

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme

MASTER en Sciences de Gestion

Option : « Management des Ressources Humaines »

Thème

***Communication interne comme facteur clé de succès
organisationnel - Cas de BATICOMPOS de Bejaia***

Préparé par :
M^{lle} CHIHEB Soumia

Dirigé par :
Dr. SEBTI Raja

Année universitaire : 2021/2022

Remerciement

*Tout d'abord, nous tenons à remercier **dieu** le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.*

*A notre encadreur : **Dr Sebtí***

Merci de nous avoir fait le grand honneur d'accepter l'encadrement de ce mémoire.

*Nos vifs remerciement vont également aux : « **Membres du jury** »*

Pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner minutieusement notre travail et de l'enrichir avec leurs propositions.

*Un grand remerciement aux personnels de **BATICOMPOS** d'avoir collaborer à la réalisation de notre travail en partageant avec nous les informations, en donnant des conseils, et surtout pour leur disponibilité.*

D'avoir collaborer à la réalisation de ce travail en acceptant de répondre aux questionnaires.

Merci pour votre confiance, votre temps et votre gentillesse.

*Je remercier madame **Samira Hannachi** pour sa disponibilité, pour ses conseil précieux, pour tout le temps passé à l'entreprise et son orientation.*

*Je remercie très chaleureusement ma chère amie **KELKOU** Nassima pour son aide, ses nombreux conseils, son soutien, sa gentillesse et pour tous les bons moments passés ensemble. Et à toutes les personnes qu'on a oublié de citer et qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.*

Merci encore à tous d'être apurés de nous aujourd'hui, par la présence ou par la pensée.

Dédicace

Nous exprimons d'abord nos profonds remerciements à DIEU qui nous a donné le courage et la volonté d'achever ce travail.

Notre maître Mohammed, que dieu le bénisse et lui accorde de paix

A mon cher père, qu'Allah l'accueille dans son vaste paradis, Tu représentes pour moi la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Aucun dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance .Tu as fait plus qu'un père puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.

A ma très chère mère, tous les mots ne sauraient exprimer ma gratitude, ma reconnaissance .Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

A mes très chères sœurs Aïcha, Nahla, Rezkia et mes très chers frères Ahmed, Zoubir et Sofiane Merci de m'avoir accompagné pendant toute ma vie, d'être toujours là pour

moi. Je vous aime tous. Qu'Allah le tout puissant, vous protège et vos exhausse tous vos vœux.

A mes grand-père et de mes grand-mères Qui ont été les plus précieux, et toujours dans mon cœur, Je vous dédie aujourd'hui ce modeste travail Qu'Allah le miséricordieux, vous accueille dans son vaste paradis.

A mes nièces et nerveux : Wiza, Haïthem, Hoda, Youness, Alaa, Rítadj, Adam. Je vous aime.

A mes chères amis : Nassíma, Iman, Habíba, Leíla, Nadjet, Aamar.

A tous mes amis et toutes les personnes qui me sont chères.

A toutes personnes qui m'ont encouragé ou aidé au long de mes études. A tous les gens que j'aime sans exception.



Soumía

Liste des abréviations

CI : Communication interne

DC : Direction de Communication

DG : Direction Générale

GRH : Gestion des ressources humaines

RH : Ressource humaine

SI : Système d'information

TIC : La technologie de l'information et de communication

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page
01	Répartition de la population selon le sexe	52
02	Répartition de la population selon le l'âge	52
03	Répartition de la population selon la fonction	53
04	Répartition de la population selon le degré l'importance de la CI	54
05	Répartition de la population selon le plan de communication	54
06	Répartition de la population selon la source de la CI	55
07	Répartition de la population selon les supports de la communication	55
08	Répartition de la population selon les échanges physiques	56
09	Evaluation de l'audience de la communication interne	56
10	Répartition de la population selon le réseau social	57
11	Répartition de la population selon les délais de renouvellement des supports	57
12	Répartition de la population selon l'influence de la communication	58
13	Répartition de la population selon le degré de cohérence	58
14	Répartition de la population selon les difficultés de communication	59
15	Répartition de la population selon la crédibilité de l'information	59
16	Répartition de la population selon les conséquences	60
17	Répartition de la population selon les projets	60
18	Répartition de la population selon les objectifs	61

Liste des figures

Chapitre I :

Figure n°(1) : Les types de sélection pour les techniques de la communication.....20

Figure n°(2) : Efficacité des techniques de la communication.....20

Chapitre II :

Figure n°(1) :La hiérarchie des besoins de Maslow.....39

Figure n° (2) Structure fonctionnelle.....41

Figure n°(3) : Structure divisionnelle.....42

Figure n°(4) : Structure matricielle.....43

Figure n°(5) : Structure en réseau44

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	1
Chapitre I : Généralités sur la communication interne	4
Section 01 : Définition générale sur la communication	5
Section 02 : Les types de la communication interne	10
Section 03 : L'importance de la communication interne	12
Section 04 : Les techniques de la communication interne	19
Section 05 : Les technologies de l'information et de communication	26
Chapitre II : Cadre managérial de l'organisation	32
Section 01 : Définition l'organisation de l'entreprise	33
Section 02 : Les types de l'organisation	41
Section 03 :Les différents styles de management	44
Chapitre III : Le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise Baticompos	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	48
Section 02 : Analyse et traitement des données	52
Conclusion générale	63

Bibliographie

Annexe

Résumé

INTRODUCTION
GENERALE

Introduction générale

L'entreprise est considérée comme une entité sociale comprenant un ensemble d'individus sous forme de différents groupes liés par des relations et réunis par des organisations et régis par des règles et des lois. Il n'est pas possible d'imaginer l'existence d'une organisation coordonnée sans communication interne qui garantit et maintient cette organisation, et à partir de cette communication est devenu un élément essentiel dans l'activation et de leadership de l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs au maximum. Ce qui a conduit de nombreux chercheurs à étudier le sujet de la communication, en particulier lorsqu'il s'agit d'étudier le comportement humain dans l'organisation à travers ses communications descendantes, ascendantes et horizontales, et l'ampleur de son impact sur la performance au sein d'une entreprise que ce soit positivement ou négativement, car il s'agit d'un processus de transfert ou de transformation d'une information entre les différents opérateurs sur la base laquelle la pensée est unie, les concepts sont accordés et les décisions sont prises.

La communication interne des entreprises s'intègre dans le **Knowledge Management** qui repose sur entre autres, le partage de l'information et donc sa circulation entre différentes parties prenantes de l'entreprise.

L'instauration d'une bonne communication interne fait figurer actuellement de développement en matière de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, son introduction dans les organisations s'explique pour certains chercheurs par le besoin accru des ménages et des dirigeants d'adopter une approche participative de personnel dans la gestion des entreprises, mettant en avant le principe mieux communiqué pour mieux motiver comme nous le confirme **Jean Marie Peretti** «*entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs*»¹.

Les organisations d'entreprise ou d'institution ont pris conscience que la communication n'est plus de simple appendices ou apparait supplémentaires pour améliorer l'image publique ou s'en vanter devant la concurrence, mais plutôt un élément essentiel dans sa planification stratégique de nouveau développement liés général à l'emploi des technologies de l'information et de communication, ou l'intrusion plateaux de travail nécessités par ses responsabilités transgressives.

L'objectif de notre recherche est de dévoiler Une tentative de collecte des données théorique les plus importantes sur le concept de communication et son importance au sein de

¹ Jean Marie Peretti, Ressources Humaines, collection gestion, 4ème édition vuibert, paris 1994, p55.

Introduction générale

l'organisation, souligner l'importance de construire une stratégie de communication interne, mettre en évidence les moyens et techniques les plus importants utilisés dans la communication interne et leur rôle dans le contrôle de la gestion des informations et des données et les faire servir les intérêts et les objectifs, connaître le rôle de la communication interne dans l'activation des RH et dans la gestion et la circulation de l'information, et d'avoir les avantages et la réalité de la communication interne dans l'organisation.

Pour mener à bien cette étude nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

« La communication interne peut-elle être considérée comme une colonne vertébrale de la gestion de l'entreprise et une artère reliant ses différents intérêts, et dans quelle mesure la communication interne contrôle-t-elle l'amélioration de ses performances ? ».

Cette problématique nous pousse à répondre d'abord aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que la communication interne ?
- Quelle est l'importance de la communication interne et son impact sur la gestion de l'entreprise ?
- Quelles sont les techniques utilisées en communication interne, et quels sont leurs effets sur la gestion de l'entreprise ?
- Quel impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion de l'entreprise, sur la transmission et la circulation de l'information ?

Pour répondre à ces questions, une démarche méthodologique s'imposait vu la nature de travail sur le terrain au niveau de l'entreprise BATICOMPOS, nous avons effectué un stage d'une durée d'un mois, nous avons fait appel à des outils de communication interne, qui sont en première lieu la recherche de l'information traiter, l'analyse et l'interpréter de cette dernière, le deuxième outil est un entretien destiné à quelques salariés de l'entreprise telle que le degré d'utilisation afin de savoir si l'entreprise BATICOMPOS applique une bonne communication interne.

Pour bien mener cette étude nous avons subdivisé notre thème de recherche qui est la communication interne comme facteur clé de succès organisationnelle en trois chapitres : le première chapitre est les généralités sur la communication interne, dans ce chapitre nous allons nous baser sur les concepts de la communication, deuxièmement nous allons parler de la communication interne au sein d'une organisation.

Introduction générale

Le deuxième chapitre se rapporte à le cadre managériale de organisation. Ce chapitre est consacré à l'organisation de l'entreprise et son approches, après nous avons parlé sur le style de management et les types d'organisation.

Le troisième chapitre est consacré pour l'étude pratique au sein de l'entreprise BATICOMPOS de BOUIRA. L'étude porte, d'une part, sur la communication au niveau de l'entreprise, et d'autres parts, sur l'analyse et l'interprétation des résultats.

CHAPITRE I

Introduction

La communication interne est une étape importante dans la vie des entreprises et des organisations. Elle permet de faciliter le travail et le positionnement de chacun dans l'organisation, en s'informant et en comprenant les meilleures activités et objectifs établis.

La communication joue un rôle important dans le maintien du flux de travail au sein des organisations, et l'efficacité du travail augmente chaque fois qu'il existe de bons systèmes de communication. Plus, l'efficacité des managers en matière de communication est élevée, plus ils se concentrent sur l'information entre les parties au sein de l'organisation. C'est-à-dire qu'ils se déroulent à l'intérieur de ses frontières et utilisent les canaux organisationnels dans ces dimensions pour compléter la communication. Cette dernière peut être descendantes, ascendantes et horizontales, mais l'augmentation de la taille des organisations et des pressions au travail, l'élévation du niveau d'éducation et de culture des individus ont ajouté une nouvelle dimension personnelle, qui se concentre sur la communication face à face, que ce soit entre un individu ou un autre, ou entre un individu et un groupe, ou entre un groupe et un groupe.

La révolution technologique et scientifique occupe le domaine de la communication et de l'information. Un large domaine d'intérêts des individus et des groupes et les moyens traditionnels de communication et les informations ne sont plus à la mesure des développements du XXI^e siècle. La technologie moderne qui inclut tous les aspects de la vie contemporaine a ajouté beaucoup d'outils de communication.

Dans ce chapitre j'aborderai plus en détail la communication dans l'organisation, ainsi que les définitions générales de la communication interne, ses fonctions, ses techniques et enfin son importance et l'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation.

Section 01 : Généralités sur la communication interne

1.1 Définition générale de la communication :

Le verbe communiquer vient de « mettre en commun » des faits ou « partager ». La communication c'est l'action, le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un, l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène et l'action pour quelqu'un, une entreprise d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique ou canaux. Le mot « *communiquer* » donnée par Jean Baplisefager « *dans son étude sur la communication en groupe (1990) qui souligne deux idées importants dans la communication la mise en commun et l'engagement* »¹.

Selon WESTPHALEN : « *la communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Elle intervient qu'à l'intérieur de l'entreprise établissement/organisation. Elle a pour cible exclusive l'ensemble des salariés de l'entreprise, quels que soient leur statut, leur métier, leur formation, leur lieu de travail ou leur ancienneté* ».

1. 2 La communication interne

1.2.1 La notion de la communication interne :

La communication interne « est la communication qui a lieu au sein de l'organisation entre ses différents niveaux et concerne le flux d'informations et de faits entre les travailleurs pour atteindre les objectifs »².

Philippe Schwebig définit la communication comme l'organisation ou l'institution parle d'elle-même, c'est-à-dire que l'institution est l'émetteur et le récepteur, cette définition signifie qu'il s'agit d'une unité homogène, c'est une entité juridique et une personne morale constituée d'individus et de groupes, et de maintien des relations entre eux affecte sa vie³.

¹BOURON .M. Thierry « Structures de communication et organisation pour la coopération dans un univers multi-agent », pour obtenue le titre de docteur de l'université paris 6, 1992, p : 30.

²Ahmed MAHER « Comment élever vos compétences administratives en communication », Alexandrie, University House, 2000, p : 19.

³Fanelly Nauyen-THANH « la communication Une stratégie au service de l'entreprise »paris, édition economica : 1991.p26

La stratégie de CI est l'art d'orienter, de coordonner et de combiner différentes formes de communication dans une organisation pour répondre à l'intérêt et aux objectifs publics. Elle mise en œuvre à travers le développement humain et social que façonne les relations entre les individus de l'organisation d'une part, et entre ces entreprises et entité par la représentation de mécanismes symboliques et pratiques, d'autre part. il comprend tous les symboles de l'histoire de la culture, de valeurs et des champs de référence associés avec eux⁴.

C'est le facteur qui vise à mobiliser et à employer les travailleurs, et il sert la bonne relation entre la direction et la main d'œuvre vivante pour l'organisation⁵, et le responsable de la communication interne, par exemple, doivent informer la direction sur les aspirations et les demandes des usagers (communication ascendante), et d'autre part informer les travailleurs sur la nouvelle direction (communication descendante), et enfin enrichir la connaissance mutuelle entre ces usagers (communication latérale). Sens de maintenant on peut la définir comme la communication interne, c'est-à-dire cette communication imposée par la nécessité de développer le don et l'efficacité de entreprise en mettant l'accent sur l'humain et en la faisant fonctionner dans une atmosphère sociale unifiée qui lui fait mettre en valeur ses énergies sans se sentir un manque de valeur en tant qu'individu actif au sein de l'organisation⁶.

D'autre part, cela signifie que l'entreprise ne doit pas oublier sa matière première de base qui l'élément humain, qui a besoin de rester en contact permanent en son sein, là où passe le plus clair de son temps (c'est-à-dire dans la communication) dans l'organisation où le simple travailleur a la possibilité de libérer ses énergies physique et intellectuelles ainsi que plus confortablement. c'est le processus qui vise à faciliter le flux d'informations nécessaires à la pérennité du processus administratif et de production en les téléchargeant et en les transférant dans différentes direction (ascendant, descendant, horizontale) au sein de la structure organisationnelle afin que le processus de communication requis entre les différents concessionnaires produit⁷.

Et comme résumé général, la CI de l'organisation est le produit des évolutions que l'organisation économique a connues depuis longtemps, qui ont imposé de prêter plus d'attention à l'aspect humain au sein de la structure organisationnelle. Blocs et dans lesquels il sent qu'il a un rôle actif et précieux.

⁴Fanelly Nauyen-THANH « la communication une stratégie au service de l'entreprise » paris, édition economica : 1991.p27

⁵Fadil DELIO « Fondation de la communication », Dar-Al-Fadjr pour l'édition et la distribution, le Caire, 2003, p : 36-37.

⁶Marie-Hélène WESTPHALEN « communicator », paris, Dunod 2001, p : 71.

⁷Jean-Pierre LEHNISH « la communication dans l'entreprise », 2^{ème} édition, paris, presses universitaires de France, 1985, p 9.

1.3 Métiers de la communication interne

La CI remplit un certain nombre de métiers de base (envoi d'information) et plus avancées (ce qui inclut la, motivation des employés), et ces taches sont fonction du développement des organisations.

- **Métier logistique (flux d'information)**

Toute organisation, quelle que soit sa taille et son activité, ne peut fonctionner sans échange d'informations, et pour assurer l'efficacité de ces échanges, il est nécessaire de Prévoir un niveau minimum d'organisation qui soit formelle⁸.

- **Information de haut en bas** : le rôle de la direction est d'informer, car elle est directement liée à la chaîne de commandement, aux directives et aux instructions exécutives, des données transmises d'un niveau supérieur à un niveau inférieur de la hiérarchie.
 - **Information de bas en haut** : son rôle d'informer la direction .il permet à la hiérarchie d'être à l'écoute des salariés. Relever c'est information nécessaire pour déterminer si elle est bien transmise, connaître la façon de penser des attentes, suggestions, réclamations et demandes des salariés, les moyens mis en œuvre pour cela doivent être suffisants.
 - **Information horizontale** : son rôle est d'établir des communications entre employés de mêmes intérêts ou d'intérêts différents. Il permet des pointes de vue contradictoires, et l'échange d'idées, pour lever les malentendus, améliorer la connaissance et la compréhension, une bonne circulation de l'information d'un groupe cohérent et unifie.
- **Métier administratif (Renforcement de la hiérarchie)**

Les cadres organisationnelles occupent un élément essentiel et important dans le système d'information, qu'il soit transféré vers le haut ou vers la bas, et ce flux dépend fortement du partage de ses expériences, et assurez- vous que les objectifs des membres de l'organisation sont cohérents avec les objectifs de la CI⁹ et les ressources disponibles.

⁸ Liliane Demont-LUGOL « la communication des entreprise, stratégique et pratique », 2^{ème} édition, 2006, p258.

⁹Ibid, p259.

- **Métier économique**

Nécessaire de fédérer les collaborateurs pour former une équipe soudée et soudée, des valeurs partagées et un fort sentiment d'appartenance à cette organisation, et doit également être, motivé et fier d'appartenir à l'entreprise qui véhicule une image forte¹⁰.

- **Métier sociale**

La relation institution-personnes directement ou indirectement par l'intermédiaire de ses représentants, les opinion et les attentes concernant les conditions de santé et de sécurité, l'organisation du travail, les salariés et la promotion professionnelle,.....ex¹¹, Il est nécessaire d'écouter et de répondre aux préoccupations par l'information souvent laissée aux représentants des travailleurs l'intégration des salariés et le développement et le maintien d'un bon climat social , pour répondre aux attentes en termes d'information et d'expression des individus, et confier ce type de communication à GRH.

1.4 Les formes de la communication internes

- **Marketing interne et attentes professionnelles**

Inspiré des thèses classiques du management commerciale, c'est-à-dire l'application du marketing dans la gestion considérant le salarié comme un client privé¹², Il a connu un développement important dans les années 80 et 90, mais aujourd'hui il les en marge, et cela est dû au moins au défaut continu du management moderniste confiné entre chaque structure et aux difficultés économiques récurrentes qu'on a connues ces dernières années .Le marketing /management peut revenir sur le devant de la scène et cela correspond à son attente et à sa préparation.de plus, il n'y a que des professionnels des médias qui peuvent sécuriser ce processus ,pourtant présent dans la culture des RH .

- **problème de changement**

C'est au cœur des réactions managériales nouvellement développées, que l'on est passé de la thèse classique de la gestion avancée et de l'évolutivité, par exemple (par rapport à la technologie moderne dans les projets d'entreprises privées) ou de service (en général) ainsi que dans les opérations liées aux perspectives d'anticipation pour les 5 ou 10 prochaines années¹³.

¹⁰ Liliane Demont-LUGOL « la communication des entreprise, stratégique et pratique » ,2^{ème} édition, 2006, p259.

¹¹Ibid, p259

¹²Jean-luc MICHEL « les professions de la communication fonctions et métiers », ellipses, 2^{ème}édition, 2004p :92.

¹³ Ibid., p92.

- planification stratégique et prospective

Le plan stratégique a été proposé par une équipe de spécialistes et de stratèges, et les professionnels des médias sont informés afin d'extraire l'information avant les décisions, de la livrer et de expliquer, mais au-delà et avant le défi du travail, qui est devrait être pratique dans les communications¹⁴.

• La communication financière interne

Il appartient aux salariés et aux partenaires organisateurs de l'entreprise, et il nécessaires de compléter ou d'aider la communication professionnelle. Les opérations de communication financière externe et bien conduites doivent nécessairement contenir un volet interne complémentaire au premier, le premier motif attribuant la privatisation ou ouvrir le capital en cas de souci des salariés il suffit de leur offrir des privilèges particuliers et attractifs au stade de l'inscription, tandis qu'au second stade, de les convaincre de la faisabilité de vendre rapidement leurs action en profitant des avis présentés aux actionnaires ordinaires, c'est-à-dire aux non-salariés de l'entreprise¹⁵.

La communication financière interne crée une sorte de contradiction pour ce type d'opération qui est en même temps un formidable étalage d'action organisationnelles. si nous sommes en bon contact avec les actionnaires alors nous menaçons notre relation avec les salariés, en l'occurrence que dit-on aux employés qui partagent ? les communications ne peuvent rien faire et leur faire confiance pour tout réparer. Ce n'est rien d'autre qu'une tentative insuffisante. L'appelant ne peut utiliser que des principes simples pour être sérieux. Cela crée une erreur et le choix est soit entre l'une des deux options (schizophrénie) ou (manque de crédibilité). Bien sûr, la communication financière se partage entre opérationnelle et fonctionnelle, et avant de chercher les facteurs intervenant dans l'orbite du pouvoir, il sera important de revenir aux sources de ses activités, c'est-à-dire obtenir un maximum d'informations de base d'une manière qui nous permette de savoir comment les employés reçoivent les signaux qui leur sont envoyés¹⁶.

• La communication interne de crise

Les spécialistes emploient le même schéma de réforme qu'en communication externe, les mêmes méthodologies et approches sont utilisées, telles que les précautions d'usage vis-à-vis

¹⁴ Ibid., p92.

¹⁵ Jean Luc MICHEL « les professions de la communication fonctions et métiers », ellipses, 2^{ème} édition, 2004p :95.

¹⁶ Ibid., p : 95.

des secrets commerciaux et technologique¹⁷, et la nécessité de donner l'impression d'une myopie vis-à-vis d'une hiérarchie progressive, mais pour aller plus loin, nous pouvons affirmer que la communication dans les situations de crise interne nécessite les meilleures circonstances pour montrer que la communication n'est pas une simple pression mais un produit dans le bilan de fonctionnement ou à disposition nous pouvons l'organiser selon l'ordre séquentiel suivante¹⁸ :

- Dans les groupes où les risques industriels ne sont pas exclus.
- Précautions à prendre pour soulager le stress.
- Evénement et mises à jour des communications internes :

En excluant la communication externe pour la CI, on parle souvent de souvenir du genre fêter un anniversaire, absorber une nouvelle équipe au travail, une vente spéciale.....etc.¹⁹.

Section02 : Les types de la communication interne

La communication interne comprend deux types :

2.1 La communication formelle

La communication formelle dépend également de nombreux moyens notamment : lettres, publications de toutes sortes, rapports, notes de service, arrêtés, décisions administratives. Ces moyens sont résumés dans des messages audiovisuels, et les communications formelles prennent trois directions différentes, comme suit :

- **La communication descendante**

La communication descendante commence à partir de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par assurés la continuation des cadres ou par des moyens écrits globalement, comme le journal interne par exemple. Elle répond à une fonction pratiquement obligatoire qui la diffusion des informations règlementaires. Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constitué par des tableaux ou panneaux d'affichage²⁰.

¹⁷ Jean-Luc MICHEL « les professions de la communication fonctions et métiers », ellipses, 2^{ème} édition, 2004, p : 96.

¹⁸ Ibid., p96

¹⁹ Jean-Luc MICHEL « les professions de la communication fonctions et métiers », ellipses, 2^{ème} édition, 2004, p : 99.

²⁰ Alain MILON et Michèle JOUVE « Communication et organisation des entreprises », éd. Breal, 1996, p 140.

Il permet de mieux connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même
C'est un outil de management tout à fait
évident s'il reste en pérennité au service d'une personne la fin de leur donner le sentiment
réel qu'ils sont pris en considération et de leur permettre de se situer dans l'organisation, aussi
doit-elle demeurer crédible utiliser les moyens les mieux adaptés.

- **La communication ascendante**

La communication ascendante part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par assuré la continuation de l'encadrement.. Elle peut renseigner la hiérarchie sur des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel et peut se manifester sous forme de revendications et contestations. On l'appelle aussi **feedback** lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise. Le contenu de la communication ascendante peut se rapporter aux composantes de l'entreprise (activité, organisation, situation, produits ou services...). comme il peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents...) ²¹.

- **La communication transversale**

Il est aussi appelé la communication interactive .Elle découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'elle les complète.C'est souvent lors de réunions formelles ou de rencontres informelles que les échanges les plus riches se produisent ²².

2.2 La communication informelle

Cette communication n'est pas soumise à des règles, procédures et lois administratives établies, écrites, formelle et convenues, comme c'est le cas dans la communication formelle, et se fait souvent en dehors des canaux formels au sein de l'organisation, car elle a lieu entre différents niveaux administratifs en contournant les lignes d'autorité formelle.

La communication informelle n'a pas lieu uniquement au sein de l'organisation, mais peut s'étendre à l'extérieur de l'organisation par le biais de contacts personnels, de réunions et de voyages sociaux informels, fausses rumeurs, etc. ²³.

²¹ Alain MILON et Michèle JOUVE « Communication et organisation des entreprises », éd. Breal, 1996, p 146.

²² Alain MILON et Michèle JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », éd. Breal, 1996, p : 149.

²³ Mohammed Mounir Higab, Dictionnaire des médias, Dar Al-Fadjr pour l'édition et la distribution, 1ère édition, le Caire, 2004, p : 22.

Section 03 :L'importance de la communication interne

La communication joue le rôle d'un lubrifiant à l'intérieure de la « machine organisationnelle ». C'est grâce à la communication que les individus et les unités composant une organisation peuvent collaborer, se transmettre de l'information, prendre des décisions, se motiver et faire en sorte que chacun adopte le comportement requis pour réaliser une vision, une mission et des objectifs communs²⁴.

3.1 Rôle et fonction de la communication

3.1.1 Le rôle de la communication

a) L'entreprise met en place et évalue l'efficacité de la communication pour les raisons suivantes :

Le travail devient une partie de communication. travailler c'est communiquer, la relation entre l'employé et l'organisation est complexe. la communication a une influence de premier plansur cette relation. Communiquer c'est créer du lien. L'entreprise se réduit pas aux individus qui la composent, elle est aussi un champ social plus ou moins reconnues et organisées. les organisations représentatives du personnel, les syndicats mais aussi les lobbies internes (anciens de telle école, les informaticiens ou autres professionnels fortement solidaires), entrent dans des jeux de pouvoir avec la Direction.

b) La communication donne les référents du sens :

Le manager doit communiquer : sa communications et de référence dans toute l'entreprise, elle est à la source du « sens », à la base de toutes les interprétations et compréhensions de ce qui se passe dans l'entreprise. Sans communication, il n'y a pas de système vivant, car il n'y a pas de régulations nécessaires, pas de perception de ce qui se passe et pas davantage de partage des objectifs et des finalités nécessaire à l'action cohérente²⁵.

c) La communication permet la motivation :

Pour que l'on passe à l'action il faut que cette action ait un sens. Sans la possibilité de l'attribution d'une signification à son activité, l'individu est donc démotivé et aussi désemparé. Etre motivé, c'est pouvoir trouver un sens à son action.

²⁴Pierre G. BERGERON « La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications », édition Gaetan Morin 2001.

²⁵ Alex MUCCHIELLI « Communication interne et management de crise ».

La motivation n'est plus uniquement une ressource interne possédée -beaucoup ou peu- par l'individu. La motivation vient du sens que l'on peut donner à ses conduites et ce sens construit en référence à la situation dans laquelle on se trouve. La communication est alors un outil destiné à «construire » en commun la représentation de la réalité. C'est dans et à partir de cette représentation que l'on pourra « motiver ».

d) La communication permet la cohérence culturelle de l'entreprise

De même que c'est à travers les échanges permanents que nous construisons, avec les autres, la réalité sociale dans laquelle nous vivons, de même c'est à travers une certaine communication organisée que les membres de l'entreprise vont «reconstruire» une situation de référence commune. A travers les éléments partagés concernant la définition de la situation, la communication permet à tout le monde de parler de la même chose avec les mêmes règles d'interprétation sous-jacentes. C'est comme cela qu'une certaine compréhension peut exister et qu'une certaine cohérence à l'action collective peut être trouvée dans une culture large comme celle d'une société ou plus restreinte comme celle d'une culture de l'entreprise.

3.1.2 Le rôle de la communication interne dans la gestion du changement²⁶

Le premier rôle de la CI porte sur deux points : la présentation de la finalité du changement et des outils qui seront consacrés au projet. La présentation de la finalité permet à chacun de comprendre le sens du projet de changement et, de s'y projeter personnellement. Ici la CI donne des pistes et crée les conditions pour que chacun trouve ses propres motifs d'adhésion et d'action. Son objectif est de convaincre en créant des lieux d'expression, des appels à des contributions en suscitant des débats encadrés que les réunions ne tournent pas au règlement de compte.

- Le changement de dirigeant

L'arrivée d'un nouveau dirigeant crée un contexte sensible dans lequel la CI a un rôle stratégique à jouer. Le nouvel arrivant doit s'attacher à mobiliser le personnel autour de lui et utiliser la CI pour cela. Même si la CI a un rôle à jouer pour créer et diffuser l'image du nouveau dirigeant, son rôle ne se limite pas à cela. Il convient de façon plus subtile d'associer la prise de fonction du nouveau dirigeant à différents sujets de satisfaction auxquels on sait que le personnel est attaché. Le rôle du dirigeant est ainsi valorisé en mettant en évidence son

²⁶ Jean-Marc DECAUDIN et Jacques IGALENS « La communication interne : stratégies et techniques », 4^{ème} édition Dunod, 2006, p : 13.

implication personnelle dans la recherche de solutions ou la mise en œuvre effective d'améliorations liées à la gestion opérationnelle, à la GRH.

- **Le changement d'organisation interne**²⁷

Le dernier contexte de changement abordé est le changement d'organisation interne. Pour diverses raisons l'entreprise peut décider de remanier son schéma organisationnel, de redéfinir les départements, de modifier les liens hiérarchiques ou de rapprocher les fonctions jusque-là indépendantes. Ces modifications ont un impact sur les salariés et sont susceptibles de les déstabiliser.

Pour mener à bien ce type de projet, il est conseillé à la CI d'adopter la démarche suivante :

- L'étape 1 : consiste à informer les salariés concernés sur la nouvelle organisation et ses enjeux.
- L'étape 2 : correspond au soutien des salariés en leur prouvant toute la confiance que la compagnie met en eux et en les encourageant pour leur permettre de réussir.
- L'étape 3 : est la recherche de l'implication des salariés dans une activité commune afin de leur démontrer l'importance de l'esprit d'équipe en dépit des turbulences traversées.

On

doit aussi s'efforcer de mettre en place les conditions les plus favorables aux échanges, de créer du lien et de mettre l'équipe au service de la performance de l'entreprise.

3.1.3 Le rôle de la communication interne dans les contextes sensibles²⁸

Le rôle de la CI dépend fortement du contexte, cependant il est possible de présenter quelques caractéristiques communes de la CI dans les situations sensibles que traverse l'organisation. La première caractéristique relève de la dimension stratégique de la communication. Alors que le désir naturel de toute Direction consiste à utiliser la communication dans le sens descendant pour expliquer, faire passer et convaincre, il importe d'assurer en permanence une circulation de l'information dans les deux sens. La deuxième caractéristique de la stratégie de la communication consiste à introduire des degrés de liberté, des possibilités d'interprétation, des marges de manœuvre afin de permettre aux acteurs salariés une véritable appropriation des changements en cours. Il existe toujours une tension entre l'efficacité technique et l'efficacité sociale, tout projet doit être traité sur chacune de ces deux

²⁷ Jean-Marc DECAUDIN et Jacques IGALENS La communication interne : stratégies et techniques, 3ème édition Dunod 2006, p : 14.

²⁸ Jean-Marc DECAUDIN et Jacques IGALENS « La communication interne : stratégies et techniques », édition Dunod 2006, p :14

dimensions. La troisième caractéristique opérationnelle consiste à s'efforcer d'objectiver les performances de la CI. En situation de changement comme en situation de crise, la CI court le risque d'être considérée comme responsable des difficultés, voire des échecs. Pour éviter ce risque, le responsable de la CI doit s'efforcer de présenter pour chacune de réalisation un objet mesurable.

- La communication : une fonction du management

La communication est par nature une fonction partagée dans l'entreprise, par conséquent une des priorités sera de préparer l'encadrement à être « *communicant* », toutefois le problème d'un responsable de la CI ou du moins d'une personne-ressource clairement identifiée dans l'entreprise se proposera nécessairement. En effet les aspects collectifs de la communication requièrent un minimum de pilotage institutionnel qui peut justifier le concours d'un spécialiste.

Le responsable de la CI se verra confier, dans le cadre soit de la direction générale, soit de la direction des RH, un certain nombre de missions²⁹ : Mettre en œuvre la politique de communication de l'entreprise et veiller à son application, Établir une charte de la CI pour en faire connaître à tous les salariés les objectifs et garantir ainsi sa transparence ; Conforter les différents canaux de communication (salariés, encadrement, représentants de personnel) et constituer des relais tout au long de la structure organisationnelle, Assurer le choix, la gestion, voire la production des différents supports (journal d'entreprise, affichages, livre et d'accueil, manifestations internes et externes, etc.), Veiller à la cohérence entre la CI et la communication externe afin que l'entreprise ne diffuse pas à l'extérieur une image totalement décalée de sa réalité interne, Dynamiser l'encadrement pour développer à chaque niveau et dans toute unité de travail une démarche de communication qui soit en phase avec les objectifs prescrits, Faciliter la collecte et la centralisation des informations, Promouvoir des nouvelles formes de communication, susceptibles de renforcer la cohésion et la mobilisation des ressources humaines.

L'exercice de la fonction suppose un ensemble de compétences qu'il est parfois difficile de réunir autour d'une même personne, aussi dès que les entreprises structurent un minimum cette fonction, des petites équipes de trois à quatre personnes se mettent en place pour couvrir tous les champs de la CI. « Idéalement, le responsable de communication doit savoir écouter, écrire, et produire des supports audiovisuels. Il devrait aussi être homme de

²⁹Armand COLIN par Jean-Pierre CITEAU » Gestion des ressources humaines principaux généraux et cas pratiques », 3ème édition.

relations sociales, de marketing de gestion ». De toute manière, si le recours à un spécialiste s'avère nécessaire pour mener à bien la politique de communication, il ne faut pas oublier que la capacité de l'entreprise à communiquer s'appuie de plus en plus sur le potentiel de communication de son encadrement.

La communication est une fonction de management. En effet, l'acte de communiquer est fondamental dans les fonctions classiques de la gestion : planifier, organiser et coordonner, diriger et contrôler. Planifier signifie qu'il faut expliquer les objectifs, la mission, les projets et les orientations de l'entreprise ; Organiser implique la mise en place de mécanismes de coordination, de structures, donc l'instauration de procédures formelles ou informelles de communication, Diriger veut dire motiver le personnel, le mobiliser autour du projet d'entreprise ; il faut sensibiliser les individus aux buts de l'entreprise, donc les informer, il faut ensuite mettre en place des actes de communication : réunir, former, constituer des groupes et des lieux d'échange de l'information, etc. dans tous les cas, il faudra écouter, Contrôler signifie qu'on dispose d'un système de rétroaction, d'information rapide et de moyens d'intervention pour corriger les déviations inévitables des objectifs.

Pour les étapes de chaque stratégie et de sa réalisation, la communication a joué un rôle primordial. Il faut expliquer le changement, induire une nouvelle culture de responsabilisation et d'auto contrôle, changer les mentalités, les attitudes. Il faut faire comprendre les décisions de la direction, il faut s'assurer en suite de l'engagement du personnel et de ses compétences pour réaliser la stratégie, donc enquêter, écouter, connaître les perceptions et les attentes. Ce sont là des actes de communication.

3.2 L'information et la communication

L'objectif global de la CI consiste à récolter puis à diffuser, à communiquer, des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister. Le besoin d'informations tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps. Il varie selon les lieux et les contextes, tous les services n'ont pas les mêmes demandes. Il est différent en fonction des cibles qui peuvent être nombreuses. Informer tout en communiquant n'est pas forcément chose facile et il s'agit de trouver un juste milieu entre l'information et la communication. Informer ne suffit pas surtout dans des dynamiques de changement.

a) La place de l'information dans l'entreprise

Chaque membre de l'organisation a un besoin vital être informé et a besoin aussi impérieux d'informer, donc d'échanger des informations sur sa situation de travail, le système organisationnel et la place de son entité dans le système plus vaste dans lequel il intervient.

Comprendre sa place dans l'organisation, et agir en conséquence, suppose que chacun soit parfaitement informé des objectifs et des enjeux aussi divers niveaux des systèmes dans lesquels se situe l'action, groupe de travail, groupe de projet, service, usine, hôpital, compagnie, marché.

La gestion de l'information permet de diffuser les connaissances à l'échelle de l'entreprise tout en prenant en considération sa culture et ses mœurs. Son objectif est de conférer de l'agilité ou réactivité, à l'entreprise, à une époque où chaque instant perdu dans la prise de connaissance de l'information engendre une augmentation des coûts et la perte d'opportunités.

Le terme information fait référence à un ensemble de connaissance de nature différente dont le rôle est essentiel à différentes phases de la prise de décision :

A l'amont de la prise de décision : la collecte d'information doit être la plus complète possible dès qu'une entreprise souhaite prendre une décision, d'une part, une décision sera pertinente que si elle repose sur un ensemble d'information disponible, pertinente, fiables, précises et récentes, la valeur de l'information varie suivant sa pertinence, sa qualité, son opportunité et son ampleur :

- La pertinence de l'information détermine dans quelle mesure celle-ci peut aider le gestionnaire lorsque la planification, du contrôle et de la prise de décisions.
- La qualité de l'information, par ailleurs, indique dans quelle mesure celle-ci décrit bien la réalité. Plus un gestionnaire dispose de renseignements précis, plus il leur accorde de la valeur et plus il est à même de prendre de bonnes décisions en les utilisant.
- L'opportunité de l'information, d'autre part, n'existe que si les renseignements sont transmis au gestionnaire à moment propice, c'est-à-dire avant qu'il prenne une décision.
- L'ampleur de l'information, enfin, se rattache à la qualité de renseignements dont les cadres et les employés ont besoin pour prendre leurs décisions. Il existe un lien entre la quantité de l'information requise et la nature des décisions. Disposer d'information

est vital pour l'entreprise mais ceci passe par la mise en place d'un véritable système d'information.

- **Système d'information**

Un SI représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation. Il coordonne grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs. Il est le véhicule de la communication dans l'organisation. La gestion de l'information dans l'entreprise suit plusieurs étapes :

- **Collecte de l'information** : Il faut pour cela identifier de manière précise et si possible exhaustive les sources internes et externes de l'entreprise susceptibles de fournir des informations permettant une meilleure prise de décision.

- **Saisie de l'information** : Il faut par la suite saisir les informations c'est-à-dire les enregistrer sur divers supports de manière à pouvoir les conserver. Ceci nécessite au préalable de définir les modalités de cette saisie (quelle information saisir de quelle manière, sur quel support...).

- **Traitement de l'information** : Un décideur ne peut pas se contenter de l'information brute, il est donc nécessaire de procéder à un traitement de l'information obtenue de manière à pouvoir en retirer les informations-clés utiles à l'entreprise. Car l'un des problèmes rencontrés par un décideur est l'existence d'un flux d'informations de plus en plus importants qu'il est indispensable de savoir classer et hiérarchiser selon leur degré d'importance pour n'en retenir que les éléments utiles à la prise de décision.

- **Diffusion de l'information** : Le management total a donc une mission particulière à l'égard de l'information : apprendre à la comprendre et la diffuser de telle façon qu'elle soit disponible en temps voulu et correctement interprétée par chacun des acteurs.

Dans l'entreprise les informations qui sont collectées par un organe doivent être transmises à un autre organe. Il est donc important d'identifier les destinataires finaux du processus de collecte d'information et de mettre en place des processus efficaces de diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

La transmission de l'information La communication consiste principalement à informer l'ensemble du personnel la fin de présenter à tous les niveaux, les actions, les projets ; les changements à court, moyen et long termes de l'organisation. Elle doit être régulière et adaptée à des règles ; pour s'intégrer à la stratégie globale de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de collecter, traiter puis diffuser l'information pour être compétitif, mais il faut

savoir transmettre la bonne information à la bonne personne. Pour cela il convient de mettre en place un système qui pour rassurer la circulation rapide de l'information dans une entreprise. Ainsi un circuit doit être défini sur tout en ce qui concerne la CI d'une entreprise. On distingue ainsi le circuit hiérarchique, le circuit des instances représentatives et le circuit de la CI proprement dite.

Le circuit hiérarchique : la ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.

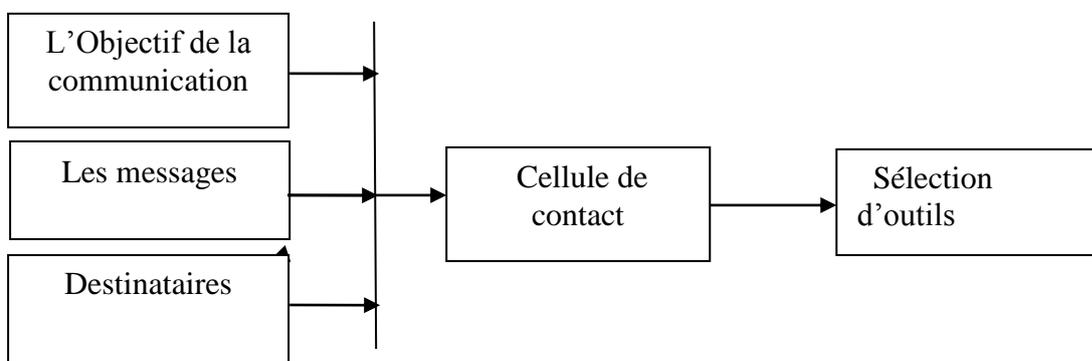
Le circuit des instances représentatives : les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal initié par le législateur, qu'il convient de respecter.

Le circuit de la CI : Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes. Au-delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, ils'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations. Ses caractéristiques sont étroitement liées à la taille et la complexité de l'entreprise

Section O4 : Les techniques de la communication interne

Les techniques de la CI sont des outils par lesquels les messages sont transmis au destinataire, et ces outils ont été développés, il y a des années et ils sont devenus aujourd'hui et pour un multimédia plus efficace. Les même messages, les même outils de communication, quel que soit l'avenir, qui doit lui être compatible et sélectionné en retenant les conditions d'effectivités.

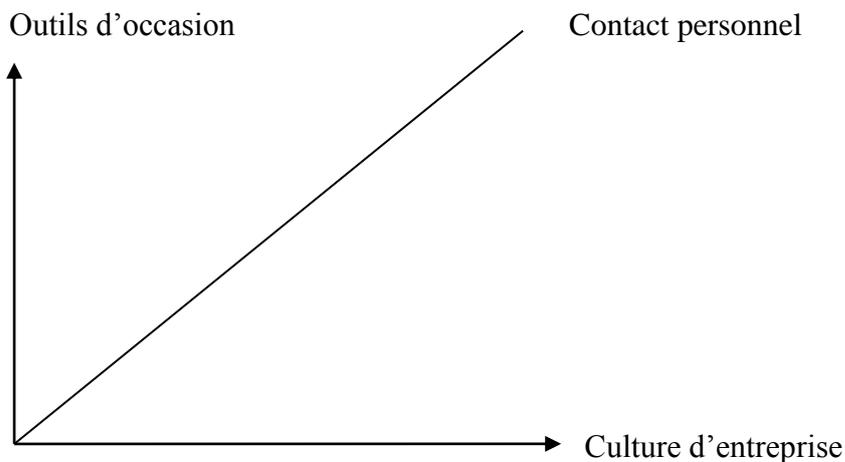
Figure 01 : Les types de sélection pour les techniques de la communication



Source :Fanelly Nauyen –THANH, la communication une stratégie au service de l'entreprise, p99.

Plus les outils de la CI abordent efficacement la multi-relation entre personnes, plus ils sont efficace. Par-là, les outils les plus efficace sont extraits d'un contrat entre la culture de l'organisation et la CI, comme illustré dans la figure suivante³⁰.la recherche d'outils de la CI se limite à répondre à des aspirations précises, elle est appelée à être plus active.

Figure 02 : Efficacité des techniques de la communication



Source :Fanelly Nauyen –Thanh, la communication une stratégie au service de l'entreprise, p100.

D'autre part, les outils de la CI peuvent être classés en trois grands groupes : écrits, oraux et audiovisuels.

4.1 Les moyens écrits de la communication interne

Comme dit le proverbe « les mots vont, les blogs restent ». L'écrit crédibilise l'information, car le rédacteur en porte la responsabilité et sert de référence, et les moyens sont nombreux, mais leurs impact reste sur les épaules d'une ensemble de conditions. En effet, la prolifération des documents conduit à l'indifférence « trop beaucoup d'informations tue l'information ».

4.1.1 Documents de travail

✓ **Note d'information :**

³⁰ R.Reix Pour plus de détail voir, « système d'information et management des organisations », 2ème édition, Vuibert édition, p217.

Il se limite à preuve, à la gestion et à la construction d'une compréhension, il s'agit d'informations adressées de manière systématique à un public intégré qui est utilisé dans le cadre fonctionnel normal de l'organisation, il s'agit d'un moyen pratique de communication et se limite également à l'organisation du travail, travailleurs et privilèges sociaux.³¹

Les annonces d'information permettent à la direction et aux responsables hiérarchiques d'envoyer des informations précises et ponctuelles sur les questions liées à l'organisation du travail, aux salariés, aux avantages sociaux, et tout ce qui se limite aux changements.

✓ **Papier de collage :**

Ce sont deux facteurs faciles, les listes qui envoient une information rapide comme une nouvelle décision, une information à jour, généralement distribuée par les syndicats, que ce soit près des portes ou dans l'intérêt de chaque salarié. Ces facteurs se limitent à l'harmonie.

✓ **Messages aux employés**

Les lettres aux employés sont un document par le gestionnaire envoyé ou déposé à tous les employés à l'occasion d'un événement important dans l'organisation, et est utilisé pour informer les employés sur les résultats et les projets de l'organisation, pour inclure un processus spécial, expliquant la situation ou prenant place de l'intention du gestionnaire concernant le cas difficile³².

✓ **Le rapport**

Ce dernier -verbal constate la décision orale du comité d'entreprise et de la réunion des délégués du personnel, ainsi qu'une décision indiquant une réunion d'information ou une réunion d'affaires. Il est utilisé pour envoyer des éléments d'information aux participants à la réunion et aux autres employés que nous voulons informer³³.

4.1.2 Journal d'entreprise

Malgré le développement des nouvelles technologies, le journal interne reste l'un des supports privilégiés des salariés, le web, très répandu dans les entreprises, et la floraison de newsletters en ligne n'ont cependant pas constitué une réelle concurrence à proprement parler, il s'agit très fréquemment d'une complémentarité.

³¹F. Gondrand « L'information dans les entreprises et les organisations » les éditions d'organisation, p243

³²A. MILON, M. JOUVE « communication et organisation des entreprises », édition Bréal, p140

³³B. GIRARD, Pour plus détail voir « la communication écrite dans l'entreprise », édition De Boeck université, p : 63.

✓ Le journal d'entreprise en savoir plus sur :

- La vie de l'organisation et l'activité des individus qui y travaillent.
- Questions techniques, économiques et sociales intéressant l'organisation³⁴.

✓ Revue de presse

Il se limite à produire une synthèse ou une analyse de presse liée à l'organisation et à son environnement, et il est envoyé à un certain nombre de cadres au sein d'une petite organisation, pour clarifier l'efficacité des médias et les circonstances extérieures qui ont un rôle dans l'influence de son activité.

✓ Les outils de dialogués**a) Boîte à idées :**

C'est une loge située dans un ou plusieurs endroits de l'organisation pour recevoir les réactions et objections des salariés et tout ce qui concerne la vie et le fonctionnement de l'organisation³⁵, des connaissances techniques pour développer les méthodes de travail les conditions de travail, la gestion de temps...etc.

Les boîtes à idées apportent de nombreux bénéfices à l'organisation, car elle développe les organisations de production en mettant des avis importants, elle privilégie une ambiance interne appropriée qui permet aux salariés de s'exprimer, et l'information est transmise au bas de la direction. Le succès de ce fonds repose sur l'efficacité et la rapidité des procédures mises en place pour recevoir les objections et les avis. L'idée box est un outil de mesure dans l'organisation où les collaborateurs trouvent des personnes qui les écoutent et les motivent.

b) Avis de patience et questions ouvertes

Pour connaître l'opinion des employés de l'organisation, il ne faut pas trop poser de questions, entendre leurs questions ou être patient avec leurs opinions.

Les premières techniques se limitent à laisser l'initiative au salarié, la seconde à aller vers lui ces techniques dépendent des proportions de l'inconnu, ce qui apporte une aide à la liberté d'expression et de suivi.

c) Téléx

³⁴ A. MILON, M. JOUVE « communication et organisation des entreprises », édition Bréal, p142.

³⁵ Marie- Héléne WESTPHALEN « communicator », paris, Dunod 2001, p : 84.

Il s'agit d'un service de télésurveillance à la disposition des utilisateurs au moyen de l'impression. Le télex sert à envoyer des « information instantanées » à une ou plusieurs personnes, et il sert à envoyer des nouvelles importantes comme un rapport de réunion... etc.

d) Les publicités

Panneau continental ou mobile portant l'information et l'annonce des rapports..., Il faciliter l'utilisation et la prise en main, et c'est un moyen peu coûteux, sauf pour la publicité légère. Il peut être réservé. L'annonce se fait par l'intermédiaire de l'administration, et les informations sont à la disposition des salariés, qu'il s'agisse de social, de sécurité, de résultats photos, d'articles de presse.....etc.

4.2 Les moyens oraux de la communication internes

L'échange oral est le moyens de communication le plus naturel et le plus rapide dans l'organisation ou dans tout autre groupe humain, cet échange permet la résolution des conflits, il est simple et efficace à la fois.

La communication orale peuvent être utilisées de manière professionnelle et peuvent également l'être de manière organisée (réunions d'information, décisions ...).

a) L'entretien individuel

Un dialogue coordonné à deux ou très peu, entre un cadre et sa hiérarchie, les opportunités d'entretiens correspondent aux étapes de la vie du salariés dans l'organisation depuis son accueil jusqu'à son départ³⁶.

b) Le téléphone

Le téléphone est un facteur important dans les communications de l'organisation, car il est utilisé dans les communications internes ascendantes par ligne ouvertes par rapport à la communication horizontale et descendante par la connaissance de la réunion et ce par téléphone³⁷.

A travers la ligne ouverte des collaborateurs, il s'agit de leur donner des moyens d'expression et de poser leurs questions de manière simple avec juste les écouteurs.

La réunion téléphonique est un moyen de communication simple, permettant trois jusqu'à vingt personnes de se rencontrer sur la même ligne téléphonique.

c) Réunion d'information et conférences

- Réunion d'information :

³⁶Liliane Demont-LUGOL « la communication des entreprises, stratégique et pratiques », 2^{ème} édition, 2006, p : 266 .

³⁷ M JOUAS « Mieux utiliser ce bon vieux téléphone », L'essentiel du management, n 93, p63- 67, 2002.

La réunion d'information est un moyen de CI qui permet à un grand nombre d'employés de l'organisation de recevoir des communications provenant de la direction, différentes des réunions de travail, des appels ou des conférences. En général, des résultats sont présentés, des questions sont posées ou un produit est annoncé³⁸, dans ce cas, un problème de distorsion du message peut se créer.

Afin de préparer toute rencontre dans l'organisation.

- **Les conférences**

Il se limite à des questions de culture générale, ou à des problèmes proches de l'organisation, et s'adresse au public qui constitue l'ensemble des salariés³⁹.

d) Visite de l'organisation

Il permet une connaissance de mieux de l'organisation et d'autres données des salariés et de leurs familles, et cela permet une évaluation du travail de chacun, mais ces visites sont difficiles à mettre en place (publicités, cadeaux, invitations) et des visites peuvent être organisées à travers de petits groupes ou des services gratuits⁴⁰.

4.3 Les moyens audiovisuels de la communication interne

Il est devenu nécessaire pour l'organisation de construire des communications audiovisuelles, qui attirent l'attention de futur, mais la tâche de sa mise en place reste lourde et complexe, en revanche, son coût est élevé par rapport à sa petite structure.

a) Film d'entreprise

Le plus couramment utilisé est le type 35 mm, qui permet une bonne qualité d'images et de diffusion également. C'est assez cher et est généralement utilisé pour montrer les aspects de luxe de l'organisation plutôt qu'un service à d'autres fin⁴¹, et est orienté vers l'affichage de plus de salles dédiées en plus des films 16 mm, qui sont des classiques plus ou moins récemment, la vidéo a fortement pris sa place et est toujours très appréciée.

b) Les messages

- **Les messages téléphoniques**

³⁸ N. ALMEIDA, T.LIBAERT « La communication interne de l'entreprise », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, p : 67.

³⁹ A. Milon, M. Jouve, op. Cit., p144.

⁴⁰ Ibid., p142.

⁴¹ Marie_ Hélène WESTPHALEN « communicator », paris, Dunod 2001, p293.

Certaines organisations utilisent cette méthode dans leurs communications, et les employés n'ont qu'à utiliser un numéro de téléphone pour entendre un message enregistré, généralement pendant une minute.

- **E-mails**

C'est l'un des moyens technologiques modernes qui vise à faciliter l'échange d'informations et les données se présentent sous forme de textes, d'image, statiques ou animées ou de sons, et cela se fait à l'aide de systèmes de messagerie qui s'appuient sur l'ordinateur électronique pour recevoir des messages, stocker les et transférer les dans des endroits éloignés⁴².

Cette technologie de gestion du temps d'information entre l'expéditeur et le destinataire, joue un rôle important dans la communication multi-personnes, qui permet l'échange d'informations entre les personnes.

c) Nouveaux moyen de la communication

- **Téléconférence et vidéoconférence**

La téléconférence est un moyen moderne qui utilise la communication électronique entre trois personnes ou plus dans des endroits différents afin que les transferts d'informations entre eux s'étendent sur de longues distances qui les séparent sans qu'il soit nécessaire d'être côte à côte au même endroit de données et d'informations de ses entre les deux sociétés⁴³, En raison de l'importance primordiale de cette technologie, de nombreuses organisations ont réalisé leurs besoins en raison des économies de temps, d'efforts et d'argent, et les téléconférences ont de nombreux types basés sur les technologies qui y sont utilisées uniquement par audioconférence, avec audio et autres éléments, mais la visioconférence est le plus important suite le lancement, ce dernier est équipé d'un système de communication filaire et sans fil (fournit du son, l'image est une interaction instantanée) équipée d'une onde, d'une caméra et d'un haut-parleur, et les différents les parties prennent l'initiative d'intervenir par le biais d'un support de caméra vidéo et de parler grâce au haut-parleur comme si elle étaient dans la même salle⁴⁴.

- **L'internet**

⁴² Hassan Emad Makkawi « La communication et ses théorie contemporaines », le Caire, Maison libanaise égyptienne, 2002, pp : 225-226.

⁴³ Hassan Emad Makkawi « La communication et ses théorie contemporaines », Le Caire, Maison libanaise égyptienne, 2002, p : 229-230.

⁴⁴ Marie-Hélène WESTPHALEN, opcit, p : 107.

C'est le premier moyen de communication qui a été utilisé dans l'organisation et dans la manière d'utiliser ses caractéristiques de base et techniques, car cette méthode a permis de créer un horizon prometteur qui permet aux organisations de recevoir rapidement une qualité de son et l'image⁴⁵.

Il s'agit d'un réseau de communication qui connecte différents réseaux informatiques et est utilisé par des millions d'utilisateurs d'ordinateurs électroniques sur 24 heures dans la plupart des régions du monde, en particulier les centres de recherche scientifique et les grandes entreprises. Ce dernier contribue au transfert d'informations d'un système à un autre facilement et très rapidement, et en mettent l'accent sur le rôle de ce dernier au sein de l'organisation économique, car il (l'internet) représente une interface pour cette organisation, comme en concevant un site **WEB**, il peut s'identifier, fournir des informations, définir ses produits, ses services et ses activités, annuaires, rapports et tous autres documents officiels peuvent être publiés sur le site et même avant sa diffusion sous la forme classique, et surveillant le site **WEB** puisqu'il est global, l'organisation s'ouvrira d'avantage au monde extérieur grâce à internet⁴⁶, car elle pourra élargir son marché et la collection d'autres clients et partenaires partout dans le monde.

Section 05 : Technologies de l'information et de la communication

Les technologies de l'information et de la communication(TIC) regroupent un ensemble de technologies qui contribuent à la numérisation, au traitement, au stockage et à la mise à disposition d'un utilisateur ou de plusieurs utilisateurs⁴⁷.

Les systèmes économiques, notamment les modes d'organisation du monde du travail, ont changé une fois que ces technologies ont été utilisées dans l'entreprise⁴⁸.

Les utilisateurs de cette technologie permettent la création de groupes de travail qui peuvent contourner le cadre de l'entreprise et devenir un système ouvert de création de richesse qui ne se content pas de structures fonctionnelles ou divisées.

Elle doit devenir une « institution-réseau » ou une « organisation numérique » et permettre la constitution de groupes de travail trimestriel en fonction des besoins⁴⁹.

⁴⁵ M. VOLLE « Economie des nouvelles technologies », édition Economica, 1999, p123

⁴⁶Ossama FRANCOIS « les nouvelles technologies de l'information enjeux pour l'Afrique subsaharienne », édition l'harmattan, paris, 2001, p : 50.

⁴⁷F. LAVAL « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », Revue française de gestion, n 129, pp 80-90, 2000

⁴⁸ G. CETTE, J. MAIRESSE, Y. KOCOGLU « Diffusion des TIC et croissance potentielle » in Revue d'économie politique, date 2004/01, n : 01, pp 77-97.

5.1 Le concept de technologie de l'information et de la communication (TIC)

Les technologies de l'information ou des médias ont souvent été définies comme un ensemble d'outils, de systèmes, de techniques et de connaissances développés pour résoudre des problèmes liés à l'utilisation de l'information et de son essence. Il est basé sur l'utilisation d'ordinateurs électroniques et de communications à distance. Créer la formation et la distribution du sens de l'illumination et du divertissement, c'est tout ce qui contribue à collecter, organiser, stocker, afficher et échanger différentes données.

5.2 Les technologies de l'information et de communication dans l'entreprise numérique

Si **MC Lu han** avait prédit que ce monde deviendrait un petit village en raison du formidable développement technologique qui a réduit les distances géographiques et raccourci le temps d'une manière sans précédent, qu'en est-il des organisations économiques qui dépendent des différentes technologies de communication et des médias ? ce dernier n'est certainement plus qu'un simple boîtier électronique ou une petite cellule microscopique, bien que sa superficie puisse parfois dépasser des dizaines d'hectares. Déplacements physiques entre différentes unités (administration, atelier, entrepôt, ...) sauf rares cas d'urgence nécessitant, alors que est le problème avec l'invention et la précision croissante des technologies de communication de l'information électronique.

L'organisation numérique peut être définie comme un « réseau éphémère » sans conseil, ni liste, ni classification fonctionnelle, et sans intégration verticale⁵⁰.

Les organisations numériques sont considérées comme exploitant cette technologie pour les rendre plus efficaces, et la chaîne de valeurs apparaît notamment à travers la décentralisation des tâches et des pouvoirs, l'utilisation croissante des technologies de l'information et de communication, en particulier les outils porteurs d'information et de communication (**OPIC**) dans les organisations, qui donnent naissance à de nouvelles façons de travailler⁵¹.

Le fournisseur peut suivre ses comptes, surveiller quel service de l'organisation est consommé et savoir par qui et comment il est traité⁵².

⁴⁹ C. SOULAGE « La communication télévisuelle », édition Armand Gain, p : 27.

⁵⁰ M JOUAS « Réunions à distance : de plus en plus facile », L'essentiel du management, édition 1991, pp 52-54.

⁵¹ Pour plus de détail voir « La communication Etat des savoirs », édition Sciences Humaines, p427.

⁵² L. GIANPIERO « L'apport des NTIC aux relations entre industriels et distributeurs », Revue française du marketing, n 189-90, pp 93-103, 2002.

Les technologies avancées des médias et de la communication, notamment numériques, peuvent entraîner un changement radical dans la manière et la qualité de l'interaction entre l'administration générale de l'organisation et le public de ses usagers en apportant une plus grande convergence des communications en rendant l'information plus présente, plus rapide et facile à manipuler en cas de besoin. Outre le développement du cluster entre les différents départements basés sur une meilleure gestion des flux d'informations nécessaires, le public des acteurs au sein de l'organisation est devenu comme s'ils étaient réunis dans une même salle, bien qu'il soit physiquement séparé en divers endroits⁵³.

5.3 L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la prise de décision

Les organisations ont le devoir de s'adapter et parfois de prendre des initiatives lorsqu'elles changent. Les managers contribuent à encourager les salariés lorsqu'ils découvrent des informations internes à l'organisation et qu'il devient possible d'imaginer un changement dans le comportement des membres des salariés. L'information est plus complète et surtout plus adaptée à leurs besoins.

Les réseaux internes de télécommunications et internet apparaissant comme étant à l'origine des parcours relationnels classiques des organisations en s'ouvrant sur l'extérieur, ce dernier et leur relation avec les clients ou fournisseurs connaît une modification significative.

D'autre part, qu'est-il advenu de la répartition des pouvoirs au sein des groupes ouvriers, selon **Zarifian** : « *une équipe commerciale ne peut pas agir par elle-même, mais elle doit avoir le pouvoir de lui accorder une relative liberté* »⁵⁴.

De plus, les conférences électronique permettent des interactions entre les participants⁵⁵. Les membres de l'organisation peuvent, grâce au courrier électronique et aux vidéoconférences, travailler à leur domicile, et sur les sites de leurs clients ou agents (fournisseurs).

5.4 L'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'autorité du manager

⁵³S MICHEL, Scott MORTTON « l'entreprise compétitive au futur, technologie de l'information et transformation de l'organisation », les éditions d'organisation, paris, 1995, p14.

⁵⁴ P. ZARIFIAN « Travail et communication », édition PUF, p : 180.

⁵⁵ Ibid., P16.

Lorsque cette technologie est utilisée dans une organisation, elle intègre la composition du groupe de travail ou du groupe projet.

Ainsi, les managers deviennent la pierre angulaire des organisations numériques en veillant à l'utilisation visuelle de cette technologie par les salariés, ainsi qu'à travers le syndicat de l'organisation.

En fin, les managers dans les organisations et les salariés vont se cantonner dans leurs postes grâce à l'internet et jouer un rôle supplémentaire, qui est de donner aux salariés de nouvelle place pour changer des valeurs devenues faibles du fait négligences et des changements successif, nouvelle identité avec une mission (manager –Cyber)⁵⁶.

5.5 L'impact des technologies de l'information et de la communication sur les systèmes sociaux

L'efficacité inspirée par les technologies de l'information et de la communication a changé la façon de penser et le processus de traitement, la vie privée des individus changés, mais l'essentiel de leur vie professionnelle.

En fait, le monde de travail est un sens direct de cette évolution imposée par cette technologie au niveau de l'entreprise. Cette technologie devient la meilleure façon de travailler au niveau des individus par rapport au niveau structurel qui les occupe. Mesurer le temps de travail productif à l'aide des technologies de l'information et de la communication : L'échelle de temps comme moyen de mesurer le travail était déterminé par le facteur géographique fixe de l'organisation et les moyens⁵⁷.

En effet, l'utilisation **OPIC**⁵⁸ fait du temps un facteur difficile à fixer le contrat de travail et ses limites, et aussi faut-il exiger si le temps est toujours un facteur stable pour mesurer l'effort de travail que dit-on de la décision autorisée dans un ordinateur portable à la fin de la semaine, faut-il compter en heures faire des heures supplémentaires ? Il y a donc deux problèmes, comment prépare-t-on le travail terminé après la période spécifiée, et le deuxième problème est la fin des commandes : l'employé a-t-il le droit de ne pas répondre aux devoirs qui lui sont confiés par l'utilisateur ?

⁵⁶ Y. CHATELAIN, T. GRANGE, L. ROCHE « Travail en groupe avec les NTIC », édition Harmattan, p : 98.

⁵⁷ , J. PERITTI « tous DRH, pratique de gestion des ressources humaines a l'usage des dirigeants et superviseurs », éditions d'Organisation, 1996, p 126.

⁵⁸ OPIC : outils portables d'information et de communication.

Conclusion

En conclusion, elle doit développer sa CI, car elle est devenue un moyen de perfection, c'est un facteur central et important pour toutes les formes de création de valeur, et cela est vrai pour les organisations qui produisent des bénéfices ou des sorties importantes sans interruption d'information.

L'organisation, quant à elle doit assurer à la CI le sujet de la créativité des liens et de l'interdépendance selon terme « Edgar Morin », et elle doit aussi la mettre au service de ceux qui l'encadrent, elle et même temps, l'esprit doit être préservé car la communication ne se résume pas l'activité de service qui porte ce nom.

La CI n'est pas que de la communication, mais il prend de nombreuses formes dans l'organisation, on peut citer la communication financière à destination des actionnaires dont le rôle est d'informer sur les derniers résultats et attentes, la communication de crise et comment gérer la crise et créer une cellule ,pour cela communiquer avec les événements et les développements et d'autres formes multiples et différentes .

Grâce aux technologies avancées des médias et de la communication, notamment numériques susmentionnées, ils peuvent opérer un changement fondamental dans le mode et la qualité de l'interaction entre l'administration générale de l'organisation et le public de ses usagers en favorisant une plus grande convergence des communications en rendant l'information plus présent, plus rapide et plus facile adressage en cas de besoin en plus de développer le cluster entre les différents services basé sur une meilleure gestion de la nécessaire fluidité de l'information, le public des acteurs au sein de l'organisation est devenu comme s'ils étaient réunis dans une même salle, biens qu'ils soient séparés physiquement en divers endroits.

Le Développement des technologies de la communication par les médias numériques dans les activités des différentes organisations a fait émerger de nombreux concepts résultant des changements radicaux en cours, comme c'est le cas du concept de gestion électronique qui renvoie au mode de traitement, d'échange et de diffuser l'information sous forme numérique en remplacement des supports classiques tels que les papiers par exemple. Bien que ce concept soit plutôt indicatif de la transformation de l'administration publique en supports numérisés pour faciliter la communication et orienter les citoyens à faire part de leurs

préoccupations sur internet, cela n'empêche pas cette d'être abandonné au sein de l'organisation économique, qui est devenue une cellule électronique avec toutes les spécifications, en particulier les organisations avec les industries délicates sensibles qui nécessitent des systèmes de communication très intelligents et puissants. Le numérique a réduit sans précédent les distances physiques entre les différents intérêts des organisations.

CHAPITRE II

Introduction :

Management et organisation sont liés, parfois confondus. L'organisation est aujourd'hui définie comme un ensemble humain et technique structuré autour de stratégies et méthodes lui permettant d'assurer à la fois sa pérennité, sa compétence sur le marché et la capacité à atteindre ses objectifs. L'organisation peut être regardée comme un rassemblement de ressources humaines, matérielles, de travail et de capital, influencées par une diversité de contraintes et d'opportunités, internes et externes.

Le management des entreprises constitue un pilier primordial dans la constitution et le fonctionnement des entreprises. A cet effet, il me semble nécessaire de présenter cette notion dynamique et ses fondements théoriques et pratiques à travers ces cours, afin de permettre à l'étudiant d'avoir des connaissances, et de maîtriser ses composants et mécanismes de fonctionnement, lui permettant d'être soumis à l'application efficiente et efficace.

L'organisation a besoin au premier degré d'un management pour la gérer, ce qui considéré comme un facteur clé dans la réussite ou l'échec des projets et l'atteints des objectifs fixés ou l'incapacité à les atteindre.

Et la gestion est un processus de prédiction de l'avenir et de mise en relation avec le présent, sur cette base, l'organisation doit prendre toutes ses précautions en étudiant et en analysant toutes les données qui peuvent être recueillies, en évaluant et en reconsidérant ses activités afin de pouvoir pour affronter l'avenir fournir des informations exactes et actualisées, et cela ne peut se faire qu'avec une bonne circulation de l'information au sein de l'organisation, en présence d'une communication permanente et resserrée qui assurer la gestion de l'administration et se traduit par ses performance.

Ce chapitre consacré à l'organisation de l'entreprise, nous parler sur l'organisation et son approches, les styles de managements, les types de l'organisation.

Section 01 : généralités sur l'organisation

1.1 L'organisation :

C'est un système structural qui détermine les tâches et les responsabilités au sein de l'entreprise, ainsi que la coordination entre les différents services de la hiérarchie dans le but d'atteindre les objectifs fixés préalablement.

L'organisation a évolué depuis l'antiquité en fonction de son développement. Auparavant, elle se caractérisait par des organisations de commercialisation de produits, caractérisées par sa petite taille, sa technologie modeste et ses relations directes entre le propriétaire de l'organisation et les travailleurs, et développé selon **Kota** dans trois directions.¹

- Agrandissement de la taille.
- Beaucoup de litiges.
- La complexité des modèles de gestion.

Selon **M TRUCHY** « Une entreprise est l'unité dans laquelle elle rassemble et coordonne les éléments humains et matériels de l'activité économique »².

Selon **Marx** « L'organisation capitaliste est représentée par : « Un grand nombre de travailleurs travaillant en même temps, gérant le même argent, et au même endroit, afin de produire le même genre de bien »³.

Et avec une définition plus complète, l'organisation économique est un corps productif, ses dirigeants prennent une documentation bonne et précise de leurs décisions, et les bons gestionnaires en son sein sont ceux qui fournissent des informations plus détaillées pour les demandes existantes des membres de le régime général⁴, et cet organisme fonctionne d'autre part à travers un ensemble de règles et de procédures que ses salariés doivent respecter en plus de répartir ses activités professionnelles entre le personnel des salariés présents dans les différents services qui composent son régime général.

¹.Abdul Razzaq BEN HABIB Economics and Management of the Institution, University Publications, 2002, p: 24.

²Nasser Dadi ADOUN « L'économie de l'organisation », Dar Muhammadiyah Général, 1998,1ère édition : 09.

³ Nasser Dadi ADOUN « L'économie de l'organisation », Dar Muhammadiyah Général, 1998,1ère édition : 09.

⁴ Stephen ROBBINS et des autres « comportements organisationnels », 12eme édition, paris, édition Émile dédier, p 587.

L'organisation est une « *entité de coordination* » possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable pour « *atteindre un ou des objectifs partagés par les participants* ». (S.P.Robbins)⁵.

L'organisation signifie la répartition des tâches et des responsabilités suivant une structure optimale avec l'activité de l'entreprise et ses objectifs, donc la structure constitue un fondement crucial dans l'organisation de l'entreprise. Le choix de la structure est soumis à plusieurs facteurs qui ont une influence directe ou non sur l'organisation de l'entreprise. Pour choisir une structure on se réfère au premier cours qui donne une analyse complète sur les formes des structures et les composants qui influencent le choix entre elles.

1.2 Les différentes approches organisationnelles :

1.2.1 La vision de l'organisation selon l'école classique :

➤ La rationalité productive de Taylor

Le nom **Frederick Taylor**⁶ (1856-1915) est resté dans l'histoire comme le fondateur de l'organisation scientifique du travail (**OST**).

Avec la productivité et la performance à l'esprit, le machiniste américain devenu ingénieur a cherché à développer des moyens d'éliminer les nombreux types de déchets qu'il a observés, en particulier les mauvaises pratiques de travail qui conduisent à une main-d'œuvre fatiguée et peu productive. Pour rationaliser le travail de fabrication, décomposez chaque opération de et profit en tâches élémentaires, listez et standardisez la durée de construction.

Les hypothèses de base de la théorie de Taylor sont⁷ :

- ✓ un homme n'aime pas le travail, il cherche en lui des récompenses matérielles.
- ✓ La spécialisation du travail augmente la production.
- ✓ Employeurs et ouvriers ont les mêmes intérêts : la prospérité de l'entreprise, les uns pour leurs profits, les autres pour leurs salaires.

Taylor définit les principes de base de l'**OST**⁸ :

⁵ C.HAMOM, P.LEZIN, A, « Toullec, Management de l'équipe commerciale », p : 4.

⁶ F .W.TAYLOR « La direction scientifique des entreprises »(1911), Dunod, 1999.

⁷ Jean Luc CHARRON et Sabine SEPARI « Management Manuel et application », Dunod, Paris 2007, p : 30.

⁸ Ibid, P : 30.

- Division du travail, en décomposant les opérations en tâches élémentaires, conduit à la parcellisation du travail.
- Déterminer une meilleure méthode, une méthode de travail meilleure que les autres, c'est l'analyse scientifique de la méthode de travail qui décompose proprement les opérations pour trouver la meilleure méthode.
- Adoption d'un système de rémunération très incitatif basé sur le salaire à la pièce.
- mettre en place un système de contrôle permanent et systématique.
- Développer un code de conduite formel pour « *remplacer le commandement humain par une gestion scientifique et rationnelle* » ;
- Adopter une structure fonctionnelle avec une séparation complète des tâches d'exécution et de conception.

Les principes de Taylor connurent un succès rapide et immense, mais la vision simpliste sur laquelle ils reposaient fut rapidement remise en cause : l'homme est plus qu'un simple outil.

➤ La rationalité administrative de Fayol

Pour l'ingénieur **Henri Fayol**⁹ (1841-1925) Il existe différentes opérations que toute organisation doit accomplir, qui peuvent être regroupées en six grandes fonctions techniques, commerciales, de sécurité, comptables et administratives, avec une analyse particulière de ces dernières, qu'elle considère comme les plus importantes.

La gestion de Fayol comprend cinq activités¹⁰ : planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler. Fayol a montré que seule la logique technique productive ne suffit pas pour une gestion correcte, il a donc proposé quatorze principes de gestion, dont la division du travail, l'unité de direction, la combinaison de la responsabilité et du pouvoir, etc.

➤ La rationalité structurelle de Weber

À ce stade, nous introduisons l'analyse de Weber sur les avantages de la bureaucratie dans le cadre d'une réflexion sur la rationalité de l'activité sociale, **M. Weber** apportera d'autres contributions importantes au rôle des acteurs et du pouvoir.

Max Weber¹¹ était un philosophe et sociologue allemand qui ne s'intéressait pas au fonctionnement des entreprises, mais essayait de comprendre les réalités sociales. Publié en 1922 dans son livre le plus important, *The Economy and Society*.

⁹ H.FAYOL « Administration industrielle et générale », (1916), Dunod, 1999.

¹⁰ Ibid: 31.

¹¹ M. WEBER *Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, 1957.

La bureaucratie est la forme d'organisation la plus rationnelle car il basée uniquement sur la rationalité (capacité) et ne tient pas compte des relations personnelles. L'individu n'obéit pas à l'individu, mais obéit à des règles impersonnelles. Dans toute la mesure du possible, les règles d'utilisation des moyens de production doivent être ancrées en ce qu'elle sont fondées sur la rationalité plutôt que sur le caractère de propriété de leurs moyens de production, définissant ainsi une structure organisationnelle rationnelle, divisée par des hiérarchies d'emploi avec une des procédures de travail très formalisées et un système de contrôle très centralisé¹².

1.2.2 La vision de l'organisation selon l'école des relations humaines

L'évolution des relations humaines est une réaction aux excès du taylorisme qui dans la recherche effrénée de la productivité, produit de comportements contraires à ses objectifs : fort absentéisme, taux élevé de rotation du personnel, accidents du travail, etc.

La vision stratégique implicite de l'école s'aligne sur l'école classique : Les objectifs de profit restent uniques et universels, mais l'approche de l'organisation a évolué en intégrant une nouvelle dimension : les hommes en tant qu'individus et membres de groupes. L'école des RH¹³ :

- L'entreprise est toujours le lieu de production.
- Les acteurs organisationnelles ont une dimension humaine, qui suscite des réponses et des comportementales émotionnelles qui contredisent parfois la logique rationnelle de l'entreprise.
- Les conditions physiques et psychologiques de travail doivent être considérées afin que les acteurs participent efficacement au fonctionnement de l'organisation.
- L'organisation contient en elle-même des liens informels avec différentes dynamiques qu'il faut intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise.
- L'organisation rassemble des acteurs à tous les niveaux de comportement.
-

➤ **George Elton Mayo**

George Elton Mayo¹⁴(1880-1949), qui a apporté des contributions fondatrices aux recherches menées dans des entreprises de 1927 à 1932, notamment à la Western Electric Company à Hawthorne, près de Chicago. En modifiant les conditions matérielles de travail

¹² Jean Luc CHARRON et Sabine SEPARI « Management Manuel et application », Dunod, Paris 2007, p : 31.

¹³ Ibid, 32.

¹⁴E.MAYO the Human Problems of an Industrial Civilization, Routedledge, 1947.

(éclairage, chauffage), il souligne que la productivité change très peu. Les individus observés sont motivés par le fait qu'ils sont considérés et qu'ils se sentent membres d'un groupe.

Mayo conclut que les groupes n'ont que des conditions matérielles de travail principal¹⁵ :

- La quantité de travail qu'une personne accomplit n'est pas déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire sa capacité à intégrer socialement.
- La récompense non économique (estime, relations sociales) joue un rôle crucial dans les incitations.
- La spécialisation **OST** n'est pas la forme d'organisation du travail la plus efficace
- Les employés ne répondent pas en tant qu'individus, mais en tant que membres de groupes avec leur propre logique de fonctionnement et leurs propres valeurs.

➤ **Kurt Lewin**

Kurt Lewin¹⁶(1890-1947) introduira un phénomène qu'il appelle « *La dynamique degroupe* » dans l'analyse organisationnelle, et son travail se développe sur **Mayo** et les enrichit. Il s'intéressera au comportement des personnes au travail, et à travers **R.Lippite** et **R.White**, il définira trois types de leadership¹⁷ :

- **Leadership autoritaire** : direction du groupe par des ordres.
- **Leadership laissez-faire**: direction du groupe sans implication émotionnelle.
- **Leadership démocratique**: direction du groupe avec prise en compte de ses remarques et de ses suggestions

Leadership de groupe qui tient compte de sa rhétorique et de ses conseils. **Kurt** soutient que le leadership démocratique est le plus efficace.

➤ **Abraham Maslow**

Poursuivre le travail de **E.Mayo** et **A.Maslow**¹⁸(1908-1970) en mettent l'accent sur l'analyse des besoins des personnes dans les organisations, en se concentrant sur les origines de la motivation des personnes à travailler. En fait, les facteurs physiques, psychologiques, sociaux et culturels peuvent être abordés en termes des besoins primaires et secondaires. Selon ces

¹⁵ Ibid, p: 32.

¹⁶ Ibid,p : 32

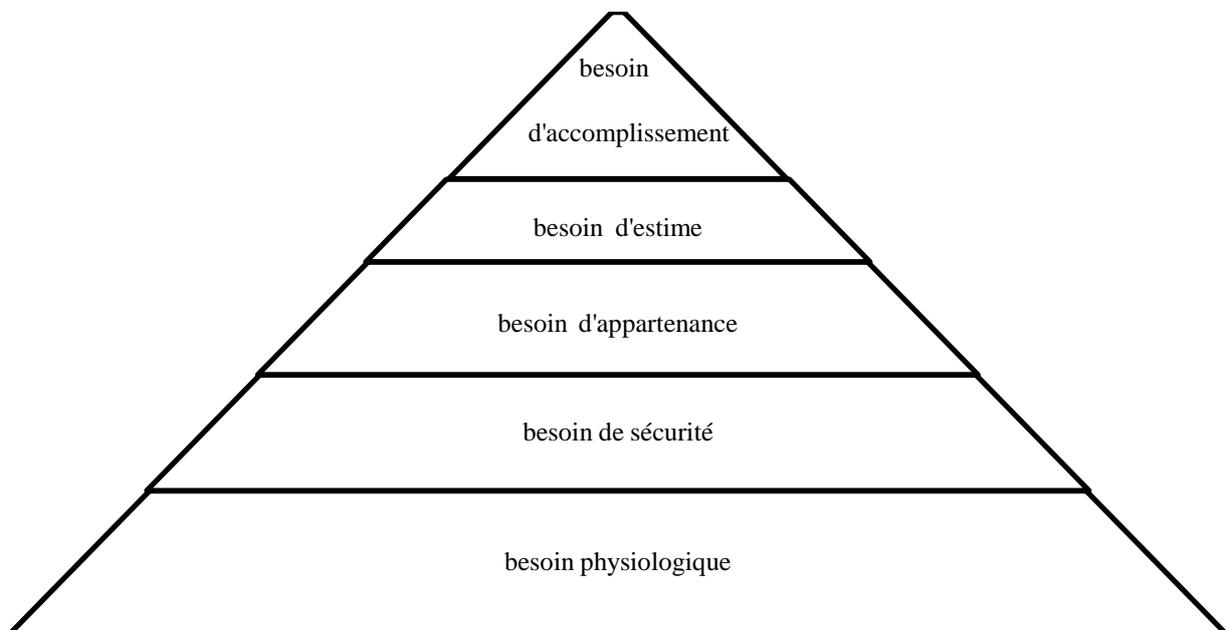
¹⁷ Ibid,p : 33.

¹⁸ A.Maslow, Motivation and Personality, Harper and Row, 1954.

travaux, un homme peut éprouver de nombreux besoins d'importance différente, il peut donc être trié et séquencé, de sorte que nous pouvons classer les cinq besoins de base ¹⁹:

- Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger).
- Les besoins de sécurité (vivre et travail en sécurité).
- Les besoins d'appartenance (participer à un groupe, communiqué avec autrui).
- Les besoins d'estime/de reconnaissance (avoir l'estime de soi-même, avoir un statut dans le groupe).
- Les besoins de réalisation et d'accomplissement (se réaliser, mettre en œuvre l'ensemble de ses facultés).

Figure n°(1) : La hiérarchie des besoins de Maslow



Source : Michel BARABEL.Olivier MEIER, Manageor, Dunod, Paris, 2006, p : 30.

Cette pyramide explique la motivation de l'individu : ce qui motive l'individu c'est la satisfaction d'un besoin, et un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoin sont satisfaits.

➤ **Frederick Herzberg**

F.Herzberg²⁰ a étendu et affiné les travaux de **Maslow** pour expliquer la motivation humaine. Leur absence est un frein. Les facteurs de motivations seront la source d'une

¹⁹ Michel BARABEL.Olivier MEIER « Manageor », Dunod, Paris, 2006, p : 29.

véritable motivation car ils sont insatiables, comme le besoin d'engagement, d'accomplissement, de créativité, etc.

L'intérêt de l'analyse **F** est de focaliser sur les différences de fonctions de demande identifiées par **Maslow** : certaines sont motivantes et d'autres simplement rassurantes. Ces deux catégories de facteurs ne sont pas antagonistes, mais leur distinction permet de comprendre pourquoi certaines politiques ciblant les facteurs de santé limitent l'insatisfaction individuelle, mais ne les motivent pas, les organisations du travail doivent répondre aux deux ensembles de besoins suivants²¹ :

- Éviter l'insatisfaction : conditions de travail et rémunération.
- Inspirer la satisfaction : Élargir et enrichir les tâches du poste de travail tandis que la rationalisation et la simplification à la Taylor appauvrissent le contenu.

➤ **Rensis Likert**

L'américain **Rensis Likert**²² a analysé les différents résultats obtenus par les administrateurs de diverses compagnies d'assurances membres d'associations professionnelles, et les administrateurs performants partagent des caractéristiques communes :

- Ils se concentrent sur la tâche à accomplir, pas sur l'homme.
- À leur avis, le régime de travail classique est suffisant pour obtenir les résultats souhaités des subordonnés.
- Selon eux, le contrôle est l'essence de leur travail.

Au lieu de cela, les managers qui réussissent essaient de motiver leurs subordonnés en comprenant leurs valeurs personnelles.

R.Likert Puis l'analyse est affinée, et des principes relationnels compréhensifs tels que le principe général d'organisation sont mis en avant. Les valeurs personnelles de chacun doivent être intégrées pour permettre aux individus de travailler plus efficacement. Pour ce faire, les organisations de travail en groupe sont les plus efficaces²³.

Il a proposé un modèle de gestion organisationnelle basé sur l'interaction des managers et des subordonnées, puis il a décrit quatre styles de gestion : système d'exploitation autoritaire,

²⁰ F.Herzberg, Work and the Nature of Man, T.Y.Growell Co, 1996.

²¹ Michel BARABEL.Olivier MEIER « Manageor », Dunod, Paris 2006, p:32.

²² R.Likert, News Pattern of Management, Mac Grawhill, 1961.

²³ Jean Luc CHARRON et Sabine SEPARI « Management Manuel et application », Dunod, Paris 2007, p : 34.

système autoritaire bienveillant, système de groupe de participation et de système de groupe de travail.

➤ **Douglase McGregor**

D. McGregor ²⁴(1906-1964) étudie également la forme de management de l'entreprise, opposant deux attitudes implicites qui construisent le comportement managérial :

- l'homme n'aime pas son travail, refuse de prendre ses responsabilités, il doit être contrôlé et dirigé : le style de management est autoritaire, c'est la théorie **X** (vision de l'approche taylorienne).
- l'homme peut être motivé par le travail, il accepte, voit la recherche, la responsabilité, la direction n'a pas besoin d'être autocratique, c'est la théorie **Y**, que Gregor juge préférable.

La théorie **X** est le fondement de l'approche du leadership coercitif, dans laquelle les personnes elles-mêmes doivent être examinées pour s'assurer que le travail est fait. La théorie **Y** est le fondement des méthodes de leadership, telles que la gestion par objectifs, où le contrôle est lié au résultat d'une action et où les subordonnés ont une plus grande marge de manœuvre.

Si **Gregor** met en évidence l'antagonisme présupposé sous-tendant les comportements managériaux, il ignore encore l'influence de la culture, paramètre important des attitudes à l'égard du travail et du pouvoir²⁵.

L'école relationnelle intègre le comportement humain comme paramètre dans les préoccupations des managers. Son travail montre que l'homme est plus qu'un simple facteur de production, et que ses conclusions, en ce qui concerne les comportements humains, doivent être relativisés, car elles sont toujours très dépendantes du contexte social, technologique et culturel général. Malgré ses limites, l'école interpersonnelle marque une transition entre l'école classique du début du siècle et une approche contemporaine.

²⁴ D.McGregor, *the Human Side of Entrprise*, Wiley, 1960.

²⁵ Jean Luc CHARRON et Sabine SEPARI « Management Manuel et application »,Dunod,Paris 2007,p :35.

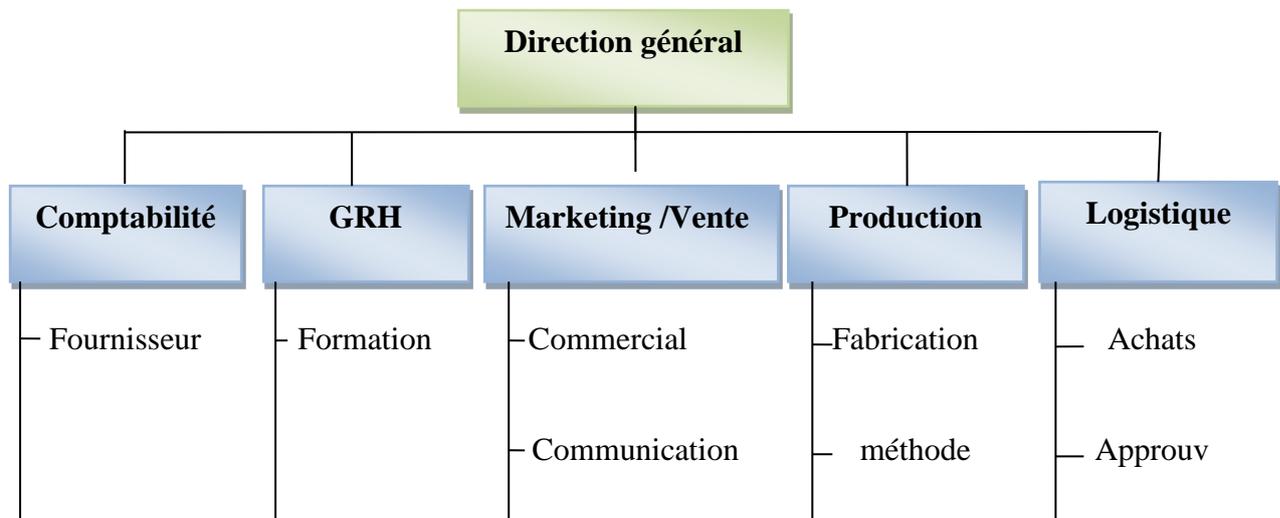
Section 02 : Les types de l'organisation :

La plupart des organisations humaines se classent en plusieurs types selon leurs structures de fonctionnement :

2.1 Structure fonctionnelle : comme son nom l'indique, est construite à partir de fonctions telles que la production, et les opérations nécessaires à l'exploitation sont organisées selon la logique métier. En effet, chaque entité apporte une expertise, une capacité spécifique à séquencer les processus opérationnels de l'entreprise²⁶.

Cette structure est présente plusieurs avantages, tout d'abord, la direction générale a une perspective globale, elle peut suivre toutes les opérations et exercer un contrôle strict sur les activités des différentes fonctions, la structure est basée sur une forte spécialisation fonctionnelle, elle facilite l'excellence technique chez les managers développer car leurs responsabilités sont liées à leur domaine d'expertise. Cette structure est basée une répartition simple et logique des tâches, définissant ainsi clairement les responsabilités respectives. En fin, Les couts de fonctionnement sont inférieurs aux autres structures.

Figure n°(2) : Structure fonctionnelle



Source : art-de-manager.com

²⁶ Richard SOPARONT « Organisation et Gestion de l'entreprise »,Dunod,Paris2006,p :54.

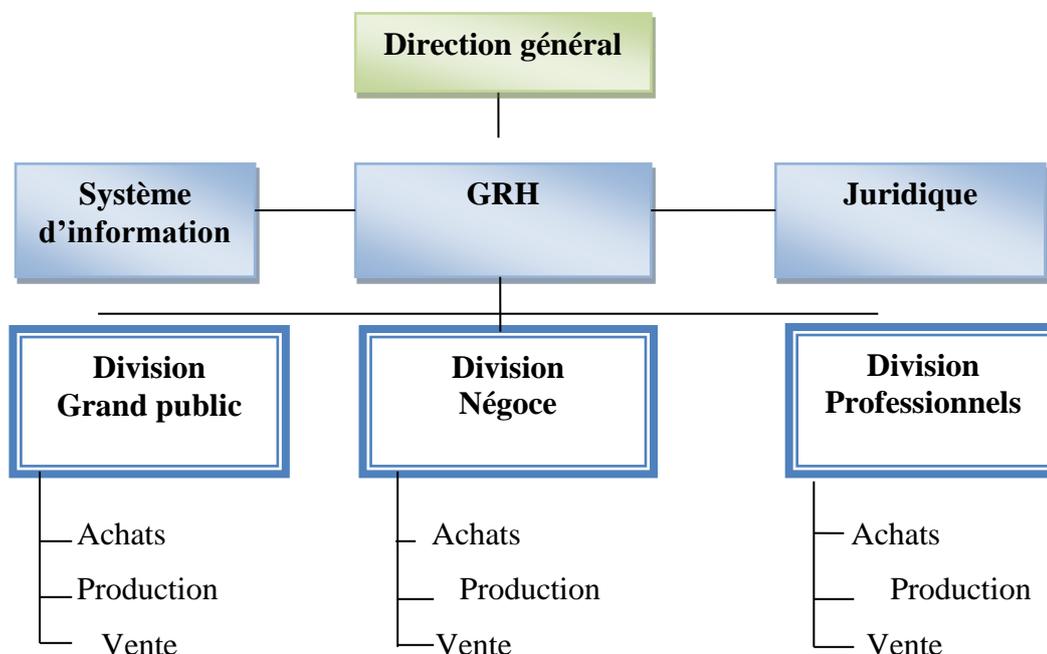
2.2 Structure divisionnaire :

Une fois qu'une entreprise se développe et que de nouvelles activités réussissent, il est impératif de respecter la diversité et de définir une structure qui intègre l'hétérogénéité²⁷. La spécialisation fonctionnelle cède la place à une ou plusieurs nouvelles méthodes de découpe, où l'entreprise organise un ensemble de départements dans lesquels on retrouve les fonctions d'exploitation les plus utiles pour respecter la spécificité.

Cette organisation présente plusieurs Atouts majeurs : la responsabilisation des directions en termes de moyens et de résultats insufflent une culture de la performance économique.

Chaque « *business unit* » devient un centre de profit dont les résultats sont comparés à ceux du reste du groupe. Les structures divisionnaires conviennent aux entreprises ayant une gamme diversifiée de produits, de marques, d'activités, de projets et de clients, Cependant, des marchés géographiques, qui ont tendance à augmenter de manière significative le coût de la structure si l'efficacité réside dans l'indépendance des secteurs. Le partage de certaines fonctions rattachées à l'état-major tend à réduire le coût, mais peut réduire l'autonomie des unités, il s'agit de concilier ces deux exigences contradictoires, à savoir de construire la matrice.

Figure 03 : Structure divisionnelle



Source: Copyright www.manager-go.com

²⁷ Ibid, p :57.

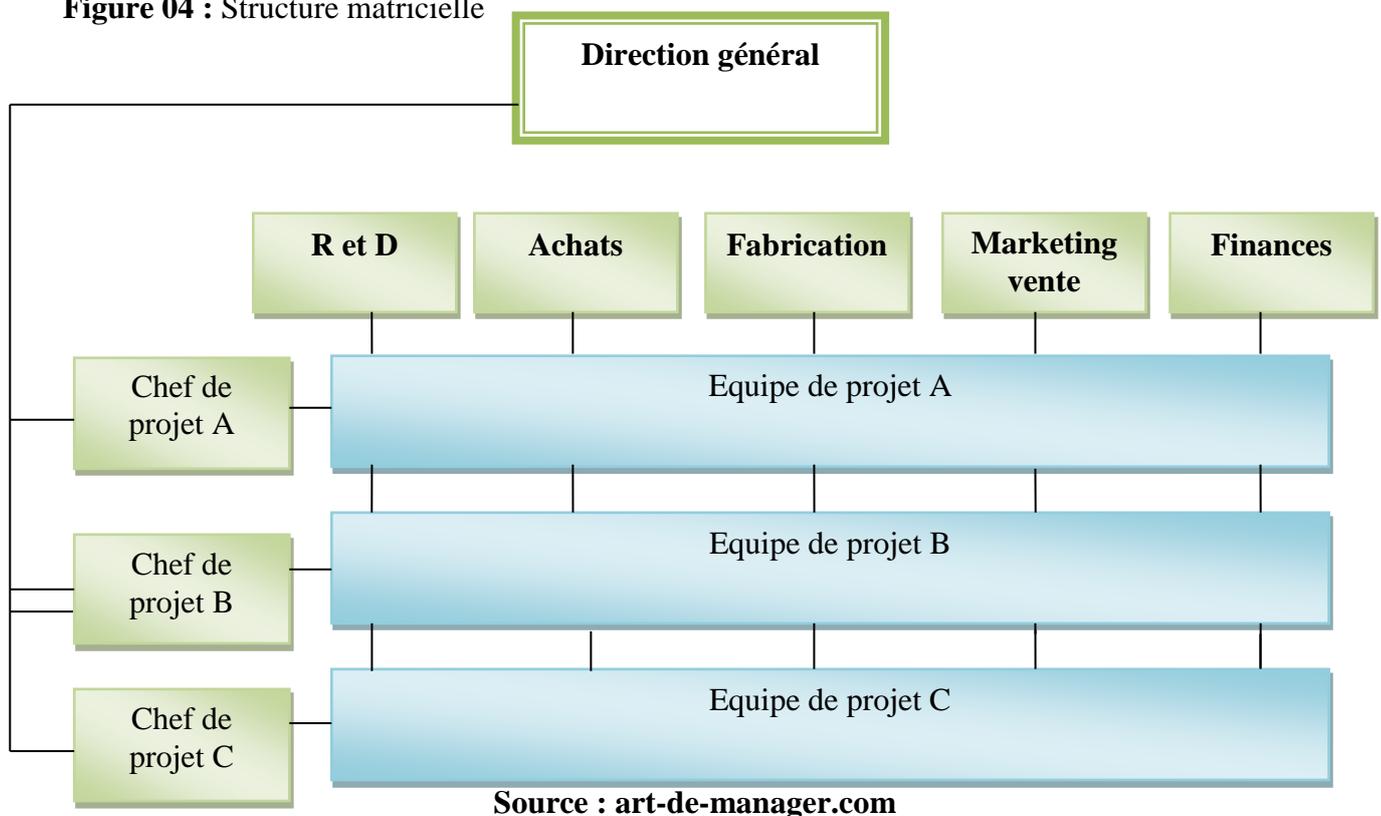
2.3 Structure matricielle :

En principe, C'est l'organisation parfaite, une hiérarchie est « *fonctionnelle* », et garantit que chaque type d'expert dans l'organisation, C'est un découpage des structures fonctionnelle et divisionnaire pour maintenir leurs avantages respectifs en en effaçant les inconvénients.

La structure matricielle fait référence à la superposition des structures fonctionnelle et départementales. Afin de maintenir leurs avantages respectifs et d'éliminer les inconvénients, les départements sont unis .Le département et gère les RH, financières et techniques de tous les départements, et ce dernier agit comme sa propre responsabilité. La tâche principale est d'atteindre les objectifs commerciaux ; par conséquent, la structure matricielle est basée sue la double coordination horizontale et verticale²⁸.IL repose fondamentalement sur la qualité de la collaboration entre les services et les départements, ainsi que sur les qualités relationnelles de ses membres.

H.Mintzberg « l'organisation évite de choisir une base de regroupement de préférence à une autre(les fonctions ou les marchés) : elle choisit les deux, mais ce faisant, elle crée une double structure d'autorité. La structure matricielle sacrifie le principe d'unité de commandement.

Figure 04 : Structure matricielle

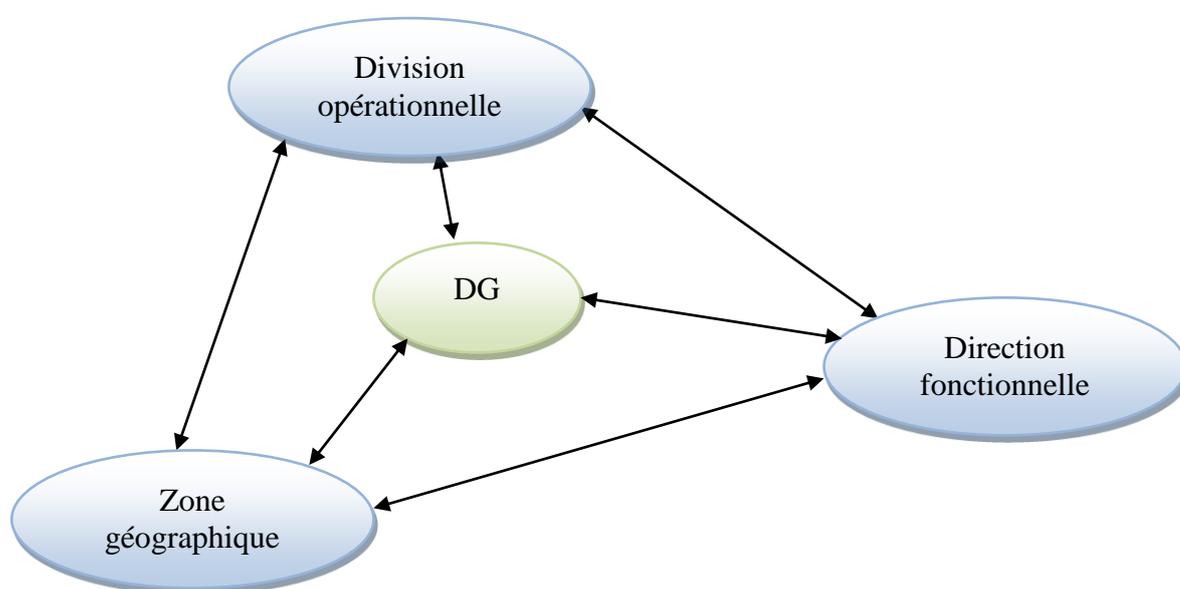


²⁸ Ibid,p :61.

2.4 Structure en réseau : L'organisation en réseau est le modèle structurel le plus avancé pour gérer ces sources d'incertitude. Elle se décline en deux formes structurelles différentes : l'entreprise réseau et le réseau d'entreprise. La première consiste à organiser l'entreprise en un groupe d'unités qui fonctionnent comme PME. La structure du réseau correspond à la dernière forme d'organisation. Sa diffusion est liée à la nécessité pour les entreprises d'acquies une plus grande capacité de changement²⁹.

L'étude des types structurels peut jeter les bases de la théorie structurelle. Un dirigeant peut se référer à ces modèles, ces idéaux-types pour organiser l'entreprise.

Figure n°(5) : Structure en réseau



Source : e-marketing.fr

Section 03 : Les différents styles de management

3.1.1 Définition style de management :

Le dictionnaire **Larousse**³⁰ définit le mot « *style* » comme de comportement habitue Lun caractère, une manière de faire les choses .Selon **P.Charpentier**³¹ un style de management désigne la manière dont un manager influence le comportement de ses subordonnés.

Si le style de manager est ainsi le résultat des actes managers, pour **Bernard Galambaud**³² il est la transformation du travail des autres en performance durable.

²⁹ Ibid,p :63.

³⁰ Dictionnaire Larousse, Paris, 2003.

³¹ CHARPENTIER P « Organisation et gestion de l'entreprise », Nathan, Paris, 1997, p : 333.

³² BERNARD Galambaud, cité par Philippe GABILLITE « Management, l'essentiel des concepts et des pratiques », Pearson, Paris, 2004, p 24.

Au sens courant et pour les Anglo-Saxons, les activités de management recouvrent les activités de direction en liaison avec la conduite **des hommes**³³.

Le terme management implique que les résultats devront être obtenus de façon efficace et performante. Par efficacité il faut entendre toute « mesure se référant au fait d'effectuer les tâches qui s'imposent, d'atteindre des **objectifs**³⁴ tandis que la performance se réfère au fait d'effectuer une tâche correctement, à la maîtrise des ressources et du rendement, le tout en cherchant à minimiser le coût de processus.

Les styles de direction selon **Rensis Likert**³⁵ en approfondissant les travaux sur les relations chef-subordonné concluent qu'il est nécessaire de développer la participation à la prise de décision.

3.1.2 Les styles de managements :

- **Le manager autoritaire exploiteur** : Elle entretient des relations éloignées et se méfie de ses collaborateurs. Le système d'incitations et de participation est basé sur la peur, la menace de sanctions et la distribution de récompenses. C'est un véritable modèle de gestion de la peur, ce style de gestion peut générer de l'hostilité envers les objectifs organisationnels et des conflits sociaux. L'accent n'est absolument pas mis sur le travail d'équipe et le rôle des groupes n'est pas envisagé. La prise de décision est concentrée aux plus hauts niveaux de l'organisation, les institutions religieuses sont réduites à des expressions les plus simples et les objectifs sont imposés sans clarté, ce modèle de gestion existe toujours et implique souvent du personnel non qualifié³⁶.
- **Le manager autoritaire paternaliste** : Ce style de management même si une forme de confiance condescendante peut être considérée comme existant, elle est assez proche de la première. Cependant, la différence entre le commandement paternaliste et le premier est la proximité entre le chef et ses subordonnés. Les contacts et les relations hiérarchiques sont des systèmes d'incitation et de récompense directs, souvent francs, et surtout occasionnels³⁷.
- **Le manager consultatif** : Ce style de commandement se caractérise par la recherche d'une consultation approfondie avec les employés et d'un soutien conçu pour encourager le soutien autour des principaux objectifs de l'entreprise. Diverses

³³ Henri Mahe de BOISLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », Economica, Paris, p : 500.

³⁴ Philippe GABILLITE « Management, l'essentiel des concepts et des pratiques », Pearson, Paris, 2004.

³⁵ Likert RENSIS « Le gouvernement participatif de l'entreprise » ; Economie de l'entreprise, éditions Nathan, France, 1987, p : 258.

³⁶ Jean-Michel PLANE « Management des Organisations, Théories, concepts », Dunod, Paris 2003, p : 76.

³⁷ Ibid, p : 76 .

expérimentations d'introduction de modèles de gestion participative s'inscrivent parfaitement dans cette logique³⁸.

- **Le manager participatif**: est un mode de commandement non directive. it cherche à construire une relation de confiance forte avec ses collaborateurs. Les systèmes d'incitation et de rémunération sont particulièrement complexes, conçus pour introduire la participation et le partage des bénéfices dans les résultats d'une organisation. Le travail d'équipe et la dynamique d'équipe constituent les véritables objectifs stratégiques au sein de la structure, le modèle de management est conçu pour expliquer les objectifs à atteindre, les projets de l'entreprise³⁹.

Zaleznik⁴⁰ insiste que managers et leaders appartiennent à deux bien différentes de personnes ; La différence se voit surtout dans leurs comportements envers les buts. Le manager est celui qui priorise la rationalité et le contrôle, son travail consiste à la résolution de problème. Et le leader, est qui inspire les personnels et nourrisse la créativité de l'entreprise, son travail à lui consiste à gérer le travail que font les autres.

Kotter JP⁴¹ trouve dans le management et le leadership, comme deux modes d'actions distinctes et complémentaires ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. Management gère la complexité par la planification. Il se prépare à réaliser son plan par l'organisation et le recrutement, il assure également l'aboutissement du plan par le contrôle et la résolution des problèmes. Par contre, le leadership gère le changement constructif par la définition d'une direction, aligne ses troupes pour réaliser sa vision et concrétise son projet par la motivation et l'inspiration.

Le XXème siècle est marqué par « l'ère des organisateurs » et à partir de ce moment, l'étude relative au management ne cesse de se développer. Une large gamme de comportement du leader et/ou du manager et ainsi évoquée dont certaines tiennent compte de la conception de l'homme au travail, d'autres de l'objet de l'entreprise et de l'organisation.

³⁸ Ibid,p :76.

³⁹ Ibid,p :76.

⁴⁰ ZALEZNIK A, cité par RIBOUD F, le leader, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, nouveaux horizons, Paris, 2000, p : 283

⁴¹ KOTTER J, P cité par RIBOUD F, le leader, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, nouveaux horizons, Paris, 2000, p : 283

Conclusion

La communication n'est plus seulement un complément pour améliorer l'image de l'entreprise ou s'en vanter auprès des concurrents, mais elle est plutôt considérée comme un élément essentiel de sa planification stratégique.

L'organisation économique est considérée comme l'une des plus importantes de ces structures, ce qui s'est reflété dans l'incompréhension de ces aspect pendant de longues périodes qui se sont poursuivies jusqu'à la première moitié de XXe siècle, lorsque la communication avant cette semi-militaire au sein de les régimes qui ne considéraient pas plus que le profit et l'avantage sans tenir compte des aspects sensibles à l'énergie humaine exploitée, qui fonctionnait comme une machine la plupart du temps, et le question entraînait de nombreux problèmes au sein du système économique de toute organisation à l'époque comme la propagation des relations dans le milieu des travailleurs, qui est considérée l'une des conséquences directes de la mauvaise organisation de la communication, tributaire de la transmission et de la gestion de l'information au sein de l'établissement, en plus du taux élevé de grèves et voix réclamant les droits du simple travailleur dans les médias et la communication de la porte de l'humanité avant tout, le système de **Taylor** et **Max Weber** au sein de l'organisation économique consacre le principe de l'esclavage médiéval sous une forme nouvelle.

CHAPITRE III

Introduction

Succès d'une entreprise ne dépend plus seulement de son expertise, de sa qualité ses produits. Son image est aujourd'hui un facteur important de son succès et elle doit prouver Il cherche non seulement à maximiser les profits, mais doit gagner la confiance de consommateur. En effet, avant de réussir à convaincre les consommateurs, il doit d'abord Réussir à convaincre leurs RH qu'eux aussi peuvent être leurs premiers consommateurs CI qui peuvent améliorer l'environnement interne et assurer une bonne circulation Informations descendantes, ascendantes et interactives. Une bonne communication, tant interne qu'externe, assurera Établi une bonne image pour l'entreprise. CI est théoriquement mis en œuvre par DG, ou DRH.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « BATICOMPOS »

BATICOMPOS est le première fabricant en Algérie du panneau sandwich .Elle est leader dans la commercialisation de ce produit et de la tôle nervurée .Elle s'étend sur une ville de Bouira, au nœud ferroviaire de béni Mansour. Son siège social est à Béni Mansour, commune de Boudjelil, Daira de Tazmalt, Wilaya de Bedjaia .

« **BATICOMPOS Spa** »est une société à capitaux privés (SPA), dont le capital social s'élève à 984 000 000 DA. Elle est donc héritière d'une longue tradition dans le domaine du bâtiment industrialisé. Elle a capitalisé une expérience non négligeable et a accumulé un savoir-faire en matière de fabrication de panneau sandwich et des composants apparents depuis 1986.

1.1 HISTORIQUE

Société de composants industrialisés .Elle a été créée en tant que filiale du groupe **BATIMETAL**. Après la résolution du C .P.E en date de 16.09.2006, le contrat de cession a été finalisé entre le groupe **BATIMETAL** et le groupe **CEVITAL** le 17.12.2007, faisant ainsi de **BATICOMPOS** une filiale de ce dernier .

2-Les produits fabriqués. :

Panneau sandwich

Panneau sandwich de couverture : TL75.

Panneau sandwich de bardage : LL 35, LL40.

Panneau sandwich pour usage frigorifique : LL60, LL80, LL100.

Tôle nervurée

Tôle nervurée pour bardage :TR 35.

Tôle nervurée pour couverture : TR66.

Plancher collaborant : PC55

Pièces façonnée : pièces d'assemblage et d'esthétique.

Faux plafond : le faux plafond est composé de :

Lames de sous plafond (LSP et PF) ;

Joint de remplissage : JR ;

Joint de bord : JB ;

Rail de suspension : RS.

BATICOMPOS dispose également d'un atelier spécialisé dans la préfabrication légère et le montage, de :

- Bungalows
- Chalets
- Cabines sahariennes
- Chambres froides
- Shelters pour télécommunication

3-Les matières premières utilisées

Produits chimiques :

Les produits chimiques utilisés dans la fabrication des panneaux sandwichs sont les suivants :

- POLYOL.

- MDI Iso cyanates.

- Activateur.

- N-Pentane (agent gonflant).

Baticompos utilise aussi d'autres produits, tel que :

- Chlorure de méthylène
- Azote
- Propane
- Fuel
- Lubrifiants
- Pneus

Tôle pré laquée et galvanisée :

- Poids des bobines : entre 5 à 10 tonnes.
- Epaisseur de la tôle : 0.55 ,0.75, 0.8, 1,1.5 (mm).
- Largeur de tôle : 1000, 1059, 1094,1250(mm).

4- Capacité et moyens de production

4-1- Capacités de production

Les capacités installées¹ en une équipe par ligne de production est de :

PRODUITS	CAPACITES
Panneau sandwich(M ²)	464 464
Tôle nervurées(M ²)	758 208
Lames de sous-plafond(M ²)	100 800
Pièces façonnées(Kg)	400 000
Cabines	190

4-2- Les moyens de BATICOMPOS

- Une ligne de production de panneau sandwich ;
- Une ligne de production de tôle nervurée (galvanisée et pré laquée) pour bardage et faux plafond ;
- Un atelier de fabrication de PF ;
- Un atelier de conditionnement ;
- Un atelier de formulation de la mousse polyuréthane ;
- Un atelier pour les préfabrifications légères ;
- Une aire de stockage de produits finis et une autre pour le stockage des produits déclassés ainsi que les déchets et rebuts ;
- Des infrastructures de soutien et d'utilités(un poste de livraison d'électricité de 2x1250 KVA, deux groupe électrogènes de 500 KVA, une station d'air comprimé, deux ateliers de maintenance industrielle et de véhicules, un hall de stockage de bobines, de tôle, un hall de stockage de produit finis, un magasin PR.....) .

NB : une nouvelle ligne de production de panneau sandwich en discontinu récemment acquise et ce pour développer une nouvelle activité qui est l'habillage des camions frigorifiques.

Mission

La mission de **Baticompos** est de produire et commercialiser des composants de la construction métallique de meilleure qualité pour satisfaire les besoins et attentes de ses clients. Grâce à son expertise, les valeurs et l'engagement de ses employés, **Baticompos** travaillera sans relâche pour être le chef de file dans son domaine d'activité.

¹ Source :BATICOMPOS

Dans le but d'accroître ses profits et optimiser sa croissance, **Baticompos** s'orientera vers la diversification de ses activités en saisissant les meilleures opportunités d'affaires en rapport avec son métier.

Organisation et structures

Placés sous l'autorité du directeur général, les différentes structures de Baticompos, se présentent comme suit :

1- Cellule contrôle de gestion : Rattachée directement à la DG, elle a pour tâches :

Animation, coordination des activités de planification et contrôle de gestion dont l'élaboration du budget et le suivi de réalisation des objectifs.

2- Structure contrôle qualité : qui a pour mission de veiller à la qualité des produits fabriqués et la conformité des matières premières achetées.

3- Service HSE : qui a pour mission d'assurer la sécurité des personnes et des biens en milieu professionnel.

4- Cellule management des systèmes : qui a pour mission d'assurer le maintien et l'amélioration du système management QHSE.

5- Cellule informatique : qui est chargé d'assurer le fonctionnement et la cohérence du système informatique ainsi que la sauvegarde des données et d'assister les structures en matière d'informatique.

6- Cellule juridique : pour garantir la conformité de l'activité au regard de la loi (respect des normes, législation du travail, du commerce, HSE...).

7-Direction technico-commercial et marketing : qui est chargé de :

-L'identification des attentes et besoins des clients et de leur traduction en exigences.

-Conseiller les clients dans la définition des exigences qualité relatives aux produits.

-L'écoute client et du marché.

-Le marketing et la promotion des produits de l'entreprise.

-La commercialisation des produits de l'entreprise (placement des commandes, facturation, recouvrement,...).

8-Structure achats : qui a pour mission de :

-Mettre des matières premières à la disposition de la production, les pièces de rechange à la disposition de ma maintenance et de l'achat des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

-Exprimer les besoins d'achat.

-Consulter, évaluer et sélectionner les fournisseurs.

- Réceptionner les matières et fournitures achetées.
- Assurer la gestion des stocks et l'administration des commandes.

9-Direction production : elle a pour missions principales :

- Planifier et réaliser les produits en conformité avec les commandes et les exigences des clients exprimées auprès de la direction commerciale.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

2.1 Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire

2.1.1 Le sexe :

L'objectif de cette question est de savoir qui des deux sexes est le plus dominant aux emplois de l'entreprise.

Tableau N° 01 : La répartition de la population d'étude selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	41	74,54%
Féminin	14	25,45%
Total	55	100%

Source : établi par nous-même à partir des données de l'enquête

Le tableau ci-dessus nous indique que le taux des enquêtés(e) du « *sexe masculin* » est supérieur au sexe féminin, soit 41 hommes et 14 femmes.

On peut donc constater une priorité légère des enquêtés(e) du sexe masculin qui est de 74,55% contre 25,45% pour le sexe féminin. Cette différence est importante puisqu'elle est estimée à 49,1%, au sein de cette entreprise on trouve que la répartition des postes et des tâches n'est pas équilibrée entre les deux sexes.

2.1.2 L'âge :

L'objectif de cette question est de répartir les employés selon les catégories d'âge qui existe à l'entreprise.

Tableau N° 2 : Répartition de la population d'étude selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
26-35	11	20%
36-45	30	54,55%
46-55	04	27,27%
56 et plus	10	18,18%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

Nous remarquons d'après ce tableau que le taux le plus élevé est celui de la tranche d'âge qui se situe entre (36 à 45ans) avec un pourcentage de 54,55% suivi par la catégorie d'âge située

entre (46 à 55ans) avec un pourcentage de 27,27%, tandis que la catégorie qui se situe entre (26 à 35 ans) est représentée par un pourcentage de 20%,enfin 18,18%pour la catégorie de(56 ans et plus).

On peut justifier la présence en forte moyenne de cette tranche d'âge par le fait que cette dernière représente une force active pudique à cette âge le salarié a une certaine capacité d'effectuer des taches divers.

Autres tranche d'âge qui exerce au sein de cette entreprise est celle de (46 à 55ans), cette catégorie qui a un rôle beaucoup plus dans l'orientation et l'accompagnement des jeunes recrues. Cela n'exclut pas la présence d'autres tranches d'âges comme celle qui dépasse 56 ans qui est représentée par un pourcentage de 18,18%, façon de garantir la continuité et la relève par la formation et l'intégration dans l'entreprise.

2.1.3 La fonction :

L'objectif de cette question est de répartir les employés selon la fonction qui existe à l'entreprise. L'objectif de la question est juste pour savoir les postes qui existent à l'entreprise.

Tableau N°3 : Répartition de la population d'étude selon la fonction

Fonction des employés	Fréquence	Pourcentage
Cadre	04	07,27%
Agent de maitrise	12	21,81%
Agent d'exécution	39	70,92%
Total	55	100%

Source :Établi par nous-même à partir des données de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus on observe que la majorité de nos enquêtés sont des agents d'exécution avec un pourcentage de 70,92%, suivit de celle des agents de maitrise avec un pourcentage égal de 21,81 %et des cadres avec un taux de 07,27%.

Comme chaque entreprise, le personnel de l'entreprise de Baticompos de Bejaia, est répartie en trois catégories, la catégorie « Agent d'exécution »vienne en pole position.

2.1.4 Le degré de l'importance de la communication interne

L'objectif de cette question est de savoir si la communication interne est importante.

Tableau N°04 : Répartitions de la population d'étude selon le degré de l'importance de la communication interne

Degré de l'importance de la communication	Fréquence	Pourcentage
Très important	39	70,91%
Important	12	21,82%
Peu important	04	07,27%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

On remarque que les données obtenues sur l'importance de la communication interne de nos enquêtés ont répondues d'une façon différente pour 70,91% ce degré est plutôt « *très important* », tandis que pour ceux qui trouvent ce degré est plutôt important sont de 21,82%, concernant ceux qui trouvent ce degré « *peu important* » sont de 7,27%.

En analysant ces données on peut apercevoir que ces salariés sont en moyen satisfait cela nous renseigne de l'existence d'une certaine entente, cohésion et complémentarité entre les salariés et les différentes structures soutenant ainsi la politique envisagée par l'entreprise de Baticompos de Bejaia qui consiste a encouragée le travail en groupe. En offrant les moyens nécessaires qui garantissent cette communication régulière et partagée afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Le travail qui se réalise à Baticompos de Bejaia revêt un caractère de complémentarité entre les directions que compte cette entreprise, cela oblige une bonne circulation d'information et une mise entente entre les salariés, alors pour cela il'essaye d'avantage de vieller à renforcer l'esprit d'équipe à titre d'exemple : entre les différentes directions en fusionnant plusieurs directions en une seule direction qui est celle de la direction management intégré, témoigne de la volonté de cette entreprise d'atteindre un service de qualité.

2.1.5 Plan de communication

L'objectif de la question est de savoir si l'entreprise dispose d'un plan de communication interne.

Tableau N°05 : Répartitions de la population d'étude selon le plan de communication

Le plan de communication	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	36,36%
Non	35	63,64%
Total	55	100%

Source :Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

D'après ces résultats, on a réalisé un pourcentage de 36,36% qui ont répondu par oui, c'est-à-dire l'entreprise dispose d'un plan de communication et un pourcentage de 63,64% ont répondu par non c'est-à-dire qu'il n'existe pas de plan de communication interne.

2.1.6 La source de communication interne

L'objectif de cette question est de déterminer les sources de la communication interne dans l'entreprise « Baticompos ».

Tableau N°06 : Répartitions de la population d'étude selon la source de communication interne

Le plan de communication	Fréquence	Pourcentage
Direction des ressources humaines	36	65,45%
Service de communication	12	21,81%
Direction générale	07	12,72%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

Une proportion 65,45% des employés a affirmé que la source de la communication interne est la direction des ressources humaines, par contre une proportion de 21,81% a accordé que c'est le service de communication, la dernière proportion de 12,72% a considéré la direction générale comme étant la base de cette communication.

2.1.7 La source de communication interne

L'objectif de cette question est de déterminer les supports qui sont à la disposition de la communication interne.

Tableau N°07 : Répartition de la population d'étude selon les supports de Communication

Les supports de la communication	Fréquence	Pourcentage
Supports classiques	45	81,82%
Supports numériques	10	18,18%
Total	55	100%

Source : établi par nous-même à partir des données de l'enquête

D'après les données du tableau ci-dessus, on remarque que 81,82% de l'effectif enquêté(e) préfère la voix écrite suivi de 18,18% de ceux qui préfère la voix audio-visuelles.

On remarque, que la plupart des salariés préfèrent être informée par voix écrite, cela peut être justifié par les avantages qu'elle renferme comme par exemple : la facilité, la transmission et la circulation ainsi la compréhension rapide de l'information.

L'écrit qui était toujours considéré comme le pivot de la communication interne, une réalité qui vient d'être confirmée par nos enquêtés, son utilisation dans cette entreprise peut avoir plusieurs formes tels que : l'affichage, le journal de l'entreprise et messages électroniques.

Ajouter à cela que l'Entreprise Baticompos de Bejaia tient à réaliser des réunions de travail avec l'ensemble des salariés dans les objectifs sont variables, cette forme de communication aussi attire un nombre important de salariés.

On peut constater aussi que Baticompos a diversifié les moyens de communication puisque on trouve par exemple une information qui est diffusée en plusieurs techniques à titre d'exemple messagerie instantanée, mailing et site intranet.

2.1.8 Les échanges physiques

L'objectif de cette question est de préciser avec quel type de support qui permet le plus de réunir les employés et les collaborateurs de la banque pour se communiquer face à face.

Tableau N°08 : Répartition de la population d'étude selon les échanges physiques

Les échanges physiques	Fréquence	Pourcentage
Réunions	30	54,54%
Séminaires	11	20%
Événementiel	04	07,27%
Autres	10	18,18%
Total	55	100%

Source : Établi par nous-même à partir des données de l'enquête

Selon les données du tableau ci-dessus, on remarque que la réunion est le support le plus efficace lors de la communication entre les employés et les collaborateurs de l'entreprise, car il représente le pourcentage le plus élevé parmi ces échanges en physique 54,54%, il le suit en deuxième position les séminaires avec 20% par la suite un pourcentage de 18,18% n'ont pas précisé le types de supports (Autres). Enfin, un faible taux de 7,27% pour l'événementiel.

1.2.9 L'évaluation de l'audience de la communication interne

Nous voulons par cette question savoir si la direction de réseau d'exploitation de « Baticompos » a des outils internes pour mesurer la cohérence de la communication interne et la satisfaction de sa cible.

Tableau n°09 : Evaluation de l'audience de la communication interne

Les outils de mesure	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	23,64%
Non	42	76,36%
Total	55	100%

Source : Établi par nous-même à partir des données de l'enquête

Sur cette question, la majorité de nos enquêtés (e) ont répondu par un « non » avec un pourcentage de 76,36%.

Pour ceux qui ont choisis de répondre par un « oui » sont de 23,64%, un taux inférieur par rapport au « non ».

On observe que la communication interne présente dans cette entreprise a eu des effets négatifs sur l'ensemble de nos enquêtés car ces derniers approuvent l'absence du bon fonctionnement, qui apparait sous plusieurs formes certains ont justifié leurs réponses par la continuité, fluidité et rapidité qui la caractérise surtout l'intégration de nouveau moyens de communication tel que le site de l'entreprise, message aux boites emails aux salaries.

1.2.10 L'existence de réseau social interne

On voulait se renseigner si l'entreprise dispose réellement d'un réseau social interne.

Tableau N°10 : Répartition de la population d'étude selon le réseau social

Les outils de mesure	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	27,27%
Non	40	72,73%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

Un faible pourcentage d'employés a confirmé qu'il existe un réseau social interne à Baticompos, soit 27,27% et 72,73% ont assuré le contraire.

On observe que la communication interne présente dans cette entreprise a eu des effets négatifs sur l'ensemble de nos enquêtés car ces derniers approuvent l'absence du bon fonctionnement, qui apparait sous plusieurs formes certains ont justifiés leurs réponses par

2.1.11 Les délais de renouvellement de réseau social

Le but de poser cette question est de savoir si réellement ses supports suivent l'organisation des réunions ou des événements.

Tableau N°11 : Répartition de la population d'étude selon les délais du renouvellement des supports

Les outils de mesure	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	34,54%
Non	36	65,46%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

Sur cette question, la majorité de nos enquêtés (e) ont répondu par un « non » avec un pourcentage de 65,46%.

Pour ceux qui ont choisis de répondre par un « oui » sont de 34,54%, un taux inférieur par rapport au « non », c-à-d, la majorité des salariés ont réuni que y'a pas de relation entre l'organisation des réunions et des événements pour avoir à chaque fois un nouveau support.

On observe que la communication interne présente dans cette entreprise a eu des effets négatifs sur l'ensemble de nos enquêtés car ces derniers approuvent l'absence du bon fonctionnement, qui apparaît sous plusieurs formes.

2.1.12 L'influence de la communication interne sur la motivation des salariés

Cette question a pour but de confirmer si réellement la communication interne a un impact sur la motivation des employés.

Tableau N°12 : Répartition de la population d'étude selon l'influence de la communication

Les outils de mesure	Fréquence	Pourcentage
Oui	44	80%
Non	11	20%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

Sur cette question, la majorité de nos enquêtés (e) ont répondu par un « oui » avec un pourcentage de 80%. On constate que la majorité des salariés sont influencés par la communication interne sur leur motivation. En effet, 20% affirment le contraire.

2.1.13 La cohérence entre les départements de « Baticompos »

On voulait savoir par cette question, si les départements de l'entreprise « Baticompos » sont en cohérence.

Tableau N°13 : Répartition de la population d'étude selon le degré de cohérence

Les outils de mesure	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	58,18%
Non	23	41,82%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

Sur cette question, la majorité de nos enquêtés (e) ont répondu par un « oui » avec un pourcentage de 58,18%.

D'après ces résultats, on constate que la communication interne est nécessaire pour mettre en relation les départements de la Direction du Réseau d'Exploitation qui est un facteur de réussite de la stratégie établie à l'établissement grâce au pourcentage des salariés qui ont répondu par oui et 41,82% qui ont répondu par non c'est-à-dire qu'elle n'est pas nécessaire.

2.1.14 Existence des difficultés à communiquer au niveau de l'entreprise

L'objectif est de savoir s'il existe des entraves qui empêchent les employés à se communiquer facilement à l'interne.

Tableau N°14: Répartition de la population d'étude selon les difficultés de communication

Les outils de mesure	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	34,55%
Non	36	65,45%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

Sur cette question, la majorité de nos enquêtés (e) ont répondu par un « non » avec un pourcentage de 65,45%.

Pour ceux qui ont choisis de répondre par un « oui » sont de 34,55%, un taux inférieur par rapport au « non ».

Ces résultats nous permet de s'assurer que la communication interne n'a pas uniquement des effets positifs mais elle a aussi des entraves qui empêchent les salariés à se communiquer facilement entre eux avec le pourcentage de 34,55%, tandis que 65,45% confirme le contraire ce qu'il n'existe pas des difficultés.

2.1.15 Vérification de la crédibilité de l'information

L'objectif de cette question est de savoir si l'information est la base à transmettre des messages entre les collaborateurs de l'entreprise.

Tableau N°15 : Répartition de la population d'étude selon la crédibilité de l'information

Les outils de mesure	Fréquence	Pourcentage
Oui	38	69,09%
Non	17	30,91%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

Sur cette question, la majorité de nos enquêtés (e) ont répondu par un « oui » avec un pourcentage de 69,09%.

Pour ceux qui ont choisis de répondre par un « non » sont de 30,91%, un taux inférieur par rapport au « non ».

Ce qui nous permet de déduire qu'un pourcentage de 69% ont confirmé l'utilité de l'information à la communication dont l'entreprise ne peut pas se communiquer si y a pas d'information à transmettre parce qu'elle est considérée comme étant une source des messages diffusés entre les associés et 30,91% ont pas rendu compte à ça, c'est-à-dire elle n'est pas crédible.

2.1.16 Les conséquences de la communication interne

Le but conçu par cette question est de vérifier si la communication interne au sein de l'entreprise « Baticompos » a des effets par rapport à son environnement externe.

Tableau N°16 : Répartition de la population d'étude selon les conséquences

Les outils de mesure	Fréquence	Pourcentage
Oui	44	80%
Non	11	20%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

Sur cette question, la majorité de nos enquêtés (e) ont répondu par un « oui » avec un pourcentage de 80%.

Pour ceux qui ont choisis de répondre par un « non » sont de 20%, un taux inférieur par rapport au « non ».

On remarque que la majorité des employés se sont mis d'accord que la communication interne ne se limite pas à l'interne de « Baticompos » à cause de leur conscience de sa valeur et ses effets à l'externe ce qui est confirmé par leurs taux de réponse qui est de 80%, par contre un faible pourcentage de 20% n'a pas rendu compte de l'efficacité de cette communication.

2.1.1.Projets d'amélioration de la communication interne

Cette question a pour objectif de vérifier si y a parmi les employés à l'entreprise de « Baticompos » ceux qui s'intéressent à la réalisation d'un projet de communication à l'avenir.

Tableau N°17 : Répartition de la population d'étude selon les projets

Les outils de mesure	Fréquence	Pourcentage
Oui	44	80%
Non	11	20%
Total	55	100%

Source :Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

Sur cette question, la majorité de nos enquêtés (e) ont répondu par un « oui » avec un pourcentage de 80%.

Pour ceux qui ont choisis de répondre par un « non » sont de 20%, un taux inférieur par rapport au « non ».

On peut déduire qu'un pourcentage de 80% des employés s'intéressent à réaliser un projet d'avenir pour améliorer la communication interne ce qui influence l'amélioration de la qualité des services et 20% ne s'intéressent pas à ce projet.

2.1.18 Les objectifs de l'entreprise**Tableau N°18 : Répartition de la population d'étude selon les objectifs**

Les outils de mesure	Fréquence	Pourcentage
Satisfaire les clients	23	41,81%
Part de marché	31	56,36%
Exportation	01	1,81%
Total	55	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données de l'enquête

D'après les données du tableau ci-dessus, on remarque qu'un pourcentage de 41,81% a pour objectif de satisfaire les clients. Tandis qu'un un pourcentage de 56,36% et 1,81% ont pour objectif d'augmenter la part de marché et la part d'exportation.

Conclusion

Cette recherche que nous avons effectuée nous a largement permis d'acquérir des connaissances à la fois dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise en l'occurrence celle de l'entreprise de « Baticompos » de Bejaia.

Nous sommes également arrivé à conclure et en toute modestie que le fonctionnement de l'entreprise dépend de plusieurs composants qui doivent être coordonnés et reliés.

Nous nous sommes intéressés au rôle que joue la communication interne sur la motivation du personnel de L'entreprise « Baticompos » de Bejaia.

A travers cette étude, nous pouvons déduire que la communication interne est d'une importance majeure dans la motivation et l'efficacité des salariés dans l'exécution des tâches.

Nous pouvons conclure aussi, que l'entreprise « Baticompos » de Bejaia donne beaucoup d'importance à la communication interne, la création de service de communication affirme cette hypothèse.

Étant donné que la totale perfection dans la motivation des salariés est difficile à réaliser ,mais, comme nous l'avons constaté qu'en grande majorité des salariés que nous avons interrogé sont satisfaits des prestations de service de communication, tout en exigeant des améliorations continue et la diversification des moyens, ajouté à cela plus de fluidité dans la circulation des informations entre salariés eux-mêmes mais aussi entre responsables et fonctionnaires.

*CONCLUSION
GENERALE*

CONCLUSION GENERALE

Le sujet de la communication dans le cadre des organisations économiques est considéré à l'heure actuelle plus que nécessaire, car la force de tout organisation ou système que qu'il soit dans la société actuelle, qui a été initialement défini et décrit comme collectant des informations, est de contrôler autant que possible des données nécessaires et nécessaire pour tous les mouvements. L'exemple doit être basé sur une base de base, qui est les informations et les données qui guident les tendances et les étapes qui peuvent être mises en œuvre.

La tâche de fixer les paramètres de la CI est la tâche de rassembler les forces actives au sein de l'organisation à travers le développement d'une stratégie de travail, afin d'obtenir de meilleures conditions, et de résoudre les problèmes, et c'est ce faciliter la dialogue et l'échange de expériences grâce à une communication qui améliorer la performance au travail, et cela ne peut être réalisé que par l'application d'une stratégie de communication efficace qui recrute des forces humaines et matérielles pour orienter l'organisation vers des objectifs communs, compatibles avec les conditions économiques, sociales et politiques.

Cette communication n'est pas toujours à la hauteur, elle peut entraîner des problèmes, des conflits, en cas de crise ou d'incompréhension, car Les entreprises doivent bien gérer pour que cette communication soit bonne. Elle doit être pédagogique, elle doit respecter les règles et les valeurs du public et des consommateurs et des salariés, et elle doit être positive, persuasive et convaincante.

La source du CI, qui peut être DG, DC ou DRH. Pour DG, CI a Mission d'informer ses ressources sur les enjeux et les axes stratégiques pour réussir le changement organisationnel et comportemental. Pour DC ou équivalent, les employés doivent savoir quelles images l'entreprise veut diffuser L'extérieur et les actions entreprises sur le terrain conformément à la présente image. Pour le DRH, faites savoir à chacun où il se trouve Tous les niveaux de l'entreprise : formation, rémunération, évaluation, mobilité, etc.

Comme toute communication interne d'entreprise, doit s'augmenter ses objectifs pour adapter son message dans la forme et le fond aux particularités de l'audience concernée, pour cela elle utilise des outils de communication variés, nous citons les outils top-down, de promotion, de management, et intranet et audiovisuel.

Les TIC qui ont connu un développement rapide sans précédent dans la seconde moitié du XXe siècle et atteint leur apogée au début du troisième millénaire, sont d'avantage incontournables pour les différentes organisations économiques visant à survivre le rythme, quel que soit la nature de leur activité ou de leur produit, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un

CONCLUSION GENERALE

service, et quelle que soit leur taille. Cette dernière comme négliger ces technologies signifie le sous-développement et l'échec du projet, la technologie est donc un rapport essentiel à l'économie et dans divers domaines.

LISTE
BIBLIOGRAPHIQUE

Les Ouvrages :

- Abdul Razzaq BEN HABIB Economics and management of the institution, University publications, 2002.
- Abraham MASLO Motivation and personality, Harper and Row, 1954.
- Ahmed MAHER comment élever vos compétences administratives en communication, Alexandrie, Université House, 2000.
- Ahmed MAHER, How to raise your communication skills Alexandrie, university House 2000.
- Alain MILON et Michèle JOUVE « communication et organisation des entreprises », éd-Breal 1996.
- Alex MUCCHIELLI « communication interne et management de crise ».
- ARMAND colin par : Jean pierre CITEAU, « GRH principaux généraux et cas pratique »,3ème édition.
- Bernard GALAM BAUD, cité par Philippe GABILLIET « management, l'essentiel des concepts et des pratiques » Pearson, paris 2004.
- Bourno. M.THIERRY « Structure de communication et l'organisation pour la coopération. dans un univers multi-agent », pour obtenue le titre de docteur de l'université paris 6, 1992.
- C. HAMOM, P.LEZIN « Joullec Management de l'équipe commercial ».
- C.SOULAGES « la communication télévisuelle », édition Armand Gain.
- Douglas McGREGOR « the humain side of enterprise »,Wiley,1960,
- Elton MAYO the human problems of an industrial civilization, routeledge, 1947.
- Fadil DELIO « fondation de la communication », Dar Al.Fadjr pour l'édition et la dirtribution, Le Caire, 2003.
- Fanelly.Nayen THANH « la communication une stratégie au service de l'entreprise » Paris, édition, economica.
- Frederik.HERZBERG « work and the nature of man, T, Y.Growell, co.1996.
- Frederik.W. TAYLOR « La direction scientifique des entreprises », 1911, Dunod, 1999.
- F.GONDRAND « L'information dans les entreprises et les organisations ». Les éditions d'organisation.
- G. Pierre BERGERON « la gestion dynamique, concepts, méthodes et applications » édition Gattan Morin, 2001.
- Hassan Emad MAKKAWI, « la communication et ses théories contemporaines », le Caire, Maison libanaise égypt. Tienne, 2002.
- Henri FAYOL « administration industrielle et générale, 1916, Dunod 1999.
- Henri MAHE de Boislandelle « Dictionnaire de gestion » Economica paris.
- J.Luc CHARRON et Sabin SEPARI « management manuel et application » Dunod, paris, 2007.

- J- Luc Michel « les professeurs de la communication fonction et métiers, » ellipses 2ème édition 2004.
- J Marc DECAUDIN et jacques IGAIENS « la communication interne : stratégique et technique ». 4ème édition, Dunod 2006.
- J.PERITTI « tous DRH, pratique de GRH à l'usage des dirigeants et superviseurs édition d'organisation, 1996.
- J.Michel PLANE « managemnet des organisations, théories, concepts », Dunod paris, 2003
- J pierre LEHNISH « la communication dans l'entreprise », 2ème édition paris, presses universitaires de France 1985
- Liliane Demant LUGOL « la communication des entreprises, stratégique et pratique », 2ème édition 2006.
- Marrie Héléne WESTPHALEN « Communicator », paris, Dunod 2001.
- Max WEBER « the théory of socail and economic organization, free press 1957.
- Michel BARAHBEL « Manager », Dunad, Paris 2006.
- M.JOUAS « Mieux utiliser ce bon vieux téléphone l'essentiel de management », édition 2002.
- M. JOUAS « Réunions à distance de plus facile », l'essentiel de management 1991 pour plus de détail voir « la communication Etat des savoirs », édition science humain.
- Mohammed Mounir HIGAB, Breal 1996 médias, Dar Al- Fadjr pour l'édition et la distribution, 1ère édition, la Caire, 2004.
- M- VOLLE « Economica des nouvelles Technologie édition Economica 1999.
- Nasser Dadi ADOUN, l'économie de l'organisation. Dar. Muhammadiyah générale 1ère édition 1998.
- N. ALMEIDA, T. LIBAERT, la communication interne de l'entreprise 2ème édition, Dunod, paris.
- Ossama FRANCOIS « les nouvelles technologies de l'information enjeux pour l'Afrique subsaharienne » édition l'harmattan, paris 2001.
- P. CHARPENTIER « organisation et gestions, de l'entreprise », Nathan Paris, 1997.
- Pierre de saint GEORGES « penser de la communication interne des entreprises et des organisations ».
- Phillip GABILLIET « Management, L'essentiel des concepts et des pratique », Pearson, paris 2004.
- P. ZARIFIAN « travail et communication » édition PUF.
- Likert RENSIS « new pattern of management », Mac Grawhill.1961.
- Likert RENSIS « le gouvemement participatif de l'entreprise», Economie de l'entreprise, édition Nathan France 1987.
- Richard SOPARON « organisation et gestion de l'entreprise », Dunod, paris 2006.

- Stephen ROBBINES et des autres « comportement organisationnelle », 2^{ème} édition paris édition emaile. Dédier.
- Stephen ROBBINES « Management », Pearson Education, paris, 4^{ème} édition, 2004
- Y- CHATELAIN. T. GRANGE, L. ROHE « travail en group avec les NTIC », édition Harmattan.

Magazines et périodiques

- F. LAVAL « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », Revue française de gestion, n 129, 2000.
- G. CETTE, J. MAIRESSE, Y. KOCOGLU « Diffusion des TIC et croissance potentielle », in Revue d'économie politique, date 2004/01, n : 01.
- L. GIANPIERO « L'apport des NTIC aux relations entre industriels et distributeurs », Revue française du marketing, n 189-90, 2002.

Les sites

- **Art-de-manager.com**
- **Coyrighth** www.manager-go.com
- **e-markeying.fr**

ANNEXES

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de Master intitulé "la communication interne comme facteur clé de succès organisationnel "on vous remercie de bien vouloir répondre aux questions suivantes en concluant la bonne réponse :

1_ Sexe :

Homme. Femme

2_Age :

26 _35. 36_45 56 et plus

3_ Quelle est votre fonction à l'entreprise BATICOMPOS ?

—

4- Selon vous,est ce que la communication interne est important pour l'amélioration de la qualité des produits ou services de entreprise BATICOMPOS ?

Oui. Nn

Si oui ,quel est le degré de son importance ?

Très importante importante. Peu importante

5_ est ce que vous procédez d'un plan de communication interne ?

. Oui Nn

6_ quelle est la source de votre service de communication interne ?

La direction des RH

le service de communication

la direction générale

7_ Quel sont les supports de communication à disposition de la communication interne dans votre établissement ?

1_ support classique :

journal de l'entreprise bulletin de l'entreprise

boîte à idée. affichage

B_ supports numériques :

site intranet. News letter

vidéos. mailing

messagerie instantanée autres

8_ les échanges en physique :

Réunion Séminaire

événementiel autres

9_ Quel support appréciez _vous plus ?

papier. Numérique

Réunions. autres

10_ possédez vous des outils en interne pour mesurer l'audience de vos communications et la satisfaction de vos cibles ?

Oui Non

11_ possédez vous d'un réseau social interne à l'entreprise BATICOMPOS ?

Oui. Non

12_ y a-t-il des délais précis pour renouveler les supports ?

Oui. Non

13_ la communication interne a-t-elle influencé positivement sur votre motivation ?

Oui. Non

14_ y a-t-il une cohérence entre les départements de l'entreprise BATICOMPOS ?

Oui. Non

15_ Avez-vous des difficultés pour communiquer ?

Oui. Non

16_ l'information interne est-elle crédible ?

Oui. Non

17_ la communication interne a-t-elle des conséquences à l'externe ?

Oui. Non

18_ avez-vous des projets à l'avenir pour améliorer la communication interne ?

Oui. Non

19_ selon vous, quel est l'objectif de l'entreprise BATICOMPOS ?

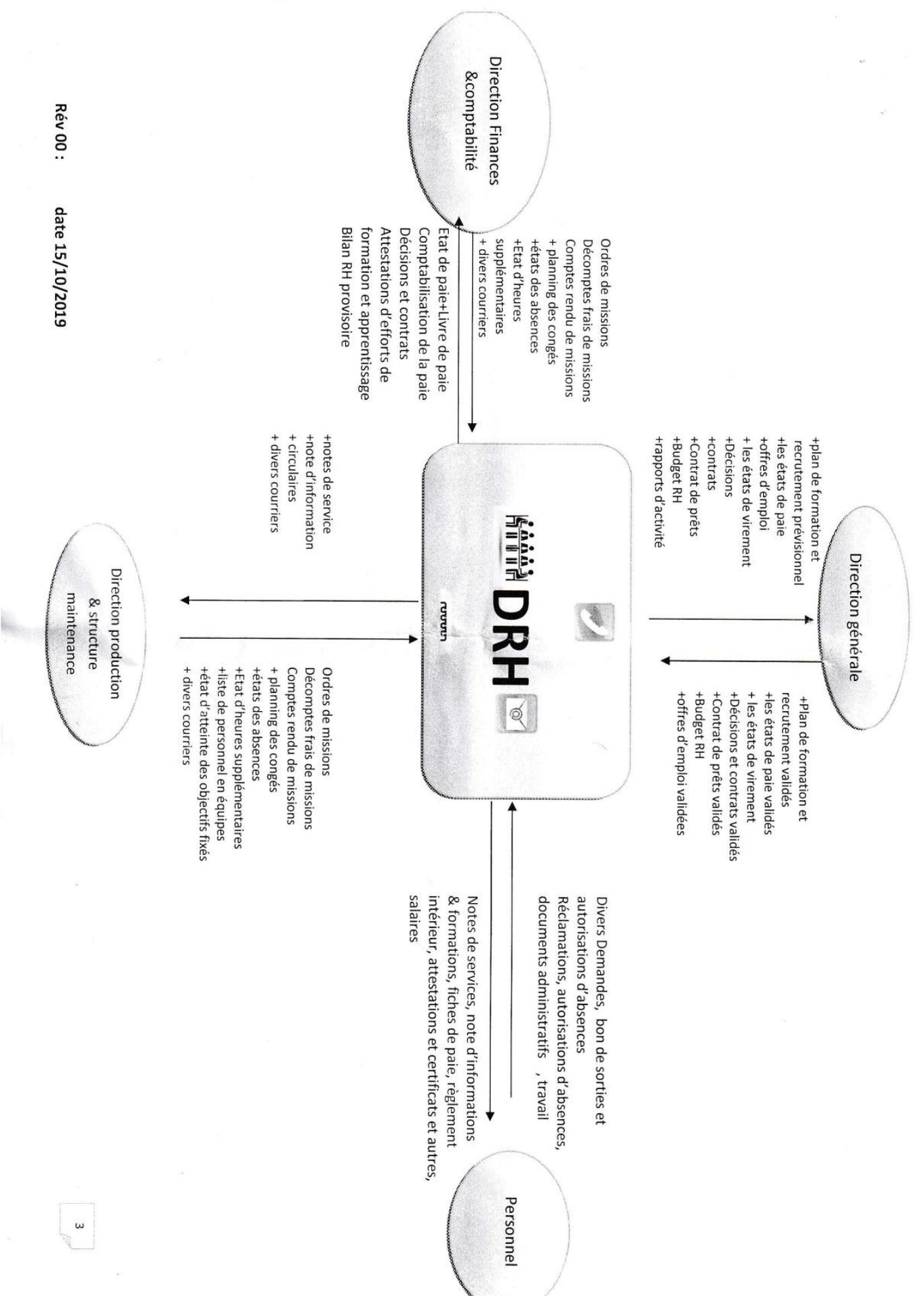
20_ selon vous, quels sont les différents obstacles de l'entreprise BATICOMPOS ?

Annexe 02 :

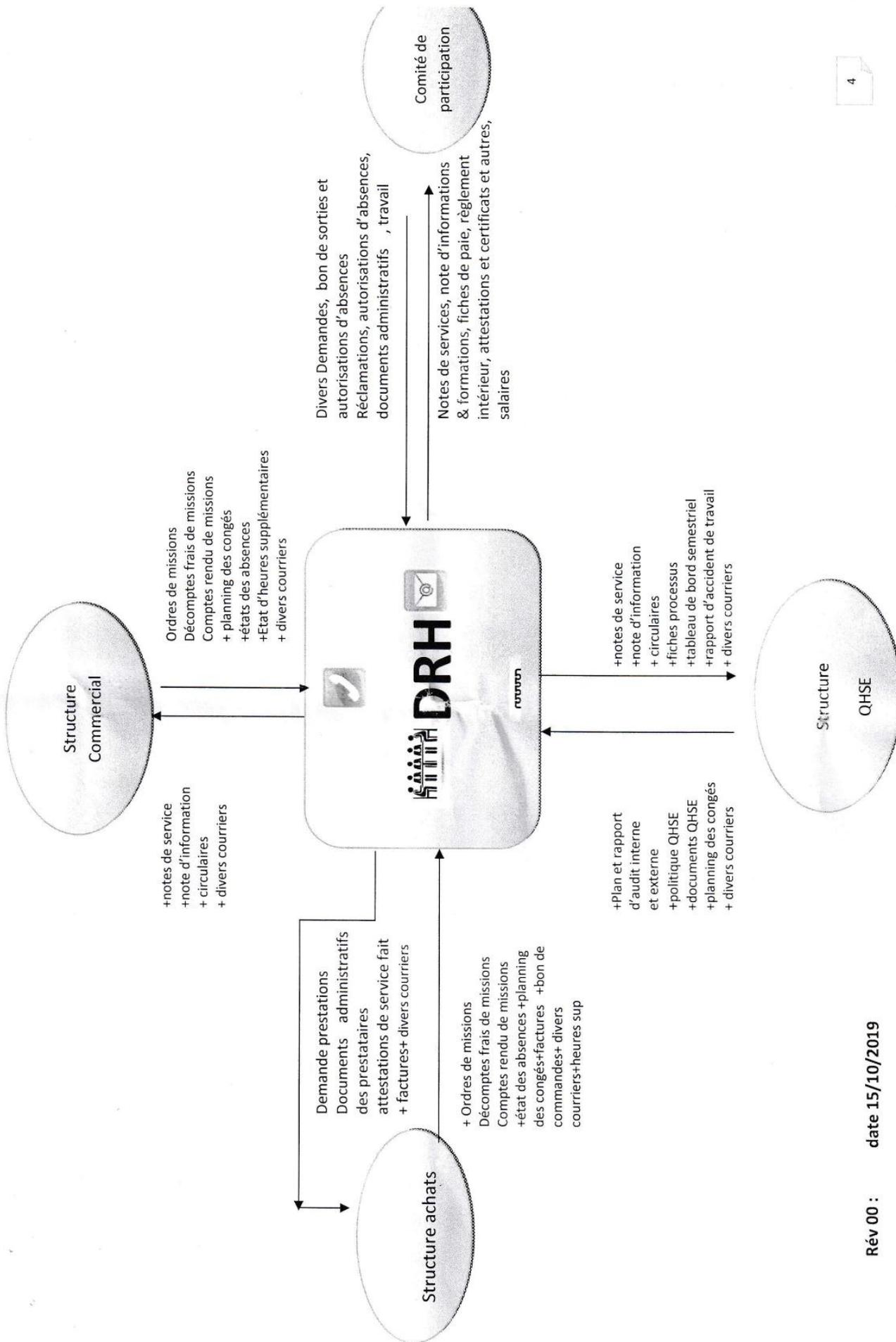
**Plan de communication inter structure
(interne)**

Rév 00 :

date 15/10/2019



Rév 00 : date 15/10/2019





Société de Composants Industrialisés
Capital Social 984 millions de dinars
BP 75 Béni-Mançour Béjaïa
Tél. : +213 (0)34 31 51 73/74/76/77
Fax : +213 (0)34 31 51 69
www.baticompos.dz

Ycevital
Ilot D n° 6 Zuhri Gardi II
Kouba Alger- Algérie
www.cevital.com

N/REF : DG/N° 236/20

Béni-Mançour, le 29/07/2020

NOTE DE SERVICE

Conformément aux dispositions du règlement intérieur, il y a lieu de rappeler à l'ensemble du personnel la nécessité de se conformer à la tenue vestimentaire décente à savoir :

- Une tenue vestimentaire dans le respect des convenances du milieu professionnel.
- Interdiction d'entrée avec des tongs (claquettes), survêtement, bermuda.
- Interdiction de porter une tenue de travail sous un sigle autre que BATICOMPOS.

Les Responsables de structures et la société de gardiennage sont chargés de l'application stricte de la présente note.

Le Directeur Général


Directeur Général



N° REF: DRH/ N° 1133 / 2020

Révis-Monégour, le 15/08/2020

Note d'Information

Nous informons l'ensemble du personnel que la journée du jeudi le 20/08/2020, qui coïncidera avec la fête religieuse de MUHARRAM 1442 étant une journée chômée et payée.

Nous souhaitons à l'ensemble du personnel une bonne fête.

Le Directeur des Ressources Humaines

NT/Ref: RMP/E/DG N° 232/2020

NOTE DE SERVICE

OBJET : Obligations du port d'EPI par les intervenants
et prestataires externes.

Nous portons à la connaissance de l'ensemble de nos structures faisant recours à la sous-traitance, qu'à partir du **01/09/2020**, il est fait obligation au personnel des prestataires, transporteurs de marchandises et autres intervenants extérieurs de porter des EPI adéquats à la nature de la mission à accomplir au sein de l'entreprise.

Aussi, nous vous prions d'en informer vos différents partenaires et, le cas échéant, d'introduire dans vos contrats une clause contractuelle stipulant cette obligation.

Le service HSE a la responsabilité de veiller à la stricte application de cette présente note et d'interrompre le service en cas de constat de carence envers cette obligation.

Fait à Béni-Mançour, le 20 Juillet 2020

Le Directeur Général



Kamel
Directeur Général
مجبر كمال
مدير عام

N/REF: DG/DRH//N° 347.../20

Béni-Mançour, le 13/10/2020

NOTE D'INFORMATION

Suite au constat des cas COVID-19 au niveau de l'entreprise, la commission CPHS unité a tenu une réunion le 12/10/2020.

A cet effet, des mesures ont été arrêtées comme ci-après :

- Suspension temporaire du pointage électronique et passage au pointage classique (le responsable est tenu de pointer la présence de ses collaborateurs) à partir de 14/10/2020 ;
- Fermeture temporaire de la cantine et passage aux repas froids à partir de dimanche le 18/10/2020 ;
- Désinfection des ateliers ;

Rappel sur :

Le respect des mesures barrières (distanciation, port de bavette, gel hydraulique) ; ainsi que le respect des gestes simples (se laver les mains très régulièrement, Tousser ou éternuer dans son coude).

Directeur Général

The image shows a blue circular official stamp of the 'Filiale du Groupe Cevital' with 'Direction Générale' in the center. Overlaid on the stamp is a handwritten signature in blue ink.



Réf/DRH//N  271 /20

Béni Mansour le 30/11/2020

Note d'information

Dans le cadre de réorganiser la prestation de transport du personnel de l'entreprise et   fin d'actualiser la liste du personnel   transporter, nous informons le personnel concerné qu'ils peuvent désormais demander l'octroi de l'indemniti  de transport, suivant le barème arrêté ci-après :

Kilométrage	Montant de l'indemniti�
De 02 à 10 kilomètres	50 DA/jour ouvrable
Entre 10 et 20 kilomètres	75 DA/ jour ouvrable
Plus de 20 kilomètres	100 DA/jour ouvrable

Le personnel qui va b n fici r de l'indemniti  de transport n'ouvrira plus le droit   la prise en charge du transport.

A cet effet, les employés intéressés par l'octroi de l'indemniti  de transport sont tenus de déposer leurs demandes accompagnées par des attestations de kilométrage, au niveau du secrétariat de leur structure d'appartenance.

Les demandes doivent parvenir au niveau du secrétariat DRH, **au plus tard le 08/12/20.**

Le Directeur des Ressources Humaines

Mr. MERZOUK M.

Directeur
des Ressources Humaines

N/ Réf. : DRH \ N° : 519 /21

Béni-Mançour, le 17/10/2021

NOTE D'INFORMATION

*En application de la loi n° 63-278 du 26/07/1963, modifiée et complétée, fixant la liste des fêtes légales et religieuses, l'ensemble du personnel est informé qu'à l'occasion de la célébration de la fête du MAWLID ENNABAOUI/1443 la journée :
du Mardi 19 Octobre 2021
est chômée et payée.*

Avec nos meilleurs vœux de Bonne Fête

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Mr. MERZOUK Mohamed
Directeur
des Ressources Humaines



Résumé

La CI est devenu un moyen de succès indispensable pour tous les organismes (entreprise, association, collectivité, territoriales). Il est l'épine dorsale de la vie de l'organisation et elle est le moteur de son mouvement et de son dynamisme, est un processus administratif organisationnel derrière lequel la direction de l'organisation vise à orienter l'activité des salariés en fonction de ses objectifs.

Cette étude a révélé que la CI jouer un rôle important dans le quotidien si elle intégré a la stratégie de l'entreprise, elle peut être un levier de succès organisationnelle. Il est devenu un moyen de succès indispensable pour tout l'organisme, processus qui est permet d'établir certain relations entre les producteurs et les clients, elle permettra le soutien de marques et des produits de petite et grandes consommations.

Les résultats obtenus dans la présente étude indiquent que la CI est considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en passer pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation, planification, organisation, prise de décision, la surveillance.

Mots clés : communication interne, entreprise, management, organisation, RH.

Abstract :

Internal communication is an essential means of success for all organizations (company, association, and community, territorial). It is the backbone of the life of the organization and it is the engine of its movement and its dynamism, is an organizational administrative process behind which the management of the organization aims to direct the activity of employees according to its objectives. This study revealed that internal communication plays an important role in daily life if it is integrated into the company's strategy, it can be a lever of organizational success. It has become an essential means of success for the whole organization, a process which is used to establish certain relationships between procedures and customers; it will allow the support of brands and products of small and large consumption. The results obtained in the present study indicate that internal communication is considered as a necessity which we can do without for carry out all the functions of the organization, planning, organization, decision-making, monitoring.

Keywords: internal communication, company, management, organization, HR.