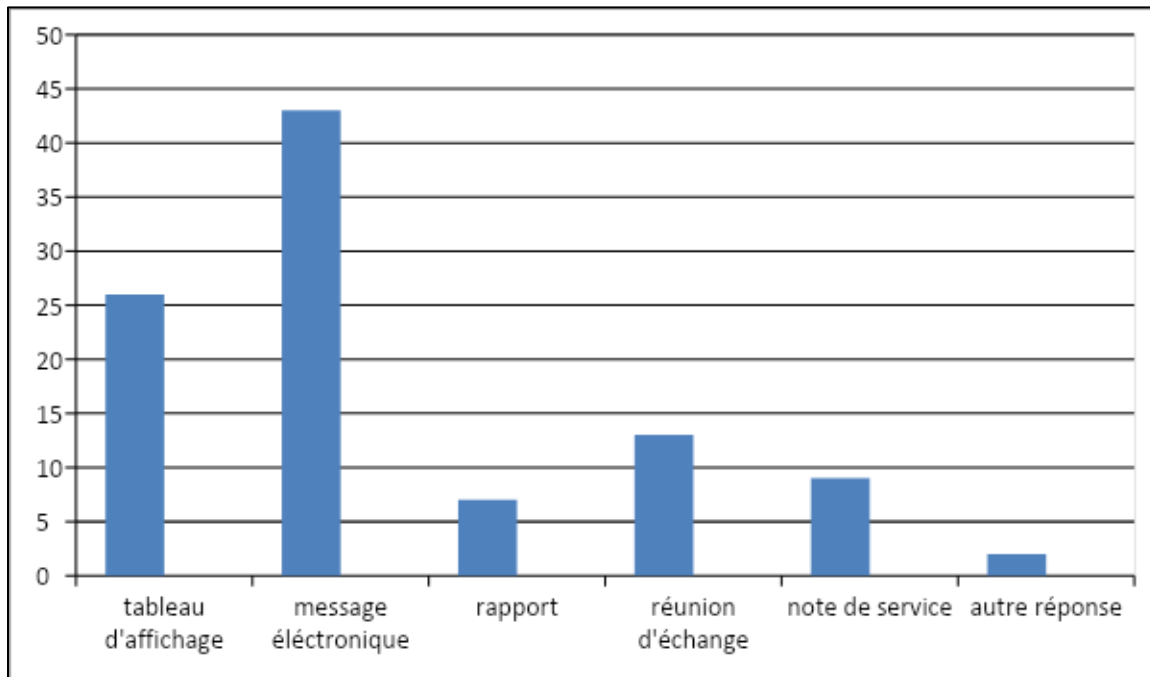
Source : établie par nous-même à partir des données collectées

Selon le tableau nous constatons que le circuit le plus dominant dans cette entreprise est le formel avec 78%. Ce dernier, prend en considération les informations transmises de façon officielle de la direction vers les employés

Tableau 21 : les supports les plus utilisées par le service communication

	Effective	Pourcentage
Tableau d'affichage	12	26
Message électrique	20	43
Rapport	3	7
Réunion d'échange	6	13
Note de service	5	11
Autre réponse	0	0
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 21 : les supports les plus utilisées par le service communication

Source : établie par nous-même à partir des données collectées.

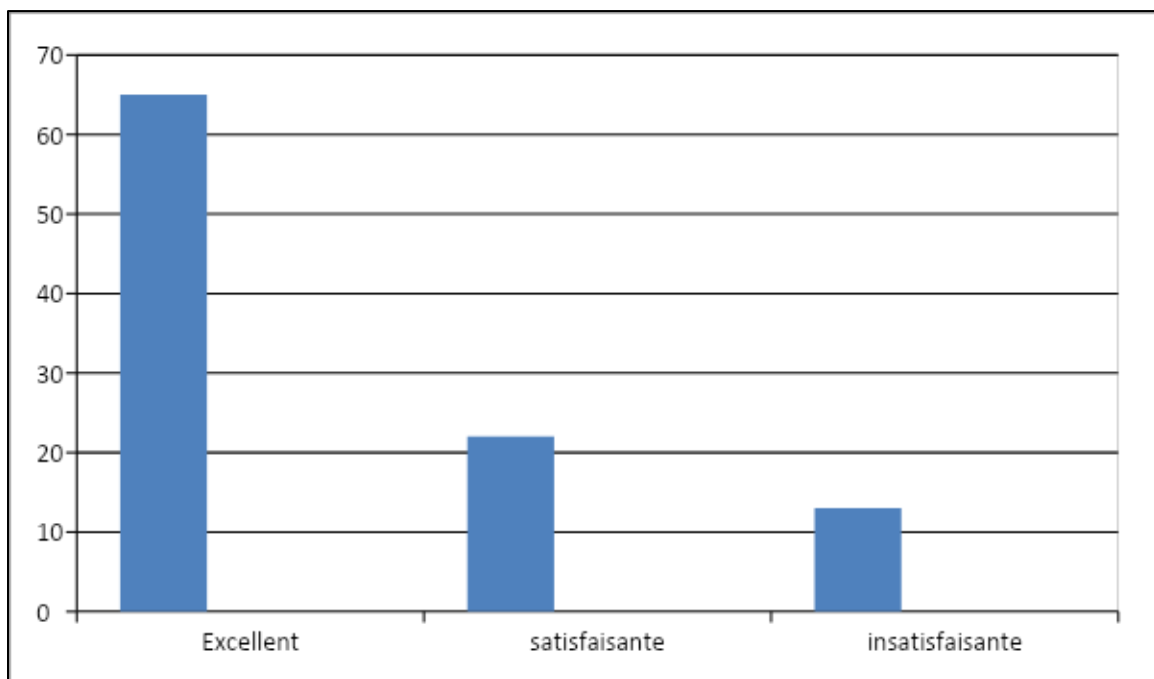
Nous constatons selon ce tableau que cette entreprise utilise principalement deux supports. En premier lieu les messages électroniques avec 43%, ensuite les tableaux d'affichage avec 26%. Les autres supports sont faiblement utilisés avec 7 % pour les rapports, 9 % pour les notes de service et 13 % pour les réunions d'échange

Tableau 22 : L'efficacité de fonctionnement de ces supports

	Effectif	Pourcentage
Excellente	30	65
Satisfaisante	10	22
Insatisfaisante	6	13
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 22 : L'efficacité de fonctionnement de ces supports



Source : établie par nous-même à partir des données collectées

A partir de ce tableau les interrogées démontrent que les moyens de communication de cette entreprise est Excellent 65%, cela permet la bon transmission de l'information par conséquent l'accès à l'information en temps réel.

3.3.3 : la contribution de la communication interne à la performance organisationnelle

La communication interne contribue à la performance organisationnelle en améliorant la compréhension des objectifs et des valeurs de l'entreprise.

Tableau 23 : la communication interne permet d'éviter les erreurs et les retards

	Effectif	Pourcentage
Oui	38	83
Non	8	17
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 23 : La communication interne permet d'éviter les erreurs et les retards



Source : établie par nous-même à partir des données collectées

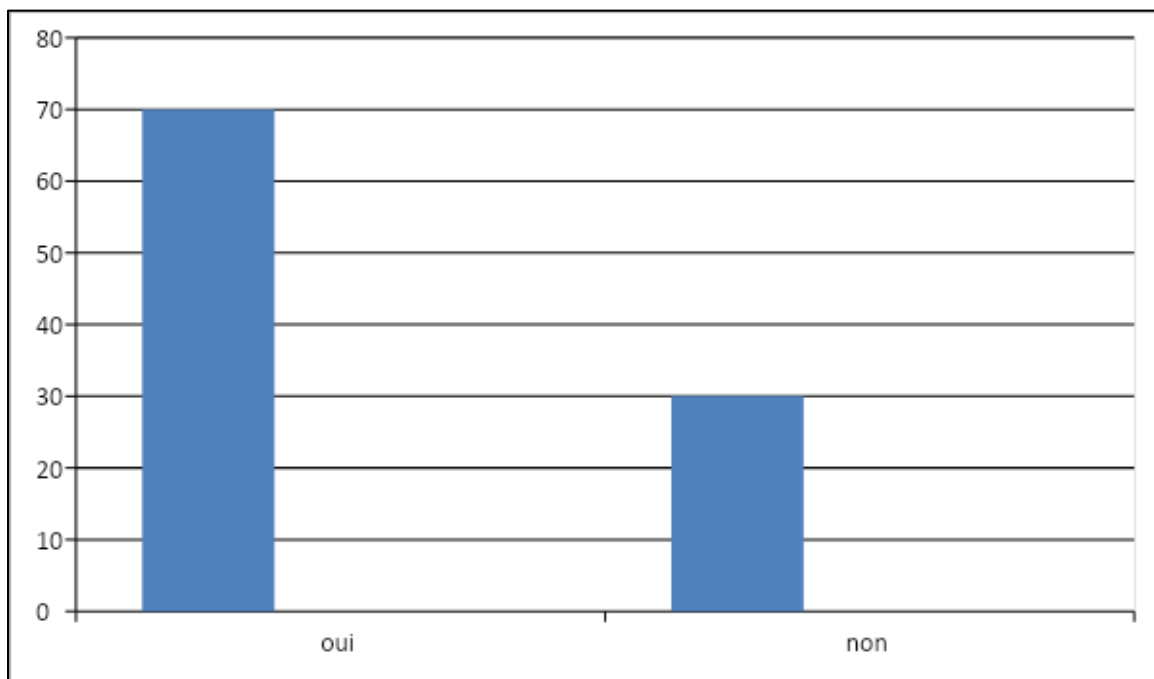
Selon la majorité des interrogés (83 %), la communication interne permet d'éviter les retards et les erreurs. Cela veut dire que la communication interne facilite le transfert de l'information en temps réel.

Tableau 24 : La communication interne et la coordination entre les différents services de la laiterie la vallée

	Effectif	Pourcentage
Oui	32	70
Non	14	30
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 24 : La communication interne et la coordination entre les différents services de la laiterie la vallée



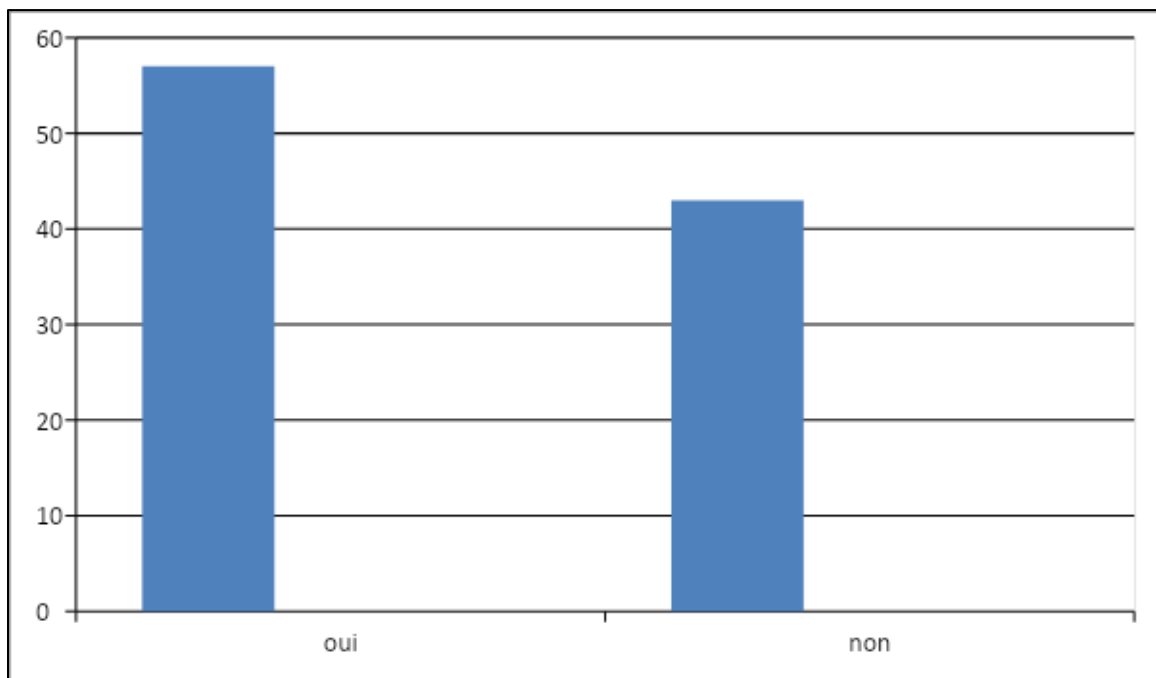
Source : établie par nous-même à partir des données collectées

Selon ce tableau, 70 % des interrogés confirment que la communication interne permet la coordination entre les différents services de cette entreprise. C'est-à-dire qu'elle fournit un flux d'informations efficace entre les départements de l'entreprise et crée un climat de confiance.

Tableau 25 : La communication interne et le processus de prise de décision

	Effectif	Pourcentage
Oui	26	57
Non	20	43
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 25 : La communication interne et le processus de prise de décision

Source : établie par nous-même à partir des données collectées

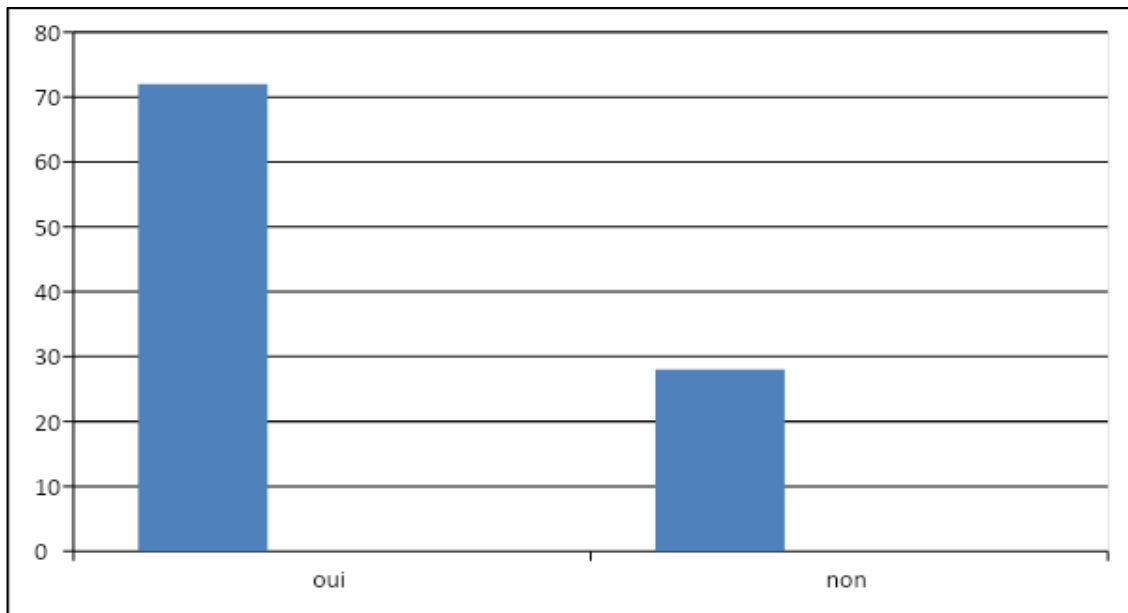
Nous remarquons à partir des données du ce tableau , que les interrogés s'accordent sur l'impact positif de la communication interne sur la prise de décision. Selon eux, la communication interne permet d'améliorer le processus de prise de décision, ce qui permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise.

Tableau 26 : La perception des employés sur la performance organisationnelle de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
Oui	33	72
Non	13	28
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 26 : perception des employés sur la performance organisationnelle de l'entreprise



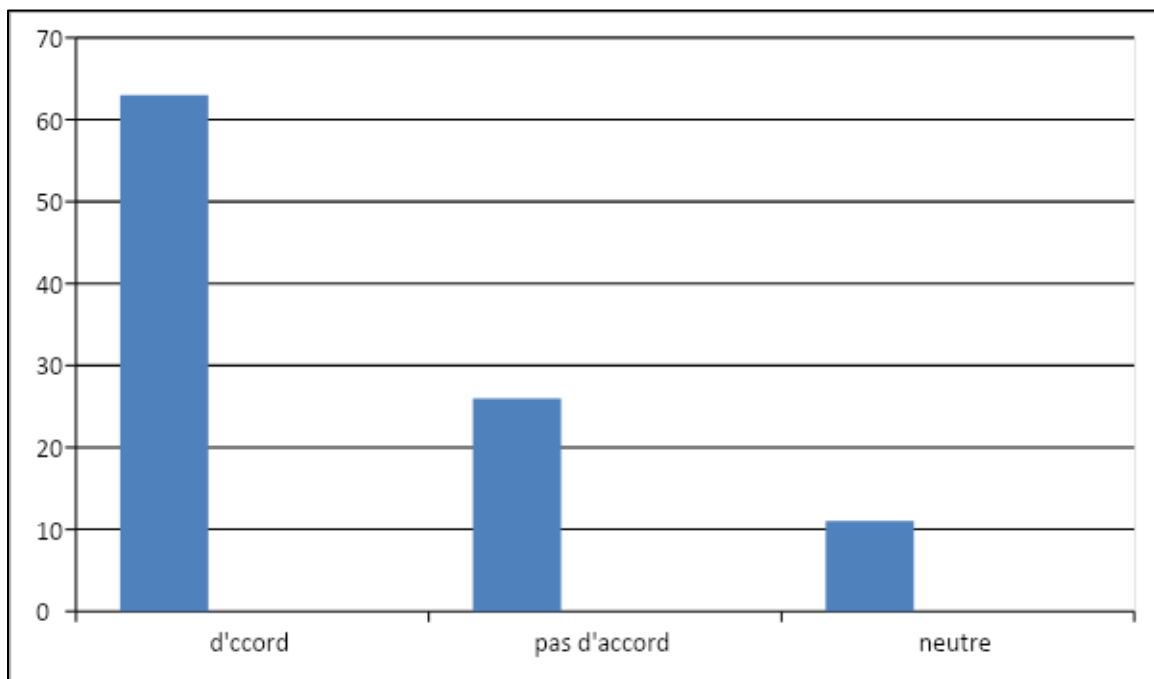
Source : établit par nous-même à partir des données collectées

La majorité des interrogés (72 %) s'accordent sur l'impact positif de la communication interne sur la dimension organisationnelle de la performance, car elle permet de simplifier le travail au quotidien. La communication interne permet aussi de partager l'information en temps réel ce qui permet d'améliorer la coordination entre les différents services de l'entreprise, comme elle permet de s'adapter aux différents changements environnementaux. Elle permet aussi d'améliorer le processus de prise de décisions ainsi que la qualité de la décision d'une manière générale, ce qui permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise et d'influencer sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Tableau 27 : La communication interne et la performance

	Effectif	Pourcentage
D'accord	29	63
Pas d'accord	12	26
Neutre	5	11
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 27: La communication interne et la performance

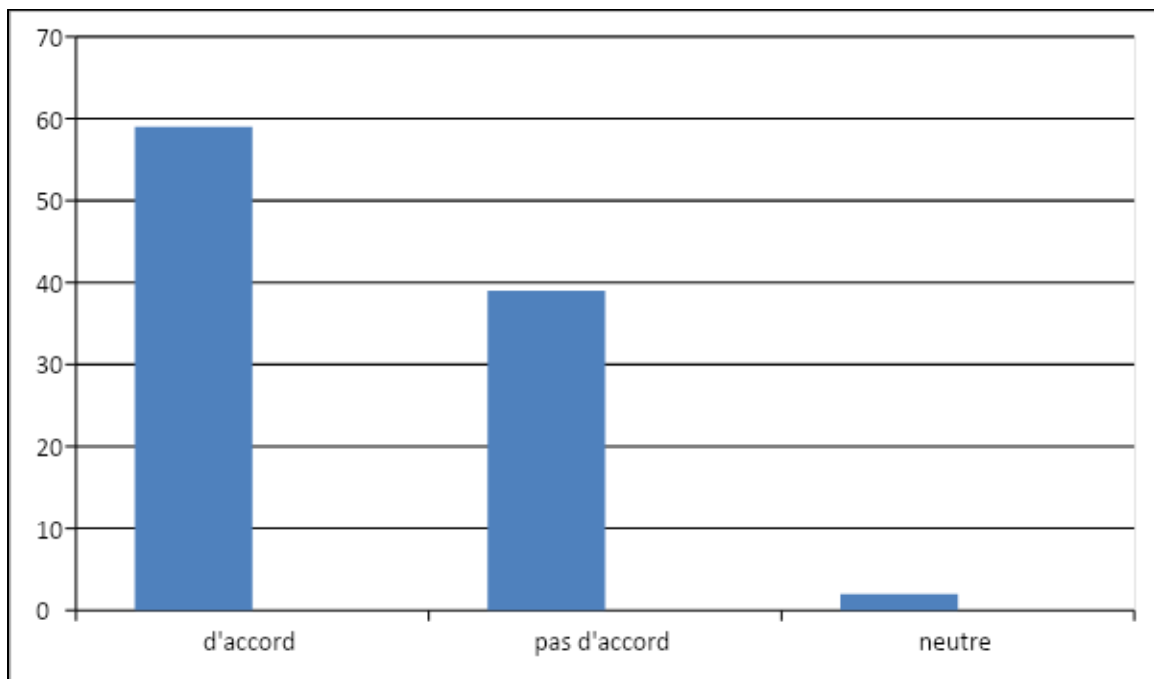
Source : établie par nous-même à partir des données collectées

Selon le tableau, 63% des interrogés confirment que la communication interne améliore la performance de l'entreprise, car elle valorise les compétences des collaborateurs par le dialogue, permet de les motiver, renforce leur productivité, permet de fidéliser ses collaborateurs et de créer un sentiment d'appartenance; et par voie de conséquence et d'améliorer la performance de l'entreprise.

Tableau 28 : Communication interne et performance de la ressource humaine

	Effectif	Pourcentage
D'accord	27	59
Pas d'accord	18	39
Neutre	1	2
Total	46	100

Source : Établie par nous -même à partir des données collectées

Figure 28: Communication interne et performance de la ressource humaine

Source : établie par nous-même à partir des données collectées

D'après le tableau, 59 % des interrogés trouvent que la communication interne est nécessaire à la direction de ressources humaines, car elle renforce l'efficacité du système, par l'information de ses membres et par le développement de la participation et de l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation. De même, le service RH peut informer les collaborateurs plus facilement en partageant avec eux des messages clairs, faciles à comprendre et utiles.

Conclusion

Suite à l'étude réalisée, on peut affirmer que la communication interne améliore la qualité de circulation de l'information, permet la coordination entre les différents services de l'entreprise, l'accès à l'information en temps réel, la motivation des salariés et aide à la prise de décision.

Conclusion général

Conclusion générale :

De nombreuses entreprises comprennent l'importance de la communication interne pour leurs employés. En fournissant des informations utiles, claires et précises, les employés peuvent se sentir plus engagés et productifs. Une communication transparente peut également améliorer l'expérience des employés et leur bien-être. Les entreprises peuvent communiquer avec leurs employés de différentes manières, telles que des réunions régulières, des bulletins d'information, des messages électroniques et des plateformes de communication en ligne.

D'après notre recherche, il est apparu que la communication joue un rôle essentiel pour les entreprises et constitue un outil indispensable.

Après avoir présenté la problématique, les hypothèses, le choix et les intérêts du sujet ainsi que le contenu du travail, nous avons abordé l'évolution de la communication, ainsi que sa définition. Nous avons, ensuite, défini son rôle dans la construction de sens et le partage de l'information. Nous avons également exploré ses différents types, ainsi que leurs composantes. De même, nous avons souligné l'importance de la communication, en identifiant ses différents types, ainsi que leurs composantes et nous avons également souligné l'importance de la communication interne, en identifiant ses différentes formes et les moyens utilisés.

Nous avons mis l'accent sur l'importance de la communication interne, et son rôle crucial dans la transmission des objectifs, des valeurs et des stratégies de l'entreprise aux employés.

Dans un autre chapitre, nous avons exploré la notion de performance en mettant le triangle de performance composé de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence. Nous avons étudié les déterminants de la performance et identifié les indicateurs de mesure, et les critères d'amélioration de la performance organisationnelle. Enfin nous avons souligné l'importance cruciale de la communication interne dans la performance organisationnelle.

Nous avons utilisé des méthodes documentaires ainsi que des entretiens et des questionnaires pour recueillir un ensemble de données auprès du personnel de l'entreprise laiterie la vallée, ses approches nous ont permis de vérifier nos hypothèses

D'après les données obtenus des tableaux, que nous avons analysé, il est clair que la majorité des questionnaires récupérés confirment que dans l'entreprise laiterie la vallée, la communication

interne joue un rôle fondamental dans la performance organisationnelle de cette dernière. La communication interne est l'un des facteurs les plus importants qui permet d'exécuter la stratégie de l'organisation, Elle renforce la sensibilisation du personnel aux enjeux de l'organisation et remplit plusieurs objectifs, tels que l'information, la formation, la motivation et la construction de l'image de l'organisation. La communication interne est devenue une nécessité pour toute entreprise qui souhaite atteindre ses objectifs. En effet, le fonctionnement d'une activité ne peut être maintenu sans la présence d'une d'information efficace ce qui traduit par une performance accrue et une culture organisationnelle plus positive ces éléments combinés contribuent directement a une amélioration globale de la performance organisationnelle accrue. Ce qui confirme les hypothèses de départ.

H1 : La communication interne est, aujourd'hui, l'un des facteurs les plus importants qui permet d'exécuter la stratégie de l'organisation.

H2 : La communication interne est une nécessité pour toute entreprise afin de réaliser ses objectifs.

H3 : La communication interne est l'un des piliers de la performance organisationnelle. Elle renforce et sensibilise le personnel aux enjeux de l'organisation et elle a pour finalité de construire l'image de l'entreprise.

La communication interne améliore la dimension organisationnelle de la performance en raison de sa capacité à :

- d'éviter les erreurs et les retards;
- améliorer la coordination entre les différents services de la laiterie la vallée;
- améliorer la qualité de prise de décision au sein de la laiterie la vallée;
- contribue au partage de l'information;
- améliorer la circulation des informations entre les divers services de l'entreprise;
- Améliorer les qualités des décisions;

- Motiver les salariés;
- Facilite l'adaptation aux changements.

À partir des résultats trouvés, nous pouvons dire que la communication interne joue un rôle important dans la performance organisationnelle d'une entreprise. Elle crée un environnement de travail collaboratif, aligne les objectifs des employés avec la vision de l'entreprise, facilite la coordination des activités, renforce la coopération entre les équipes, encourage la créativité et l'innovation, et améliore l'engagement et la productivité des employés. De plus, elle diffuse les valeurs et la culture de l'entreprise, renforce son identité et favorise le sentiment d'appartenance des employés. En somme, une communication interne bien établie est essentielle pour la performance organisationnelle d'une entreprise.

Les difficultés rencontrées pendant la réalisation de ce travail: manque de documentation qui explique le lien entre la communication interne et la dimension organisationnelle de la performance.

Nous proposons quelques modestes recommandations qui pourraient aider la laiterie la vallée :

- La Laiterie la vallée doit améliorer sa communication interne car celle-ci est devenue l'une des conditions nécessaire de la performance organisationnelle des entreprises.
- Analyser et évaluer les canaux de communication existants et introduire de nouvelles technologies ou plateformes de communication qui pourraient améliorer la diffusion des informations et la collaboration entre les employés.
- Impliquer les parties prenantes : Engagez les différentes parties prenantes de l'organisation, dans le processus de communication interne. Identifiez leurs attentes, leurs préoccupations et leurs suggestions pour améliorer la communication organisationnelle. Cela favorise un sentiment d'appartenance et renforce l'engagement des employés.

Bibliographies

Bibliographie

Ouvrages:

1. ARMAND Colin, Communication des entreprises : stratégies et pratiques, Paris, 2005.
2. CHRISTIAN Marmuse : politique générale langages intelligence, modèle et choix stratégiques, 2ème édition en France -Jouve ,18 rue Saint-Denis, paris, collection gestion, octobre 1996.
3. D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry : La communication interne de l'entreprise, DUNOD, 4eme édition, Paris, 2004.
4. DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques : La communication interne stratégie et techniques, DUNOD, 4ème édition, Paris, 2017.
5. Éric Bizot, Marie Hélène Chemisons, Jean Piau, la communication, 2ème édition, Paris, 2012.
6. LOURINO Philippe : Méthode et pratique de la performance, édition d'organisation, 3 édition, Paris, 2003
7. Pesqueux Y, La notion de performance globale, 5° édition forum international, ETHICS, décembre 2004.
8. RIGITTE Doriath, Contrôle de gestion en 20 fiches, 5èmes éditions, Paris, 2008.
9. Sophie CATINAUD, Berger Lite Carine COURTES LAPEYRAT, Amaya GERONIMI, Pascale LEJEUNE, Gaëlle PENNETIER, Communication globale, collection n2, édition n 1, Italie, 2013
10. Olivier Aïm et BILLIET Stéphane : Communication, Dunod, Paris, 2015.

Articles :

1. Abdelfadel.k et Sbiti M (2020) : Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, Volume 4/ Numéro 3.
2. beliyo, Histoire de la communication, 27 Octobre, 2011.

3. CHBAATTOU. R & LANKAOUI L (2020), Performance et processus stratégique, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1.

4. EL AMRAOUIH et HINTIS (2022), La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950–2020), Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 3 : Numéro 5.

5.KEBAILI Hayet, l'importance stratégique de la communication interne dans les organisations *2011*.

6. MELCHIOR Salgado. La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. 2013.

7. SALAMATE. F et ZAHI. J (2020) « Performance et prise de décision : quel rôle pour les systèmes d'information décisionnels », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 »

8. Souad RAFIQ, Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation N°1,la communication vecteur de performance des entreprises, 16 mars , 2016.

9.VECTOR Groupe , Modèle d'alignement organisationnelle.

10. ISSOR Zineb, La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions» Dans Projectifs / Proyéctica / Project que 2017/2 (n°17)

11.HABIB Zineb and Rizlane Guati : Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises: Une revue de littérature théorique et empirique, Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO, Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca, Morocco, ISSN 2028-9324 Vol. 36 No. 2 May. 2022.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Question 1 :

Qu'est ce que la communication interne pour vous ?

Réponse :

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication au sein même d'une entreprise, à destination des salariés, afin d'accroître l'échange d'information et promouvoir la culture d'entreprise. Fournir des informations utiles, claires et précises. Améliorer l'expérience des employés et leur bien-être.

Question 2 :

Pourquoi communiquer ?

Réponse :

La communication est essentielle au sein de l'entreprise et elle permet de travailler en transparence tout en évitant les conflits et parfois les situations de crise .

Question 3 :

Qu'elles sont les moyens de communication les plus utilisés au niveau de l'entreprise Laiterie de la vallée ?

Réponse :

Les moyens de communications utilisées au sein de votre entreprise:

L'intranet permet de rassembler des informations, des documents officiels (fiches de poste, demande de congés, etc.).

L'affichage: Indémorable, l'affichage est un support de communication interne efficace. Placée dans un lieu fréquenté comme à proximité de la machine à café, à la cantine ou dans une salle de

réunion, une affiche permet de diffuser facilement et simplement des informations diverses à l'ensemble des salariés.

La réunion: S'il est important de bien l'organiser et ne pas en abuser, la réunion reste un outil de communication interne efficace. Elle permet de rassembler les membres d'une équipe ou d'un service afin de leur transmettre de vive voix des informations importantes et ainsi de recueillir leur avis en direct. Ce sont des moments importants pour échanger sur l'actualité et le fonctionnement de l'entreprise, mais aussi pour féliciter les équipes ou parler des problèmes rencontrés.

Question 4:

Les formes de communication interne les plus utilisées dans votre entreprise ?

Réponse :

La communication descendante : les messages sont transmis par la direction aux employés. En veillant à ce que chacun reçoive les bonnes informations, on permet aux gens de faire leur travail

La communication ascendante est une communication où les informations et les idées viennent des employés vers la direction. afin que les employés soient libres de contribuer, quel que soit leur titre.

La communication horizontale est celle qui, permet aux interlocuteurs de discuter d'égal à égal, prend en compte l'avis des deux parties, favorise la participation active et consciente des deux parties.

Question 5:

Est-ce que la communication est importante pour votre entreprise ?

Réponse :

Oui, la communication interne consiste à faire passer des messages, des informations de la direction à l'ensemble des salariés d'une entreprise, fait le lien entre tous les employés de l'entreprise, sans aucune exception et génère de la confiance grâce à la transparence qui en découle. Elle va également motiver les salariés car ils sont informés des objectifs à atteindre, aussi permet de fidéliser ses collaborateurs et de créer un sentiment d'appartenanc

Question 6:

La communication interne a-t-elle contribué au partage de l'information ?

Réponse :

Oui, elle correspond au partage des informations au sein de l'entreprise, afin que les employés puissent effectuer leur travail dans les meilleures conditions.

Question 7:

Quel est l'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle de l'entreprise Laiterie de la vallée ?

Réponse :

La communication interne permet de valoriser les compétences des collaborateurs par le dialogue, de les motiver et renforce leur productivité et la productivité des employés. Elle renforce également le travail d'équipe, encourage l'innovation et favorise la collaboration entre les services et par voie de conséquence, la performance de l'entreprise.

Question 8:

A votre avis existe-il des blocages à la communication interne ?

Réponse :

Oui ,par exemple les incompréhensions, manque de clarté, absence de transparence en interne, trop ou pas assez d'informations.

Question 9:

Comment se fait la transmission de l'information au niveau de votre organisation ?

Réponse :

Les journaux internes, les affichages, l'intranet ou les emails sont autant d'outils de communication utilisés afin de transmises les informations entre les différents services de l'entreprise

Question 10:

Selon vous la Laiterie la vallée est- elle communicative ?

Oui

Question 11:

Quels sont les grands enjeux de la communication interne ?

Réponse :

Elle permet de communiquer à tous les collaborateurs de l'entreprise, et de créer une cohésion au sein des équipes. favoriser la productivité, optimiser la qualité du travail, augmenter la motivation et les compétences des employés

Question 12:

La communication est-elle nécessaire pour la performance organisationnelle de votre entreprise ?

Réponse :

Oui la communication interne est absolument essentielle pour la performance organisationnelle, une communication interne efficace permet de maintenir les employés informés, engagés et motivés les salariés

Elle favorise un climat favorable transparent dans l'entreprise, cela renforce la confiance des employés envers l'entreprise et les managers

Question 13:

Existe-t-il une cohérence entre les différents départements de la Laiterie la vallée ?

Réponse :

Oui, absolument toujours il ya un contacte entre les différents services

Annexe 2 : Questionnaire:

Axe 01 : Informations socioprofessionnelles

1- Sexe:

Féminin

Masculin

2- La tranche d'âge

Entre 25 Et 30

Entre 30 Et 35

Entre 35 Et 45

45 Et plus

3- Situation familiale

Célibataire

Marié

Autre

4- Niveau D'étude

Moyen

Secondaire

Universitaire

5- Catégorie socioprofessionnelle

Agent D'exécutant

Agent De Maîtrise

Cadre

Cadre Supérieure

6- Expériences au sein de l'entreprise:

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

15 ans et plus

Axe 2 : la communication interne.

1- La communication interne joue un rôle cohérent au profit du développement de l'entreprise

Oui

Non

2- La communication interne est efficace

Oui

Non

3- La communication interne fournit des informations claires

Oui

Non

4- La communication interne permet l'accès à l'information en temps réel

Oui

Non

5- La communication interne permet d'améliorer la circulation des informations entre les divers services de l'entreprise

Oui

Non

6- Quelle est le support qui favorise le plus la communication interne selon vous

Papier

Électronique

7- Comment jugez-vous la circulation de l'information au sein de Laiterie la vallée

Rapide

Moyenne

Faible

8- La communication interne à-t-elle contribué au partage de l'information

Oui

Non

9- Quelles sont les facteurs qui bloquent le partage de l'information

Mentalités

Hiérarchie

L'inefficacité de l'entité communication

10- La communication interne permet aux ressources humaines de réaliser ces objectifs

D'accord

Pas d'accord

Neutre

11- La communication interne a une influence sur la motivation des salaires

D'accord

Pas d'accord

Neutre

12- Selon vous, quelles est le circuit de communication dominant au sein de la Laiterie la vallée

Formel

Informel

13- Parmi la liste ci-dessous, quelle sont les outils les plus utilisés par service communication

Tableau d'affichage

Message électronique

Rapports

Réunion d'échange

Notes de service

Autre réponse

14- Comment jugez-vous l'efficacité du fonctionnement de ces outils

Excellente

Satisfaisante

Insatisfaisante

Axe 3 : La contribution de la communication interne à la performance organisationnelle

1- La communication interne permet d'éviter les erreurs et les retards

Oui

Non

2- La communication interne permet d'améliorer la coordination entre les différents services de la Laiterie la vallée

Oui

Non

3- La communication interne intervient dans le processus de prise de décision au sein de la Laiterie la vallée

Oui

Non

4- La communication interne permet d'améliorer la qualité de la prise de décision au sein de la Laiterie la vallée

Oui

Non

5- La communication interne a un impact positif sur la performance organisationnelle de la Laiterie la vallée

Oui

Non

6- La communication interne permet d'améliorer la performance

D'accord

Pas d'accord

Neutre

7- La communication interne permet à la ressource humaine d'être performante

D'accord

Pas d'accord

Neutre

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Généralités sur la communication

Introduction5

Section 1 : Généralités sur la communication6

1.1.1. Historique, définition et dimensions de la communication6

 1.1.1.1 : Historique.....6

 1.1.1.2 : Définition de la communication.....6

 1.1.1.3 : Les dimensions de la communication.....7

1.1.2 : La construction du sens, l'information et la communication7

 1.1.2.1 : La construction du sens.....7

 1.1.2.2 : L'information et la communication8

1.1.3 : Les différents types et les composantes de la communication8

 1.1.3.1 : Les différents types de la communication8

 1.1.3.2 : Les composantes de la communication9

1.1.4 : Les actions, le processus et les enjeux de la communication dans l'entreprise9

1.1.4.1 : Les actions de la communication dans l'entreprise.....	10
1.1.4.2 : Le processus de la communication.....	10
1.1.4.3 : Les enjeux de la communication des entreprises	11
Section 2 : La communication interne dans l'entreprise	12
1.2.1 : Définition et formes de la communication interne	12
1.2.1.1 : Définition de la communication interne	12
1.2.1.2 : Les formes de la communication interne	13
1.2.2 : Les moyens et les fonctions de la communication interne	15
1.2.2.1 : Les moyes de la communication interne	15
1.2.2.2 : Les fonctions de la communication interne	17
1.2.3 : L'objet et le rôle de la communication interne	19
1.2.3.1 : L'objet de la communication interne	;19
1.2.3.2 : Le rôle de la communication interne	20
1.2.4 : L'importance de la communication interne	21
Conclusion	22

Chapitre 2 : Généralité sur la performance

Introduction	24
Section 1 : Historique et définition de la performance	25
2.1.1 : Evolution de la performance	25
2.1.2 : Définition de la performance	25

Table de matière

2.1.3 : Les éléments de la performance	27
2.1.4 : Les dimensions de la performance	28
2.1.5 : Les déterminants de la performance	31
Section 2 : La dimension organisationnelle de la performance	32
2.1 : La performance rationnelle et organisationnelle	32
2.2 : Les critères d'améliorations de la performance organisationnelle	33
2.2.1 : Définition de la performance organisationnelle	33
2.2.2 : Les critères de mesure de la performance organisationnelle	34
Section 3 : Le rôle de la communication interne dans la dimension organisationnelle de la performance	37
2.3.1 : la relation entre la communication interne et la performance organisationnelle de l'entreprise.....	37
2.3.2 : La communication, vecteur nécessaire de l'efficacité de l'entreprise	40
Conclusion.....	42
CHAPITRE 3 : étude de cas la communication interne dans la SARL Laiterie la vallée.....	45
Introduction.....	45
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	45
3.1.1 : Historique	45
3.1.2 : Missions et objectifs	45
3.1.3 : Les différents produits de La SARL Laiterie la vallée et Vallée glaces	46
3.1.4 : L'état de lieu	46

Table de matière

Section 2 : Présentation de méthodologie de recherche	46
3.2.1. Choix du sujet de recherche	46
3.2.2. Présentation de l'enquête effectuée	47
3.2.2.1 : Objectif de l'enquête	47
3.2.2.2. Méthode de collecte des données	47
3.2.3 .Diffusion du questionnaire.....	47
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	48
3.3.1. Analyse et interprétation des résultats socioprofessionnelle	54
3.3.2. Analyse et interprétation des résultats de la communication interne	54
3.3.3: Analyse et interprétation des résultats sur la contribution de la communication interne à la performance organisationnelle.....	70
Conclusion.....	74
Conclusion générale.....	78
Bibliographie.....	82
Annexes.....	86

Table des matières

Résumé

Résumé :

La communication interne joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement et la réussite d'une organisation. Elle a un effet significatif sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

La communication interne permet notamment de renforcer l'engagement des employés, d'améliorer leur motivation et leur productivité, et de faciliter la coordination des activités et la prise de décisions. Elle permet également de diffuser les valeurs, la vision et la culture de l'entreprise, tout en favorisant l'innovation et l'adaptation au changement.

J'ai effectué une étude au sein de l'entreprise Laiterie La Vallée à travers un questionnaire, les résultats de l'étude montrent que la communication interne est un élément clé pour la continuité et la réussite de cette entreprise. En effet, elle permet d'améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise ainsi que sa performance globale .

Les mots clés : la communication interne, la performance organisationnelle, la performance.

Abstract

Internal communication plays a crucial role in the proper functioning and success of an organization.

Internal communication has a significant effect on the organizational performance of the company. In particular, it makes it possible to strengthen employee engagement, improve their motivation and productivity, and facilitate the coordination of activities and decision-making. It also makes it possible to disseminate the values, vision and culture of the company, while promoting innovation and adaptation to change.

I conducted a study within the company Laiterie La Vallée through a questionnaire, the results of the study show that internal communication is a key element for the continuity and success of this company. Indeed, it improves the organizational performance of the company as well as its overall performance of this company.

Key words: internal communication, organizational performance, performance.