

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Thème

***La relation entre la communication
interne et la culture d'entreprise***

Cas pratique : Tchik Lait/Candia de Bejaia

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Présenté par :

M^{elle} IZRAREN Sonia

M^{elle} LALLAOUI Kenza

Encadrer par :

M. LAOUDI Ferhat

**Année universitaire
2015-2016**

Remerciement :

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

Nous tenons à remercier la bon Dieu le tout puissant, qui nous a donné du courage, patience et volonté pour achever ce travail.

Nos remerciements vont également à notre encadreur M. LAOUDI Ferhat, d'avoir accepté de nous encadrer et qui nous a aidé avec ses précieux conseils et ses orientations afin de réaliser notre étude, sans oublier de remercier tous nos enseignants.

Nos profonds remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de Tchén Lait/Candia de Bejaia.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos amis, qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce travail et durant tout notre parcours universitaire

Dédicace

*En premier lieu, je remercie Dieu le tout puissant
qui m'a procurée le
Courage et la volonté pour achever ce travail. Je
dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents auxquels je témoigne ma
profonde gratitude Ma reconnaissance, de m'avoir
toujours soutenu et encourager tout au
Long de mon parcours, car tout leur revient en
dernier lieu.*

*A ma très chère mère qui a su me transmettre le goût
Des études et le désir du dépassement de soi.*

*A mon père que le dieu l'accueille dans son vaste
Paradies*

*A mes sœurs et son maris et enfants aussi a mon
petit frère Younes que j'aime bien sans oublier ma
tante et sa famille surtout dada Madani aussi mon
oncle et sa famille*

A ma binôme Kenza LALLAOUJ

*Et tous mes amis (es) et toute la famille
IZRAREN.*

Sonia

DEDICACE

Je dédie ce travail d'abord au bon Dieu qui m'a guidé et m'a donné la force pour pouvoir réaliser ce travail.

A ma famille, plus particulièrement ma mère et mon père, qui malgré la distance m'ont donnés la force et le courage. A mes frères et ma sœur.

A mes nièces et mon neveu.

A mon très chère baby.

A mes chères amies Ryma, Sylia, Nabila et Lila qui ont été toujours à mes côté.

A ma binôme Sonia, avec qui j'ai travaillée jour et nuit pour réaliser ce travail.

Kenza

Sommaire

Introduction	I
Chapitre I : cadre méthodologique	
1. Problématique.....	2
2. Hypothèse.....	7
3. Définition des concepts clés.....	8
4. La méthode adoptée.....	13
5. La technique utilisée.....	14
6. Les difficultés rencontrées	15
Chapitre II : la communication interne	
Section 1 : présentation de la communication interne	
Bref historique sur la communication interne.....	18
1. Définition de la communication interne.....	18
2. Les chemins de la communication interne.....	19
3. Les composantes de la communication interne.....	22
4. Les circuits de la communication interne.....	23
5. Les outils de la communication interne.....	25
6. Les cibles de la communication interne.....	34
7. Les objectifs de la communication interne.....	35
Section 2 : l'identité et l'image de l'entreprise	
1. Reconnaissance sociale et constitution des identités individuelles.....	37
2. La recherche de l'identité et l'image de l'entreprise.....	37
2.1. L'identité de l'entreprise.....	37
2.2. L'image interne de l'entreprise.....	41
Chapitre III : la culture d'entreprise	

Section 1 : généralité sur la culture d'entreprise	
Aperçu sur la culture d'entreprise.....	45
1. Les entreprises génèrent leur propre culture.....	46
2. Comprendre la culture d'entreprise	46
3. Les composantes de la culture d'entreprise.....	51
4. Les caractéristiques de la culture d'entreprise.....	53
5. Le rôle externe et interne de la culture d'entreprise.....	55
6. Apports et limites de la culture d'entreprise.....	56
Section 2 : la culture d'entreprise au service de management	
1. Exemples concrets de l'implication de la culture d'entreprise.....	57
2. Les interventions relatives à la culture d'entreprise.....	60
3. La production de la culture d'entreprise.....	62
Chapitre IV : Présentation et analyse des résultats	
1. Présentation de l'organisme d'accueil	65
2. Analyse et interprétation des résultats.....	71
3. Synthèse générale.....	105
Conclusion.....	108
La liste bibliographique.....	110
Les annexes	

Introduction

Nom du document : 1 page de garde.docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\a imprimer
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.dotm
Titre :
Sujet :
Auteur : NESServices
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 28/05/2013 23:00:00
N° de révision : 24
Dernier enregistr. le : 20/06/2016 00:38:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition :161 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:38:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 7
Nombre de mots : 607 (approx.)
Nombre de caractères : 3 340 (approx.)

Introduction

L'entreprise se trouve dans l'obligation d'être flexible pour s'adapter à ces différentes mutations et ce, non seulement en adoptant des moyens financiers et technologiques importants, mais aussi en faisant appel au facteur humain qui à son tour permet l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cependant, ce capital humain dispose d'une caractéristique vitale qui est la communication, ce qui fait que les salariés de l'entreprise sont tout le temps en situation communicationnelle.

L'élément principal de la réussite de l'organisation est la manière d'établir la communication interne qui est un outil stratégique pour l'organisation, qui consiste à diffuser et à communiquer des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes qui sont les ouvriers, administrateurs, ingénieurs et les autres; d'exister, de collaborer, prendre part, de travailler et de produire. Donc la communication au sein d'une entreprise sert à mobiliser les ressources et à intégrer le personnel.

L'entreprise est naturellement un lieu de conflits car des individus, des groupes aux aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble. Ces conflits se résolvent par la négociation, voire la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment à travers d'une planification stricte du travail. Les chefs d'entreprise ont toujours cherché à créer un « esprit maison », caractérisant la spécificité de leur savoir-faire vis-à-vis des entreprises concurrentes. Ainsi, elle permet à un établissement de se démarquer de ceux qui l'entourent.

Pour assurer la cohérence dans l'entreprise; cette dernière a besoin de créer une culture qui deviendra un point commun à tous les membres qui la composent. Cette culture d'entreprise définit les rites, les coutumes, les symboles et les tabous qui régissent dans l'entreprise.

L'entreprise met à la disposition du personnel de nombreux outils de communication qui vont permettre d'orienter les comportements individuels des salariés en vue de leurs rassemblements derrière les objectifs de l'entreprise et de leurs adhésions à la culture d'entreprise.

Nous tenterons d'expliquer dans notre recherche en quoi la communication interne et la culture d'entreprise sont des notions complémentaires voir interdépendantes et en quoi elles sont des facteurs stratégiques garantissant la pérennité de l'entreprise contemporaine.

Pour bien cerner notre thème, nous avons divisé ce travail en cinq chapitres :

Le premier chapitre consacré au cadre méthodologique de la recherche, et il contient : la problématique, les hypothèses de recherche, la définition d'un ensemble de concepts fondamentaux pour l'étude, la technique et la méthode utilisées. En dernier lieu seront présente les obstacles rencontrés de l'étude.

Le second chapitre dans la première section ; on va aborder des généralités de la communication interne pour expliquer ses différents chemins et circuits, ses différents outils, ainsi que ses cibles et ses objectifs. Dans la deuxième section ; on va parler sur l'image et l'identité de l'entreprise.

Le troisième chapitre, la première section est consacrée aux généralités sur la culture, et la deuxième section est consacrée à la culture d'entreprise au service de management.

Le quatrième chapitre contient la présentation de l'organisme d'accueil, et l'analyse et l'interprétation des données.

Nom du document : Introduction.docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\a imprimer
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.do
tm
Titre :
Introduction
Sujet :
Auteur : user
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 12/04/2016 19:35:00
N° de révision : 19
Dernier enregistr. le : 12/06/2016 13:24:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition : 904 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:59:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 2
Nombre de mots : 491
Nombre de caractères : 2 929 (approx.)

1. La problématique

La communication dans un sens large est toute opération de transfert ou d'échange d'information entre un « émetteur » et un « récepteur ». Elle ne se réduit pas aux échanges verbaux, puisqu'il existe bien d'autres systèmes de communication aussi bien humaine. Quelque soit le type de communication le transfert d'information n'est possible que si l'émetteur et le récepteur partagent au moins partiellement le code (c'est-à-dire le système de signes dans lequel a été transcrit le message).¹

La communication occupe une place de plus en plus importante et devient omniprésente dans tous les secteurs de l'activité humaine, notamment dans le monde de l'entreprise, cette dernière est considérée comme une organisation, un groupement humain, qui se différencie selon la taille et, la structure juridique, c'est aussi une organisation qui attache une grande importance à la communication, **AUDIGIER** définit la communication d'entreprise comme « le moyen de faire connaître ses produits, ses services, et l'image qu'elle veut donner d'elle-même à partir d'information qu'elle a recueillie sur le marché »².

Toute entreprise quelque soit sa taille et son activité ne peut fonctionner sans l'échange d'information, car elle est la base de la réussite, elle démontre quels sont les objectifs de l'entreprise et évite les conflits. Ainsi, pour assurer l'efficacité de ses échanges, il est indispensable de prévoir un élément d'organisation ; le choix d'une structure ; l'implantation d'un système d'information, de décision et des réseaux de communication, définition d'une politique générale et la mise en œuvre d'une stratégie adaptée pour parvenir à ses buts.

¹Bernard DOBIECKI, communication des entreprises et des organisations psycho-sociologie, éd Ellipses, Paris, 1996, P 185.

² Guy AUDIGIER et DECAUDIN Jean Marc, communication et publicité, 2^{ème} éd, éd Dunod, Paris, 1992, p05.

Du même, pour qu'elle parvienne à atteindre ses objectifs, elle fait appel à la communication ; « cette dernière revient à étudier l'ensemble des phénomènes et des techniques qui permettent d'établir une relation entre les individus ou les groupes d'individus ». ¹ « Elle a pris le relais et affiche comme paramètre par excellence de l'évolution de l'humanité ». ² Donc « la communication est une discipline en plein évolution » ³.

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

La communication interne existe dans tout type d'organisation, publique ou privé, économique ou associative. Ainsi on considère que la communication entre une association et les bénévoles qui travaillent pour elle ressort de communication interne entre une organisation et ses salariés. ⁴

A la fin des années 1980, la mission principale assigné à la communication interne était de faciliter les échanges, de fluidifier les communications, d'initier le personnel à la logique de l'entreprise. Plus tard, les priorités ont évolué : on attend désormais de la communication interne qu'elle favorise la transmission de l'information.

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système globale d'organisation, des

¹ Guy AUDIGIER et DECAUDIN Jean Marc, Op.cit, P.05

² Armand et Michèle MOTTELART, Histoire des théories de la communication, nouvelle édition, éd la découverte, Paris, 2002, P107.

³ Thierry LIBAERT, Introduction à la communication, DUNOD, Paris, 2009, P.116.

⁴ Ibid. P.53.

flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.¹

La communication interne s'est ainsi progressivement imposée comme une discipline managériale, au même titre, la gestion des ressources humaines issu dans le management autoritaires, au profit de modèles axés sur la collaboration dynamique et l'esprit d'équipe. La logique est simple : la communication interne permet de créer un esprit d'entreprise, de motiver les hommes.²

Vues de l'extérieur, toutes les entreprises se ressemblent : des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'hommes et de marchandises. Pourtant un examen approfondi montre qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre. Chacune a sa personnalité, possède une identité et une image propres. Rechercher la spécificité d'une entreprise conduit à analyser sa culture et donc à reconnaître le rôle des hommes qui la composent.³

Considérée comme une institution sociale, au même titre que l'école ou la famille, l'entreprise occupe une place croissante dans notre quotidien. Dès lors, les individus y ont développé une multitude de croyances, de pratiques et de mythes communs, au point qu'ils se sentent investis les uns par rapport aux autres, avec un sentiment d'appartenance. Nous appelons communément cet ensemble : « La culture d'entreprise ». Cette notion, désigne, par ailleurs, l'ensemble des règles d'une organisation (entreprise privée, publique...), des

¹ Nicole d'ALMEIDA et LIBAERT Thierry, la communication interne de l'entreprise, 5^{ème} éd, éd Dunod, Paris, 2007, P.11.

² Norbert SILLAMY, dictionnaire de psychologie, éd Larousse, Montréal, Québec, 2003, P.175.

³ <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf>, le 04/04/2016, à 20h04.

valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes, et la manière dont elles doivent être véhiculées.¹

La culture d'entreprise se définit comme l'ensemble des convictions, des normes, des modèles d'action et des comportements portés par tous les collaborateurs, c'est-à-dire les valeurs auxquelles ils sont attachés. Ces valeurs déterminent l'image de l'entreprise à l'intérieur comme à l'extérieur, c'est-à-dire dans le cadre de la collaboration interne et dans les rapports avec les parties prenantes.²

La culture d'entreprise a pu donner lieu à une croyance selon laquelle les organisations contiendraient des aspects symboliques susceptibles d'affecter les comportements : légendes, mythes, tabous, rituels, etc. Mais la qualification de « symboliques » de ces derniers relève plus d'une acception étroitement fonctionnaliste, dérivable d'un réductionnisme culturel qui affecte la vogue de la culture d'entreprise, où la culture y est définie comme un sous-système parmi d'autres dans l'entreprise-système. Il s'agit d'une vision proprement instrumentale de la culture, où la culture est outil de la gestion, non d'une vision anthropologique à laquelle nous souscrivons.

Dans une perspective anthropologique, on ne peut envisager la culture comme un objet. La culture d'entreprise ne recouvre alors pas la recherche des facteurs ayant une action sur les comportements, mais la compréhension (au sens Wébérien) de l'action sociale des schémas symboliques communs qui tendent à permettre certains comportements dans certaines situations.³

¹ <https://zoomsrh.files.wordpress.com/2012/03/cultureentcom-int.pdf>, le 04/04/2016, à 19h07.

² Rita-Maria ZUGER, *Gestion d'entreprise-compétences de base en gestion*, 2^{ème} éd, éd compendio bildungsmedien, Zurich(Suisse), 2011, P 55.

³ Line BERGER, *Le management par les valeurs*, éd Lavoisier, Paris, 2011, P.54

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

Pour cela, on a choisi Tchic Lait/Candia qui est l'une des grandes entreprises algériennes. Elle est considérée comme un acteur économique privé, et essayant toujours de créer une ambiance au sein de ses filiales ou même unités. Elle adopte, en outre, une politique assez intéressante dans un sens où elle organise des activités culturelles, des formations pour le développement de son personnel.

Donc, d'après tout ce que nous venons de présenter, on s'est interrogé sur les questions suivantes :

Comment les cadres de l'entreprise présentent-ils la relation entre la communication interne et la culture d'entreprise ?

Quels sont les différents aspects qui sont favorisés par les cadres dans leurs conceptions de la culture d'entreprise ?

2. Hypothèse :

- D'une manière générale, une hypothèse est une réponse provisoire à la question de départ qui est issu de la théorie dans une démarche hypothético-déductive (ou de l'observation de la réalité dans une démarche inductive). Cette réponse provisoire sera corroborée ou falsifiée lors de la prochaine étape de la démarche scientifique (les tests empiriques).¹
- Est l'élément intellectuel essentiel et indispensable qui permet à une recherche de dépasser la dimension strictement descriptive pour atteindre un niveau explicatif et compréhensif, c'est-à-dire atteindre un statut scientifique.²

Hypothèse N°01 :

Les cadres insistent sur le lien qui existe entre la communication interne et la culture d'entreprise, la communication est un facteur d'échange des valeurs organisationnelles et des pratiques professionnelles communes.

Hypothèse N°02 :

La construction de l'identité et la mémoire de l'entreprise favorise une communication efficace de la culture d'entreprise.

Hypothèse N°03 :

Dans leurs représentations sociales de la culture d'entreprise, les cadres soutiennent le rôle primordial de la communication interne comme porteur d'harmonie et de cohésion entre les membres de l'entreprise.

¹ François DEPELTEAU, La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats, 2^{ème} éd, éd De Boeck, Bruxelles, 2010, P.162.

² Modest Muke ZIHISIRE, La recherche en sciences sociales et humaines, éd L'Harmattan, Paris, 2011, P.28.

3. Définition des concepts clés :

La communication :

Etymologiquement, le terme communication vient du latin « communicare » : mettre en commun, être en relation. Le phénomène de communication est l'un des plus importants de l'espèce humaine. C'est le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre. Il permet à la société de fonctionner, d'échanger et de vivre au quotidien.

Charles Cooley donne la définition suivante de la communication : « la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps »¹.

On constate aussi que, le mot « communication » fait figure de mot éponge propre à désigner des réalités aussi différentes que la transmission de messages chimique entre deux cellules, un dialogue entre deux personnes l'activité des médias ou encore la circulation de l'information dans l'entreprise².

La communication interne :

« Elle englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à une autre. Chacune a ses habitudes : du tutoiement systématique au « monsieur, madame » de rigueur ; de la politique des portes ouvertes aux bureaux ; des dialogues informels aux réunions

¹ Fanelly NGUYEN-THANH, la communication : une stratégie au service de l'entreprise, éd Economica, Paris, 1991, P.24.

² Jean-François DORTIER, dictionnaire des sciences humaines, éd Science humaines, Auxerre(France), 2004, P.98.

périodiques... et ses outils : journal, radio interne, réseau téléphonique d'informations boîtes à idées, tableau d'affichage, montages audiovisuels »¹.

« Elle correspond à la nouvelle fonction qui dans les entreprises consiste à faire circuler les informations entre la direction et les salariés, le journal de l'entreprise en a été une première expression ».²

Culture :

Est un construit social spécifique à chaque groupe d'individus et qui repose sur un système de valeurs qui lui est propre. C'est l'approche anthropologique qui permet d'explorer la diversité culturelle et de tenir compte des spécificités de chaque culture³.

La culture est un ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. La culture désigne l'accès à l'éducation et est associé à l'idée de progrès universel. Ainsi la culture est une programmation mentale qui dicte d'une manière consciente ou inconsciente le comportement d'un groupe dans le vécu du quotidien⁴.

¹ Marie-Hélène WESTPHALEN, Communicator : le guide de la communication d'entreprise, 3^{ème} éd, éd Dunod, Paris, 2001, P.64.

² Pierre Dupriez et Solange Simons (Eds), la résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel, 2^{ème} éd, éd De Boeck, Bruxelles, 2002, P.15.

³ Pierre DUPRIEZ et SOLANGE Simons (Eds), la résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel, 2^{ème} éd, éd De Boeck, Bruxelles, 2002, P.15.

⁴ Jean François SOUTENAIN, Organisation et gestion de l'entreprise, Collection Expertise Comptable Foucher, copyright Berti édition Alger, 2007, P.425.

Entreprise :

L'entreprise est une organisation économique et sociales dotée de moyens humaines, matériels et financiers qu'elle utilise pour produire et offrir sur le marché des biens et des services¹

Unité de production original, caractéristique du capitaliste, formé d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des poste différent, en vue de produire des biens vendre avec profit sur marché, mais c'est aussi un groupe sociale d'où utilité en dehors de profit objectif commun, relation, information ...etc.²

Organisation autonome de moyens matériels, financiers et humains (facteurs capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation ou distribution de biens et de services) dans le but de réaliser un profit³.

La culture d'entreprise :

Au sens large étymologique : le mot « culture » provient du verbe latin « colere » qui désigne le fait de cultiver la terre. Ce n'est qu'à la fin du XIX^{ème} siècle que le terme va prendre le sens qu'on lui donne aujourd'hui en anthropologie et en sociologie. C'est à ce dernier que fait référence la notion de « culture d'entreprise »⁴.

¹FURCOTTE (R), guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétence, Québec, 2003, P.58.

²Jean-Claude GEHANNE, dictionnaire thématique de science économique et sociale, éd Dunod, paris, 1995, page75.

³ Alain BRUNO, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, éd Ellipses, Paris, 2005, P.186.

⁴ Robert LE DUFF, encyclopédie de la gestion et du management, (E.G.M), édition Dalloz, Paris, 1999, P.49.

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de pratiques professionnelles et de comportements communément admis et partagés par l'ensemble des membres de l'organisation. C'est le ciment de l'organisation, l'élément fédérateur qui canalise les efforts individuels vers la réalisation des objectifs communs.¹

On peut comprendre par-là, que la « culture » est le fruit d'un long travail d'influence et de partage de valeurs, d'une part celles de l'entreprise, construites tout au long de Son histoire en réponse à des situations particulières, et d'autre part, celles détenues par les individus eux-mêmes, qui sont inculquées par leur environnement externe.

La culture d'entreprise est l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique. Elle se compose d'un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par les membres de l'entreprise. Toute entreprise a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire. Celle-ci peut être mise en avant, développé, explicitée ou au contraire rester implicite. C'est une variable essentielle pour explique aussi bien le comportement quotidien que les grandes orientations²

Identité :

L'identité est considérée comme un produit des socialisations successives³. Ainsi, l'identité est envisagée comme un ensemble de composante représentationnelles (contenus de conscience en mémoire de travail ou en mémoire profonde), opératoires (compétences, capacités, habiletés, savoirs et maîtrise pratiques, etc.), et effectives (dispositions génératrices de pratiques,

¹Michel MONEREAU, management des organisations touristique, 2^{ème} éd, éd Bréal, Paris, 2008, P.39.

² Jean François SOUTENAIN, Op.cit, p.425.

³ Claude DUBA, La socialisation, 3^{ème} édition revue, Armand Colin, Paris, 2002, P. 16.

goûts, envies, intérêts, etc.) produits par une histoire particulière et dont un agent est support et le détenteur à un moment donné de cette histoire.¹

L'identité professionnelle :

L'identité professionnelle est générée par des pratiques et des rapports sociaux entre les différents acteurs. Selon lui, les identités professionnelles sont des manières socialement reconnues pour les individus de s'identifier les uns et les autres dans le champ du travail et de l'emploi.²

L'identité professionnelle serait donnée par les groupes professionnels qui sont chargés d'initier les membres aux règles, aux « idées, sentiments et intérêts » de leur communauté de travail.³

A cet effet, l'identité professionnelle, c'est ce qui permet aux membres d'une même profession de se reconnaître eux-mêmes comme tel et de faire reconnaître leur spécificité à l'extérieur.

Cadre :

Les cadres se définissent par apport à un diplôme de grande école qu'ils sont censés détenir...souvent, l'expérience professionnelle vient pallier l'absence ou l'insuffisance de diplôme, car la fonction de cadre requiert initiative, créative et responsabilité dans le travail.⁴

¹ J-M BARBIER, l'analyse des pratiques : questions conceptuelles, In : CI.Blanchard-Laville et D.Fablet (Eds), L'analyse des pratiques professionnelles, Le Harmattan, Paris, 1996, P. 40-41.

² DUBAR Claude, La crise des identités : l'interprétation d'une mutation, 2^{ème} éd, PUF, Paris, 2001, P.95.

³ DURKHEIM (E), De la division sociale du travail : étude sur l'organisation des sociétés supérieures, éd Alcan, Paris, 1893, p.34.

⁴ Raymond BOUDON et autre, dictionnaire de sociologie, édition Larousse, France, 2003, P.21.

Le cadre est le salarié exerçant un poste de responsabilité dans l'entreprise ou dans la fonction publique. Il dispose généralement d'une formation supérieure, mais des salariés sans diplôme de l'enseignement supérieur peuvent accéder également à un emploi de cadre grâce à leurs capacités.¹

4. La méthode adoptée :

Les réponses aux questions posées dans notre problématique et la vérification des hypothèses, nécessitent la mise en œuvre d'un moyen pour y procéder, c'est pour cette raison qu'on a adopté une méthode qui permet de collecter les données nécessaires pour répondre aux objectifs de l'étude, et le choix de cette dernière ne relève pas du hasard, il dépend de la nature du sujet de la recherche et les objectifs qu'on veut atteindre.

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

La méthode : « désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique ».²

La méthode est un ensemble de pratiques et de procédures mises en œuvre afin d'obtenir des résultats scientifiques, pour guider notre recherche, on a fait appel à la méthode qualitative.³

Notre thème de recherche s'inscrit dans une démarche qualitative vu la nature des objectifs visés par notre thème de recherche qui consiste à comprendre et décrire la notion de la communication interne et de la culture

¹ Allain Charles MARTINET et Ahmed SILEM, lexique de gestion, 5^{ème} éd, éd Dalloz, 2000, P.58

² GUIDERE Mathieu, Méthodologie de la recherche, éd ELLIPSES, Paris, 2004, P.4.

³ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1996, P.58.

d'entreprise au sein de l'entreprise **Tchin-Lait/Candia** en adoptant l'analyse cas par cas.

De ce fait la méthode qualitative de recherche « est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension d'un phénomène humain et social ». ¹

5. La technique utilisée :

Toute recherche ou application à caractère scientifique en science sociale comme dans les sciences en générale, doit comprendre l'utilisation des procédés opératoires, rigoureux, d'être appliqué dans la réalité se qu'on appelle technique², ce choix de la technique d'investigation ne se fait pas d'une manière aléatoire, mais en relation avec les objectifs poursuivis et surtout le types de données à recueillir.

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

Nous avons opté pour la technique d'entretien afin de recueillir des informations nécessaires à la réalisation empirique de notre objet d'étude. Selon Maurice ANGERS l'entretien est : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individu pris isolément, bien aussi dans certains cas aussi dans auprès des groupes, qui permet de les interroger de façon semi directive, et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en

¹ Alex MUCCHIELLI et autres, Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaine, 2^{ème} éd, Armand Colin, Paris, 2004, P.151.

² Madeleine GRAWITZ, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} éd, DALLOZ, Paris, 2001, P.53.

profondeur les informations». ¹ Raymond BOUDON dit que, « l'entretien est utilisé en sciences sociales dans le but de recueillir des informations verbales, il met face à face un enquêteur et un enquêté. »²

6. L'échantillon :

L'échantillonnage consiste en un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon.³

Dans notre échantillon on a sélectionné la catégorie cadres de l'entreprise Tchén Lait/Candia ; on a effectué 13 entretiens avec les cadres de différentes directions ou services de l'entreprise. Mais suite à des réponses non satisfaisantes, on a analysé que 8 entretiens.

Concernant le déroulement de notre enquête, on a réalisé un stage pratique dans l'entreprise Tchén Lait/Candia, qui a duré un mois du 1 février 2016 jusqu'au 29 février 2016.

7. Difficultés de la recherche :

Dans toute étude de terrain, le chercheur confronte dans sa recherche des différentes difficultés et durant notre recherche on a rencontré les problèmes suivants :

- Le manque d'expérience sur le terrain.
- Le temps limité qui ne permet pas de faire un travail de grande envergure.

¹ Maurice ANGERS, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997.P.143.

² Raymond BOUDON et autres, dictionnaire de la sociologie, édition Larousse, Québec, 2005, P. 86.

³ Maurice ANGERS, op.cit, p.60.

- L'indisponibilité des cadres suite à une charge de travail, à un congé ou encore une mission.
- L'obstacle de non compréhension des questions posées.

Nom du document : LA PROBLEMATIQUEEEEE finaleeeeeeeeeeeeeee (2).docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\à imprimer\chapitre 1
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.do
tm
Titre : Chapitre
Sujet :
Auteur : hamzalallaoui@outlook.fr
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 02/04/2016 17:57:00
N° de révision : 41
Dernier enregistr. le : 12/06/2016 13:26:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition : 864 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:13:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 15
Nombre de mots : 3 703 (approx.)
Nombre de caractères : 20 370 (approx.)

Section I : présentation de la communication interne :

Bref historique sur la communication interne :

La communication interne n'est pas une préoccupation récente. On peut dater son émergence de la deuxième guerre mondiale, même si que les journaux d'entreprise existaient depuis plus d'un siècle. Sa prise en compte se concrétise officiellement par la création des comités d'entreprise, et par le lancement des premiers supports d'information interne à grande diffusion. La création de l'UJEF¹ en 1947, qui donne statut à l'information dans l'entreprise.

La période de 1968 jusqu'aux 1980, voit apparaître un nouveau flux d'information. D'ailleurs, des textes législatifs ont été promulgués dans ce sens portant sur le développement de la concertation avec le personnel d'encadrement : « Le chef d'entreprise doit rechercher les moyens d'améliorer l'information et de développer la consultation du personnel d'encadrement dans les domaines intéressant la politique générale de l'entreprise, en vue de permettre à ce personnel de mieux exercer les responsabilités qui lui incombent... »².

1. Définition de la communication interne :

Plusieurs définitions ont été assignées à la communication interne.

Au sens étymologique, le terme « communication » vient du latin *communicare* : mettre en commun, être en relation.

Au sens organisationnel : « La communication peut être définie comme l'ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens pour

¹ Union des Journaux et des Journalistes d'Entreprise en France

² Philippe DETRIE et Catherine BROYER, La communication interne au service du management, 2^{ème} éd, éd Liaisons, Paris, 2001, P.39

favoriser l'appropriation et la cohésion, et inciter chacun, à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »¹.

2. Les chemins de la communication interne :

• La communication descendante (hiérarchique) :

Au sein de l'organisation, c'est la communication qui s'adresse à l'ensemble des membres de l'organisation au départ de la pointe de la pyramide hiérarchique vers le bas, en passant par les cadres. Aussi dite communication *top-down* (« du haut vers le bas »), son objectif est donc de diffuser de l'information hiérarchique (règles de travail, information autour de projets...) mais elle peut aussi avoir un rôle important à jouer dans la résolution des conflits au sein de l'organisation.²

Tableau n°01 : Présentation de la forme descendante :

	Mouvement	Support	Fonction
La communication descendante hiérarchique	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement appliquée. Les messages parent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs	Les supports sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonique ; vidéos.	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour informer et diriger le personnel.

Source : M.H WETPHALEN. « Communicator ». 3^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 1998. P65.

¹ DUFF ROBERT, encyclopédie de la gestion et du management, (E.G.M), édition Dalloz, Paris, 1999, P.49.

²Olivier MOCH, managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs !, éd professionnelle, Belgique, 2015, P.14.

- **La communication ascendante :**

Ou « salariales », elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite du « bas vers le haut ». Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comité, comme elle peut être spontanée. La « communication ascendante » permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par le suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idée, de journaux syndicaux, d'affichage, des lettres ouvertes, des débats, des réunions d'expression, des sondages...¹.

Tableau n°02 : présentation de la communication ascendante :

	Mouvement	Support	Fonction
La communication ascendante (salariale)	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire du « bas » et rencontre la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boîtes à idées, sondages, affichages, tribune libre dans le journal d'entreprise. Cette information emprunte surtout des voies informelles, directes (échanges verbal, tract, lettre ouverte) ou indirectes (bruits, rumeurs).	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise. Voire négligée : elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas trouver l'ordre général ? ou elle révèle.

Source : M.H WETPHALEN, op.cit .P 66.

¹ <http://entreprendre.ma/Differents-type-de-la-communication-interne>, mercredi, 17/02/2016, à 11h35, html.

- **La communication horizontale (latérale) :**

Elle concerne les relations entre les pairs. Elle est plus commune, plus directe, et essentiellement informelle. Elle a pour finalité de résoudre les problèmes techniques au fur et à mesure, de huiler les routines. En principe, hors situation de crise, chaque problème devrait trouver sa solution au niveau où il apparaît, et la communication horizontale est généralement efficace. Dans la réalité, les salariés ne sont pas tous prêts à coopérer : certains retiennent des informations, bloquent des actions, s'approprient les résultats positifs pour favoriser leur avancement, ou à l'inverse préfèrent informer plus que nécessaire leurs supérieurs pour attirer leur attention.¹

Tableau n° 03 : présentation de la forme horizontale :

	Mouvement	Support	Fonction
La communication horizontale (latérale).	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est échange de gain à égal, entre différent secteurs, service ou spécialistes.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures .	L'information horizontale permet de ressembler le personnel, de fonder « l'esprit maison », et indirectement de mieux cordonner le processus de production.

Source : M.H WETPHALEN. Op.cit. P67

¹ Pierre PASTOR, Richard BREARD, Diriger une équipe : les clés du succès, éd Liaisons, Paris, 2004, P.72.

3. Les composantes de la communication interne :

- **La composante managériale :**

L'entreprise est considérée comme une entité économique à laquelle le salarié se doit d'apporter le maximum d'efficacité, la communication interne apparaît comme un outil de management, elle a pour objectif de favoriser la circulation de l'information montante, descendante et latéral, mais aussi de dynamiser le personnel à des fins de meilleur fonctionnement de l'entreprise (expliquer et manipuler)¹.

- **La composante culturelle :**

L'entreprise est une communauté humaine qui développe sa propre culture, le salarié élément de cette communauté, doit trouver dans l'entreprise un enracinement culturel qui renforcera son adhésion par-delà (...) économique (intégrer et fidéliser).

- **la composante commerciale :**

L'entreprise est un produit qu'il faut vendre à l'intérieur comme à l'extérieur, la communication s'apparente à une opération de marketing interne (vendre et valoriser)².

- **La composante humaniste :**

Ça part de l'hypothèse qu'un individu frustré ne saurait faire un salarié épanoui, pour donner le meilleur de lui-même, le salarié doit recevoir le minimum de considération (considérer et épanoui).

¹ Philippe DETRIE et Catherine BROYER, La communication interne au service du management, 2^{ème} éd, éd Liaisons, Paris, 2001, P.63.

² Ibid.P.64.

- **La composante politique :**

La communication interne est un élément de stratégie sociale au service d'une entreprise perçu comme lieu de conflit. Elle a pour objectif de prévenir les conflits et d'occuper le terrain social avant que d'autres n'aient fait circuler de fausses rumeurs ou monopoliser les sources d'information (dialoguer et prévenir les conflits).

- **La composante intentionnelle :**

L'entreprise est considéré comme une institution, un corps social au même titre que l'école, l'église, l'armée... l'individu est en droit de recevoir une information sur la vie de cette institution de telle sorte qu'il puisse y participer pleinement et être associé à la prise de décision (rendre majeur et citoyen)¹.

4. Les circuits de la communication interne :

- **Le circuit hiérarchique :**

Du supérieur hiérarchique à ses collaborateurs, il véhicule les informations qui permettent de mener à bien l'activité de l'entreprise. L'information circule de multiples façons : descendante, ascendante, transversale, interactive. Les moyens utilisés par la hiérarchie pour émettre, faire circuler et capter l'information en retour sont très variés. Les plus formels sont les conférences ou la visioconférence et la réunion ; les plus informels, la conversation improvisée. Ils peuvent être collectifs ou individuels et leurs supports sont très variés : oral, écrit, utilisation des TIC.²

¹ Philippe DETRIE et Catherine BROYER, op.cit, P.65.

² Claude Blanche ALLEGRE et Anne Elisabeth ANDEANSSIAN, gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, 1^{er} éd, éd De Book, Bruxelles, 2008, P.234.

- **Le circuit des instances représentatives :**

Elles ont une existence régie par la loi, leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel, donc il existe un dispositifs d'information légal, il se compose de (comité d'entreprise CE, les délégués syndicaux, les délégués du personnel), outre la garantie légale de ce circuit, il couvre un champ large d'informations, qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise.¹

- **Le circuit de la communication interne :**

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

Ce circuit a une dimension pédagogique, il favorise une meilleur connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités...) Les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce d'un nouveau produit...) et ses projets présents à venir.²

¹ Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBEART, La communication interne de l'entreprise, 5^{ème}éd, éd Dunod, Paris, 2007, P 24.

²Ibid., P.24.

5. Les outils de la communication interne :

A. Les moyens écrits :

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

- **Le journal d'entreprise :**

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

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

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

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

- ✓ Comité de rédaction auquel peut participer le comité d'entreprise.
- ✓ Diversité des informations fournies, qui sont aussi bien d'ordre technique, économique, et financier, que d'ordre social ou sportif.

¹ Philippe MALAVAL, Jean-Marc DECAUDIN et Christophe BENAROYA, Pentacom : communication théorie et pratique, éd Person Education, Paris, 2005, P.590.

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

- ✓ Présence en bonne place d'un éditorial ou d'un article de fond souvent rédigé par la directrice.
- ✓ Séries suivies d'interviews ou de reportages réalisés dans les services et montrant qui fait quoi.¹
- **Flash d'information :**

Appelé aussi lettre d'information ou newsletter, le flash est une formule complémentaire ou alternative ou journal d'entreprise : c'est un support remarquable par sa souplesse, par sa facilité de réalisation, par la rapidité de sa diffusion et son prix très peu élevé. Il existe en format électronique ou en version imprimée. Le plus souvent les deux : on voit fréquemment la lettre d'information diffusée en parallèle sur support papier via internet. Elle a pour vocation de répondre à des besoins d'information de manière rapide et factuelle.²

- **Revue de presse**

Description : Reproduction, extraits ou analyse d'articles de presse concernant l'entreprise et son environnement.

Utilisations possibles : Envoi à certains ou à la totalité d'entre eux dans une petite entreprise pour leur montrer l'efficacité de l'entreprise, les circonstances extérieures qui ont une influence sur ses activités.

Public : Tout ou partie de l'encadrement.

Éléments du coût : temps du documentaliste. Frais d'impression ou de photocopie.

¹ Jean Marie PRETTI, ressources humaines, 8^{ème} éd, éd Vuibert, Paris, 2008, P.535.

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

Avantage : La connaissance des articles de presse est indispensable à ceux qui dirigent. C'est pratiquement pour eux de l'information fonctionnelle, puisque les données qu'ils recueilleront de cette façon seront généralement de nature à éclairer leurs décisions. Le niveau des destinataires est fonction de l'étendue du système de délégation dans l'entreprise. Néanmoins on aura à diffuser aussi cette information en dessous du niveau où elle est strictement indispensable, car la connaissance qu'elle donne aux cadres de l'environnement de l'entreprise les aidera à mieux comprendre la finalité de leur travail.

Limites : Risque de contribuer à ce que les cadres soient submergés par la documentation écrite.¹

- **Note de service :**

C'est le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution sous forme papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.²

- **Boite à idées :**

La boite à idées fait partie des méthodes de base trop souvent négligées. Lieu privilégié pour l'exercice de la créativité du personnel, elle peut donner lieu à des découvertes intéressantes, même si elles ne mènent pas toujours à la réalisation d'économies. Dans tous les cas, les suggestions retenues devront être

¹ Luc DEHAND, Julien GROSS, Communication d'entreprise et d'organisation, éd Moenne, Renne(France), 1998, P.16.

² Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT, Op.cit, P.45-46.

largement communiquées car elles témoignent de l'implication totale du personnel envers les objectifs de l'entreprise. Elles pourront s'accompagner de primes et leurs auteurs seront également valorisés dans les brochures internes.¹

- **Affichage :**

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

Un panneau d'affichage, installé à côté de ceux de la direction, du comité d'entreprise et des organisations syndicales, pourrait être créé sur le thème des actions de l'entreprise envers. Il montrerait de manière indiscutable que l'entreprise en fait une priorité, et que ce n'est pas seulement l'augmentation des bénéfices qui est le moteur de l'activité industrielle.²

B. Les tendances récentes

- **Les communications électroniques :**³

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

Elles comprennent :

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

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

¹ Thierry LIBAERT, La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, éd OIC, Naves(France), 2007, P.146.

² Thierry LIBAERT, La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, Op.cit, P.145.

³ Luc DEHAND, Julien GROSS, Op.cit. P.20.

- **Intranet :**

Est devenu un outil d'information globale de l'entreprise. Il est venu en appui de la communication interne, facilitant et accélérant la circulation de l'information en direction des salariés (postes à pouvoir, formation, base d'information juridique). Il a entraîné l'automatisation de certaines tâches grâce à la mise en place de self-service pour les employés et les managers : gestion des présences, et des absences, des congés, des informations relatives au dossier de salarié.¹

C. Autres moyens écrits²

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

- **Tract**

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

Public : L'ensemble du personnel.

Éléments du coût : Papier et impression.

Avantage : Information choc, instantanée.

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

¹ Nadia GRARADJI, Les métiers des ressources humaines, éd l'Etudiant, Paris, 2004, P.24.

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

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

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

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

- **Compte rendu de réunion**

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

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

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

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

Remarques : Le compte-rendu est moyen d'information efficace s'il est rédigé clairement, de façon complète et objective, et s'il est acheminé rapidement vers ses destinataires.

Les comptes rendus du comité d'entreprise sont réservés en principe aux membres du comité.

- **Enquête d'opinion :**

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

Utilisations possibles : Diagnostic du climat de l'entreprise (attentes et motivations du personnel, sujets de satisfaction et d'insatisfaction, degré d'adhésion aux objectifs). Analyse d'un problème particulier (conditions de travail, style de commandement, besoins en formation, image de l'entreprise, etc....)¹.

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

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

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

- **Questions à la direction :**

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

¹ Thierry LIBAERT, Introduction à la communication, Op.cit. P.97

Public : Tout le personnel.

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

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

D. Les moyens oraux :

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

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

Cette présence physique est importante à trois titres :

L'écoute : Permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH.

La diffusion des Messages : faciliter l'expression des directives, celles-ci sont d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié.

Le symbole : La présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. A défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon

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

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

le niveau du climat social de l'entreprise. Un climat sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que se dégrader davantage.¹

- **Information de contact :**

Description : Présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs.

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

Public : Tout le personnel.

Éléments du coût : Temps passé.

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

- **Entretien individuel :**

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

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

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

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

Éléments du coût : Temps passé.

¹ Jean. MEAD, la Communication interne, Stratégie et Technique, 2^{ème} éd, édition Dunod, Paris(France), 2009, P.150.

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

- **Réunion :**

Réunion d'information :

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

Réunion de dialogue :

En général provoqué par la hiérarchie, ce genre de réunion a pour objectif principal d'échanger, de faire s'exprimer le personnel sur une question spécifique. Elle peut être utilisée comme « prétest » d'une communication interne future, permettant d'évaluer la réaction des salariés et de dialoguer sur cette réaction vis-à-vis, par exemple, d'une maquette de journal interne ou de tout autre document envisagé.³

6. Les cibles de la communication interne :

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

¹ Jean MEAD, Op.cit, P.152.

² Philippe MALAVAL, Jean-Marc DECAUDIN et Christophe BENAROYA, Jacques DIGOUT, Pentacom : communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 2^{ème} éd, éd Pearson, Paris, 2012, P.535-536.

³ Ibid. P.536.

- L'ensemble du personnel, cible qui n'est pas envisageable que dans les petites structures ;
- Une partie du personnel homogène en statut et en culture, comme par exemple les cadres supérieurs d'une entreprise française de production ;
- Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture, comme peuvent l'être les cadres moyens d'une entreprise multinationale ;
- Une partie de personnel hétérogène en statut et homogène en culture ; il s'agit alors d'un groupe tel que les cadres moyens et supérieurs mais travaillant tous sur un même site dans un seul pays ;
- Une partie de personnel hétérogène en statut et en culture ; cette situation se trouve lorsque la communication s'adresse à du personnel de différents pays d'une entreprise multinationale, personnel appartenant à des groupes différents : cadres et non cadres, par exemple.

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

7. Les objectifs de la communication interne :

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

- **Au service du projet de l'entreprise** : la communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente

¹ DECAUDIN (J-M) et ALL, la communication interne, 2^{ème} éd, édition Dunod, Paris, 2009. P. 77.

les objectifs et les modalités, elle 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 acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.

- **Accompagner et conseiller le management :** l'imbrication de 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 reposant sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux. Elles sont irriguées par la communication inter-métiers.
- **Relier et unifier :** le troisième grand objectifs de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel.¹

On trouve aussi trois autres objectifs qui peuvent être assignés à la communication interne :

- La d'une information pertinente à chacun de comprendre l'entreprise, de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son poste de travail ;
- L'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités ;

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, La communication interne de l'entreprise, 5^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2007, P.24.27.28.

- Enfin l'adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communs et la solidarité de tous¹.

Section II : l'identité et l'image de l'entreprise :

1. Reconnaissance sociale et constitution des identités individuelles :

Le concept d'identité est utilisé par les cliniciens pour rendre compte du sentiment de permanence et de continuité que l'individu éprouve dans ses rapports sociaux, et perd dans le cas de contraintes extrêmes. Mais, pour les situations plus courantes de relations, le concept d'identité recouvre ce champ des rapports humains où le sujet s'efforce d'opérer une synthèse entre les forces internes et les forces externes de son action, entre ce qu'il est pour lui et ce qu'il est pour les autres.

S'il y a identité personnelle, c'est qu'il y a reconnaissance par les autres, mais celle-ci n'est pas obligatoirement accordée, elle s'inscrit elle-même dans un jeu de forces sociales. L'articulation entre les processus sociaux de la reconnaissance est donc le problème sur lequel débouchent nombre de travaux en sciences humaines²

2. La recherche de l'identité et l'image de l'entreprise :

2.1 L'identité de l'entreprise :

L'identité est le ciment qui relie les différentes parties de l'entreprise et qui lui donne sa cohérence. Elle transparaît au travers des déclarations des dirigeants de la mission qu'ils donnent à leur entreprise. Si la stratégie se traduit par des actions, des choix et des prises de décisions, l'identité trace les sentiers et les voies des actions et des choix stratégiques. Chaque entreprise

¹ Philippe Détrie, Cathrine Broyer, Op.cit, P. 31.

² SAINSAULIEU Renaud, L'identité au travail, presses de la fondation nationale des sciences politiques, 3^{ème} Edition, Paris, 1988, P. 318.319

doit sa façon de faire qui irrigue jusqu'aux interstices les plus fins de sa culture et ses valeurs portées par ses salariés.

Si l'identité de l'entreprise n'est pas claire, ou n'est pas bien assumée par les dirigeants et l'ensemble des salariés, des conflits et des mésententes peuvent surgir rendant la prise de décision difficile, chaotique voire l'incohérente¹.

A. L'identité physique :

Les composantes de l'identité physique sont les structures et les systèmes.

a) Les structures :

Les structures recouvrent la nature et l'ensemble de l'organisation physique de l'entreprise, c'est-à-dire, son statut juridique, son organisation, ses effectifs...etc.

Le manque de connaissance dans l'entreprise se situe au niveau global, et au niveau de la sphère de travail. L'insuffisance de connaissance se situe en premier lieu au niveau global. Peu de salariés ont une perception complète de la structure de l'entreprise.

Cette ignorance de la structure générale est trop souvent aggravée par la méconnaissance de la sphère de travail du salarié. Lorsqu'on demande aux salariés de décrire l'organisation dans laquelle ils travaillent, on se rend compte qu'ils n'en ont qu'une vision très floue. Leurs connaissances se limitent à leur hiérarchie en ligne directe et à leurs collègues.

L'identité d'une entreprise n'a de vie qu'à travers la conscience collective des personnes qui la composent.

b) Les systèmes :

Les systèmes, qui sont les modes de fonctionnement de l'entreprise, qui comprennent les systèmes de gestion, les systèmes de rémunérations, les systèmes des relations humaines...etc.

¹ Michel COSTER, Entrepreneuriat, éd Pearson Education, Paris, 2009, P.89.

Le personnel a besoin de points de repères pour fonctionner l'étude socioculturelle permettra d'identifier les systèmes utilisés par l'entreprise et ceux qui lui sont spécifiques. Elle permettra aussi de définir quels sont ceux qui sont clairement perçus et identifiés par le personnel.

Pour compléter l'identité physique, on doit ajouter aux structures et aux systèmes, les représentations qui leurs sont associées. Les représentations sont l'ensemble des perceptions et des images mentales associées aux structures et au système. Elles permettent de mesurer le degré de connaissance des structures et des systèmes.

Donc, on constate d'après cela que les trois composantes sont des éléments interactifs et dynamiques de l'identité physique.

B. L'identité morale et culturelle :

a) L'histoire :

L'histoire de l'entreprise façonne et explique certains comportements et certaines mentalités dans l'entreprise. Elle est l'héritage sociohistorique de l'entreprise auquel les actions de communication peuvent implicitement se rapporter à un référentiel commun¹.

b) Le groupe d'appartenance :

Dans toute société, l'individu a besoin de se retrouver dans une communauté d'appartenance poursuivant le même intérêt et reconnaissant les mêmes valeurs. Le rattachement à ces groupes n'est pas toujours simple dans la mesure où une même personne peut appartenir à plusieurs groupes d'appartenances, parfois même opposés ou risquant d'entrer en conflit.

On déduit à partir de cette optique que les pratiques des groupes d'appartenances et importante en matière de communication pour les raisons suivantes :

- ✓ En raison de la diversité des groupes d'appartenances, leur étude peut fournir des grilles de lecture quant aux conflits, aux tensions et aux

¹ FANELLY Nguyen-Thanh, Op.cit, P.57.

insuffisances de communication existant dans l'entreprise de façon déclarée ou latente.

- ✓ Les groupes d'appartenances permettront d'adapter certains messages et outils en fonction de leur champ conceptuel de référence autrement dit, développer un sentiment d'appartenance fort a l'entreprise et éliminer tous les freins a la communication qui peut augmenter les tensions entre les groupes.

c) Les valeurs :

Par valeurs d'entreprise, on entend les principes qui vont guider l'action de l'entreprise et l'action du personnel dans le cadre de l'entreprise.

Les valeurs, dont on parle ici, sont celles de l'entreprise et non pas celles des groupes d'appartenances. Les valeurs des groupes d'appartenances influent sur les valeurs de l'entreprise, mais elles s'en distinguent fortement dans la mesure où les valeurs d'entreprise sont celles définies comme une organisation composée d'homme.

d) Les mythes:

Les mythes participent à l'élaboration de la mémoire historique collective de l'entreprise, et ils contribuent à la préserver. Les mythes peuvent être positifs ou négatifs.

Ils sont positifs lorsqu'ils unissent les croyances des groupes d'appartenances, qu'ils sont gage de consensus et qu'ils renforcent le sentiment d'appartenance a l'entreprise. Ils sont négatifs lorsqu'ils renforcent les clivages existants ou lorsqu'ils sont l'expression de l'alliance des groupes d'appartenances contre l'entreprise.

e) Les rumeurs :

Les rumeurs sont un élément constitutif de l'identité d'une entreprise. Elles sont révélatrices des manques de communication dans l'entreprise entre certains groupes d'appartenances et de l'efficacité des circuits de communication parallèle.

Il est d'autant plus important de les observer au cours de l'étude socioculturelle que certains objectifs ou certains messages de communication peuvent, soit aller à leur rencontre et le message le plus crédible l'emportera, soit les conforter.

f) Les rites :

Les rites, ou les règles du jeu, sont les codes de conduite qui s'imposent avec plus ou moins de pression aux membres de l'organisation au terme des processus d'intégration que le collaborateur subit dans l'entreprise. Ils se distinguent des valeurs d'entreprise, puisqu'ils portent non sur les actions opérationnelles mais sur des comportements de société collectifs ou individuels.

2.2 L'image interne de l'entreprise :

a. Définition de l'image interne :

L'image interne résulte de la perception de l'identité en interne et de l'image externe telle qu'elle est perçue à l'intérieur de l'entreprise. Quand elle est bien élaborée, comprise par l'ensemble des éléments et menée avec efficacité et persévérance, la communication organisationnelle favorisera certainement la construction et la valorisation d'une bonne image de cette entreprise. L'image s'apprécie à travers de ses quatre principales composantes : institutionnelle, professionnelle, relationnelle et effective.¹

b. La composante institutionnelle :

La composante institutionnelle est l'image donnée par l'entreprise au niveau du pays. Elle mesure la crédibilité supposée de l'entreprise auprès du monde politique et économique, des notables, de la presse, des leaders d'opinion. Elle se réfère plus spécialement à l'identité physique de l'entreprise.

¹ Ministère de la Restructuration industrielle et de la participation, vers une nouvelle culture managériale, O.P.U, Alger, 1996, P.337.

c. La composante professionnelle interne :

Elle se réfère au professionnalisme de l'entreprise tel qu'il est perçue par son personnel. Elle est liée & l'identité de physique.

d. La composante relationnelle interne :

Elle permet de mesurer la capacité de l'entreprise à être proche de son personnel, telle que cette capacité est perçue par le personnel lui même. Elle est liée à l'image morale de l'entreprise.

e. La composante effective :

Elle permet de mesurer l'adhésion et le sentiment d'appartenance du personnel a l'entreprise, elle est liée a la capacité de l'entreprise à gérer son patrimoine culturel, mythique et imaginaire.

C. L'adéquation de l'image interne et de l'image externe :

L'image externe (par laquelle l'entreprise est perçue de l'externe) ; et l'image interne définies, doivent être en harmonie et en cohérence. En effet, le personnel en contact avec la clientèle est à la croissance de ses deux images qu'il doit quotidiennement gérer. Un trop grand décalage entre les deux images peut l'amener à faire des choix allant a l'encontre des intérêts de l'entreprise.

La mauvaise connaissance et la mauvaise gestion de l'image interne d'une entreprise par ses dirigeants, lors du lancement d'une nouvelle campagne publicitaire par exemple, peuvent avoir pour conséquence le report de la campagne publicitaire. En énumérant ce cas par celui de la SNCF¹ qui a du reporter de près d'un an sa campagne « avec la SNCF, c'est possible », suite a une vague de conflits et de grève. De même les vagues de grèves dans la fonction publique, et notamment dans le secteur médical, résultent d'une

¹ Société Nationale des Chemins de Fers

mauvaise adéquation entre l'image des professions médicales dans le publique et l'image telle qu'elle est vécue au quotidien par le personnel médical.¹

¹ fanally NGUYEN-THANTH, la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition Économica, paris, 1991, page 68.

Nom du document : COMM FINALE.docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\a imprimer\chapitre 2
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.do
tm
Titre : Chapitre II La communication interne
Sujet :
Auteur : allaoua
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 01/01/2016 13:55:00
N° de révision : 68
Dernier enregistr. le : 12/06/2016 13:30:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition : 7 280 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:45:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 26
Nombre de mots : 6 226 (approx.)
Nombre de caractères : 34 246 (approx.)

Section 1 : généralité sur la culture d'entreprise :**Aperçu sur la culture d'entreprise :**

La notion de la culture est issue de l'anthropologie et de l'ethnologie.

Définissons tout d'abord l'anthropologie culturelle et l'ethnologie ;

Pour définir de l'anthropologie culturelle, on peut dire qu'elle ¹:

« [...] accorde une importance particulière aux objets et aux phénomènes de transmission de la culture. ». L'ethnologie quand à elle : « C'est l'observation des sociétés de petites tailles. ». « Etudes scientifique et systématiques des sociétés dans l'ensemble de leurs manifestations linguistiques, coutumières, politiques, religieuse et économique comme dans leur histoire particulière. ».

La culture d'après l'anthropologie et ethnologie, est un ensemble des expressions, des produits matériels et immatériels, institutionnels et symboliques d'un groupe donné lié à un système de normes et de valeur. Elle influence sa manière de penser, d'agir, d'être, cela veut dire, la conduite des membres du groupe. Cette notion s'oppose à celle de nature, et toutes les deux sont prédisposé de débats sur les parts propres du naturel ou du culturel présent dans une société ou à l'origine du comportement.

En vue du nombre impressionnant de définitions de la culture, il nous paraît difficile d'en faire une synthèse. Cependant, on peut mettre en avant les différents points sur lesquels insistent la majorité des définitions :

- Une culture apporte des modèles, des normes de conduite, des styles de vie et des solutions à des problèmes.
- Une culture est plus souvent implicite.
- Une culture est partagée par tout ou partie d'un groupe.

¹BOTIJO J. « la culture d'entreprise ; sa perception et ses technique de transmission ». Université de Toulouse II- Le Mirail, Avril, 2006.P. 13

- Une culture résulte d'une histoire et se transmet dans le temps à une culture correspond des manifestations symboliques (rites, mythes, tabous...)

Depuis quelque temps, on commence à parler également d'anthropologie ou d'ethnologie des organisations et des entreprises.

1. Les entreprises génèrent leur propre culture :

En effet, l'anthropologie des organisations considère l'entreprise comme un champ socioculturel possédant une cohérence interne. Quand à l'investissement d'ethnologie, elle cherche à mettre à nu la logique qui construit cette cohérence. Ainsi pour un ethno-anthropologue, s'intéresse à la culture d'entreprise c'est mettre en avant ce qui est vécu collectivement au sein de l'entreprise, ou bien encor sur ce qui constitue l'identité de l'entreprise en se référant à l'ensemble de pratique, de discours et de comportement.

Au même titre que les microsociétés étudiées par les ethnologues, les entreprises, du fait de leur dimension humaine, sociale et historique, génèrent leur propre culture.

La culture d'une entreprise s'exprime par une multitude de détails et de signes. Elle finit par s'intérioriser qu'on s'y exige, l'utilise ou qu'on en joue sans même s'en rendre Compte¹.

2. Comprendre la culture d'entreprise :

A. Evolution et prise en compte de la culture d'entreprise aujourd'hui :

La culture d'entreprise provient à la fois de variables externes à l'entreprise mais aussi de variables internes. Variables externes dans le sens où elles

¹ BOTIJO J, Op, Cit. P. 14

prennent en considération des facteurs socioéconomiques qui expliquent les phénomènes organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d'entreprise. En se référant aux travaux de SAINSAULIEU.R auteur de sociologie d'entreprise organisation, culture et développement « *la culture d'entreprise est une affaire de société* »¹ Il note une interdépendance entre l'entreprise elle-même et son environnement (qui est considéré ici comme la société en général).

Variables internes puisque l'entreprise crée et développe des valeurs propre elle-même, soit celles appartenant aux individus ou celles inscrites dans l'histoire de l'entreprise. Ces variables permettent de comprendre et d'observer l'orientation théorique et pratique que met en œuvre et qu'applique l'entreprise.

Elle témoigne aussi des grands changements effectués en dehors de l'organisation, tels que des chocs économiques, l'évolution du marché ou bien de la consommation (consommation de masse, par exemple) qui se répercutent par la suite dans différents départements internes à l'entreprise, qu'ils soient à caractères humains, technique, se référant à la société ou au monde de travail.

Ces fluctuations de marché ont permis aux entreprises de s'interroger sur leur faiblesses, leurs fragilités et par conséquent, leur ont permis de prendre en considération au sein de leur politique de l'entreprise et de développement, le concept de culture. Celui-ci permet au salarié d'avoir en fort sentiments d'appartenance à son entreprise donc de références qui peuvent provoquer la motivation et développer le sens des responsables, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

¹ SAINSAULIEU Renaud, Sociologie de l'entreprise organisation, culture et développement, édition Dalloz, 2 édition, Paris, 1995, P. 255.

Nous pouvons donc déduire que l'entreprise est une sorte de mini société se situant au sein de la société elle-même, puisqu'elle est composée de sa propre culture, de ses valeurs tout en intégrant les valeurs propres à chaque individu participant au développement de celle-ci.

B. Qu'est ce que la culture d'entreprise :

Nous avons choisi de sélectionner différentes sources, afin de définir la culture d'entreprise pour ce la, on peut dire tout d'abord que la culture est : Comme un ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'un concept spécifique. Elle se compose d'un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et des signes partagés par les membres de l'entreprise.

Donc, *« toute entreprise a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire. Celle-ci peut être mise en avant, développée, explicitée ou au contraire rester implicite. C'est une variable essentielle pour expliquer aussi bien le comportement quotidien que les grandes orientations. »*¹.

De même, elle peut se définir comme *« un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise »* cela veut dire, les valeurs partagées par les salariés dans l'entreprise sont les mêmes.

Elles s'articulent autour des notions de fidélité à la famille et à la communauté, de loyauté, de fierté, de solidarité, de respect et de considération de l'individu².

La notion de culture d'entreprise selon Jean pierre JARDEL et Christian LORIDON³, vient s'ajouter ou se substituer aux termes *« d'identité de*

¹ SOUTENAIN J.F. Organisation et gestion de l'entreprise, Berti Edition, Alger, 2007, P.426.

²DUPRIEZ (P).Entreprises roumaines en transition, Etudes de cultures organisationnelles : L'Harmattan, Paris, 2005. P.36.

³ JARDEL J-P et LORIDON Ch. Les rites dans les entreprises : une nouvelle approche du temps : les Echos, Editions, Paris, 2000, P. 274.

l'entreprise » ou bien encore « l'âme de l'entreprise » pour mettre en exergue ce qui rassemble et donne une cohérence à l'organisation.

Omar AKTOUF¹ pense qu'il est préférable de parler de « vision » ou de « *Représentation* » plutôt que de la culture lorsqu'on traite des systèmes de vécus, d'habitudes, de langages qui ont cours au sein des organisations.

Culture maison, esprit maison, style maison, légitimité collective... tant de termes sont utilisés pour faire référence à la culture d'entreprise. La culture d'une entreprise est essentiellement sa manière de fonctionner au quotidien.

Elle est en général transmise individuellement par votre supérieur direct ou vos collègues. C'est un processus tant conscient qu'inconscient.

De façon générale la culture d'entreprise peut se caractériser de la façon suivante :

- La culture d'une entreprise se développe au cours de la vie de l'entreprise.
- Elle est en relation avec certaines valeurs, des normes, des symboles et des rituels.
- Elle est créée et entretenue par les personnes de l'entreprise.
- Elle est en évolution constante.
- Elle est difficile à modifier².

C'est la culture d'une entreprise qui vous fait apprécier ou détester d'aller au travail.

C. Définition de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est définie par AKTOUF « Comme un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation. Elle donne aux employés et aux dirigeants un sentiment

¹ AKTOUF(O), le symbolisme et la « culture d'entreprise » : Des abus conceptuels aux leçons de terrain, Edition Eska, Ottawa, 1990. P. 553.

² MEIER O. Management Interculturel, 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2006, P. 10-13.

d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qui est l'organisation » Autrement dit, la culture d'une organisation est sa façon particulière de penser et de faire les choses ce qui la différencie d'une autre organisation.¹

Selon THEVENET. M, la culture se regroupe sous trois aspects permettant de mieux comprendre le sens de la définition :²

a. C'est un ensemble de référence :

Tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réaction appropriée, d'actions et de contrôles.

b. C'est une notion de partage dans l'organisation :

Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.

Dans un autre sens il est bon de préciser ce que l'on entend par partagées. Ces références sont partagées dans l'organisation entre les individus mais d'autres références peuvent être partagées à d'autres niveaux, ce dernier peut être expliqué par l'attention portée à la culture externe qui est plus forte.

Cela a donné à certains l'occasion de faire l'hypothèse que les différences de cultures nationales seraient plus explicatives des comportements que la culture d'entreprises³.

L'une des preuves manifestes de l'influence des cultures nationales sur les structures et les fonctionnements organisationnels des entreprises est fournie

¹ DOLAN Shimon et autres, psychologie du travail et comportement organisationnelle, 2^{ème} éd, éd Gaétan Marin, Québec, Canada. P. 137

²Citation tirée du site [http : //www.libraport.org](http://www.libraport.org).

³THEVENET Maurice, La culture d'entreprise, 4^o édition, Que sais-je, Paris, 2003. P. 47.

par l'histoire même de l'expansion universelle de modèle d'organisation rationnelle, au cours de ce siècle.¹

c. Les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise :

C'est en se confrontant à des situations, que l'organisation trouve des modes de réponses appropriées qui créent ses schémas de références selon leur niveau d'efficacité, c'est-à-dire selon un processus d'apprentissage qui permet l'acquisition de nouvelles connaissances.

3. Les composantes de la culture d'entreprise :

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.

A. Les traditions :

• **L'histoire de l'entreprise :**

D'après M.THEVENET : « ...*La culture se construit selon un processus d'apprentissage tout au long de l'histoire, pour mieux comprendre la culture il est donc nécessaire de repérer l'histoire, ses grandes phases et logique d'évolution*»².

Donc l'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture, il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux technologies utilisées, aux structures internes appliquées.

Cette analyse permettra de dégager avec l'objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

¹ Pour plus d'informations sur la culture nationale voir Sainsaulieu Renaud, Op. cit. P. 166

² THEVENET, Maurice. Op.cit. p.65.

B. Les mythes :

Selon PEMARTIN, « Le mythe correspond à une représentation mentale schématique, c'est une simplification de la réalité ayant un caractère non objectif... ». Il s'agit d'histoires, d'anecdotes qui relatent des faits significatifs.¹

C. Le métier :

Il s'agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu'il n'existe peu de définitions du métier, c'est pour quoi, ils ont tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à aborder des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Il existe au sein de l'entreprise trois types de métier :

Le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir faire et le métier lié à la façon de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'ont d'autre ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions de la technologie que de marketing par exemple²

D. Les valeurs :

Selon THEVENET. M « *les valeurs découlent d'expériences vécues, chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants* »³, autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites c'est-à-dire exprimées par le groupe dans leur travail, ou sous forme des règles de conduites par exemple.

Selon le professeur MILTON ROACH de l'université de Minnesota il l'a définie comme suit « *Une valeur se définit comme la conviction ou la*

¹ Tiré du site <http://www.librapportorg>

² THEVENET Maurice, la culture d'entreprise, 5^{ème} édition, édition : Que sais-je ? Paris, 2006, P.70.

³ Ibid. P.72.

croyance, constante dans le temps, qu'une certaine conduite est préférable à une autre »¹.

Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours ; diffusées par le biais des supports de communication tels que les livrets d'accueil, les journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

E. Les rituels de l'entreprise :

Selon MOSCOVIL.S, directeur d'études à l'école des hautes études en sciences sociales et directeur du laboratoire européen de psychologie sociale à la maison des sciences de l'homme à Paris² « se sont des activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie ». Elles ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance.

Concrètement, ils se manifestent dans les attitudes, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite par exemple)

F. Les symboles :

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos etc.... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement.

Et 1 » ambiance de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation. Les différentes composantes culturelles décrites ici, montrent qu'elles sont toutes liées les unes aux autres et qu'elles ont une importance primordiale au sein de l'entreprise.

4. Les caractéristiques de la culture d'entreprise :

Les traits culturels sont divers, à la fois matériels et immatériels. Ainsi, leurs caractéristiques sont les suivantes.

¹ DOLAN Shimon L. et autres, Op. cit. P.389.

² Dictionnaire de sociologie La rousse, Paris, 1973, P. 176.

*C'est une approche donnant plus d'importance au sens des choses qu'aux choses elles-mêmes, c'est-à-dire elle pousse à chercher la signification profonde des phénomènes organisationnels du moment qu'elle s'intéresse aux relations intrinsèques entre les membres de l'organisation pour en dégager l'unité d'appartenance.

*C'est une approche qui aborde les problèmes de management dans le temps, car la réalité actuelle est toujours la continuation d'une histoire qui lui donne une part de ce sens¹.

« *La culture c'est ce qui reste quand on a tout oublié* »², c'est-à-dire que dans une entreprise on peut oublier les anciens employés, les situations qu'ils ont traversées..., mais la culture reste et fait partie de l'histoire de l'entreprise.

Enfin, la culture est un univers où les acteurs d'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit, « c'est un phénomène collectif »³

Autres caractéristiques se présentent comme suit :

- L'implication des travailleurs dans la thématique de la sécurité, en ce compris l'implication des dirigeants et de la direction ;
- La sécurité est un objectif de l'entreprise en elle-même, qui est indépendant du respect des obligations légales ;
- Une analyse approfondie des causes sous-jacentes des accidents comme des incidents ;
- Une comparaison de référence avec d'autres entreprises pour ce qui a trait à la sécurité.¹

¹ Ici la culture n'a de l'intérêt pour le management que si elle permet d'accroître ses chances d'efficacité, à savoir accroître la connaissance de la réalité de l'organisation et le management à son tour intervient pour résoudre les problèmes permanents en utilisant des compétences que l'entreprise crée.

² DELAVALLÉE Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Edition : D'organisation, Paris, 2002.p.2

³ BARABEL Michel Olivier MEIR, Manager, Edition Dunod, Paris, 2006.p.193.

5. Le rôle externe et interne de la culture d'entreprise :

Selon EDGAR. Schein(1985)² La culture d'entreprise est divisée en deux parties : La première concerne l'adaptation à son environnement qui nous a poussés à la survie de l'organisation.

Le deuxième est d'ordre interne. Elle sert à instaurer et à maintenir les relations efficaces entre les membres de l'entreprise.

Donc, la culture d'entreprise fait face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement. Elle tente aussi de répondre à l'intégration des salariés.

a. Les rôles internes de la culture d'entreprise :

- Elle sert à cohabiter et à coopérer au sein d'une même organisation à l'aide des points de convergence mais elle sert aussi à réduire les points de divergence.
- C'est un facteur interne d'intégration.
- Avoir des mécanismes de contrôle et de coordination afin de créer les conditions d'une coopération à travers des méthodes communes tout à fait acceptées.
- La fédération et la mobilisation des individus aprioris différents autour d'objectifs communs.

b. Les rôles externes de la culture d'entreprise :

- Délimiter les frontières d'une organisation.
- Elle crée la spécificité d'une organisation de lui donné une identité propre éminente des autres firmes de l'environnement.
- Identifier ceux qui les unissent et distinguent des autres acteurs de l'environnement.

¹ DILLEN Jan, La culture de sécurité de l'entreprise, Codshe Do, 2003. P. 69, 70

² EDGAR.Schein, culture organisationnelle et leader ship, edition Jossy Basse, 1985.P.126.

- Crée des socles afin de répondre à la contrainte de l'environnement.
- C'est un moyen de fédération en impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés.
- L'amélioration de la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation.
- Faciliter le choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques.
- Peut être un obstacle au changement et à la diversité en rejetant la culture dominante¹.

6. Apports et limites de la culture d'entreprise² :

- La culture d'entreprise représente un outil de gestion et un instrument de contrôle social : elle influence plus subtilement que des règles formelles car « elle n'impose pas des mesures précises, des comportements, ni des résultats, mais elle invite l'individu à conformer ses propres attentes à celle de l'entreprise » (Dupriez, 2002).
- Selon les valeurs et les convictions les managers influent, elle oscille entre l'implication et la manipulation des collaborateurs :
 - a) Dans une optique positive, la culture d'entreprise aide à une meilleure orientation de l'entreprise et ses collaborateurs ; facilite la communication et la collaboration ; facilite l'implantation des nouvelles idées ; diminue le contrôle formel par une plus grande confiance et encourage l'esprit d'équipe par une identité collective ;
 - b) Dans une optique critique, la culture d'entreprise génère des refus et des résistances envers de nouvelles orientations ; agrandit le fossé entre le « haut » et le « bas » ; amène à l'isolement certains

¹ MEIER (O), Op. cit, P. 16-18.

² J.L MAGAKIAN, C. BARMAYER, X. BOUZIAT, A. HOUNOUNOU, S. LE LOARNE, 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, éd Bréal, Paris, 2003, P151.

individus si les innovations et les critiques ne sont pas en cohérence avec leurs valeurs ; provoque une exclusion des collaborateurs qui ne partagent pas les normes mises en avant.

La culture d'entreprise uniquement conçue comme simple outil de gestion et non pas comme élément de l'identité sociale, peut être remise en cause sur le plan de son efficacité stratégique pour l'acquisition d'une source d'avantages concurrentiels. Cette attitude induit une usure ou un décalage des notions constitutives de cette culture, un manque de crédibilité et de cohérence, une intégration trop rapide des nouveaux arrivants, l'instrumentation des valeurs et surtout la superficialité des usages managériaux. La gestion des ressources humaines se retrouve alors au premier rang pour gérer les changements nécessaires.

Section 2 : La culture d'entreprise au service de management.

1. Exemple concrets de l'implication de la culture d'entreprise :

A travers cette étude, nous allons démontrer la place qu'elle détenait par rapport au management et sa situation au niveau de l'entreprise elle-même.

A. Audit de culture :

L'audit de culture est le constat de la réalité d'une culture à un moment donné, orienté vers des actions parce qu'il doit servir à améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans le sens de la performance.

Pour conduire un audit de culture, il est préférable d'avoir recours à un expert, le choix de ce dernier en vue de résoudre des problèmes de l'entreprise, d'aider à la prise de décisions importantes qui font évoluer l'entreprise dans une nouvelle orientation. Il permettra d'effectuer un premier constat par le biais d'un recueillement d'informations du département concerné, comme il sollicitera le personnel du département concerné un à un pour en dégager les

fonctions, le métier, les valeurs propres à chacun et celles relatives à l'entreprise. Cette méthode permettra de connaître la position sociale et le système de valeurs des individus.

Une fois dégagé ces éléments, le consultant s'attachera à comprendre et à analyser le système de connaissance et de raisonnement des individus, c'est-à-dire s'il est en adéquation avec la culture d'entreprise.

On déduit que ce travail permet d'analyser les compétences de chacun, de mieux comprendre l'organisation dans laquelle il est situé, et pour permettre de voir et de comprendre les racines des références qu'ils partagent, et par conséquent, de prendre conscience des problèmes existants et de se confronter à la réalité actuelle de l'entreprise.

B. Les procédures :

Après avoir établi l'audit de culture, le consultant analysera le système de fonctionnement quant aux procédures utilisées. Autrement dit dans le but de comprendre comment les membres effectuent leurs tâches et par conséquent de définir précisément et avec exactitude la manière dont le personnel procède (le temps passé, les obligations juridiques, les responsabilités engagées, qui vérifie ou valide la décision ? ...).

Cette démarche a pour objectif de faire une gestion de la culture pour permettre aux gens de fonctionner ensemble, autour de systèmes de gestion, de politiques communes. Donc nous pouvons dire par là que la culture intervient dans la perception des situations et de la gestion des conflits.

C. Le développement des fonctions et des compétences :

C'est-à-dire le potentiel d'action des individus. Cette analyse va permettre de développer ou bien d'aborder des situations de manière

différentes pour l'entreprise, ce qui jouera par la suite, sur sa compétitivité, son adaptation et son environnement. Il s'agira pour le consultant de créer une référence nouvelle, ou bien de la mettre en lumière, si elle était déjà présente au sein de l'organisation. Ainsi, les collaborateurs effectueront leur potentiel d'action (prise de décision, comportements, agissements...) en se référant aux modes de fonctionnements dans l'entreprise tout en cherchant à respecter la référence nouvelle, devenue commune, pour faire face à des situations problématiques et/ou conflictuelles.

D. Le projet d'entreprise :

Le projet d'entreprise a pour but d'agir sur l'ensemble des quatre univers de relation précédemment cités, c'est-à-dire la position sociale, les systèmes de valeurs, le système de connaissance et de raisonnement et potentiel d'action en vue de clarifier l'entreprise et de créer des axes de progrès pour son devenir.

Le projet d'entreprise aura pour but de faire une collaboration progressive de référence clés pour encadrer l'avenir. Pour mener à bien le projet d'entreprise, il s'agira d'utiliser la culture comme une ressource, de toujours la confronter à la réalité des problèmes ou de l'avenir, et de chercher à agir là où c'est le plus simple avant de tenter le plus difficile.

Pour éclaircir bien ce point nous donnant une liste non exhaustive des principaux critères communs dont le projet d'entreprise se caractérise malgré la diversité de formes adoptées pour chacun en fonction de l'histoire. Des finalités et surtout de la culture.¹

¹ DOBIECKI. B, Communication des entreprises et des organisations psychologique, édition éclipse, Paris, 1991. P.128.

- C'est un document écrit, daté et signé, rappelant l'engagement de chacun il est appelé aussi charte de l'entreprise.
- C'est un texte dynamique, manifeste de la volonté de tous, précisant les priorités, le mode de relations avec l'extérieur pour plus de performance.
- C'est un pacte de participation, impliquant chaque membre de l'entreprise. C'est le message de l'entreprise, élaboré collectivement puis largement diffusé afin de renforcer l'exigence et la cohérence internes.
- C'est un projet mobilisateur, communiquant la volonté de réussir à tous les collaborateurs de l'entreprise.

2. Les interventions relatives à la culture d'entreprise :

Il arrive par fois que les gestionnaires désirent transformer la culture de leur entreprise ou la revitaliser en favorisant des valeurs qui élimineront des attitudes et des comportements dysfonctionnels tels que la méfiance, l'agressivité, le manque d'initiative. Parfois, un changement culturel équivaut à la mutation de la mentalité fondée sur les postulats de bases, par exemple le respect du pouvoir légitime constitue un postulat de base dans le cas des forces armées canadiennes.

2.1. Transformation de la culture d'entreprise :

Selon Louche Claude, dans son ouvrage, introduction a la psychologie du travail et des organisations, la mise en œuvre de changement nécessite l'élaboration d'un diagnostic, qui est réalisé à partir et en fonction de l'efficacité de l'organisation.

Cette efficacité est multiforme. De manière classique elle est abordée dans une logique économique qui fait de l'atteinte des objectifs organisationnels le critère essentiel.

L'analyse des états financiers (ratios d'endettement, ratio de liquidité de rentabilité) illustre cette orientation économique.

Il existe aussi une conception sociale de l'efficacité organisationnelle qui prend en compte la satisfaction, l'engagement organisationnel. Une conception systémique fera de la pérennité dans l'environnement un critère essentiel et une conception intégrée¹.

A. La sélection du personnel :

Dans un contexte de transformation culturelle, les futurs employés doivent être sélectionnés en fonction de leurs capacités technique et aussi de certaines valeurs. Les valeurs désirées doivent être repérables et claires pour les gestionnaires chargés du recrutement. Des instruments valides permettant de mesurer l'harmonie entre les valeurs personnelles d'un candidat et celles de l'entreprise doivent être mis en point.

B. L'accueil :

Le succès de l'intégration d'un nouvel employé dans l'entreprise dépend du climat psychologique et culturel ambiant. Les mesures d'accueil peuvent viser à lui apprendre les valeurs et les représentations propres à l'organisation, c'est-à-dire faciliter son adaptation à celui-ci.

C. L'évaluation de la performance des employés et la reconnaissance de leurs efforts :

L'appréciation de leur performance permet aux employés de savoir ce qu'on attend d'eux ; elles les incitent aussi à se conformer aux normes et aux attitudes qu'impose la culture d'entreprise.

¹ LOUCHE Claude, Introduction a la psychologie du travail et des organisations, 2^{ème} Edition, éd Armand Colin, Paris, 2010.P.52.

L'entreprise peut définir les comportements qu'une personne doit avoir lorsqu'elle occupe un poste donné et procéder à des évaluations en fonction de ces critères. Cela donne au personnel une bonne connaissance du monde dans lequel il doit entrer et le pousse à s'y conformer.¹

3. La production de la culture d'entreprise :

Il faut examiner de près les divers processus d'inculcation de cette culture, qui produiront la socialisation des individus au sein de l'entreprise.

Selon SAINSAULIEU.R² : trois processus majeurs de cette socialisation sont observables dans toute société : La transmission par les anciens, Par l'appris, la prescription.

A. Transmission par les anciens :

Par transmission, il faut entendre une série de pratiques d'informations et de communication destinées à faire prendre conscience des valeurs, modèles et des normes en vigueur dans l'entreprise. Cette fonction de transmission, que l'on désignera par le terme transmis, pour signifier qu'il s'agit d'une réalité historique et déjà la pour les nouveaux, évoque les rites d'initiations des sociétés observées par les ethnologues.

Dans l'entreprise, cette transmission dépendra souvent de l'accueil, de méthodes de recrutement, mais aussi de stage ou période d'apprentissage³.

B. Par l'appris :

On signifiera autre chose que l'inculcation par les personnels des codes culturels de la vie dans l'entreprise en question on voudrait ici pointer un autre

¹ DOLLAN Shimon, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnelle, 2^{ème} Edition, Edition Gaétan Morin, Québec, Canada, P. 393.

² SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise, 2^{ème} édition, édition Presses de science po, Paris, 1997.P.249.

³ Nous entendons ici par apprentissage les mécanismes par lesquels tout ou partie d'une organisation améliore les compétences qu'elle détient ou se dote de capacités et de connaissances nouvelles issu de l'expérience professionnelle ou la prescription idéologique.

mécanisme retrouvé en entreprise par les sociologues. Il s'agit de l'apprentissage culturel lié à l'expérience quotidienne de chacun. Au cœur des rapports habituels de travail, l'individu fait l'expérience concrète d'usage et de manière d'être ou de penser en rapport avec l'exercice de pouvoir c'est-à-dire le jeu dans les communications et les collaborations technique par exemple.

C. La prescription :

Concerne l'activité souvent idéologique, d'organisation, des visions de monde et des représentations de l'avenir en message visant à donner cohérence et dynamisme à l'action collective. L'ensemble symbolique apporté par une culture ne repose pas en effet que sur les leçons du passé et celles de l'expérience présente, il intègre également les visions que certains cherchent à donner de l'avenir. On les rencontre dans les chartes, les projets, plans. On comprend par là que cette culture prescrite fait intégrer tout ce qui porte sur l'avenir de l'entreprise à savoir les réformes sur la gestion et les innovations technologiques, le recrutement d'une nouvelle composantes humaines¹.

¹ SAINSAULIEU Renaud, Op. cit. P. 249

Nom du document : culture final (2).docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\a imprimer\chapitre 3
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.do
tm
Titre : Chapitre III La culture d'entreprise
Sujet :
Auteur : user
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 19/04/2016 10:45:00
N° de révision : 24
Dernier enregistr. le : 12/06/2016 13:08:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition : 358 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:46:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 19
Nombre de mots : 4 776
Nombre de caractères : 28 422 (approx.)

1. Présentation de l'organisme d'accueil :

Préambule :

La marque Candia est présentée en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait en poudre Candia et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, ont largement contribué à la marque sur le territoire algérien durant les années 1990.

Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de lancer sur le marché du lait.

Le projet de l'entreprise Tchén-Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi.

On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

Présentation de l'entreprise :

Implantée sur l'ancien site de limonaderie Tchén-tchén ; à l'entrée de la ville de Bejaia, Tchén-Lait produit et commercialise la lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA.

Tchén-Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL.

Elle est dotée d'un capital social de 1.000.000.000 DZD, détenu majoritairement par M.Fawzi BERKATI, gérant de la société.

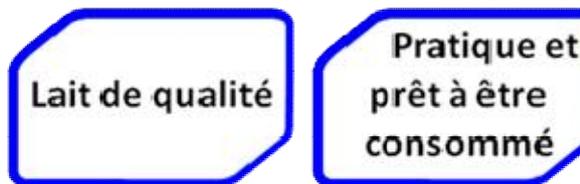
Historique de l'entreprise :

Tchin-Tchin était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952.

Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux la contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchin-Lait.

Pourquoi le lait UHT ?



Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport.

Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- la chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défailante chez le distributeur et le producteur.

Contrat de franchise Candia /Tchin-Lait :

N'étant pas laitier de tradition, Tchin-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait.

Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchin-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchin-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

A. Engagement du franchiseur (CANDIA) :

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

a) Sur le plan technique :

- Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis
- Mettre à la disposition de Tchou-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

b) Sur le plan commercial/Marketing :

- Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.
- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA ;

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

B. Engagement de la franchise (Tchin-Lait) :

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

a) Contrôle de la qualité :

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

Nom du document : Présentation de l.docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\à imprimer\chapitre 4
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.do
tm
Titre : Chapitre IV Présentation et analyses des résultats
Sujet :
Auteur : allaoua
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 25/05/2016 10:35:00
N° de révision : 13
Dernier enregistr. le : 20/06/2016 00:47:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition : 176 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:47:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 5
Nombre de mots : 1 059
Nombre de caractères : 5 923 (approx.)

2. analyse et interprétation des résultats :

Cas n° 01

Responsable de comptabilité générale (chef de service), âgé de 36ans, il a fait des études universitaires afin d'obtenir une licence en science de gestion option : comptabilité, il a été recruté à Tchiv Lait/Candia y'a 06ans.

Ce cadre trouve que la communication interne est l'outil le plus performant pour assurer la fiabilité de l'information et sa disponibilité dans le moment important ; *« pour moi, je trouve que la communication interne au sein de mon entreprise est bonne »*.

Pour ce qui est de représentation de la communication interne pour ce dernier, il dit que ; *« c'est un élément fondamental pour le bon déroulement ou fonctionnement de l'entreprise »*.

La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise et permet de faire le lien entre les différents employés ; à ce propos il nous dit que le rôle principal de la communication est *« de développer la dynamique collective et d'aider les salariés à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser leur motivation »*.

Pour un bon déroulement de l'information et de la communication, l'entreprise mit en place différents outils. *« Les outils de communication qu'on utilise ici à Tchiv Lait/Candia sont : le téléphone interne, le Outlook, les procédures, les notes internes (l'affichage), et le progiciel de gestion (ERP des données financières).*

« Personnellement, le support de la communication interne que j'apprécie plus est le Outlook ».

Le réseau de communication informelle, est celui de l'information non maîtrisée et circulant sans logique discernable. En ce qui concerne ces informations informelles, il nous dit que « *les informations informelles existent dans toute entreprise algérienne, l'informel couvre l'environnement intérieur de chaque entreprise, mais au sein de notre entreprise n'existe pas beaucoup* ».

Le développement des moyens de communication ont facilité la circulation des informations. À ce sujet ce cadre nous répond : « *par fois, on trouve des obstacles ou des freins, qu'on considère comme des ralentissements pour bien comprendre l'information, alors il faut intervenir une deuxième fois et le blocage sera réglé* ».

Les objectifs de la communication interne se déterminent en fonction des capacités spécifiques de la variable communication du marketing. En effet, dans toute stratégie de communication, il est nécessaire de savoir pour quelles raisons l'on communique et dans quel but. Ce responsable de comptabilité générale nous souligne deux objectifs de la communication interne à Tchic Lait/Candia : « *le premier objectif est de transférer l'information correctement aux destinataires dans un délai impartis, et le second objectif est de se positionner sur un marché et donc d'exister par le biais de nos produits, notre marque et notre service* ».

La culture d'entreprise est l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique. Elle est, dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés. « *La culture d'entreprise représente pour moi un organe de gestion (une fois on a une bonne culture d'entreprise, on va assurer une bonne gestion)* ».

La culture d'entreprise permet la cohésion des travailleurs aux mêmes valeurs et aux mêmes objectifs. Ce cadre nous affirme : *« pour moi, le rôle que la culture d'entreprise joue dans notre entreprise est de maintenir une cohésion, elle unit le personnel autour du nom, afin de devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel, en le motivant ».*

Les valeurs de la culture d'entreprise représentent l'image de l'entreprise à l'intérieur comme à l'extérieur. *« Les valeurs que défend la culture de notre entreprise sont : la qualité de nos produits, et l'image de notre entreprise ».*

La culture d'entreprise aide les entreprises à mieux se représenter économiquement dans le marché de travail. En ce qui concerne l'influence de la culture d'entreprise sur la performance économique, ce responsable de comptabilité générale nous répond : *« oui, je trouve une influence de la culture d'entreprise sur la performance économique, elle joue un rôle positif dans le développement de l'activité économique de l'entreprise ».*

L'augmentation de la production et la bonne qualité des produits revient aux salariés qui travaillent dans de bonne condition. En ce qui concerne l'existence d'une relation entre la culture d'entreprise et la performance sociale, il nous dit que : *« si le salarié travaille dans des conditions favorables et si il y'a une bonne entente entre les salariés et leur responsable, et si ces salariés sont satisfaits ils vont produire plus ».*

L'action sociale est inséparable de la nature paritaire des institutions de prévoyance et des groupes de protection sociale. La solidarité qui s'exerce entre les salariés, elle complète les garanties collectives dont ils bénéficient au sein de l'entreprise. Concernant la solidarité entre salariés, ce cadre nous répond comme suite : *« il y'a une solidarité parfaite entre nous, soit une relation physique ou une solidarité mentale ».*

L'ouvrier est le fondement de chaque entreprise. Pour quant les ouvriers seront créatifs et motivés, l'entreprise doit assurer leur confiance. En parlant de la confiance des ouvriers, ce cadre nous affirme que : *« la confiance est déjà acquise de l'extérieure avant même d'être recruter, les salariés savent que l'entreprise Tchiv Lait/Candia est une grande entreprise, et elle ne va pas disparaître d'un jour à un autre, et aussi elle assure la confiance de ses ouvriers par le salaire »*.

Le client est le roi de toute entreprise, c'est celui qui contribue au développement de ces dernières. *« La confiance de nos clients est assuré grâce au maintien de la qualité de nos produits et leur disponibilité dans le marché avec des prix compétitifs (rapport qualité/prix) »*.

Les objectifs sont essentiels et vitaux dans la gestion d'une entreprise. Manquer d'objectifs ou ne pas les avoir clairement en tête, rend très difficile la tâche du manager. Concernant l'intégration des salariés aux objectifs de l'entreprise, il nous dit : *« oui, les salariés s'intègrent aux objectifs de l'entreprise. Chaque structures dans l'entreprise fixent elles même ses objectifs, par structure je veux dire service »*.

Il faut instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel. L'estime de l'autre et son respect sont des critères primordiaux pour pouvoir communiquer. Quel que soit le lien hiérarchique, chacun doit respecter l'autre même si la communication est vers le bas. En parlant de l'apport de la culture d'entreprise à la communication interne, il nous affirme que : *« la culture d'entreprise est une partie prenante de la communication interne, elle permet une bonne circulation de l'information »*.

Cas n° 02

Responsable de production, âgé de 35ans, il a fait une formation universitaire pour l'obtention d'un diplôme d'ingénieur en technologie alimentaire, et il a 15ans d'expérience à Tchic Lait/Candia.

Le personnel de l'entreprise est le premier vecteur de la communication et de l'image de l'entreprise vers l'extérieure. Depuis l'accueil à l'entrée de l'entreprise jusqu'aux relations clients en passant par les échanges téléphoniques banals et les relations administratives. Ce cadre nous dit à propos de la communication interne au sein son l'entreprise : *« qu'elle est en amélioration surtout avec la mise en place de nouveau système de management »*.

La communication interne est devenue un gage de notoriété des organisations et des salariés. Ce responsable de production nous souligne que : *« la communication interne est le capital de chaque entreprise, car on ne peut pas travailler sans communiquer »*.

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. A propos du rôle principal de la communication interne à Tchic Lait/Candia, il annonce que : *« c'est de renforcer les liens et l'enrichissement des idées »*.

Les outils de communication constituent le socle fondateur des entreprises : sans outil de communication, il est impossible de collaborer - ou de coopérer. Pour les différents outils de communication interne, ce cadre nous cite les suivants : *« les notes de services, le téléphone, l'internet, l'intranet, les réunions »*.

Ce responsable de production apprécie plus *« le support intranet et le support affichage »*.

La communication informelle est un ensemble des échanges non programmés à l'intérieur de l'entreprise et qui ne porte donc pas nécessairement sur l'effectuation du travail ou ne sont pas actés par la hiérarchie. En ce qui concerne les informations informelles entre les salariés, il nous déclare que : *« oui, des informations non officielles existent dans notre entreprise, comme les rumeurs qui circulent un peu partout sans connaître la source »*.

La circulation de l'information est un élément vital dans l'entreprise, elle est l'un des principaux éléments structurants de l'organisation. Parlant du blocage dans la circulation des informations, il nous annonce que : *« je ne trouve pas un blocage dans la circulation des informations, ces dernières sont géré par niveau »*.

Avant de mettre en place une action promotionnelle, il est impératif de définir précisément les objectifs de communication pour communiquer avec efficacité. D'après ce cadre, les objectifs de communication de Tchik lait/Candia sont les suivants : *« une bonne gestion du travail, sensibilisation et le respect des procédures »*.

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social. *« Personnellement, je considère la culture d'entreprise comme un outil de communication qui facilite le contact avec les différents partenaires sociaux »*.

La culture d'entreprise est un ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une organisation. Le rôle de la culture d'entreprise pour ce cadre se résume comme suite : *« La culture d'entreprise permet de créer des conditions favorables à l'implication des salariés et promouvoir la stratégie de l'entreprise »*.

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs et de signes partagés par la majorité des intervenants. *« Les valeurs que défend la culture de notre entreprise sont des valeurs socio-économiques : la qualité des produits et l'esprit famille qui règne au sein de notre entreprise ».*

La culture d'entreprise et la performance économique sont deux variables qui sont indispensables dans l'entreprise. Concernant ce sujet, il nous informe que : *« je trouve une influence de la culture d'entreprise sur la performance économique de l'entreprise, elle influe sur le rendement ».*

La réussite d'une entreprise se résume dans la majorité des cas au capital humain qui est un facteur essentiel de la croissance et joue un rôle crucial. Concernant la relation entre la culture d'entreprise et la performance sociale, il nous répond : *« oui il existe une relation entre la culture d'entreprise et la performance sociale, il y'a une interdépendance entre les deux ».*

Ce responsable de production nous affirme à propos de la solidarité entre les salariés : *« oui, il y'a une solidarité entre les salariés, un cadre professionnel agréable, et une bonne entraide entre les salariés ».*

La confiance des salariés est assurée par plusieurs moyens, Tchik Lait/Candia assure la confiance de ses salariés d'après ce cadre : *« les encouragements de ces derniers et l'esprit d'appartenir à cette entreprise »*

Ce cadre nous annonce à propos de la confiance des clients que : *« Tchik Lait/Candia assure la confiance de ses clients en leur offrant un produit de qualité tout en restant à l'écoute de ces derniers (clients) ».* Gagner la confiance du client est essentiel pour pouvoir établir une relation durable, positive et constructive sur le long terme.

La communication est l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels se réalise l'opération de mise en relation d'une ou

plusieurs personnes en vue d'atteindre certains objectifs. A propos de l'intégration des salariés aux objectifs de l'entreprise, il déclare que : « *les salariés de Tchik Lait/Candia s'intègrent aux objectifs de leur entreprise, chacun d'entre eux essayent de faire un bon travail par leur rendement* ».

Concernant l'apport de la culture d'entreprise à la communication interne, ce responsable de production nous annonce que : « *la culture d'entreprise développe la communication interne, une fois il y'a une bonne entente entre les salariés l'information passe rapidement* ». La communication interne et la culture d'entreprise sont des notions complémentaires voir interdépendantes et en quoi elles sont des facteurs stratégiques garantissant la pérennité de l'entreprise contemporaine.

Cas n° 03

Assistante de directeur, âgée de 31 ans, diplômée à l'INSIM dans la gestion des entreprises, travaille chez Tchou Lait/Candia depuis 2ans et demi.

La communication interne est indéniablement un des facteurs clés de la réussite de l'entreprise. Cette assistante de directeur nous dit : « *je trouve que la communication dans l'entreprise Tchou-Lait/Candia est bonne tant que nous recevons les informations convenablement* ».

La communication interne est un chemin de réussite pour l'entreprise, d'après elle : « *la communication interne est très importante pour la réussite de l'entreprise* ».

L'échange de l'information se fait par la communication interne dans son point de vue, elle dit que « *la communication interne a plusieurs rôles "informer, transmettre des messages, et créer des liens entre les différentes structures"* ».

Pour transmettre les informations beaucoup de moyens sont mis en place. Cette assistante nous cite quelques moyens de communication interne utilisés à Tchou Lait : « *l'affichage, Outlook, réunion, et le téléphone* ».

Les supports modernes sont les plus utilisés dans les entreprises, pour elle le plus apprécié est : « *l'outil informatique : internet* ».

En parlant d'informations informelles elle nous affirme que : « *bien sûr que les informations informelles existent entre les salariés, c'est évident, l'informel est un moyen parmi d'autres moyens de communication* ». Les informations informelles sont des informations qui ne sont pas officielles et qui peuvent toucher des échanges de type personnel, privé, mais qui peuvent aussi parfois apporter de l'information.

Communiquer la bonne information, au bon moment et à la bonne personne ne s'improvise pas. Une question de méthode mais aussi d'état d'esprit. Elle dit à propos de blocage de l'information que: *« il n'y'a pas un blocage dans la circulation des informations ; l'information circule rapidement et facilement soit vers le haut où vers le bas »*.

Concernant cette question : quels sont les objectifs de communication interne de l'entreprise ? Elle nous a dit qu'elle n'est pas au courante de ces objectifs, et que le service Marketing est le concerné.

L'entreprise est toujours représentée comme une institution reposant sur une culture commune entre les membres du groupe. Pour elle, la culture d'entreprise représente : *« un ensemble de valeurs partagés par l'ensemble de personnel »*.

La culture d'entreprise joue probablement un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des entreprises, le rôle qu'elle joue cette dernière à Tchik Lait selon elle est de : *« serer les liens, et partager les mêmes valeurs dans le but d'évoluer »*.

La culture d'entreprise défend plusieurs valeurs, tels que les mythes et les traditions, pour une bonne adhésion des travailleurs à leur milieu de travail. Selon elle : *« les valeurs que défend la culture d'entreprise sont ; le respect et l'image de l'entreprise »*.

En parlant de l'influence de la culture d'entreprise sur la performance économique, elle nous annonce que : *« oui il y'a une influence de la culture d'entreprise sur la performance économique ; quant les salariés s'engagent pour atteindre les mêmes objectifs »*.

En ce qui concerne la relation entre la culture d'entreprise et la performance sociale, elle nous affirme que : *« bien sur qu'il existe une relation entre la culture d'entreprise et la performance sociale, la bonne performance sociale des salariés est un reflet de bonne culture d'entreprise »*.

Pour ce qui est de solidarité entre les salariés, elle déclare : *« que il y'a une bonne solidarité entre les salariés, je vois une entraide entre ces derniers »*.

Tchin Lait assure la confiance de ses ouvriers, selon elle, par: *« l'implication de ces derniers aux objectifs de l'entreprise, le salaire qui réponds à leurs exigences, et par les bonnes relations avec leur patron »*. Pour assurer un bon niveau de service de qualité, les sociétés ont besoin d'avoir des employés satisfaits, principalement chez les sociétés de service.

Les entreprises performantes ont compris aujourd'hui que la satisfaction de leurs clients est un véritable levier de fidélisation et une opportunité de multiplier les ambassadeurs de leurs marques ; à ce propos cette assistante du directeur nous informe que Tchin Lait essaye de gagner la confiance de ses clients : *« en leur produisant la bonne qualité et en seront à leurs écoute »*.

L'intégration des salariés aux objectifs de l'entreprise, leur permet d'avoir un sentiment d'appartenance à cette dernière, ce qui va influencer sur leur rendement. En parlant de l'intégration des salariés aux objectifs de l'entreprise, elle nous affirme que : *« Les salariés de Tchin Lait s'intègrent aux objectifs de l'entreprise, pour cela, les salariés considèrent l'entreprise comme une deuxième famille »*.

Parlant de l'apport de la culture d'entreprise sur la communication interne d'après cette assistante : *« s'il y'a une bonne culture d'entreprise, la communication sera transparente, fluide et performante »*. Le fonctionnement de l'entreprise est sous la dépendance de la dynamique des individus et de la

dynamique des rapports entre ces individus. L'entreprise construit ses rapports en leur communiquant du sens. Dès lors, en plus de sa structure organisationnelle, l'entreprise se dote d'un sens social. Son identité réelle, et pas seulement celle voulue par ses dirigeants, matérialise une culture spécifique. Elle va permettre d'identifier l'organisation, la différencier de ses concurrents...

Cas n° 04

Assistante du directeur général, âgé de 40ans, elle a été recruté à Tchik Lait/Candia en 2010, elle a fait une formation universitaire (bac+5), afin d'obtenir un diplôme en biologie : ingénieur en science alimentaire.

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés, cette assistante du directeur général dit que : *« la communication interne existe au sein de notre entreprise, je la trouve bonne car elle est un moyen parmi d'autres qui relie entre les salariés »*.

« Pour moi, la communication interne est la base de notre travail » ; la communication interne permet de développer des flux d'informations multidirectionnel permanent au sein de l'entreprise.

La communication interne est devenue un vecteur d'informations indispensable entre les salariés et l'entreprise, d'après elle, le rôle de la communication interne est : *« que le personnel de Tchik Lait/Candia soit informé à temps et quotidiennement »*.

Concernant les outils de la communication interne qui sont utilisés à Tchik Lait/Candia, elle dit que : *« nous avons plusieurs outils : l'outil informatique (le Outlook), l'affichage (les notes internes), les réunions et le téléphone »*.

Et pour l'outil le plus apprécié par elle c'est *l'Outlook*.

La communication informelle véhicule des informations officieuses, elle emprunte des « voies (réseaux) » qui échappent aux structures de l'organisation, elle par nature imprévisible et incontrôlable, à ce propos, elle dit que : *« les informations informelles n'existent pas entre les salariés, car toutes les informations sont diffusées sur Outlook, et on ne laisse pas place à la rumeur »*.

Au sujet de l'existence d'un blocage dans la circulation de l'information, elle dit que : *« il n'existe pas un blocage dans la circulation de l'information, mais il y'a certaines informations confidentielle qui sont pas diffusé. Par exemple ; le DG a certaines informations confidentielle qui ne diffuse pas pour tout le monde, elles restent au niveau de la direction générale »*.

Les objectifs spécifiques de chaque entreprise nécessitent l'élaboration d'un plan de communication. Ce plan doit rester cohérent et compatible avec les autres plans fonctionnels de l'entreprise, elle nous dit à ce propos que : *« les objectifs de communication sont ; améliorer et sophistiquer les moyens de communication »*.

La culture de l'entreprise se résume en un ensemble d'éléments qui définissent son fonctionnement, son identité, son esprit unique par rapport à ses concurrents, elle dit que : *« la culture d'entreprise est essentielle pour le bon déroulement interne, elle résume la personnalité de notre entreprise »*.

En parlant du rôle de la culture d'entreprise, elle nous dit que : *« son rôle est d'établir une bonne relation entre les salariés et aussi de les réunir autour du même objectifs »*.

En ce qui concerne les valeurs que la culture d'entreprise défend, elle répond : *« les valeurs que la culture de Tchik Lait/Candia défend sont : le respect les uns pour les autres et produire de la bonne qualité »*.

Cette assistante du directeur général dit à propos de l'influence de la culture d'entreprise sur la performance économique : *« c'est sur que la culture d'entreprise influe sur la performance économique : une fois les salariés sont satisfait et motivé ça va influencer sur leurs rendement »*.

Et en ce qui concerne la relation de la culture d'entreprise et la performance sociale, elle dit : *« je pense que la relation entre ces deux variables est complémentaire »*.

La solidarité entre salariés est un facteur de réussite pour l'entreprise, elle nous affirme à ce propos : *« oui il y'a une solidarité entre les salariés ; quant on sait qu'il y'a un parmi nous qui est en difficulté physique ou morale nous l'aidant »*.

Le salarié est l'acteur principal de toute entreprise, pour cela les entreprises doivent assurer leur confiance. Selon elle, Tchik Lait/Candia assure la confiance de ses salariés *« en leur payant bien et dans les délais, en leur donnant leur congés, en les assurant socialement, et aussi d'avoir une bonne relation avec leurs responsables »*.

La plupart des entreprises aujourd'hui sont bien organisées pour gérer des produits ou pour gérer des canaux de distribution afin d'attirer l'intention de ses clients. La confiance des clients, selon elle, est assurée : *« d'abord en respectant le client, toute en restant à son écoute, et par la qualité de nos produits »*.

Les objectifs de l'entreprise se diffèrent d'une entreprise à une autre, pour répondre à la question de l'intégration des salariés aux objectifs de l'entreprise, elle dit que : *« les salariés de Tchik Lait/Candia s'intègrent aux objectifs de l'entreprise, ils donnent leurs avis à propos des objectifs tracés sur le plan prévisionnel concernant la gamme de production à fabriquer »*.

Concernant l'apport de la culture d'entreprise à la communication interne, elle dit que : *« s'il y'a une bonne relation entre les salariés et une bonne entente entre eux, cela facilitera le chemin de la communication interne »*.

Cas n° 05

Agée de 40ans, elle est responsable de service laboratoire, elle a fait des études universitaire, afin d’obtenir un diplôme DEUA (Diplôme d’Etude Universitaire Appliqué), elle a été recrutée à Tchiv Lait/Candia y’a 15ans.

La communication interne organise l’échange et diffusion des informations dans une organisation ou entreprise et permet d’avoir une bonne vision globale aux acteurs internes et externes. A ce propos ce cadre nous souligne que : « *la communication interne de Tchiv Lait est bonne, tant qu’on est au courant de tout ce qui se passe à l’intérieure de l’entreprise* ».

Cette responsable de service laboratoire nous affirme que : « *la communication interne est indispensable dans l’entreprise, car elle encourage la motivation des salariés* », la communication est un ensemble des actions à destination des employés de l’entreprise. Elle permet de développer un flux d’informations multidirectionnel permanent au sein de l’entreprise, afin d’entretenir la motivation des personnels.

La communication interne joue de différents rôle dans l’entreprise et cela diffère d’une entreprise à une autre, selon cette cadre, les rôles que joue la communication interne à Tchiv Lait/Candia sont : « *assurer la cohésion du groupe et développer une image positive de l’entreprise* ».

La communication interne va de l’entreprise vers son personnel, ce qui implique qu’elle se destine à tous les membres d’une même entreprise, non pas pour formater mais pour transmettre, pour cela il faut avoir de différents outils pour transmettre des informations, cette responsable nous cite quelques outils qui sont utilisés à Tchiv Lait : « *le téléphone, les e-mails(Outlook), les réunions, les notes internes (l’affichage)* ».

L'outil le plus apprécié par cette dernière est : *Outlook* qui est un réseau privé de l'entreprise, bien qu'utilisant les techniques du web, cet outil permet de transmettre les messages officiels provenant de la direction aux collaborateurs de manière réactive et ce quel que soit l'endroit où ils se trouvent, sans attendre la publication d'un support papier.

La communication informelle c'est l'art de communiquer de manière non officielle, non formatée. C'est communiquer sans obéir à des règles bien définies, cette cadre nous dit si on parle de ce genre de communication informelle « *je dirais que oui ces informations existent dans notre entreprise, personnellement je m'assoie avec mes collègues et on discute de ce qui est passé dans l'entreprise ou dans la réunion qu'on vient d'effectuer, et de ce qui va se passer suite à une prise de nouvelle discision par exemple* », l'information informelle concerne aussi les rumeurs qui circulent de bouche à oreille « *mais si on parle des rumeurs j dirais que dans mon service ces rumeurs n'existent pas* ».

L'information elle est au cœur de l'entreprise, sa maîtrise permet de diffuser les messages de toute nature et de faciliter la circulation d'information, à propos que « *dans mon service je trouve aucun blocage dans la circulation des informations, avec mes subordonnés les informations circulent à merveilles, l'information est comprise dès qu'elle est prononcé* ».

En ce qui concerne la question suivante : quels sont les objectifs de la communication interne de votre entreprise ? Elle nous dit : « *sincèrement je ne sais pas* ».

La culture d'entreprise selon elle : « *est un moyen primordial pour permettre à l'organisation de se différencier de ses concurrents* », la culture de l'entreprise se résume en un ensemble d'éléments qui définissent son fonctionnement, son identité, et son esprit unique par rapport à ses concurrents.

La connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique. Elle permet de prendre des décisions adaptées, tenant compte des spécificités de l'entreprise, en évitant de fonder sur ces décisions par rapport des normes standard, la culture d'entreprise défend plusieurs valeurs d'après cette cadre, elle nous cite les suivants : *« favoriser la motivation des salariés car ils s'intègrent les objectifs de l'entreprise, la satisfaction du client, et de donner une meilleure image en externe »*.

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante, cette cadre nous affirme que : *« oui, je trouve une influence de la culture d'entreprise sur la performance économique de l'entreprise, si les salariés se réunissent autour du mêmes objectifs, leur rendement sera plus élevé »*.

« Oui il existe une relation entre la culture d'entreprise et la performance sociale de l'entreprise ; l'esprit famille qui règne dans notre entreprise facilite la cohésion des salariés dans l'entreprise », la performance sociale prendre en compte le facteur humain au travail, c'est la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci.

La solidarité est un lien social d'engagement et de dépendance réciproques entre des personnes ainsi tenues à l'endroit des autres, généralement des membres d'un même groupe liés par une communauté de destin (entreprise), à ce sujet, cette responsable du service laboratoire nous dit que : *« oui, je trouve qu'il y'a une solidarité entre les salariés, par exemple, dans mon service, on fait des quêtes si il y'a un parmi nous qui est en besoin, si quelqu'un doit s'opérer et qu'il a pas assez d'argent on fait des quêtes pour l'aider, aussi si il y'a un décès dans la familles de mon personnel, on se solidarise pour lui »*.

Assurer la confiance de ses salariés peut être un moyen permettant d'améliorer les attitudes et les comportements de ces derniers, et permettant aussi d'accroître une bonne performance des salariés, à ce sujet, cette cadre nous annonce que Tchiv Lait assure la confiance de ses salariés par divers moyens : *« implication des salariés aux objectifs de l'entreprise, cela fera naître un esprit d'appartenance à cette dernière, la sécurité au travail, et un salaire qui répond aux efforts qu'ils effectuent »*.

« Tchiv Lait/Candia assure la confiance de ses clients en assurant leur sécurité en produisant de la bonne qualité, et de rester à l'écoute de ces derniers, d'ailleurs on a un service consommateur pour les réclamations des clients ou consommateur, et on cas de doute on rembourse le consommateur pour le fidélisé », pour une entreprise, gagner la confiance du client est essentiel pour pouvoir établir une relation durable, positive et constructive sur le long terme, et arriver à des objectifs communs.

L'entreprise cherche à dégager un bénéfice pour assurer son développement, c'est-à-dire grandir tout en luttant contre la concurrence. Pour accomplir un objectif, l'entreprise doit vendre des biens et des services à un prix supérieur à leur coût de production, afin d'arriver à certains buts, certaines entreprise font intégrer leurs salariés aux objectifs de l'entreprise, c'est le cas de Tchiv Lait/Candia d'après ce cadre qui nous affirme que : *« oui, on s'intègre aux objectifs de l'entreprise, ces objectifs sont nos objectifs aussi, car une fois l'entreprise atteint certains objectifs, on sera récompensé, par des primes »*.

Les salariés d'une entreprise n'échangent des informations que s'ils sont animés par une volonté de partage. Une communication interne forte est d'abord un phénomène affectif au sein de l'entreprise ; elle suppose une forte culture interne, « culture d'entreprise ». Pour cela, cette responsable nous déclare que : *« la culture d'entreprise favorise la communication interne, si les salariés s'entendent bien, les informations seront facile à transmettre »*.

Cas n° 06

Chef de service administratif, âgé de 40ans, il a fait une formation universitaire pour l'obtention d'un diplôme dans la recherche opérationnelle et il a 14ans d'expérience à Tchic Lait Candia.

« Je trouve que la communication interne au sein de l'entreprise Tchic Lait/Candia est satisfaisante, du moment où on est informé de tout ce qui se passe à l'intérieure de l'entreprise », la communication interne, est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.

La communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux : pour organiser le travail, pour maintenir une bonne ambiance importante pour le travail d'équipe. Ce cadre nous annonce que : *« La communication interne est très importante pour moi, je la considère comme un outil essentiel dans la mobilité de personnel en entreprise ».*

La communication interne joue un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise et permet de faire le lien entre les différents employés, ce cadre souligne que : *« le rôle de la communication interne est d'échanger des données concernant notre travail, améliorer le climat général et les performances de l'entreprise ».*

Aujourd'hui comme hier, la communication et ses canaux sont les moyens de diffuser des informations à caractère culturel, Tchic Lait Candia et selon ce cadre les outils utilisés sont *« téléphone, contacte directe, outil informatique comme l'Email, affichage ».*

L'outil le plus apprécié par ce cadre est : *« l'affichage »*, Placées dans des espaces très fréquentés de l'entreprise, l'affichage est l'utile pour apporter de l'effet à une annonce dont le contenu doit être retrouvé par la suite sur d'autres

canaux (mails). À ne pas oublié : les coordonnées du référent à cette information qui pourrait apporter des renseignements complémentaires mais aussi une mise en page claire et attractive.

« Les informations informelles qui concernes les rumeurs je pense que y'en a pas, personnellement, je n'ai pas entendu déjà ce genre d'information, mais ce qui concerne les échanges informels entre les salariés, bien sur que oui », on appelle information informelle toute information obtenue lors d'une communication entre deux ou plusieurs ; Un émetteur d'information et un récepteur, de leurs échanges naissent de nouvelles informations qui peuvent être intéressantes, et non communiqués officiellement.

Dans une entreprise l'information n'est pas toujours détenue par les responsables seulement, mais par tous les salariés. Elle doit donc circuler bien dans tous les sens et à tous les niveaux, ce chef de service nous dit que : *« pour moi l'information circule bien, je reçois les informations facilement, je vois aucun blocage, même quand je diffuse une information, mes collègues la comprennent directement ».*

La communication interne poursuit de nombreux objectifs et tend même, parfois, à se confondre avec la communication externe en considérant le personnel comme des citoyens et des consommateurs à part entière. La communication interne est un élément de la communication globale et doit donc être en cohérence avec les divers types de communication, les objectifs de la communication interne de Tchou Lait, selon ce cadre consiste à *« adhérer les salariés aux projets de la direction et de valoriser l'image et les performances de l'entreprise ».*

La culture d'entreprise englobe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social, ce cadre affirme :

« que la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagés dans l'entreprise ».

« Pour moi c'est de créer un esprit familial, améliorer la Communication entre les membres qui ont des visions différentes », la culture d'entreprise est vitale pour la survie d'un groupe qui a besoin d'être structuré, c'est-à-dire des règles, des normes qui guident les actes de leurs membres et servent à résoudre les conflits internes.

Pour ce cadre, les valeurs que Tchou Lait défend sont « : la qualité des produits, la satisfaction du client, et le respect mutuel ». La culture d'entreprise est d'abord composée de croyances, de valeurs et de normes qui déterminent ce qui est bien ou mal, ce qu'il convient de faire face à une situation donnée. Ce sont des principes fondateurs sur lesquels toutes les actions reposent.

Une forte et bonne culture d'entreprise peut renforcer la performance économique de l'entreprise en réduisant ses coûts d'encadrement ainsi que le coût du travail en général. De même, la culture d'entreprise instaure de bonnes relations entre les employés, ce chef de service administratif, nous dit que : « bien sur qu'il y'a une influence de la culture d'entreprise sur la performance économique de l'entreprise, une bonne culture d'entreprise facilite le travail en groupe, et cela va influencer sur le rendement de l'entreprise ».

Toute entreprise quelque soit sa taille, forme un sous groupe social composé d'individus appartenant à plusieurs culture, pour assurer leurs cohérence l'entreprise, ce cadre nous informe qu' : « il y'a une relation entre la culture d'entreprise et la performance sociale, cette dernière est le fruit de la culture d'entreprise, le sentiment d'appartenance des salariés fera naitre de la motivation en eux ».

« *Pour moi, Oui, il y'a une solidarité, et une harmonie entre les salariés, ils s'entraident pour exécuter leurs tâches* », la solidarité est le sentiment de responsabilité et de dépendance réciproque au sein d'un groupe de personnes qui sont moralement obligées les unes par rapport aux autres. Ainsi les problèmes rencontrés par l'un ou plusieurs de ses membres concernent l'ensemble du groupe.

La confiance du salarié se nourrit des obligations qu'il perçoit de la part de l'employeur; pour cela l'entreprise Tchén Lait/Candia essaye de gagner la confiance de ses salariés : « *en leur donnant un bon salaire, en leur assurant une sécurité sociale, et en leur offrant de bonnes conditions de travail* ».

Ce cadre nous dit : « *pour que le client soit fidèle, il doit être satisfait en terme de bénéfice, qualité de produit, le respect, et la réactivité d'un service consommateur pour rester à l'écoute de ce dernier* », la confiance est la clé pour qu'une proposition soit acceptée. C'est pourquoi il est important de la développer le plus tôt possible dans le processus client.

Les objectifs sont essentiels et vitaux dans la gestion d'une entreprise. Manquer d'objectifs ou ne pas les avoir clairement en tête, rend très difficile la tâche du manager. La détermination de l'objectif est le début du processus managérial. Pour qu'un effort physique ou mental puisse être utilisé intelligemment, il doit être dirigé vers un but ou un objectif, à Tchén Lait/Candia, d'après ce cadre : « *les salariés s'intègrent facilement aux objectifs de l'entreprise, en travaillant dur pour atteindre les fixés par la direction* ».

« *Je pense que l'apport de la culture d'entreprise à la communication interne est d'adopter des structures simples et souples facilitant la circulation de l'information* », la culture d'entreprise a pour objectif de renseigner sur l'organisation, les différents métiers les valeurs ou encore le climat social de l'entreprise, pour se faire, l'outil indispensable à la diffusion de la culture

d'entreprise au niveau interne est la communication interne. Cette dernière qui a également un rôle stratégique, il tient à informer toutes les personnes qui forment l'entreprise, que ce soit les salariés, les responsables, les cadres ou encore les managers. Grâce à la communication interne cet outil stratégique qu'est la culture d'entreprise existe de manière réelle et garde une place importante au sein même de l'entreprise.

Cas n° 07

Responsable de force de vente, âgé de 35 ans, il a fait une formation universitaire afin d'obtenir d'un diplôme dans la gestion d'entreprise, il a été recruté à Tchiv Lait/Candia y'a 15ans.

Selon ce cadre la communication interne de l'entreprise Tchiv Lait/Candia est « *bonne, tant que nous recevons les informations dans le bon moment* ». La communication interne correspond à la nouvelle fonction qui dans l'entreprise consista à faire circuler les informations entre la direction et les salariés, notamment dans le monde

« Pour moi, la communication interne en entreprise est très importante, elle est la clé de réussite pour l'entreprise et elle est primordiale pour un bon fonctionnement interne ». Communication interne est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination de ses salariés, le rôle qu'elle joue au sein de l'entreprise Tchiv Lait d'après ce cadre est de « *serrer les liens, mobiliser et motiver les salariés* ».

Les responsables ont bien compris que l'information était la clé de l'efficacité. Tout est donc mis en œuvre pour faciliter cette circulation, tant horizontale que verticale, ascendante que descendante : panneaux d'affichage, journaux d'entreprise et moyens techniques modernes, ce responsable de force de vente nous souligne que les outils de communication interne que Tchiv Lait utilisent sont : « *le téléphone, notes, réunion, Outlook...* ».

L'outil le plus apprécié pour lui est « *l'Email, Outlook* » qui est un outil qui sert à communiquer plus facilement sans prendre en considération des contraintes de temps et d'espace.

Ce cadre nous annonce qu'à Tchou Lait « *les informations informelles entre les salariés genre les rumeurs y'en a pas trop* », les informations informelles sont celles dont l'entreprise n'a défini ni la forme, ni le fond; un bon exemple en est les informations échangées entre collaborateurs lors de pauses cafés.

« *Non y a pas un blocage, pour moi l'information circule très bien* » nous dit ce cadre. La communication est un processus d'échanges d'information, ou encor comme un processus pour la mise en commun d'information et de connaissance et pour avoir une bonne communication il faut avoir une bonne circulation de l'information.

Les objectifs de communication interne de l'entreprise selon ce responsable de force de vente « *c'est de permettre une meilleur circulation de l'information, d'être plus performant et de répondre mieux aux besoins de l'entreprise* ». La communication interne poursuit de nombreux objectifs et tend même, parfois, à se confondre avec la communication externe en considérant le personnel comme des citoyens et des consommateurs à part entière. La communication interne est un élément de la communication globale et doit donc être en cohérence avec les divers types de communication.

La culture d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs, des façons de penser et d'agir des membres de ce groupe, ce cadre nous déclare que « *culture d'entreprise pour moi c'est la personnalité l'entreprise, elle reflète son image* ».

Pour moi, « *la culture d'entreprise est la source de cohésion, elle apporte une contribution primordiale aux fonctionnements de l'entreprise* », la culture d'entreprise regroupe l'ensemble des valeurs, règles, normes, mythes ou rites qui

font l'identité propre d'une entreprise. C'est un élément clé à considérer pour toute entreprise dont l'image et les moyens de subsistance dépendent d'un service à la clientèle de qualité.

La culture d'entreprise joue un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des entreprises, le rôle qu'elle joue à Tchik Lait pour ce cadre est : *« d'unir le personnel autour du même nom, et de limiter les risques de conflits et d'affrontement entre les membres de l'entreprise »*.

Les valeurs d'une entreprise sont préférences collectives qui s'imposent au groupe, aux croyances essentielles, aux normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Les valeurs que l'entreprise Tchik Lait défend sont selon ce cadre : *« créer une bonne ambiance interne qui va renforcer la bonne image externe, maintenir l'image de notre marque, sérieux au travail, confiance... »*.

La culture d'entreprises est considéré comme un outil pour le dirigeant, qui permettra d'améliorer l'adaptation car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions de son entreprise ; Sur le plan économique. C'est ce que nous affirme ce cadre : *« oui, je vois une influence de la culture d'entreprise sur la performance économique ; une entreprise dont son personnel est bien soudé, son rendement sera plus élevé »*.

Pour répondre à notre question : Existe-il une relation entre la culture d'entreprise et la performance sociale de l'entreprise ? Ce cadre déclare que : *« la relation entre ces deux variables est complémentaire, motiver les salariés impliquera plus de performance, si le salarié est se sent bien dans son environnement, il sera plus performant »*. La culture d'entreprise peut permettre l'amélioration de la performance, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise développe la motivation, permet une meilleure coordination, assure une meilleure intégration des nouveaux salariés...

La solidarité conduit l'homme à se comporter comme s'il était directement confronté au problème des autres, sans quoi, c'est l'avenir du groupe (donc le sien) qui pourrait être compromis, ce cadre nous dit à propos de la solidarité entre salariés : *« que c'est un signe que notre culture d'entreprise est bien maintenu, j dirais que oui, il y'a une solidarité entre salariés, ils s'aident pour régler leur problème, pour effectuer leur tâches... »*.

Les salariés sont une partie prenante des entreprises, pour cela les dirigeants doivent prendre en compte tout les mesures pour les satisfaire, Tchir Lait, d'après ce que ce cadre nous souligne, assure la confiance de ses salariés en : *« ne pas trahissant les engagements mentionné sur le contrat de travail »*.

Afin de se propager sur le marché, les entreprises essayent d'attirer le nombre maximum de clients ou de consommateurs en leurs offrant beaucoup d'opportunité, pour rester le leader sur le marché. Pour cela, Tchir Lait assure la confiance de ses clients : *« en offrant une bonne qualité de production, en restant à l'écoute de consommateur, et en lui donnant l'équivalent de ce qu'il paye »*.

De plus l'entreprise, pour encourager la participation des salariés autant que pour augmenter le potentiel d'emplois financés par le fonds, pourrait verser un abondement équivalent à la contribution de chaque salarié, installant ainsi une dynamique dans une démarche solidaire partagée. Ce cadre nous annonce à propos de l'intégration des salariés aux objectifs de l'entreprise : *« les salariés de Tchir Lait s'intègre aux objectifs de l'entreprise, d'ailleurs cette intégration est une nouvelle forme de la stratégie de notre entreprise »*.

Ce cadre nous parle de l'apport de la culture d'entreprise à la communication interne en disant que : *« la culture est un outil de communication, elle vise à faciliter le contact avec les différents partenaires »*.

politiques et commerciaux et faire face aux critiques de l'entreprise lancées par les groupes de pression » ; une entreprise est un rassemblement de personnes uniques, avec des mentalités différentes, des motivations et des valeurs distinctes. Ainsi, l'un des buts de la communication interne va être d'harmoniser tout ça, de dissoudre les individualités dans le collectif. La communication interne est l'un des médias de la culture d'entreprise. Et au delà de l'effet interne, votre culture d'entreprise devrait avoir pour but d'attirer les candidats, les meilleurs talents et donner envie d'intégrer l'équipe et ses valeurs.

Cas n° 08

Directeur de production, âgé de 53 ans, a suivis une formation universitaire pour l'obtention d'un diplôme d'ingénieur et il a 27 ans d'expérience à Tchén Lait/Candia.

Ce cadre nous dit que « *la communication interne au sein de l'entreprise est acceptable, les informations circulent convenablement et on les reçoit à temps* », la communication interne repose sur le partage de l'information, ce qui implique sa circulation entre les différentes parties prenantes d'une entreprise. Pilier essentiel de l'entreprise, elle est au cœur de la stratégie de l'entreprise,

Il s'agit là d'un des moteurs de la motivation et de l'engagement individuel, dont on sait qu'il est aujourd'hui crucial pour la performance des entreprises. La communication interne est un outil qui s'impose car elle permet aux différents acteurs internes et externes d'avoir une vision générale de l'entreprise et de la comprendre comme un tout, ce responsable de production affirme que : « *la communication interne est très importante, l'entreprise ne peut pas exister sans communication, soit en interne ou en externe* ».

Ce cadre souligne que le rôle de la communication interne de Tchén Lait est de « *satisfaire, motiver, mobiliser et impliquer les salariés aux objectifs de l'entreprise* ». Le rôle de la communication interne est de mobiliser, motiver le personnel vis-à-vis de son travail et de leur entreprise ; développer le sentiment de personnel et le sentiment d'appartenance et la participation ; contribuer à la réussite de l'entreprise, faire corps dans un esprit d'équipe

La communication interne peut aussi se faire d'une façon informelle par la bouche à oreille par exemple. Pour éviter les désagréments de ce genre de communication, comme la propagation de rumeurs qui peuvent mettre en toute la crédibilité de tel ou tel service ; pour cela l'entreprise Tchén Lait/Candia fait appel à différents outils de la communication

qui sont d'après ce cadre : « *l'outil informatique comme Outlook, application comme EFP, trac, affichage...* ».

« *L'Outlook* » est l'outil de la communication interne le plus apprécié pour ce cadre ; qui est un outil qui abolit les frontières du temps et de l'espace par son accessibilité.

La rumeur peut causer des dégâts irréversibles au sein des organisations et des hommes/femmes qui la composent. Ce responsable de production souligne qu'à Tchic Lait/Candia « *la rumeur peut exister mais pas trop* ».

Ce cadre déclare que : « *non, il n'y'a pas un blocage de la circulation de l'information dans toute les sens et les niveaux " haut et le bas, horizontale et verticale"* ». Lorsque l'information est donnée à chaque employé pour lui permettre d'avoir des éléments de jugement et d'appréhension des objectifs et des buts économiques et sociaux que l'entreprise poursuit, l'entreprise doit bien communiquer pour s'attacher une image positive à la fois riche et cohérente.

Pour moi l'objectif de la communication interne est de « *gérer une bonne communication interne, créer un service spéciale pour la communication interne, pour valoriser l'image de l'entreprise en externe* » ; une communication interne bien élaborée participe à la création d'une identité forte de l'entreprise. Un personnel bien informé est un personnel bien armé pour véhiculer l'image de l'entreprise tant en interne qu'en externe. Une communication interne efficace doit alors épouser les valeurs informatives, intégratives et participatives.

La culture d'entreprise est un outil fantastique pour le manager. Elle lui permet à la fois d'assurer le fonctionnement normal de l'entreprise selon les codes définis mais également en cas de difficulté, elle peut se révéler utile pour gérer des bouleversements structurels « *pour moi la culture c'est la manière que l'ensemble des salariés agissent et se comportent dans l'entreprise* ».

La culture d'entreprise est ainsi directement liée au contrôle des comportements (et donc à l'exercice du pouvoir) ; elle fournit en effet aux acteurs les indicateurs de contexte dont ils ont besoin pour se situer au sein de l'organisation et pour déterminer dans quel ensemble de comportements ils doivent faire des choix s'ils veulent adopter un comportement adéquat. Le rôle que la culture d'entreprise joue à Tchik Lait est : *« d'adhérer à la politique générale de l'entreprise, maintenir un bon déroulement de travail dans l'entreprise »*

Valeur *« la qualité des produits, le respect du salarié, et sa satisfaction passe avant tout, et de donner une bonne image en interne comme en externe »*

Culture d'entreprise et implication des salariés sont des concepts complexes dont la mise en œuvre exige une parfaite maîtrise. Si cette culture et l'implication peuvent apparaître comme des outils améliorant la performance économique des entreprises, ce cadre : *« trouve une influence de la culture d'entreprise et la performance économique de l'entreprise, quant les salariés sont impliqués, et sont quant ils ont le sentiment d'appartenance à leurs entreprise ils seront plus performant sur plan économique »*.

La culture de l'entreprise permet de maintenir une cohésion, elle unit le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque..., afin de devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel, en le motivant, ce responsable de production nous annonce que *« il existe une relation entre la culture d'entreprise et la performance sociale, des salariés contents, et qui travaillent dans de bonne condition, ils seront plus motivés »*.

Ce cadre nous confirme que *« oui, c'est de l'informel mais il y'a une solidarité entre les salariés, dès qu'il y'a un problème, ils se solidarisent entre eux »*, la solidarité nous encourage à être meilleurs. Il ne s'agit pas d'être

supérieur à l'autre, mais de réunir l'ensemble des compétences pour former un groupe qui fera ressortir les qualités de chacun. La solidarité est un processus qui génère des gagnants, car les résultats sont meilleurs.

Pour avoir des salariés motivés et performant, l'entreprise doit créer un bon climat de travail, et d'abord d'assurer la confiance de ces derniers, Tchou Lait assure la confiance de ses clients, d'après ce cadre : « *en seront à leurs écoute, à les intégrés aux objectifs de l'entreprise (ce qui va développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise), et en leur rémunérant bien* ».

Ce n'est un secret pour personne, aucune mission, aucune transaction, aucun échange de valeur ne peut se réaliser sans qu'une relation de confiance soit établie entre les parties au préalable. Mais la confiance est bien plus qu'un pré requis, c'est une puissante ressource qui est la base d'un business rentable et durable, pour assurer ses clients, Tchou Lait : « *essaye d'être toujours à leur écoute et surtout de leur produire de la bonne qualité* ».

Une entreprise peut avoir différentes finalités : exister et survivre, se développer et se diversifier, assurer la rémunération du capital et du travail, conserver son indépendance et permettre au personnel de l'entreprise de réaliser ses aspirations, ce cadre nous affirme que : « *Tchou Lait fait intégrés ses salariés aux objectifs de l'entreprise, cela naîtra en eux un sentiment d'appartenance à cette entreprise* ».

Ce responsable de production répond à notre dernière question en nous disant que : « *la culture d'entreprise permet une meilleur intégration du personnel et la création d'un esprit maison avec les différents outils de communication utilisés à Tchou Lait* » ; la culture d'entreprise est considérée comme un vecteur de communication interne qui traduit l'importance du facteur humain dans toutes les actions collectives. Elle est le canal qui permettait d'animer et d'échanger les informations entre des salariés d'une même

organisation. C'est également un instrument acquis, utilisé, transformé par l'ensemble des salariés dans le cadre de leurs relations et de leurs échanges.

Assurer la cohérence du groupe en améliorant notamment la communication (accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts)

Nom du document : Analyse des entretiens.docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\à imprimer\chapitre 4
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.do
tm
Titre : Chapitre IV Présentation et analyse des résultats
Sujet :
Auteur : hamzalallaoui@outlook.fr
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 11/04/2016 18:32:00
N° de révision : 51
Dernier enregist. le : 12/06/2016 13:42:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition : 4 706 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:48:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 34
Nombre de mots : 8 710 (approx.)
Nombre de caractères : 47 908 (approx.)

3. Synthèse générale :

Le travail d'enquête effectué sur le terrain, à travers les différents entretiens menés auprès des enquêtés a permis de recueillir un ensemble de données et de nous aider à mieux appréhender les éléments ou variables qui déterminent la communication interne et la culture d'entreprise de Tchén Lait/Candia de Bejaia.

Les résultats obtenus ont démontrés que la communication interne de Tchén Lait/Candia est acceptable, tous nous enquêtés reconnaissent son importance dans leurs entreprise.

Le développement des outils de communication facilite le phénomène d'intégration ; il permet de mettre à la disposition du salarié tout une série d'informations, sur l'entreprise, et sur son travail. La communication interne favorise la culture d'entreprise ; cette dernière est considérée comme une culture collective et commune avec tous les individus qui forment l'entreprise, ses valeurs, ses normes, et ses croyances sont diffusés par les différents outils de communication interne. Cela confirme notre première hypothèse qui consiste sur le lien entre la culture d'entreprise et la communication interne.

L'entreprise Tchén Lait/Candia est consciente de la portée et l'utilité que peut avoir leur culture interne. L'identité de l'entreprise s'inscrit dans un contexte plus large de l'entreprise et de son histoire comme source de communication. Son image de marque a comme source essentielle de perception : son produit, ses attributs et la publicité. L'identité de Tchén Lait assure un bon déroulement de la communication, ce qui va influencer sur sa culture d'entreprise.

La culture d'entreprise s'inscrit d'une politique de communication interne, ses deux notions sont complémentaires. La communication interne renforce la culture d'entreprise, et cette dernière légitime la communication interne. Cette communication joue rôle important dans le fonctionnement de l'entreprise, elle

permet de sérier les liens entre les différents acteurs de l'entreprise et de créer une bonne cohésion entre ces derniers.

Nom du document : Synthèse générale.docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\a imprimer
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.do
tm
Titre : Chapitre IV Présentation et analyse des résultats
Sujet :
Auteur : hamzalallaoui@outlook.fr
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 19/05/2016 14:07:00
N° de révision : 18
Dernier enregist. le : 12/06/2016 13:50:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition : 299 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:49:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 2
Nombre de mots : 296
Nombre de caractères : 1 736 (approx.)

Conclusion :

D'après l'étude pratique menée au près de l'entreprise « Tchín /Lait Candia » de Bejaïa, qui nous a permis de vérifier nos hypothèses, et d'après les résultats obtenus, on s'avère que nos hypothèses sont confirmées.

Nous avons retenue que l'exercice d'une bonne communication interne a pu créer une culture efficace de l'entreprise.

La communication interne a d'abord créé un climat de cohésion et de satisfaction en termes d'information et de communication.

La communication est un élément très important dans toutes les visions du développement d'un organisme ; elle vise à réaliser un processus d'échange d'information entre les salariés, en exerçant une influence sur les relations interpersonnelles et les relations du travail pour une meilleure connaissance de l'entreprise.

Comme chaque entreprise Tchín Lait/Candia possède une culture propre à elle, qui la différencie des autres entreprises concurrentes, et cela en créant un même sentiment d'appartenance reconnu par tous les salariés.

Pour se faire, l'outil indispensable à la diffusion de la culture d'entreprise au niveau interne est la communication interne. Cette dernière qui a également un rôle stratégique tient informé toutes les personnes qui forment l'entreprise, que ce soit les salariés, les responsables, les cadres ou encore les managers. Grâce à la communication interne cet outil stratégique qu'est la culture d'entreprise existe de manière réelle et garde une place importante au sein même de l'entreprise.

Nom du document : Conclusion.docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\a imprimer
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.do
tm
Titre : Conclusion
Sujet :
Auteur : hamzalallaoui@outlook.fr
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 12/06/2016 12:03:00
N° de révision : 6
Dernier enregist. le : 20/06/2016 00:49:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition : 4 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:50:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 1
Nombre de mots : 224
Nombre de caractères : 1 274 (approx.)

La liste bibliographique :

Ouvrages thématique :

1. AKTOUF(O), le symbolisme et la « culture d'entreprise » : Des abus conceptuels aux leçons de terrain, Edition Eska, Ottawa, 1990.
2. ALLEGRE Claude Blanche et ANDEANSSIAN Anne Elisabeth, gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, 1^{er} éd, éd De Book, Bruxelles, 2008.
3. AUDIGIER Guy et DECAUDIN Jean Marc, communication et publicité, 2^{ème} éd, éd Dunod, Paris, 1992.
4. BARABEL Michel Olivier MEIR, Manager, Edition Dunod, Paris, 2006.
5. BARBIER (J-M), l'analyse des pratiques : questions conceptuelles, In : Cl.Blanchard-Laville et D.Fablet (Eds), L'analyse des pratiques professionnelles, Le Harmattan, Paris, 1996.
6. BEAU Dominique et Sylvain DAUDEL, Stratégie d'entreprise et communication, édition Dunod, Paris, 1992.
7. BERGER Line, Le management par les valeurs, éd Lavoisier, Paris, 2011.
8. BOTIJO (J), la culture d'entreprise ; sa perception et ses technique de transmission, Université de Toulouse II- Le Mirail, Avril, 2006.
9. COBUT Eric et DONJEAN Christine, la communication interne, 2^{ème} éd, éd professionnelle, Belgique, 2015.
10. COSTER Michel, Entreprenariat, éd Pearson Education, Paris, 2009.
11. D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne de l'entreprise, 5^{ème} éd, éd Dunod, Paris, 2007.
12. D'ALMEIDA Nicole et LIBEART Thierry, La communication interne de l'entreprise, 4^{ème} éd, éd Dunod, Paris, 2004.
13. DECAUDIN (J-M) et ALL, la communication interne, 2^{ème} éd, édition Dunod, Paris, 2009.
14. DEHAND Luc, Julien GROSS, Communication d'entreprise et d'organisation, éd Moenne, Renne(France), 1998.
15. DELAVALLEE Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Edition : D'organisation, Paris, 2002.
16. DETRIE Philippe et BROYER Catherine, La communication interne au service du management, 2^{ème} éd, éd Liaisons, Paris, 2001.

- 17.DILLEN Jan, La culture de sécurité de l'entreprise, CODSHE DO, Waterloo(Belgique), 2003.
- 18.DOBIECKI Bernard, communication des entreprises et des organisations psycho-sociologie, éd Ellipses, Paris, 1996.
- 19.DOBIECKI. B, Communication des entreprises et des organisations psychologique, édition éclipse, Paris, 1991.
- 20.DOLAN Shimon et autres, psychologie du travail et comportement organisationnelle, 2^{ème} éd, éd Gaétan Marin, Québec, Canada.
- 21.DUBAR Claude, La crise des identités : l'interprétation d'une mutation, 2^{ème} éd, PUF, Paris, 2001.
- 22.DUBAR Claude, La socialisation, 3^{ème} édition revue, Armand Colin, Paris, 2002.
- 23.DUPRIEZ (P), Entreprises roumaines en transition, Etudes de cultures organisationnelles : L'Harmattan, Paris, 2005.
- 24.DUPRIEZ Pierre et SOLANGE Simons (Eds), la résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel, 2^{ème} éd, éd De Boeck, Bruxelles, 2002.
- 25.DURKHEIM (E), De la division sociale du travail : étude sur l'organisation des sociétés supérieures, éd Alcan, Paris, 1893.
- 26.EDGAR. Schein, culture organisationnelle et leader ship, Edition Jossy Basse, 1985.P.126ris, 2006.
- 27.FURCOTTE (R), guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétence, Québec, 2003.
- 28.GRARADJI Nadia, Les métiers des ressources humaines, éd l'Etudiant, Paris, 2004.
- 29.J.L MAGAKIAN, C. BARMAYER, X. BOUZIAT, A. HOUNOUNOU, S. LE LOARNE, 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, éd Bréal, Paris, 2003.
- 30.JARDEL J-P et LORIDON Ch. Les rites dans les entreprises : une nouvelle approche du temps, les Echos Editions, Paris, 2000.
- 31.LOUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, 2^{ème} Edition, éd Armand Colin, Paris, 2010.
- 32.MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean-Marc et BENAROYA Christophe, Pentacom : communication théorie et pratique, éd Pearson Education, Paris, 2005.

- 33.MALAVAL Philippe, Jean-Marc DECAUDIN et BENAROYA Christophe, DIGOUT Jacques, Pentacom : communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 2^{ème} éd, éd Pearson, Paris, 2012.
- 34.MEAD Jean, la Communication interne, Stratégie et Technique, 2^{ème} éd, édition Dunod, Paris, 2009.
- 35.MEIER (O), Management Interculturel, 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2006.
- 36.Ministère de la Restructuration industrielle et de la participation, vers une nouvelle culture managériale, O.P.U, Alger, 1996.
- 37.MOCH Olivier, managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs !, éd professionnelle, Belgique, 2015.
- 38.MONEREAU Michel, management des organisations touristique, 2^{ème} éd, éd Bréal, Paris, 2008.
- 39.MOTTELART Armand et Michèle, Histoire des théories de la communication, nouvelle édition, éd la découverte, Paris, 2002.
- 40.NGUYEN-THANTH Fanally, la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition Économica, paris, 1991.
- 41.PASTOR Pierre, BREARD Richard, Diriger une équipe : les clés du succès, éd Liaisons, Paris, 2004.
- 42.PRETTI Jean Marie, ressources humaines, 8^{ème} éd, éd Vuibert, Paris, 2008.
- 43.SAINSAULIEU Renaud, L'identité au travail, presses de la fondation nationale des sciences politique, 3^{ème} Edition, Paris, 1988.
- 44.SAINSAULIEU Renaud, Sociologie de l'entreprise organisation, culture et développement, édition Dalloz, 2 édition, Paris, 1995.
- 45.SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise, 2^{ème} édition, édition Presses de science po, Paris, 1997.
- 46.SOUTENAIN (J.F), Organisation et gestion de l'entreprise, Berti Edition, Alger, 2007.
- 47.THEVENET Maurice, La culture d'entreprise, 4^o édition, Que sais-je ? Paris, 2003.
- 48.THEVENET Maurice, la culture d'entreprise, 5^{ème} édition, édition : Que sais-je ? Paris, 2006.
- 49.Thierry LIBAERT, Introduction à la communication, 2^{ème} éd, édition Dunod, Paris, 2009.

50. Thierry LIBAERT, La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, éd OIC, Naves(France), 2007.
51. WESTPHALEN Marie-Hélène, Communicator : le guide de la communication d'entreprise, 3^{ème} éd, éd Dunod, Paris, 2001.
52. ZIHISIRE Modest Muke, La recherche en sciences sociales et humaines, éd L'Harmattan, Paris, 2011.
53. ZUGER Rita-Maria, Gestion d'entreprise-compétences de base en gestion, 2^{ème} éd, éd compendio bildungsmedien, Zurich(Suisse), 2011.

Ouvrages méthodologique :

1. ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997.
2. ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1996.
3. DEPELTEAU François, La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats, 2^{ème} éd, éd De Boeck, Bruxelles, 2010.
4. GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} éd, DALLOZ, Paris, 2001.
5. GUIDERE Mathieu, Méthodologie de la recherche, éd ELLIPSES, Paris, 2004.

Dictionnaire :

1. BOUDON Raymond et autres, dictionnaire de la sociologie, édition Larousse, Québec, 2005.
2. BRUNO Alain, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, éd Ellipses, Paris, 2005.
3. DORTIER Jean-François, dictionnaire des sciences humaines, éd Science humaines, Auxerre(France), 2004.
4. DUFF Robert, encyclopédie de la gestion et du management, (E.G.M), édition Dalloz, Paris, 1999.
5. GEHANNE Jean-Claude, dictionnaire thématique de science économique et sociale, éd Dunod, paris, 1995.
6. MARTINET Allain Charles et SILEM Ahmed, lexique de gestion, 5^{ème} éd, éd Dalloz, 2000.
7. MUCCHIELLI Alex et autres, Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaine, 2^{ème} éd, Armand Colin, Paris, 2004.

8. Raymond BOUDON et autre, dictionnaire de sociologie, édition Larousse, France, 2003.
9. SILLAMY Norbert, dictionnaire de psychologie, éd Larousse, Montréal, Québec, 2003.

Site internet :

1. <http://entreprendre.ma/Differents-type-de-la-communication-interne>.
2. <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf>.
3. <http://www.librapportorg.org>.

Nom du document : La liste bibliographique.docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\a imprimer
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.do
tm
Titre :
Sujet :
Auteur : user
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 18/05/2016 23:07:00
N° de révision : 21
Dernier enregistr. le : 12/06/2016 13:51:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition : 155 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:51:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 5
Nombre de mots : 1 199 (approx.)
Nombre de caractères : 6 596 (approx.)

Guide d'entretien

1. Donnée personnel :
 - A. Sexe :.....
 - B. Age :
 - C. Poste occupé :.....
 - D. Niveau d'instruction :.....
 - E. Diplôme obtenu :.....
 - F. L'ancienneté.....
2. Comment trouvez-vous la communication interne au sein de votre entreprise ?
3. Que ce qu'elle représente pour vous ?
4. Quel est le rôle principal de la communication interne de votre entreprise ?
5. Quels sont les outils de la communication interne qu'utilisez-vous à Tchic Lait/Candia ?
6. Quels sont les supports de la communication interne les plus appréciés par vous(les salariés) ?
7. Existent-ils des informations informelles entre les salariées ?
8. Existe-t-il un blocage dans la circulation de l'information ?
9. Quels sont les objectifs de la communication interne de l'entreprise ?
10. Que représente la culture d'entreprise pour vous ?
11. Quel rôle la culture d'entreprise joue-t-elle dans votre entreprise ?
12. Quelles sont les valeurs que la culture d'entreprise défend ?
13. Trouvez-vous une influence de la culture d'entreprise sur la performance économique de l'entreprise ?
14. Existe-il une relation entre la culture d'entreprise et la performance sociale de l'entreprise ?
15. Y'a-t-il une solidarité entre les salariés ?
16. Comment l'entreprise Tchic lait/Candia assure-t-elle la confiance de ses ouvriers ?
17. Et comment assure-t-elle aussi la confiance de ses clients ?
18. Est-ce que les salariés de Tchic Lait/Candia s'intègrent aux objectifs de l'entreprise ?
19. Selon vous, quel est l'apport de la culture d'entreprise à la communication interne ?

La laiterie Tchín-Lait :

Tchin-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m², comprenant :

- Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.
- Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).
- Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

La gamme de produits Tchín-Lait est constituée actuellement de :

- **Lait longue conservation** : Conditionné en emballage TetraPakou Combibloc 1litre.
- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.
- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
- Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.
- Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.

➤ **Laits boissons:**

- Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « CandyChoco », en emballage 1l et 20cl.
- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.
- **Poudre Instantanée** : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D.
Contenance : étui de 500g.
- **Boissons aux fruits** : Conditionné en emballage TetraPak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L
- Boisson à l'Orange.
- Cocktail de fruits.
- Citronnade (Boisson au Citron) : disponible au format 1 litre seulement.

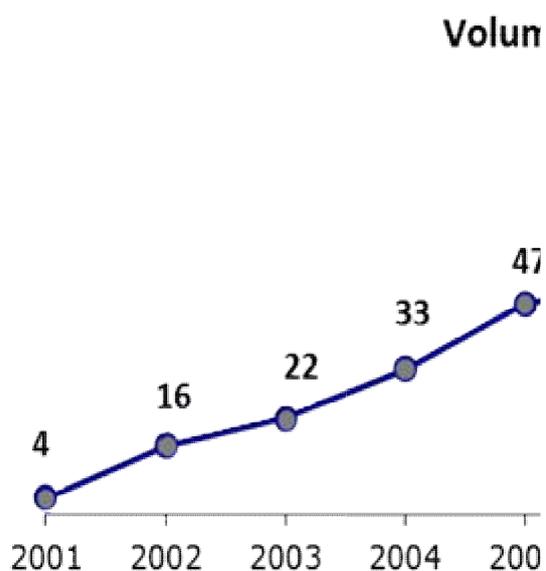
Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

- **Format 1l** : 740.000 litres/jour.
- **Format 20cl** : 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

Tchin-Lait emploie 412 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

Evolution du chiffre d'affaires :

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :

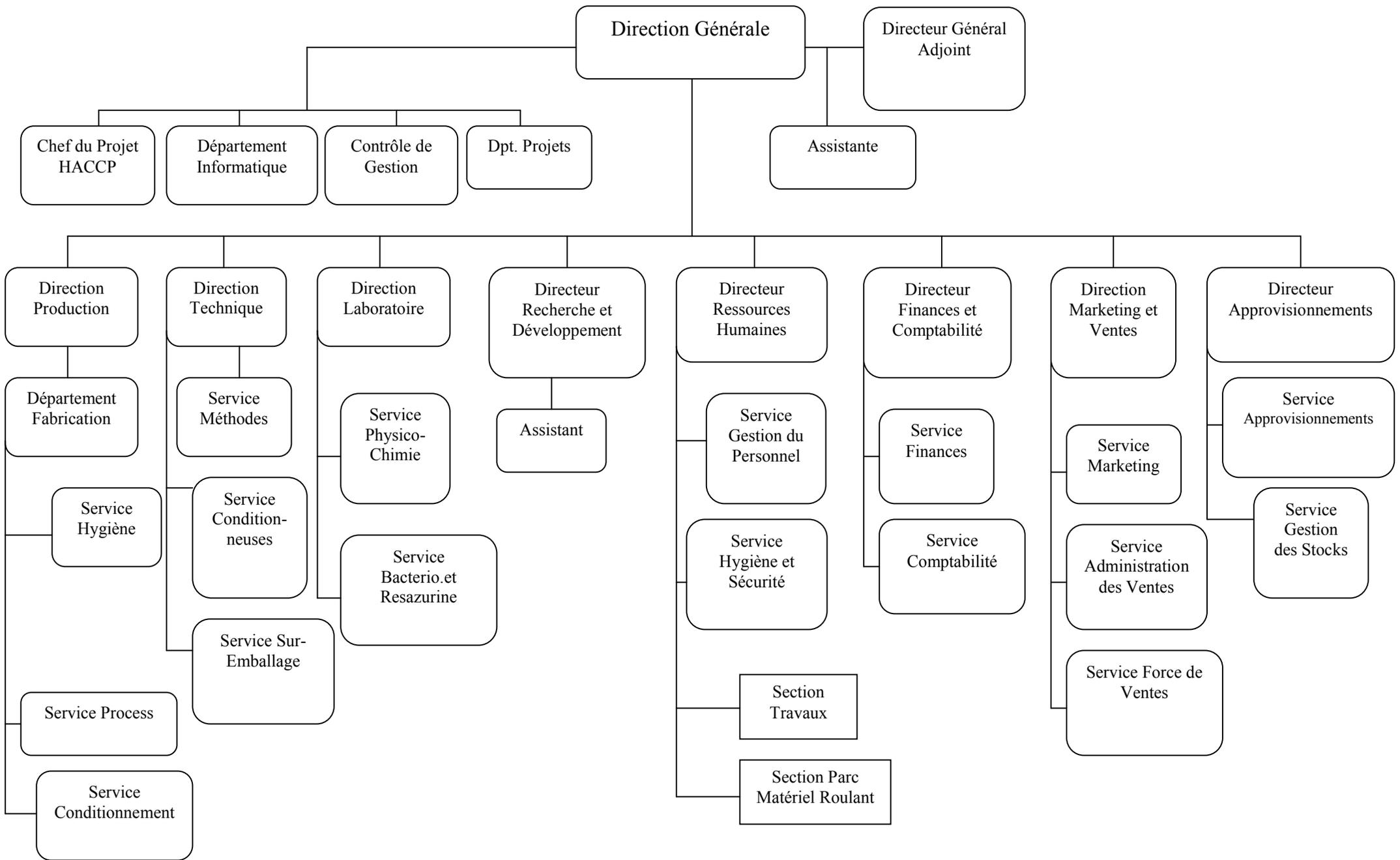


année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CA (Millions de DA)	200	770	1.053	1.1534	1.986	2.274	2.754	3.123	4.000	6.307	8.028

Tchin lait dispose de 46 clients distributeurs. Ils sont répartis comme suit :

Centre (12)	Est (12)
<ul style="list-style-type: none"> • Alger (5) • Médéa (1) • Boumerdès (1) • Tipaza (1) • Bejaia (2) • Blida (1) • Tizi-Ouzou (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Batna (1) • Tébessa (1) • Jijel (1) • Sétif (1) • Annaba (1) • Guelma (1) • Constantine (2) • Msila (1) • Bordj Bou Arreridj (1) • Khenchela (1) • Mila (1)
Oust (10)	Sud (12)
<ul style="list-style-type: none"> • Oran (3) • Tlemcen (1) • Ain Timouchent (1) • Mascara (1) • Mostaganem (1) • Chlef (1) • Tiaret (1) • Sidi-Bellabass (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Djelfa (1) • El Oued (1) • Ghardaïa (1) • Laghouat (1) • Ouargla (2) • Biskra (1) • Béchar (1) • Adrar (2) • Tindouf (1) • Tamanrasset (1)

Nom du document : ANNEXE.docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\a imprimer
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.do
tm
Titre :
Sujet :
Auteur : hamzalallaoui@outlook.fr
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 12/06/2016 11:38:00
N° de révision : 3
Dernier enregist. le : 20/06/2016 00:57:00
Dernier enregistrement par : hamzalallaoui@outlook.fr
Temps total d'édition : 9 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:57:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 5
Nombre de mots : 716 (approx.)
Nombre de caractères : 3 938 (approx.)



Nom du document : Organigramme Tchir-Lait (Janvier).docx
Répertoire : C:\Users\hamza\Desktop\à imprimer\Nouveau dossier
Modèle : C:\Users\hamza\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.dotm
Titre :
Sujet :
Auteur : Berkati Tedj
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 20/05/2013 12:06:00
N° de révision : 24
Dernier enregist. le : 23/04/2014 09:36:00
Dernier enregistrement par : k.idrici
Temps total d'édition :402 Minutes
Dernière impression sur : 20/06/2016 00:54:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 1
Nombre de mots : 0
Nombre de caractères : 84 (approx.)