

**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*

*Thème*

*La contribution de la communication interne à la performance  
Organisationnelle- Cas de Laiterie SOUMMAM d'Akhou*

**Préparé par :**

**BELLIK Kenza**

**SADI Samira**

**Dirigé par :**

**Mme : MESSAOUDI Ouafa**

**Année universitaire 2022 /2023**



## REMERCIEMENTS

*Nous remercions tout d'abord notre Dieu pour la force, la volonté, la santé et la patience qu'il nous a donné durant toutes ces années d'études.*

*Nous aimerions adresser un autre remerciement à nos très chers parents qui méritent d'être remercié vivement et chaleureusement pour le courage et le sacrifice qu'ils ont consentis pendant la durée de nos études en leurs souhaitant une longue vie pleine de joie et de santé.*

*Nous tenons à remercier notre encadreur Madame ; MESSAOUDI Ouafa, d'avoir mis à notre disposition sa disponibilité, ses conseils et encouragements a contribué à l'aboutissement de ce travail.*

*Nous tenons à exprimer nos remerciements à notre promoteur de SOUMMAM, Mr M. SALHI, pour la patience et le professionnalisme dont il a fait preuve lors du déroulement de notre stage dans des conditions favorables.*

*Mes sincères remerciements et ma profonde gratitude aux membres du jury qui nous feront l'honneur de juger notre travail.*

*Enfin, un dernier merci à tout le personnel du laiterie SOUMMAM ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.*

*Merci.*





## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes parents, êtres les plus chers de ma vie, qui m'ont témoigné tout au long de ces années beaucoup d'affection, de courage, d'encouragement, de sacrifice. Leur soutien inconditionnel a été la clé de ma réussite et je leur en suis éternellement reconnaissante. Que dieu les protège et les comble de bonheur.*

*Ma mère, mon roc, qui a été toujours là pour moi dans tous les moments difficiles, à me conseiller, et à me guider avec sagesse. Sa bienveillance et son amour infini ont été ma source d'inspiration. Que dieu lui accorde une santé parfaite.*

*Mon père, mon modèle de force et de persévérance, qui m'encourage et qui a toujours veillé sur moi. Son soutien inébranlable a été ma force motrice. Que dieu lui accorde une longue vie.*

*Mes chères sœurs. En témoignage de ma profonde tendresse, je vous souhaite une vie pleine de bonheur, de réussite, de joie, que dieu vous garde, vous protège et vous accompagne sur chaque pas que vous faites. Je vous aime de tout mon cœur.*

*Ma chère amie Méllissa. Je te souhaite la réussite  
A mon binôme Kenza*

*A toutes personnes méritant mon respect.*

**SAMIRA**





## *Dédicaces*

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

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

*Ensuite, à mes chers frères et ma sœur qui m'ont aidé dans les moments les plus difficiles et qui ont contribué à ma réussite.*

*À mes chères copines sans exception merci d'être toujours présentes.*

*A toutes les personnes qui m'ont soutenu de près ou de loin.*

*A mon binôme Samira*

**KENZA**



## LISTE DES FIGURES

### Liste des figures

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Figure 01</b> | <b>Le modèle de la transmission de l'information de Shannon.....10</b>               |
| <b>Figure 02</b> | <b>le feedback de winner.....11</b>  |
| <b>Figure 03</b> | <b>Relation entre communication interne et externe.....19</b>                        |
| <b>Figure 04</b> | <b>La communication descendante..... 29</b>  |
| <b>Figure 05</b> | <b>La communication ascendante.....31</b>  |
| <b>Figure 06</b> | <b>La communication latérale.....32</b>  |
| <b>Figure 07</b> | <b>Le processus de communication..... 34</b>   |
| <b>Figure 08</b> | <b>Les facteurs qui peuvent freiner la communication..... 50</b>                     |
| <b>Figure 09</b> | <b>Le pilotage de la performance..... 59</b>   |
| <b>Figure 10</b> | <b>Le positionnement de chacun des concepts..... 62</b>                              |
| <b>Figure 11</b> | <b>Organigramme de la Laiterie SOUMMAM.....86</b>                                    |
| <b>Figure 12</b> | <b>Répartition des interrogés par sexe.....90</b>                                    |
| <b>Figure 13</b> | <b>Répartitions des interrogés par âge.....90</b>                                    |
| <b>Figure 14</b> | <b>La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....91</b>          |
| <b>Figure 15</b> | <b>Répartition des interrogés par catégories professionnelles.....91</b>             |
| <b>Figure 16</b> | <b>Répartition des interrogés par leur expérience.....92</b>                         |
| <b>Figure 17</b> | <b>Communication des décisions, résultats,... Etc. ....92</b>                        |
| <b>Figure 18</b> | <b>Les moyens de communication les plus utilisées.....93</b>                         |
| <b>Figure 19</b> | <b>Le mode de communication préféré.....93</b>                                       |
| <b>Figure 20</b> | <b>La facilité de la communication des messages.....94</b>                           |
| <b>Figure 21</b> | <b>Communication interne et l'exécution des tâches quotidiennes.....94</b>           |
| <b>Figure 22</b> | <b>L'échange des avis entre employés et managers.....95</b>                          |
| <b>Figure 23</b> | <b>Les formes de communications utilisées dans l'environnement de travail.....95</b> |
| <b>Figure 24</b> | <b>La communication interne et l'information.....96</b>                              |
| <b>Figure 25</b> | <b>La communication interne et son importance dans l'organisation.....97</b>         |
| <b>Figure 26</b> | <b>La communication interne et la prise décision.....98</b>                          |
| <b>Figure 27</b> | <b>La CI pour la motivation et l'engagement des employés.....99</b>                  |
| <b>Figure 28</b> | <b>La CI et le bon fonctionnement de l'organisation de l'entreprise.....100</b>      |
| <b>Figure 29</b> | <b>L'impact de la CI sur la dimension organisationnelle de performance.....101</b>   |

## **LISTE DES TABLEAUX**

### **Liste des tableaux**

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Tableau 01</b> | <b>Distinction entre la communication interne et externe.....21</b>            |
| <b>Tableau 02</b> | <b>L'importance de la communication interne au sein de l'organisation...97</b> |

# SOMMAIRE

## Sommaire

Introduction générale.....1

### **Chapitre 01 : L'entreprise un espace de communication**

Introduction.....5

Section 01 : Aperçu théorique sur la communication.....5

Section 02 : Généralité sur la communication interne.....22

Section 03 : La communication interne au sein de l'entreprise.....36

Conclusion.....52

### **Chapitre 02 :L'influence de la CI sur la performance organisationnelle**

Introduction.....54

Section 01 : Généralité sur la performance.....54

Section 02 : La dimension organisationnelle de la performance.....69

Section 03 : Le rôle de la CI dans la dimension organisationnelle de performance.....77

Conclusion.....82

### **Chapitre 03 : Etude de cas : la CI dans la Laiterie Soummam**

Introduction.....83

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....83

Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche..... 87

Section 03 : Analyse et interprétation des Résultats..... 89

Conclusion.....103

Conclusion générale.....104

Bibliographie.....107

Annexes



*Introduction générale*



# INTRODUCTION GENERALE

---

## **Introduction générale**

Depuis les origines de l'humanité, l'histoire de la communication est aussi vieille que celle de l'humanité elle-même. Pour communiquer, l'homme a mis au point des codes, des alphabets et des langages. Les paroles, les gestes de la main et les documents écrits ont été utilisés pour véhiculer des messages. Le besoin de communiquer avec autrui a poussé l'homme à développer différents langages et moyens à travers le temps pour exprimer ses besoins, échanger des idées et transmettre des valeurs issues de sa culture.

La communication est le processus le plus abordé dans tous les domaines du comportement humain, en particulier dans les organisations. En visitant une entreprise pendant les horaires de travail, on trouve des locaux, des équipements, mais surtout des personnes. Certaines sont assises à leur bureau en train de lire, d'autres sont devant leur ordinateur, tandis que d'autres parlent au téléphone. Tout le monde communique et une grande partie de leur travail concerne la transmission d'informations, une matière vitale pour l'entreprise.

Le processus de communication inclut les discussions de face à face, les appels téléphoniques, les lettres et bien d'autres formes qui permettent de faire passer ou d'échanger des informations. Elle est considérée comme la clé de voûte de l'entreprise, car si elle fonctionne bien, l'entreprise est efficace et peut réagir en temps réel aux exigences de son environnement.

La communication est essentielle pour le bon fonctionnement de toute entreprise, indépendamment de sa taille ou de son secteur d'activité. La communication interne (CI) joue un rôle clé dans la gestion organisationnelle en facilitant la circulation de l'information et de la connaissance au sein de l'entreprise. La CI est une fonction pivot de la politique d'entreprise et un outil managérial indispensable. Elle contribue à l'efficacité organisationnelle en créant un environnement favorable à la mise en place de dispositifs structurants et en motivant les employés.

La communication est aujourd'hui un élément clé de la stratégie d'entreprise et un outil de gestion incontournable, au même titre que les autres fonctions importantes. La communication interne, qui consiste à partager des informations sur la culture d'entreprise, occupe une place Centrale dans la gestion d'une entreprise. En favorisant les échanges et la collaboration entre

# INTRODUCTION GENERALE

---

les membres de l'organisation, la communication interne facilite la mise en œuvre des décisions et améliore l'application des tâches collectives. En résumé, la communication est un élément clé de la réussite d'une entreprise, en favorisant la collaboration, la productivité et la motivation des employés

La communication interne est essentielle à la vie d'une organisation car elle favorise la cohésion, la motivation et la satisfaction des employés, ainsi que l'efficacité organisationnelle et globale de l'entreprise. Elle renforce les relations entre les employés, favorise la collaboration et la créativité, permet de recevoir des feedbacks et commentaires, améliore la rétention du personnel et augmente la satisfaction des employés. Une communication interne efficace aide les organisations à atteindre leurs objectifs commerciaux et à renforcer leur performance organisationnelle et globale.

Les entreprises ont des résultats très différents en fonction de leur performance : certaines se développent rapidement, d'autres disparaissent, tandis que d'autres encore connaissent des retournements spectaculaires. La performance est définie par la réalisation d'une action avec succès, en obtenant des résultats, et ce concept guide depuis plusieurs années les actions, les décisions et les comportements des entreprises et des organisations.

## **L'intérêt du sujet**

Le choix de notre sujet de recherche peut être justifié principalement par les raisons suivantes :

- L'importance des deux variables (la communication et la performance organisationnelle)
- Acquérir des connaissances dans le domaine de la communication interne entre des Travaillleurs dans l'entreprise.
- Déterminer le rôle de la communication sur la performance organisationnelle de l'entreprise.
- Acquérir des connaissances sur le milieu de travail ce qui nous aidera en tant que futur Travaillleurs de s'y adapter.

## **Problématique :**

La communication interne est un élément clé de la communication des entreprises, visant à donner du sens et favoriser la cohésion.

Cette recherche vise à démontrer comment la communication peut contribuer à la performance organisationnelle de l'entreprise, en réponse aux mutations qui secouent le monde et dont l'efficacité organisationnelle est déterminante pour l'avenir et la compétitivité de l'entreprise.

# INTRODUCTION GENERALE

---

Pour pouvoir élargir notre sujet de recherche notre étude consiste à répondre à la problématique suivante : **Comment contribue la communication interne à la performance organisationnelle au sein de la Laiterie SOUMMAM ?**

Pour mieux appréhender notre problématique, nous l'avons divisée en trois questions subsidiaires :

- Quelle est l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise Soummam ?
- Comment la communication interne contribue-t-elle à mettre en place un climat favorable au sein de l'entreprise Soummam ?
- En quoi la communication interne joue-t-elle un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance organisationnelle et globale au sein de l'entreprise Soummam ?

## **Les hypothèses :**

La communication interne est parfois considérée comme un levier qui peut améliorer les relations de travail pour améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise

Afin de répondre à ces questions nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La communication interne joue un rôle primordial dans la diffusion des informations, décisions, au sein de l'entreprise Soummam.
- La communication interne facilite l'exécution des tâches, améliore le sentiment d'appartenance et renforce l'engagement des employés envers l'entreprise, ce qui améliore leur satisfaction au travail. Cette amélioration à son tour favorise une performance organisationnelle accrue au sein de l'entreprise Soummam.
- Une communication interne efficace favorise la collaboration et la coordination des tâches ainsi qu'une compréhension commune des objectifs, ce qui améliore la productivité des employés. et, par conséquent, la performance organisationnelle ainsi que la performance globale au sein de l'entreprise Soummam.

## **L'objectif de la recherche :**

L'objectif de ce travail est d'analyser les différents aspects de la communication interne et d'évaluer leur impact sur la performance de l'entreprise. Pour ce faire, Ce travail a aussi pour objectif d'éclairer la réalité de cette communication dans les entreprises algériennes. C'est pour cette raison que nous avons choisi de réaliser une étude de cas dans l'entreprise algérienne "SOUMMAM", qui nous permettra de mieux comprendre la communication interne dans l'entreprise algérienne, dans l'espoir d'apporter à travers ce travail quelques éclaircissements sur ce sujet.

# INTRODUCTION GENERALE

---

## **Démarche méthodologique :**

Nous avons adoptés une méthodologie qui s'articule autour d'une démarche descriptive qui permet d'étudier l'objet du thème, en utilisant des techniques documentaires pour collecter des informations dans des ouvrages, mémoires, revues et site internet, et une démarche analytique basera sur une revue de la littérature sur la communication interne. Et la performance organisationnelle ainsi que sur une étude de cas à l'aide d'un questionnaire élaboré par nous-mêmes pour les salariés de la Laiterie SOUMMAM.

Nous avons adopté un plan structuré en trois chapitres qui se présentent comme suit :

- La partie théorique composée de deux chapitres ;
- Le premier chapitre intitulé : L'entreprise un espace de communication; abordera la présentation de l'histoire de la communication, la communication globale, les principaux fondamentaux de la communication, nous examinerons également l'évolution la communication interne ainsi ses principaux fondamentaux au sein de l'entreprise.
- Le deuxième chapitre intitulé l'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle ; nous allons parler sur la l'histoire et l'évolution de la performance, nous examinerons également les différents dimensions de la performance et les déterminants, ainsi que les indicateurs de la dimension organisationnelle de performance et les critères d'amélioration de cette dernière. Enfin sur le rôle de la communication interne dans la dimension organisationnelle de performance. Nous analyserons comment la communication interne peut influencer différents aspects de la performance organisationnelle.

La deuxième partie c'est le cas pratique :

- Troisième chapitre intitulé ; Etude de cas : la communication interne dans la Laiterie Soummam, sera consacré à la présentation de la laiterie SOUMMAM, on va expliquer la méthodologie de l'enquête suivie ainsi que l'interprétation des résultats obtenus, afin d'illustrer la façon dont la communication interne peut contribuer à la performance organisationnelle,

Enfin, ce mémoire se termine par une synthèse des résultats obtenus à partir de l'analyse de la littérature et de l'étude de cas.



*Chapitre I L'entreprise un  
espace de communication*



## **Chapitre I : L'entreprise un espace de communication**

### **Introduction**

La communication est une composante essentielle de la vie en société et des relations humaines. Elle joue un rôle fondamental dans les organisations, en particulier dans les entreprises. En effet, une communication efficace est un facteur clé pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise et atteindre ses objectifs.

La communication dans une entreprise est un aspect crucial de toute entreprise. Elle permet de faciliter les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise, tels que les employés, les managers, les dirigeants, les clients, les fournisseurs, etc. La communication vise à favoriser la diffusion d'informations, la coordination des activités, la résolution de problèmes, la motivation des employés, la cohésion des équipes, et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

La communication interne revêt une importance capitale au sein de toute organisation moderne. Elle se réfère à l'échange d'informations entre les différents membres d'une entreprise, qu'ils soient des employés, des cadres ou des dirigeants. La communication est un élément essentiel pour garantir la cohésion, la coordination et la motivation des employés au sein d'une entreprise. Elle permet également de diffuser les valeurs, la culture et les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des membres de l'organisation.

Pour réussir la communication interne, il est important que les messages soient clairs, concis et ciblés pour le public concerné. Les messages doivent également être cohérents dans toute l'organisation et être transmis de manière à susciter l'attention et l'intérêt des employés. Il est également important d'utiliser différents canaux de communication pour atteindre différents publics et de veiller à ce que toutes les parties prenantes soient incluses dans le processus de communication.

### **Section 1 Généralité sur la communication**

La communication est un élément clé de la réussite de toute entreprise. Elle est essentielle pour maintenir une bonne relation entre les membres d'une équipe, faciliter la collaboration et la coopération entre les différents départements, et assurer une bonne communication avec les clients et les partenaires commerciaux.

Une bonne communication dans les entreprises est également essentielle pour éviter les malentendus, les erreurs et les conflits. Les entreprises qui investissent dans la communication peuvent améliorer leur productivité, leur efficacité et leur rentabilité.

Cependant, la communication dans les entreprises peut être complexe et difficile à gérer, surtout dans les grandes organisations. Des stratégies de communication claires et bien définies sont donc nécessaires pour garantir que tout le monde est sur la même longueur d'onde et que les informations sont transmises de manière claire et concise.

## 1 Histoire et évolution de la communication

Les définitions sur la communication abondent, selon le dictionnaire « le robert », le mot latin communication, avait en 1365 comme synonymes, les termes « commerce » et « relation ».

« Communication est le fait de communiquer qui dérive du latin communicare : être en relation avec ». <sup>1</sup>

En verbe transitif des 1557, communication veut dire faire, divulguer, donner, livrer, publier, transmettre une nouvelle. Le mot renvoie également à expliquer, parler, il a un troisième sens qui veut dire rendre commun dans le sens, donner, passer, contaminer. En verbe intransitif, dès le 14<sup>ème</sup> siècle, communiquer c'est être, se mettre en relation, et prend le sens de parler avec quelqu'un, ou écrire à quelqu'un. A partir de 168, communiquer signifie « correspondre », le mot communiquer est utilisé pour signifier la relation, ou les liens entre les choses. <sup>2</sup>

## 2 Définition de la communication

« La communication est d'abord une perception, elle implique la transmission d'informations destinées à renseigner ou à influencer un individu ou un groupe récepteur. Quand une information est transmise, elle agit, et influence non seulement le récepteur, mais

---

<sup>1</sup> BOUHAFS Abdelkrim, **la communication dans l'entreprise**, office des publications universitaires, Alger, 2014, P.18

<sup>2</sup>BOUHAFS Abdelkrim, 2014, Ibid. p.18.

aussi par le fait de la rétroaction (feedback), la personne émettrice qui de la sorte s'auto influence ». <sup>3</sup>

Selon **BOUHAFS Abdelkrim, 2014** « Communiquer au sens strict de mot veut dire : **transmettre un message**, mais s'est surtout mettre en commun (**comme un**) à l'aide d'un processus à double sens, dont n'est pas exclue l'équivoque, une information. La communication est avant tout une perception, elle implique la transmission d'informations destinées à renseigner ou à influencer une personne ou un groupe récepteur. » Une communication entre acteurs sociaux tend d'emblée ou à terme, à unifier leurs conceptions et leurs représentations d'un même objet. Cela suppose que chaque acteur social soit capable d'identifier et de concevoir l'univers de l'autre et son projet jusqu'à le comprendre, le connaître, sans perdre toute autonomie et sens critique. 17 »<sup>4</sup>.

- ✓ La communication est un processus à double sens qui implique la transmission d'informations entre des personnes ou des groupes de personnes, pour objectif de renseigner ou d'influencer. Elle nécessite une mise en commun des idées, des Représentations pour parvenir à une compréhension partagée. La communication peut impliquer des malentendus en raison des expériences différentes des individus. La communication est un processus complexe qui nécessite une écoute active, une compréhension mutuelle et une clarification pour éviter les malentendus et les erreurs d'interprétation Enfin, la communication est un processus qui vise à établir une compréhension commune entre les individus, mais cela ne signifie pas que chacun doit abandonner ses propres idées et opinions pour s'aligner sur les autres. Au contraire, la communication efficace suppose que chaque personne conserve son autonomie et son sens critique, tout en cherchant à comprendre les perspectives des autres pour parvenir à une compréhension partagée.

Selon **DEMONT(L) et autres, 2005** « La communication : dans un sens général : c'est la transmission de messages entre émetteurs et récepteurs.

« Dans un sens plus précis: c'est l'ensemble des actions visant à transmettre des messages à différents publics (cible) dans le but de modifier leurs niveaux de connaissances, leurs attitudes ou leurs comportements. 32 »<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> BOUHAFS Abdelkrim, 2014, Op.cit. p.19.

<sup>4</sup>BOUHAFS Abdelkrim, 2014. Op.cit., P.17.

<sup>5</sup> DEMONT(L) et autres : Communication des entreprises stratégies et pratiques, édition Armand colin, France (Saint-Just-la-pendue), 2005, p32.



- ✓ La communication est un processus de transmission d'informations entre les émetteurs et les récepteurs. Elle peut prendre différentes formes. En outre, la communication a pour objectif de modifier les niveaux de connaissances, les attitudes ou les comportements des publics cibles. Ainsi, la communication est un outil essentiel pour influencer et persuader les gens à adopter des comportements, des attitudes ou des idées particulières. Elle peut être utilisée dans divers contextes, tels que la publicité, le marketing.

Selon **LIBAERT(Thierry), 2014** : « Nous définissons la communication comme un processus d'écoute et d'émissions de signes et de messages destinés à des publics particuliers et visant l'amélioration de l'image et des relations de l'organisation, la promotion de ses produits et services et la défense de ses intérêts.

Chaque terme compte :

- La communication est un processus; ce n'est pas une suite d'événements, c'est un flux continu d'échanges entre une organisation et ses publics.
  - Toute communication commence par l'écoute, avant de communiquer, il faut d'abord entendre ce que l'on nous dit.
  - La communication vise toujours un public particulier. Peu d'entreprises cherchent exclusivement, voire même principalement, une image auprès du grand public. Les communications visent des cibles: actionnaires, salariés, consommateurs, leaders d'opinions.
27. »<sup>6</sup>

- ✓ La communication est un processus d'échange continu entre une organisation et ses publics, visant à améliorer l'image et les relations de l'organisation, promouvoir ses produits et services et défendre ses intérêts. Elle implique l'écoute et l'émission de signes et de messages destinés à un public particulier, comme les salariés, les consommateurs ou les leaders d'opinion. Avant de communiquer, il est important d'écouter ce que les autres ont à dire
- ✓ D'après ces définitions On peut conclure que la communication est un processus d'échanges de messages et de signes entre des émetteurs et des récepteurs, visant à transmettre des informations à des publics particuliers dans le but de modifier leurs connaissances, attitudes ou comportements. La communication nécessite une écoute attentive avant toute émission de message, et vise à améliorer l'image, les relations et les intérêts d'une organisation, ainsi qu'à promouvoir ses produits et services. Enfin, la

---

<sup>6</sup> LIBAERT(Thierry) : **Introduction à la communication**, DUNOD, paris, 2014, p27.

communication implique une stratégie de ciblage, en visant des publics spécifiques tels que les actionnaires, les salariés, les consommateurs ou les leaders d'opinions.

### 3 Les courants fondateurs des théories de la communication

Pour commencer, revenons aux sources... Dans les années 1940, la première théorie de la communication au monde a été élaborée, simultanément à la théorie de l'information. Cette théorie visait à formaliser le transfert d'information en conceptualisant la communication. En outre, son objectif était de modéliser la relation entre l'homme et la machine qui s'établissait alors avec l'émergence des ordinateurs et de leurs utilisateurs.

#### 3.1 La théorie de l'information selon Shannon et Weaver

« Cette théorie repose sur l'idée que l'information est transmise de manière linéaire depuis une source d'information (le message) entre un émetteur (d'un signal) qui entre en relation avec un récepteur pour arriver à destination<sup>7</sup>. »

La transmission du message peut être perturbée par des « bruits ». Cette théorie énonce une formule mathématique qui permet de quantifier et de mesurer l'information contenue dans des messages utilisant divers codes, en comparant le taux d'information de l'input à celui de l'output<sup>8</sup>.

Weaver a « humanisé » cette vision purement technique en introduisant l'idée d'un récepteur sémantique, qui « décode » et « recode » le message.

Cette théorie a pour objectif de régler les problèmes rencontrés lors des communications téléphoniques, son intérêt est de mettre en lumière les facteurs qui peuvent affecter la qualité de la communication. Parmi eux, trois sont relevés :<sup>9</sup>

- les problèmes techniques, qui agissent sur la qualité du signal ;
- les problèmes sémantiques, qui vont relever de l'interprétation par le récepteur du message émis par l'émetteur ;
- les problèmes de l'efficacité, qui varie selon que le message émis a ou non l'effet désiré.

---

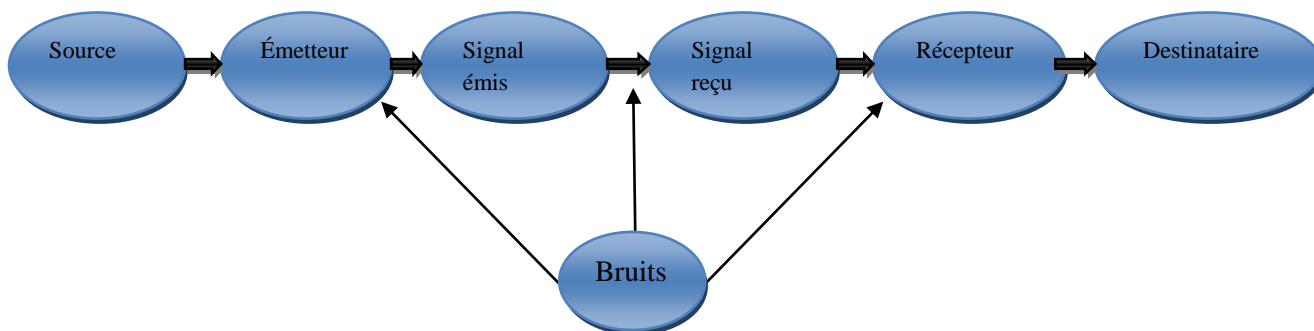
<sup>7</sup>AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, « **toute la fonction communication** », DUNOD, paris, 2010, p.05.

<sup>8</sup> AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, 2010, Ibid., p.05.

<sup>9</sup>AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, 2010, Ibid., p.05.

Les limites de cette première formalisation sont nombreuses : d'abord elle est binaire, ignorant la multiplicité des récepteurs... et des émetteurs ; ensuite, elle n'intègre pas non plus la réaction du destinataire, qu'elle considère comme passif (feedback).

**Figure n° 01 : Le modèle de transmission de l'information de Shannon et Weaver**



**Source :** DECAUDIN(Jean-Marc) et IGALENS(Jacques) : La communication interne stratégie et techniques, DUNOD, 4 ème édition, paris, 2017, page.55

La source, L'émetteur, Le canal, Le récepteur, Les bruits

Le modèle de transmission de l'information de Shannon et Weaver explique comment l'information est transmise de la source à la destination à travers un canal de communication. Le modèle montre les différentes étapes du processus de communication, depuis la source d'information jusqu'au destinataire.

La source : c'est la personne ou l'objet qui a l'information à transmettre.

L'émetteur : c'est l'appareil qui code l'information sous une forme qui peut être transmise à travers le canal.

Le signal émis : c'est le signal qui est transmis à travers le canal, sous une forme qui peut être interprétée par le récepteur.

Le canal : c'est le moyen physique (comme un fil ou une onde radio) à travers lequel le signal est transmis.

Le signal reçu : c'est le signal qui est reçu à l'autre extrémité du canal.

Le récepteur : c'est l'appareil ou la personne qui décrypte le signal reçu (reçoit l'information) et le renvoie à sa forme originale.

Le bruit : c'est tout ce qui interfère avec la transmission de l'information à travers le canal, tels que les erreurs de transmission.

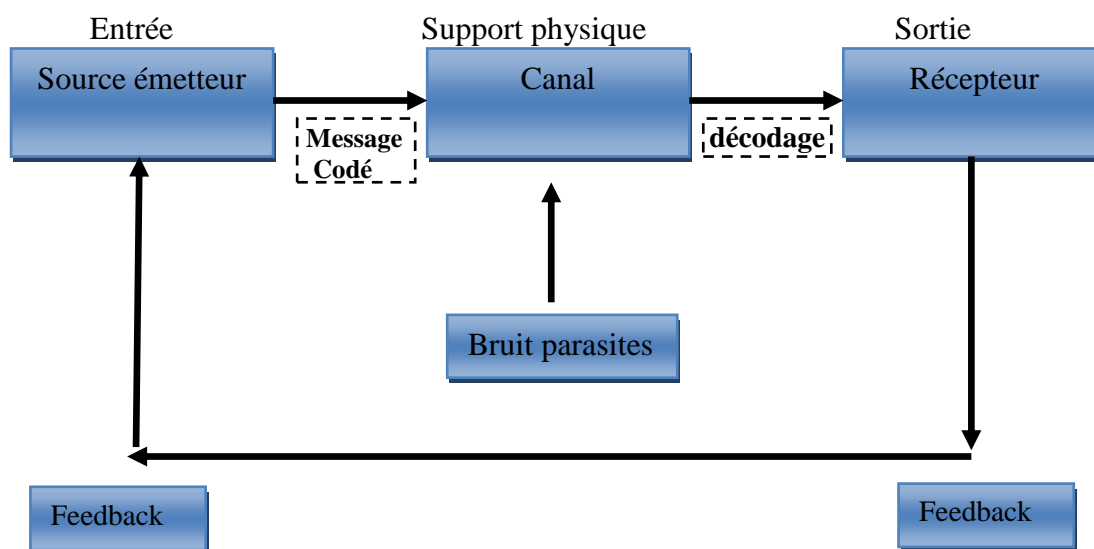
Le modèle de Shannon et Weaver explique comment ces différents éléments interagissent pour transmettre l'information de la source au destinataire, tout en prenant en compte les perturbations et les pertes d'information causées par le bruit.

## 3.2 La cybernétique de Wiener : la notion de feedback

Le grand apport de Wiener à cette théorie est la notion de feedback. Wiener, professeur de mathématiques au MIT (Massachusetts Institut of Technology), fonde en 1948 la « cybernétique », ou science du contrôle des systèmes. »<sup>10</sup>

L'approche cybernétique d'un « système » consiste en une analyse globale des éléments en présence et sur tout de leurs interactions : l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse (rétroaction ou feedback) du second élément vers le premier. On dit alors que ces deux éléments sont reliés par une boucle de feedback (ou boucle de rétroaction). Le grand apport de Wiener aux théories de la communication est cette notion de feedback. Il distingue deux types de feedback : le feedback positif qui conduit à accentuer un phénomène (les réactions du récepteur renforcent l'attitude de l'émetteur) et le feedback négatif ou les réactions du récepteur conduisent l'émetteur à se corriger

Figure n° 02: Le feedback de Wiener



Source : AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, « toute la fonction communication », DUNOD, paris, 2010, p.06.

<sup>10</sup> AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, 2010, OP. Cit., P.06

La source : la source représente l'origine de l'information ou du message à transmettre. Il peut s'agir d'un être humain, d'un ordinateur.....etc.

L'émetteur : l'émetteur est l'appareil électronique qui prend le message de la source et le transforme en un format approprié pour la transmission à travers le canal de communication. Cette transformation est appelée encodage.

Le message codé : le message codé est le résultat de l'encodage effectué par l'émetteur. Il est transmis à travers le canal de communication.

Le canal : le canal est le support physique ou la voie de communication utilisée pour transmettre le message de l'émetteur au récepteur. Le canal peut être un câble, une onde radio, etc.

Le bruit et les parasites : pendant la transmission du message à travers le canal, il peut y avoir des interférences, des perturbations qui se superposent au signal transmis. Ces perturbations sont appelées bruit et parasites. Ils peuvent causer des erreurs dans la transmission du message.

Le récepteur : le récepteur est l'appareil électronique situé à l'extrémité du canal de communication qui reçoit le message transmis par l'émetteur. Le récepteur doit effectuer une série d'opérations pour récupérer le message d'origine à partir du message codé. Cette série d'opérations est appelée décodage.

Le message décodé : le message décodé est le résultat du décodage effectué par le récepteur. Il est la version du message d'origine récupérée à partir du message codé transmis par l'émetteur.

Le feedback : le feedback ou la rétroaction est un mécanisme de contrôle qui permet de corriger les erreurs de transmission ou les distorsions introduites par le bruit et les parasites. Il est souvent utilisé pour améliorer la qualité de la communication. Le feedback peut être positif ou négatif

Le schéma de communication de Wiener est similaire à celui de Shannon et Weaver, mais il met davantage l'accent sur le rôle du feedback et de l'interaction entre les éléments du système. Dans ce modèle, l'information est créée à partir de la source, puis elle est transmise à

travers un émetteur qui l'encode et la transforme en un message codé qui peut être transmis à travers un canal. Le message codé est ensuite transmis à travers le canal où il peut être perturbé par le bruit ou des parasites. Le récepteur reçoit ensuite le message codé et effectue une opération de décodage pour récupérer l'information d'origine.

La boucle de feedback est donc un élément clé de ce schéma. Elle permet au récepteur de fournir des informations à l'émetteur sur la qualité de la communication, ce qui permet à l'émetteur d'ajuster sa transmission pour améliorer la communication. Cela peut inclure des ajustements tels que l'amélioration de la qualité du signal, la modification du message codé ou même la sélection d'un canal de communication différent.

Le récepteur peut fournir des informations sur la qualité de l'information reçue, et cette information peut être utilisée pour ajuster la transmission du message codé. Ce processus d'ajustement est appelé la rétroaction, et il peut être utilisé pour maintenir la stabilité et l'équilibre du système de communication.

Donc, le modèle de communication de Wiener est une représentation du processus de communication qui prend en compte l'importance du feedback et de l'interaction entre les éléments du système. Le feedback est considéré comme un élément clé de la communication, qui peut être utilisé pour améliorer la qualité de l'information transmise et maintenir la stabilité du système de communication.

### **3.3 La théorie du two-steps-flow (modèle de Lazarsfeld et Katz)**

Cette théorie est élaborée en 1955, cette théorie remet en cause le principe des effets directs massifs des campagnes électorales et montre que l'influence des médias s'opère à deux niveaux qui mettent en jeu les leaders d'opinion d'une part, qui filtrent l'information, et les groupes de référence d'autre part (famille, travail etc.). La première diffusion de message par les médias s'effectue en direction des leaders d'opinion ; bien que le discours des médias touche directement une cible plus large d'individus, ceux-ci se tourneront vers les leaders d'opinion ou vers leurs groupes de référence pour interpréter le message et former leur opinion.<sup>11</sup>

- ✓ La théorie du Two-Steps-Flow de Lazarsfeld et Katz suggère que les médias n'influencent pas directement les opinions et les attitudes des individus, mais plutôt que cette influence passe par des leaders d'opinion intermédiaires. Ces leaders d'opinion sont des personnes qui ont une forte influence sur leur entourage, qui les écoute et les

---

<sup>11</sup>AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, 2010, OP. Cit, P.08

suit souvent dans leurs choix et leurs décisions. Selon cette théorie, les médias atteignent d'abord ces leaders d'opinion qui, à leur tour, diffusent et transmettent ces messages aux autres membres de leur entourage. Les leaders d'opinion agissent comme des filtres ou des médiateurs dans la transmission de l'information, en l'adaptant à leur propre point de vue et en la transmettant à leur réseau social.

En résumé, la théorie du Two-steps-flow suggère que les médias ont une influence indirecte sur les opinions et les comportements des individus, en passant par les leaders d'opinion. Cette théorie souligne l'importance des relations sociales et de l'interaction en face à face dans la formation des opinions et des comportements

### **3.4 On ne peut pas ne pas communiquer » (école de Palo Alto)**

PALO Alto est une petite ville proche de San Francisco où des chercheurs se sont réunis dans les années cinquante et ont élaboré une théorie de la communication « pragmatique », en opposition à l'approche mécaniste de Shannon et Weaver. Fondée dans les années cinquante par Gregory Bateson, l'école de PALO Alto est aussi connue sous le nom de « collège invisible ». Inspirée du modèle circulaire rétroactif de Wiener, l'idée fédératrice de ces chercheurs est que tout élément communique et entre en relation avec la totalité à laquelle il appartient. La majeure partie des chercheurs de PALO Alto a traité à la psychiatrie, notamment dans le domaine des relations au sein de la famille. Toutefois, leurs travaux ont largement contribué à façonner une nouvelle théorie de la communication, fondée sur les principes de l'analyse systémique et selon laquelle le récepteur est tout aussi important que l'émetteur. L'analyse du contexte prend aussi le pas sur celle du contenu.<sup>12</sup>

- ✓ Selon cette approche, même si nous essayons de ne pas communiquer, nous communiquons toujours quelque chose, ne serait-ce que par notre silence ou notre absence de réaction. De plus, les mots que nous utilisons ne sont pas toujours les seuls vecteurs de notre message : notre ton de voix, notre regard, etc. sont autant de signes qui influencent le sens que notre interlocuteur donnera à notre message. Ainsi, l'école de Palo Alto considère que la communication ne se résume pas seulement à l'envoi d'un message par un émetteur et sa réception par un récepteur, mais qu'elle est constamment en mouvement et en interaction, avec des échanges réciproques et simultanés entre les personnes impliquées.

---

<sup>12</sup>AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, 2010, OP. Cit, P.08-09

- ✓ En résumé, pour l'école de Palo Alto, il est impossible de ne pas communiquer, car toute forme de comportement constitue une forme de communication, même si elle n'est pas consciente

#### 4 Les formes de communication

La communication est un élément essentiel de la vie humaine. Elle permet aux individus de transmettre des informations, des émotions et des idées à d'autres personnes. La communication peut prendre de nombreuses formes

La communication peut être utilisée dans de nombreux domaines de la vie, que ce soit dans le cadre professionnel, personnel ou social.

On distingue plusieurs formes de communication :

##### 4.1 La communication formelle et informelle

La communication est un élément clé de toute interaction humaine, qu'elle soit personnelle ou professionnelle. Cependant, toutes les formes de communication ne sont pas les mêmes. Certaines situations exigent une communication plus formelle et rigoureuse, tandis que d'autres nécessitent une approche plus informelle et détendue.

##### 4.1.1 La communication formelle

La communication formelle représente l'ensemble des canaux et organes qui ont été consciemment et délibérément mis en place. Par la communication formelle passent donc toutes les informations « officielles » adressées par la direction aux travailleurs tous grades confondus (individuellement ou collectivement) au vice versa.

L'orientation de la communication formelle est illustrée par l'organigramme de l'entreprise. Le message envoyé doit en principe suivre des voies officielles et hiérarchiques tel qu'elles sont définies dans l'organigramme. <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>BOUHAFS Abdelkrim, 2014, Op.cit., p.105-106.



### 4.1.2 La communication informelle

On l'appelle aussi communication interactive ou transversale. Les organes officiels de l'entreprise ne sont pas les seuls à communiquer au sein de l'entreprise. D'autres acteurs sont également présents et n'oublient pas de se manifester.

Nous avons déjà annoncé que la communication formelle est fonction du statut et de l'autorité légitime de chacun des membres de l'organisation. Ces mêmes personnes ont aussi un statut social, et donc des relations sociales qui donnent naissance à une communication informelle qui prend la forme d'un pied de vigne, qui tout comme une vigne qui grimpe et se tord dans tous les sens.

La communication interactive ou transversale du coup de manière logique des deux autres, en ce sens qu'elle est complète. C'est souvent lors de réunions fortuites ou de rencontres informelles que les échanges les plus riches se produisent.

Par ailleurs, il faut tenter de gérer les informations qui s'échangent dans des lieux où la communication interactive se développe le plus comme les cafétérias, les restaurants..., afin de faire face aux rumeurs. Une rumeur est une apparence d'information dont l'émetteur et le récepteur sont ignorés et qui s'est amplifiée et déformée à cause de sa non gestion. Elle traduit une frustration due à une décision quelconque ou un changement.<sup>14</sup>

## 4.2 La communication interne et la communication externe

La communication permet aux membres de l'organisation de se connecter entre eux, de travailler ensemble efficacement et d'atteindre les objectifs communs. La communication peut être divisée en deux catégories principales : la communication interne et la communication externe.

### 4.2.1 La communication interne

« Elle englobe l'ensemble des actes de communication qui produisent à l'intérieur d'une entreprise.<sup>15</sup> »

---

<sup>14</sup> BOUHAFS Abdelkrim, 2014, Op.cit., p.107-108.

<sup>15</sup> WESTPHALEN Marie-Hélène, « **Le guide de la communication d'entreprise** », 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2001, P. 63.

« Elle est destinée aux différents personnels de l'entreprise pour les informer sur l'entrepris, les objectifs, les résultats...mais aussi pour impliquer et motiver le personnel.<sup>16</sup> »

« Elle favorise la solidarité et la cohésion en recherchant l'adhésion des parties prenantes. C'est un instrument de management.<sup>17</sup>

### 4.2.2 La communication externe

« Est destinée aux partenaires extérieurs de l'entreprise. Ce sont les actions de communication destinées à valoriser l'entreprise, son image ou ses produits.<sup>18</sup> »

Donc elle conforte l'image de l'entreprise, développe sa notoriété, assure la promotion de ses produits. C'est un instrument de relations publiques, de marketing.<sup>19</sup>

### 4.3 La communication de masse, interpersonnelle, de groupe

La communication est un processus important qui nous permet de communiquer des informations, des idées, des émotions et des intentions à d'autres personnes.

#### 4.3.1 La communication de masse

Est l'ensemble des techniques contemporaines qui permettent à un acteur social de s'adresser à un public extrêmement nombreux. Les principaux moyens de communication de masse ou mass media sont la presse, l'affiche, le cinéma, la radiodiffusion et la télévision. Sous leur forme actuelle, il s'agit de techniques caractéristiques du XX<sup>e</sup> siècle et nées dans la société industrielle avancée<sup>20</sup>.

#### 4.3.2 La communication interpersonnelle

A deux objectifs principaux : transmettre un contenu (informations, opinions, jugements, sentiments, attentes...) et actualiser une relation entre les individus. Dans la communication se joue en effet la définition de la relation entre les interlocuteurs (rapports de pouvoir, coopération, etc...). Par exemple, converser avec son patron ou avec ses parents est des situations dans lesquelles les rôles de chacun influent à la fois sur le contenu et les formes

---

<sup>16</sup> CATINAUD(Sophie) et COURTES-LAPEYRAT(Carine) et GERONIMI(Amaya) et PANNETIER(Gaëlle) : **Communication global**, hachette technique, Italie, édition 01, 2013, p.11.

<sup>17</sup> CATINAUD(Sophie) et autres, 2013, Ibid. p.15.

<sup>18</sup> CATINAUD(Sophie) et autres, 2013, Ibid. p.11.

<sup>19</sup>CATINAUD(Sophie) et autres, 2013, Ibid., p.15

<sup>20</sup> CATINAUD(Sophie) et autres, 2013, Ibid. p.18.

de la conversation. Les interlocuteurs sont dans un « jeu » qui met en œuvre des aspects identitaires, des volontés de reconnaissance, d'influence ou de domination, qui brouillent-voire annihilent-les transmissions d'information.<sup>21</sup> Elle est basée sur un échange entre deux personnes qui sont en interaction. Le partage de sens se fait par l'interprétation réciproque de signes (signes verbaux et non verbaux) et non un simple transfert d'information. La relation est une composante essentielle dans la communication interpersonnelle.<sup>22</sup>

### 4.3.3 La communication de groupe

Ce sont les interactions entre les membres du groupe, les phénomènes d'attraction, de répulsion, des conflits de forces. Un groupe n'est pas une simple juxtaposition d'individus, il doit en plus exister des liens entre les personnes (ex : appartenir à un même service). Chaque groupe possède donc ses propres objectifs, son mode de fonctionnement<sup>23</sup>. Elle est basée sur les échanges qui ont lieu à l'intérieur d'un groupe. La communication est fonction du groupe, de la taille du groupe et de la personnalité des membres qui le composent.<sup>24</sup>

## 5 Une relation systémique entre communication interne et communication externe

Les salariés sont l'un des premiers vecteurs d'image de l'entreprise à l'extérieur. Si leurs discours entrent en discordance avec celui de l'entreprise, les risques en matière de réputation sont accrus, compte tenu de la légitimité reconnue aux collaborateurs de l'entreprise pour dire la vérité sur elle.

Avec Internet, ces risques ont été démultipliés.

***En principe, la communication interne précède la communication externe;***

Préparer l'interne, l'informer préalablement et le mettre en conditions de comprendre, d'adhérer, voire de porter lui-même le discours de l'entreprise est la condition sine qua non de réussite des plans de communication externe.

Aussi l'une ne peut-il pas s'envisager indépendamment de l'autre.

***Mais la communication externe est un formidable levier sur l'interne;***

---

<sup>21</sup> CATINAUD(Sophie) et autres, 2013, Ibid. p. 18-19.

<sup>22</sup> CATINAUD(Sophie) et autres, 2013, Ibid. p.25.

<sup>23</sup>CATINAUD(Sophie) et autres, 2013, Ibid., p.19.

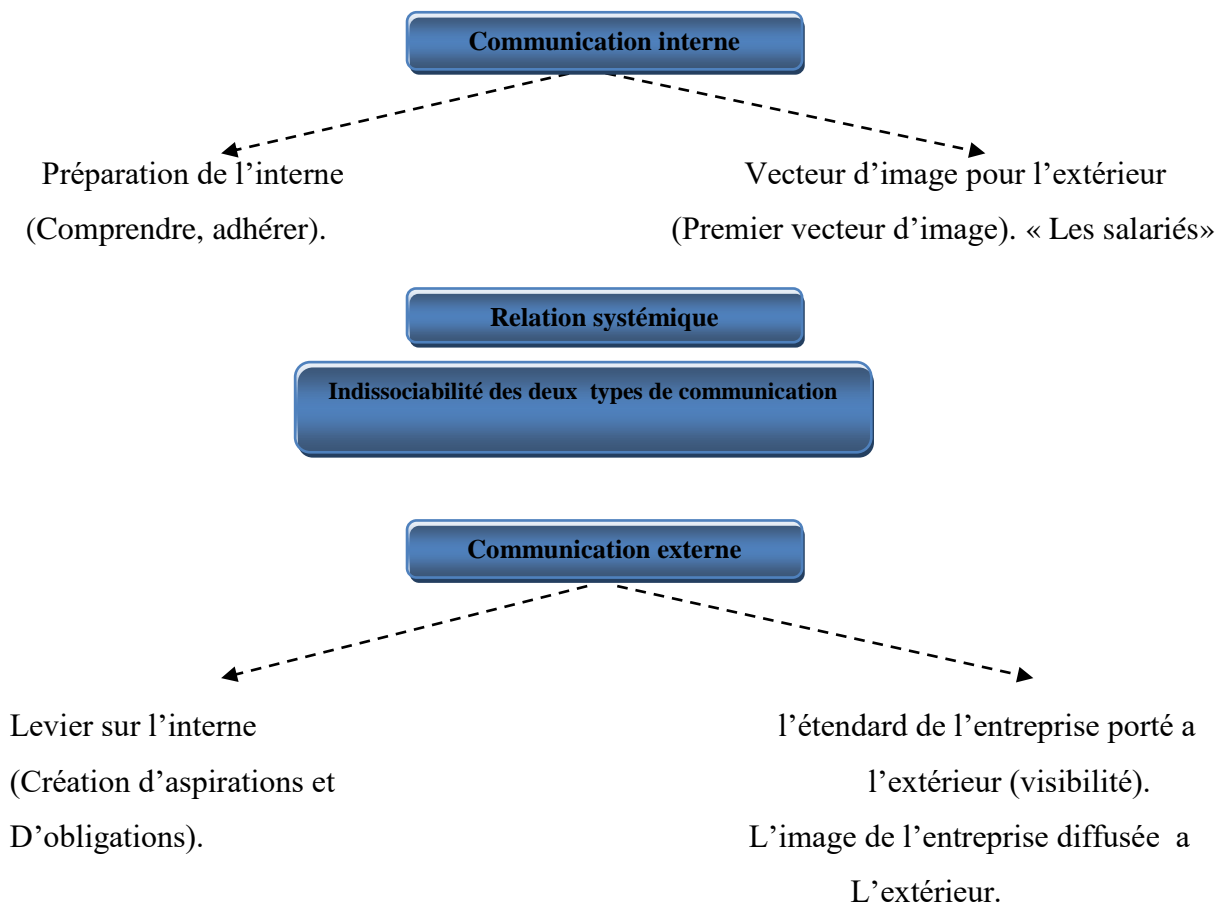
<sup>24</sup>CATINAUD(Sophie) et autres, 2013, Ibid., p.25.

Par sa visibilité, auprès des clients notamment, la communication externe « met tout le monde d'accord ». En tant qu'étendard de l'entreprise porté à l'extérieur, elle crée à la fois des aspirations et des obligations pour l'interne.

Il n'est pas rare de voir des campagnes institutionnelles dont le premier public est en réalité l'interne, mais qui prennent toute leur force en prenant les clients et/ou parfois même la société tout entière, à témoin des engagements d'une entreprise.<sup>25</sup>

## *Enfin l'interne et aussi un vecteur d'image pour l'externe*

**Figure n °03 : Relation entre la communication interne et externe**



**Source :** Etabli par nous même après une revue de littérature

La communication interne est représentée à gauche du schéma, avec deux éléments clés : la préparation de l'interne et le fait que l'interne est un vecteur d'image pour l'externe.

<sup>25</sup>AUDE Riom et al. Toute la fonction de communication, 2010, Op. Cit, P. 169-170.

La préparation de l'interne se réfère à l'importance de préparer les salariés à comprendre, adhérer et même à porter le discours de l'entreprise. Cela est crucial pour réussir les plans de communication externe. En effet, si les salariés ne comprennent pas ou ne sont pas d'accord avec les messages de l'entreprise, cela peut entraîner des risques en matière de réputation pour l'entreprise.

L'interne est également un vecteur d'image pour l'externe, c'est-à-dire que les salariés sont l'un des premiers vecteurs d'image de l'entreprise vers l'extérieur. S'ils sont heureux et bien informés, ils peuvent en effet contribuer positivement à l'image de l'entreprise à l'extérieur.

La communication externe est représentée à droite du schéma, également avec deux éléments clés : le levier sur l'interne et l'étendard de l'entreprise porté à l'extérieur.

Le levier sur l'interne fait référence au fait que la communication externe peut créer des aspirations et des obligations pour l'interne. En effet, lorsque les salariés voient les messages de l'entreprise diffusés à l'extérieur, cela peut renforcer leur attachement à l'entreprise et leur donner un sentiment de fierté d'en faire partie.

L'étendard de l'entreprise porté à l'extérieur se réfère à la visibilité de la communication externe auprès des clients et de la société dans son ensemble. La communication externe est souvent considérée comme l'étendard de l'entreprise car elle représente l'image de marque de l'entreprise auprès du public.

Ce schéma montre que la communication interne et la communication externe sont interdépendantes et qu'elles doivent être considérées ensemble pour créer une image cohérente et positive de l'entreprise.

## 6 Distinction entre la communication interne et externe

**Tableau n ° 01 : Distinction entre la communication interne et externe :**

|                  | Communication interne  | Communication externe  |
|------------------|--|--|
| Définitions      | S'adresse aux membres de l'organisation, l'échange d'informations entre eux.   | S'adresse à des publics externes à l'organisation (Partenaires extérieurs), établir des relations positives                                  |
| Public cible     | Les employés, les cadres, les dirigeants et les membres de l'organisation  | Les clients, fournisseurs, partenaires, les investisseurs, médias, grand public, etc.  |
| Objectifs        | Informar, mobiliser, engager les employés, renforcer la culture d'entreprise et favoriser la collaboration. améliorer la productivité. | Promouvoir l'image de marque, d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser la clientèle, améliorer les relations avec les parties prenantes |
| Canaux           | Internet, courriels, réunions, bulletin d'information interne  | Publicité, site web, réseaux sociaux, communiqués de presse, médias  |
| Mesure de succès | Engagement, satisfaction, culture d'entreprise.  | Retour sur investissement, notoriété de la marque, augmentation des ventes, satisfaction des clients   |
| Contenu          | Informations opérationnelles, stratégie.   | Messages de marketing, publicité, relations avec les investisseurs   |

**Source :** Etabli par nous même après une revue de littérature

- ✓ Le tableau comparatif qu'on a présenté met en évidence les principales différences entre la communication interne et la communication externe.

**La communication interne** concerne la communication qui se déroule à l'intérieur de l'organisation et qui vise à informer, mobiliser et engager les employés et membres de l'organisation. **Les objectifs** de la communication interne sont donc de nature interne et visent à améliorer la culture d'entreprise, à faciliter la coordination des activités, à favoriser l'engagement des employés et à renforcer la loyauté des employés envers l'organisation.

D'un autre côté, **la communication externe** est destinée à communiquer avec les parties prenantes extérieures à l'organisation, telles que les clients, les fournisseurs, les partenaires, les médias, le grand public, etc. **Les objectifs** de la communication externe sont donc de nature externe et visent à promouvoir l'image de marque de l'organisation, les produits et services qu'elle offre, à améliorer les relations avec les parties prenantes, à développer sa notoriété et à augmenter les ventes.

**Le contenu** de la communication interne est principalement axé sur les informations opérationnelles, la stratégie et la culture d'entreprise, alors que **le contenu** de la

communication externe est principalement axé sur les messages de marketing, la publicité, les relations publiques, les événements, les relations avec les investisseurs, etc.

**Les canaux de communication** pour communication interne incluent l'intranet, les courriels, les réunions, le bulletin d'information interne, tandis que **les canaux** pour la communication externe comprennent la publicité, le site web, les réseaux sociaux, les relations publiques, les communiqués de presse, les médias, etc.

Enfin, **les mesures de succès** pour la communication interne sont principalement l'engagement, la rétention des employés, la satisfaction et la culture d'entreprise, tandis que **les mesures de succès** pour la communication externe sont principalement le retour sur investissement, la notoriété de la marque, l'augmentation des ventes et la satisfaction des clients.

### **Section 02 Généralité sur la communication interne**

La communication interne est un processus clé qui permet aux membres d'une organisation de communiquer efficacement entre eux. Elle concerne tous les échanges d'informations, de connaissances, d'idées et de stratégies au sein de l'entreprise. Une communication interne réussie peut améliorer la collaboration, la productivité, la satisfaction des employés et la qualité du travail. Elle peut également aider à renforcer la culture d'entreprise, à établir des relations de confiance entre les membres de l'équipe et à favoriser un environnement de travail positif. Les organisations qui réussissent dans la communication interne sont mieux placées pour atteindre leurs objectifs commerciaux et s'adapter aux changements du marché.

La communication interne est le processus de communication qui se produit à l'intérieur de l'entreprise, entre les différents niveaux hiérarchiques, les départements et les équipes. Elle vise à assurer une compréhension commune des objectifs, des stratégies, des politiques et des procédures de l'entreprise, ainsi qu'à promouvoir une culture d'entreprise positive et des relations interpersonnelles harmonieuses.

La communication interne efficace est importante pour l'entreprise car elle peut aider à renforcer la collaboration et la coordination et la circulation de l'information entre les différents départements et équipes, à améliorer la productivité et la qualité du travail, à favoriser la satisfaction et l'engagement des employés. Ainsi la communication interne peut

assurer une meilleure réalisation des objectifs fixés de l'entreprise ce qui peut conduire à une amélioration des performances de l'entreprise.

Une communication interne efficace peut permettre une meilleure compréhension des objectifs et des priorités, une réduction des erreurs et des conflits, ainsi qu'une plus grande mobilisation et implication des employés dans la réalisation des projets.

## 1 Histoire et évolution de la communication interne

Au milieu des années 1970, après le premier choc pétrolier, la plupart des entreprises sont conduites à réduire leurs coûts. Dans le même temps, elles sont amenées à rechercher une implication accrue de la part de leurs collaborateurs, car elles ont compris que leur efficacité dépend de leur engagement. C'est ainsi qu'elles découvrent la communication interne.

À l'interne comme à l'externe, dans la décennie suivante, le discours change. Les entreprises évoquent l'environnement économique, parlent de leurs compétiteurs, décrivent leur vision du futur. Elles communiquent aussi sur l'évolution de leurs résultats, sur la nécessité d'améliorer qualité et productivité pour protéger leurs parts de marché. Les salariés ont pris conscience de la fragilité de l'entreprise en même temps que du lien existant entre ses performances et leur propre sort.

La mondialisation et l'accélération du développement des nouvelles technologies vont changer la donne dans les années 90. Les actionnaires exigent plus de rentabilité. Les opinions et les informations circulent librement. La vision institutionnelle de l'entreprise se focalise sur un public externe, tandis que la communication interne s'appauvrit de ce même discours, qui « passe » de moins en moins bien auprès des salariés.

Depuis une dizaine d'années, l'approche managériale est au cœur de la réflexion des communicants internes : les aider à mieux assumer leur rôle, leur fournir le support et les appuis nécessaires (conseils, méthodes, outils). Cette nouvelle approche place la communication interne sur le registre du conseil et l'oblige, dans le même temps, à de plus en plus segmenter son approche.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> PERRUCHOT GARCIA, Valérie. **Dynamiser sa communication interne**. Paris : Dunod, 2012, P. 10.



Les années 80-90 marquent une nouvelle étape parce que la communication interne devient une fonction institutionnalisée dans l'entreprise au même titre que le service de marketing, le service de contrôle de gestion ou le service de méthodes.<sup>27</sup>

C'est dans des années 1950 qu'apparaissent les premiers supports de communication interne tels les journaux d'entreprise, les lettres aux personnels, les livrets d'accueil, les panneaux d'affichage, etc.<sup>28</sup>

### 2 Définition de la communication interne

Selon **DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques, 2017** : La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinée aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation utilisant du support tel que le journal d'entreprise des panneaux d'affichage les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet les blogs et les réseaux sociaux la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'addition interne ou valeur de l'entreprise et à sa philosophie comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leurs employeurs.<sup>29</sup>

Selon **Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT, 2004** : La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.<sup>30</sup>

Selon **DEMONT(L) et autres, 2005** : La communication interne est destinée aux différents personnels de l'entreprise pour les informer sur l'entreprise, ses objectifs, son fonctionnement, ses résultats, ses difficultés, etc. Au-delà de l'information, il s'agit de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des salariés, de créer un sentiment d'appartenance de manière à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise et à favoriser la construction de l'image.

---

<sup>27</sup> Abdelkrim BOUHAFS, 2014, Op.cit., p. 101.

<sup>28</sup> BOISTEL(Philippe), **Gestion de la communication d'entreprise**, aspects théoriques et pratiques, Lavoisier, paris, 2007, p.174.

<sup>29</sup>DECAUDIN(Jean-Marc) et IGALENS(Jacques) : **La communication interne stratégie et techniques**, DUNOD, 4 ème édition, paris, 2017, Op.cit., p. 01.

<sup>30</sup>D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry) : **La communication interne de l'entreprise**, DUNOD, 4eme édition, paris, 2004, p9.

Cette image de l'entreprise dépend aussi de l'image diffusée par ceux qui travaillent en son sein.<sup>31</sup>

Selon **DEMONT (L) et autres** La communication interne est une action de communication menée en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise. Ces actions ont pour but d'informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel.<sup>32</sup> »

**Selon BOUHAFS Abdelkrim, 2014 :** La communication interne c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.<sup>33</sup>.

- ✓ D'après les différentes définitions on peut conclure que la communication interne est un processus de transmission d'informations, de messages, d'idées et de valeurs au sein d'une organisation, en utilisant divers supports de communication tels que les journaux d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel, les téléconférences, les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux. Elle a pour cible les salariés d'une entreprise et vise à les informer sur l'entreprise, son fonctionnement, ses objectifs, ses résultats, ses difficultés, etc. Toutefois, elle a également pour objectif de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des salariés, de créer un sentiment d'appartenance et d'implication des salariés par rapport à leur employeur, ainsi que de favoriser la construction d'une image positive de l'entreprise. Elle fait partie intégrante de la communication d'entreprise et contribue à la construction d'une solidarité et d'une valeur interne de l'entreprise

### 3 Les objectifs de la communication interne

Le professionnalisme s'impose et suppose que le communicant soit un homme d'écoute, de dialogue, de synthèse, soucieux des fonctions et des rationalités en présence, un homme de projet (capable de camper et d'insuffler la fonction), un manager (créant et animant un réseau, construisant un schéma directeur) et un gestionnaire (de moyens).

---

<sup>31</sup> DEMONT(L) et autres, 2005, Op.cit., p.22.

<sup>32</sup> DEMONT(L) et autres, 2005, Ibid. p.32.

<sup>33</sup> Abdelkrim BOUHAFS, 2014, Op.cit. p.101.

### 3.1 Au service du projet d'entreprise

Le projet d'une entreprise : est la synthèse formalisée de ses objectifs Définition économiques, sociaux et culturels. En un document, il réunit des informations qui auparavant existaient de façon séparée (plan, bilan social, charte de valeurs). La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.

Le projet est un principe global qui se décline localement. Acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation. La communication interne formalise les choix de l'entreprise et, par des supports adaptés, les explique aux salariés

La communication interne apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation. Elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, de son identité et de son changement culturel. Une des missions du communicant interne est de traduire la stratégie en communication, de la mettre en mots et en musique, d'aider à la formulation des valeurs et de veiller à la pertinence des chartes ou codes élaborés en interne.<sup>34</sup>

- ✓ Le projet d'entreprise est un document qui rassemble les objectifs économiques, sociaux et culturels de l'entreprise. La communication interne est chargée de présenter ce projet et d'en expliquer les objectifs et les modalités aux employés de l'organisation. La communication interne doit être en adéquation avec les objectifs stratégiques et les engagements budgétaires de l'entreprise;

Il est nécessaire de définir clairement ces objectifs et de les communiquer à l'ensemble du personnel. Cela permettra à tous les membres de l'organisation de comprendre leur rôle dans la réalisation de ces objectifs et de travailler ensemble de manière cohérente pour les atteindre. Ensuite il faut établir un budget pour les activités de communication interne et s'assurer que ces activités sont rentables et permettent d'atteindre les objectifs fixés.

En somme, la communication interne est un outil indispensable pour aider à réaliser les objectifs de l'entreprise et pour assurer une communication claire et efficace entre la

---

<sup>34</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 2004, Op.cit., p.25-27.

direction et les employés. Elle contribue à la réussite du projet d'entreprise en permettant aux employés de comprendre et d'adhérer à la vision de l'organisation.

### 3.2 Accompagner et conseiller le manager

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail. Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication.

Informations et communication sont aujourd'hui des composantes exigées de tout cadre quel que soit son métier ou secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes: capacité à rechercher et à traiter l'information, capacité à travailler en équipe et à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, à comprendre le client en fin de prendre des initiatives appropriées, capacité à expliquer, à convaincre et à fédérer une équipe.

La fonction communication interne sensibilise le management à cette corde désormais essentielle de l'action, elle l'aide à identifier les enjeux de communication liés aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adaptée. Un des objectifs de la fonction communication interne est d'aider le management dans son rôle d'information et d'écoute et de dialogue. La communication interne favorise les échanges de connaissances, d'expériences pour faire partager, développer et accélérer les progrès. En décloisonnant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expériences, elle renforce la cohérence et la réactivité des organisations.<sup>35</sup>

- ✓ La communication et le management sont étroitement liés et leur style peut varier selon le type d'organisation.

La communication et le management sont intimement liés. La fonction de la communication interne a pour objectif d'aider le management dans son rôle d'information et d'écoute, et aide les managers à identifier les enjeux de communication liés aux situations professionnelles. En favorisant les échanges de connaissances et d'expériences entre les différents secteurs d'activités, la communication interne renforce la cohérence et la réactivité des organisations.

En somme, la communication interne doit être un partenaire clé du management pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

---

<sup>35</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 2004, Ibid., p. 27-28.

### 3.3 Relier et unifier : (les employés) les uns aux autres et à l'entreprise

Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise

La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global. En reconstituant l'histoire, elle vise la transmission des valeurs, conditions de la réussite passée et à venir. La communication interne crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel. La communication interne a aussi pour mission d'assurer un principe d'unité.<sup>36</sup>

- ✓ La communication interne a un objectif de relier et unifier les individus au sein de l'entreprise et développer un sentiment d'appartenance. Pour atteindre ces objectifs, la communication interne met en commun un langage, une culture et des valeurs partagées, créant ainsi une image unifiée et positive de l'entreprise. Elle transmet également l'histoire de l'entreprise et ses valeurs, renforçant ainsi la motivation et l'implication des employés. La communication interne améliore l'efficacité de l'organisation. Elle crée un langage commun qui guide le comportement professionnel de chacun. Cependant, il est important que cette communication soit authentique et évite les discours vides de sens pour véritablement relier et unifier les individus.

## 4 Les formes de la communication interne

La communication interne permet de transmettre des informations clés entre les différents niveaux hiérarchiques et les départements, de faciliter la prise de décision, d'améliorer la coordination et la collaboration, et de maintenir un environnement de travail positif. Il existe différentes formes de communication interne, chacune ayant son propre rôle et sa propre importance. Dans ce contexte, nous allons examiner trois des formes les plus courantes de communication interne : la communication descendante, la communication ascendante et la communication horizontale.

---

<sup>36</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 2004, Ibid., p. 28-30.

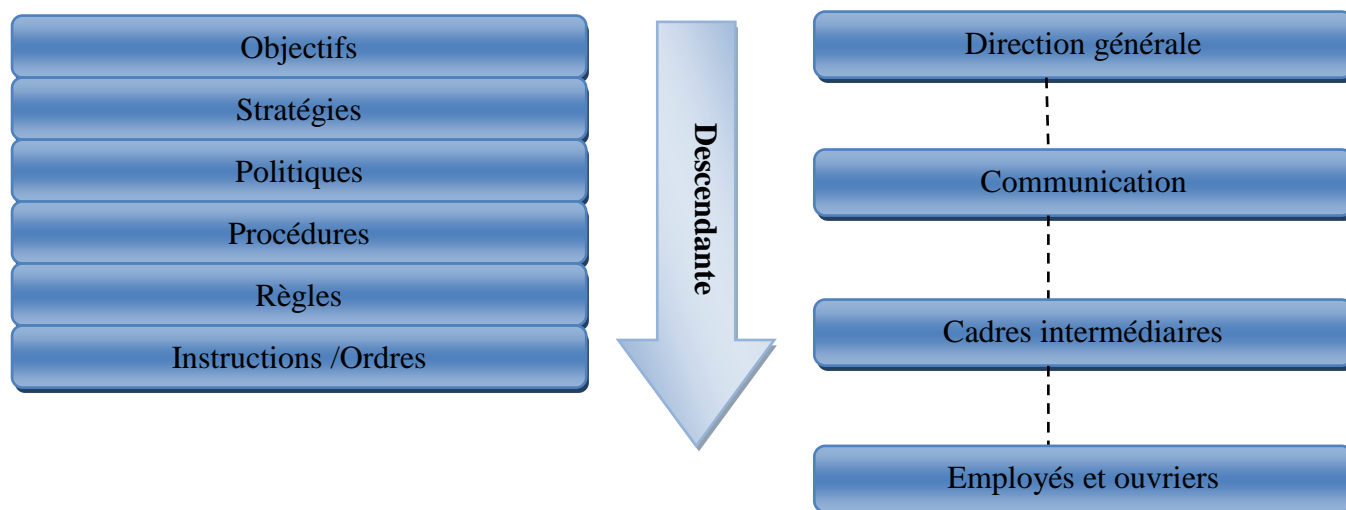
## 4.1 La communication descendante : (Hiérarchique)

La communication descendante va du haut de la pyramide hiérarchique pour atteindre les employés et les ouvriers en passant par le relais des cadres ou par les outils écrits et diffusés globalement, comme le journal interne par exemple. Elle traduit pour l'ensemble des employés la politique arrêtée par la direction. Les acteurs de la communication descendante sont généralement les chefs de direction, la direction générale, le responsable de la communication interne. La communication descendante a pour objectif de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...) ; elle permet aussi de faire connaître l'environnement de l'entreprise au personnel. Elle suit le schéma suivant: informer, expliquer, convaincre, faire adhérer.

Elle peut aussi rendre compte des résultats. C'est une communication explicative qui instruit des règles telles que celles de l'hygiène et de la sécurité, annonce des événements tels que les réunions, enregistre les faits professionnels ou connexes dans des journaux d'entreprise.<sup>37</sup>

Toutefois, mettre en place une communication interne uniquement descendante sans laisser au personnel la possibilité de s'exprimer ne serait pas raisonnable. Les informations remontent aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter les conflits, voire des situations de crise.<sup>38</sup>

**Figure n° 04 : Schéma de la communication descendante**



**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir d'une revue de littérature

<sup>37</sup> MOUANDJO B. LEWIS(Pierre), MBIANDA(Patrice), **Théorie et pratique de la communication**, 2010, paris, p. 305-306.

<sup>38</sup> Abdelkrim BOUHAFIS, 2014, Op.cit., p. 170.

- ✓ La communication descendante est un flux d'information qui part des dirigeants et des supérieurs hiérarchiques et qui se dirige vers les subordonnés.
- ✓ Le schéma de la communication descendante montre les différents types d'informations qui peuvent être transmises aux subordonnés. Il commence par les objectifs de l'entreprise, qui sont les résultats que l'entreprise souhaite atteindre. Les stratégies représentent les plans d'action qui sont mis en place pour atteindre ces objectifs. Les politiques sont des directives qui régissent le comportement des employés et des décisions à prendre dans certaines situations. Les procédures sont des instructions détaillées sur les processus à suivre pour accomplir une tâche spécifique. Les règles sont les normes de conduite et les limites qui doivent être respectées par les employés. Les instructions ou ordres donnés aux employés sont des directives spécifiques sur les tâches à effectuer.
- ✓ Dans ce schéma, la communication descendante part du haut de la pyramide hiérarchique, représenté par la direction générale, pour atteindre les employés et les ouvriers en passant par le relais des cadres intermédiaires ou par des outils écrits et diffusés globalement.

### 4.2 La communication ascendante : (salariale)

La communication ascendante part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle permet aux salariés d'exprimer leurs attentes, leurs réactions, leurs besoins....

« Elle peut renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel.<sup>39</sup> »

Lorsque les salariés envoient des informations à leurs hiérarchies, ils peuvent l'effectuer via les notes ou les boîtes à idées.

Les acteurs de la communication ascendante sont généralement les employés, tous niveaux confondus.

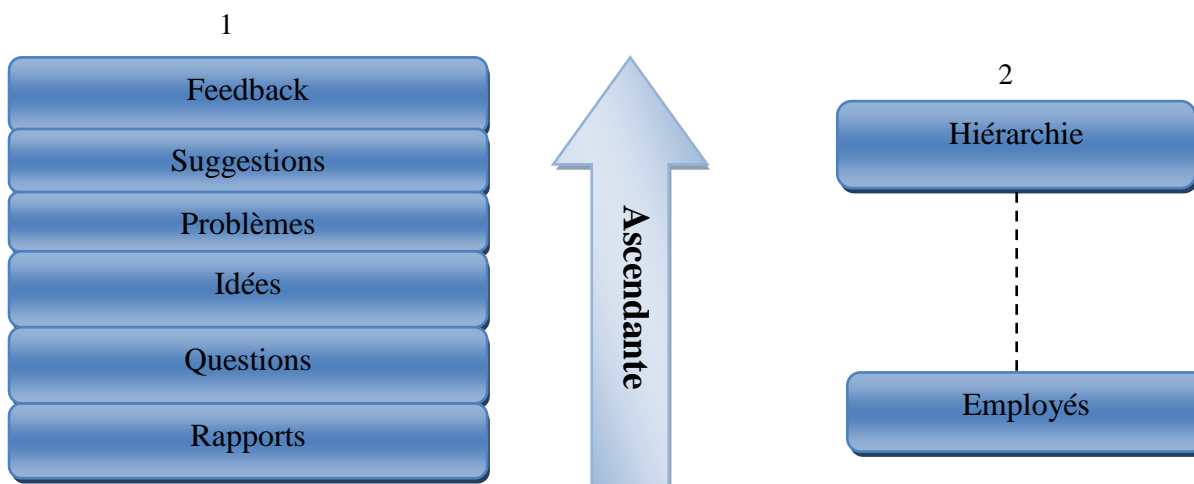
La communication ascendante a pour objectif d'enquêter, de détecter et de stimuler. Elle peut passer par la forme du dialogue, des rapports d'activité...<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Abdelkrim BOUHAFS, 2014, Ibid. p. 170.

<sup>40</sup> MOUANDJO B. LEWIS(Pierre), MBIANDA(Patrice), 2010, Ibid., p. 305.

**Figure n°05 : Schéma de la communication ascendante**



**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir d'une revue de littérature

- ✓ La communication ascendante est un flux d'information qui part des subordonnés et qui se dirige vers les supérieurs hiérarchiques.
- ✓ Le schéma de la communication ascendante montre les différents types d'informations qui peuvent être transmises aux supérieurs hiérarchiques. Les feedbacks sont des informations qui permettent aux employés de donner leur avis sur les politiques et les décisions de l'entreprise. Les suggestions sont des idées proposées par les employés pour améliorer les processus et les performances de l'entreprise. Les problèmes sont des difficultés rencontrées par les employés dans leur travail et qui doivent être résolues par les supérieurs hiérarchiques. Les idées sont des propositions créatives et innovantes pour améliorer l'entreprise. Les questions sont des demandes d'informations supplémentaires sur une tâche ou un processus. Enfin, les rapports sont des informations détaillées sur les activités et les résultats des employés.
- ✓ Ce schéma illustre le mouvement de l'information qui part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Les employés peuvent envoyer des informations et des feedbacks à leur hiérarchie, notamment via des notes, des boîtes à idées, ou lors de rencontres et dialogues organisés. La communication ascendante a pour objectif d'enquêter, de détecter et de stimuler les attentes, les réactions et les besoins des employés. Les acteurs de la communication ascendante sont les employés, tous niveaux confondus.



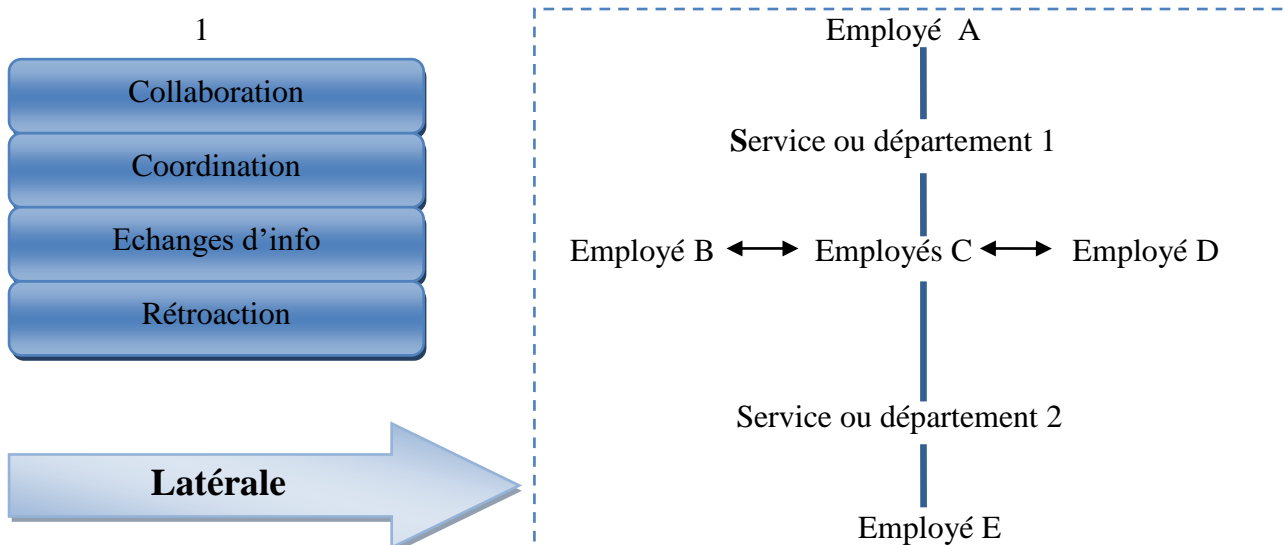
### 4.3 La communication mutuelle : (latérale)

Son rôle est de permettre une véritable communication entre les membres du personnel d'un même service ou d'un service différent à travers l'échange des informations dites latérales. Elles permettent de confronter les points de vue, d'échanger des idées, de lever le malentendu, de mieux se connaître, de mieux se comprendre, et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. Elle se situe dans un même niveau hiérarchique. Par exemple, le directeur commercial et le directeur financier.<sup>41</sup>

La communication entre les collaborateurs eux-mêmes est évidemment à encourager, car il a été constaté que les collègues sont la première source d'information dans une entreprise, néanmoins, cette même communication est à contrôler, cette forme de communication interne est par nature davantage orale car il résulte les multiples rencontres.<sup>42</sup>

« Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs ou départements »<sup>43</sup>

**Figure n°06 : Schéma de la communication latérale**



**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir d'une revue de littérature

- ✓ La communication horizontale est un flux d'information qui se produit entre des pairs ou des collègues du même niveau hiérarchique.
- ✓ Cette forme de communication peut inclure la collaboration, la coordination, les échanges d'informations ou la rétroaction. Elle permet aux employés de travailler

<sup>41</sup> MOUANDJO B. LEWIS(Pierre), MBIANDA(Patrice), 2010, Ibid., p. 306.

<sup>42</sup> Abdelkrim BOUHAFS, 2014, Op.cit., p.172.

<sup>43</sup> WESTPHALEN Marie-Hélène, 2001, Op.cit., p. 66.

ensemble de manière efficace et de partager des informations importantes pour le travail

- ✓ Dans ce schéma, les collaborateurs B, C et D échangent des informations entre eux, sans intervention hiérarchique. Ils peuvent appartenir à des services ou départements différents, mais cela ne les empêche pas de communiquer pour échanger des idées et des points de vue, lever des malentendus, mieux se connaître et se comprendre. Cette communication est mutuelle et horizontale, c'est-à-dire qu'elle se situe dans un même niveau hiérarchique. Elle peut être orale ou écrite, en fonction des situations et des références de chacun

### 5 Le processus de communication interne

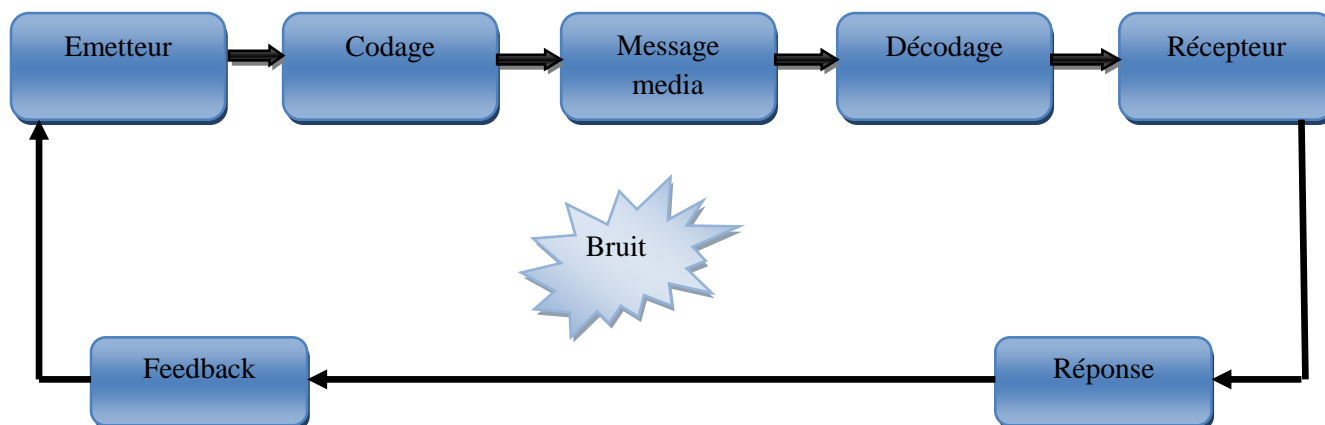
Toute communication suppose un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages. Le processus de communication intervient huit éléments : <sup>44</sup>

- **L'émetteur** : c'est-à-dire l'individu ou l'organisation qui est à l'origine de la communication.
- **Le codage** : ou le processus par lequel on transforme les idées en symboles, images, formes, sons, langage.
- **Les médias** : ou les moyens et canaux par lesquels le message est véhiculé de l'émetteur au récepteur ; le message, c'est-à-dire les informations et l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur.
- **Le décodage** : ou le processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur.
- **Le récepteur de la communication** : c'est-à-dire la personne ou l'ensemble de personnes à qui le message est destiné.
- **La réponse** : ou l'ensemble des réactions du récepteur après réception du message ;
- **L'effet en retour** : ou la partie de la réponse du récepteur qui est communiquée à l'émetteur ;
- **Le bruit** : c'est-à-dire les distorsions qui viennent perturber le processus de communication.

---

<sup>44</sup> Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose : « **marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché** », 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, P490.

Figure n° 07 : Le processus de communication



**Source :** Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose : « marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché », 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, P490.

- ✓ Le processus de communication est l'ensemble des étapes que les individus ou les organisations suivent pour échanger des informations, des idées ou des messages. Ce processus peut se dérouler entre deux personnes, un groupe de personnes ou une organisation et un public plus large. Le processus de communication, consiste en l'échange d'informations, de messages et de significations entre des personnes ou des entités.

La communication peut prendre différentes formes, telles que la communication verbale (à travers des mots parlés ou écrits), la communication non verbale (à travers le langage corporel, les expressions faciales, etc.) et la communication visuelle (à travers des images, des graphiques, etc.).

Le processus de communication repose sur la transmission et la compréhension mutuelle des messages. Il implique l'expression claire du message par l'émetteur, le transfert du message via un canal de communication approprié, la réception et l'interprétation du message par le destinataire, ainsi que la rétroaction du destinataire à l'émetteur.

Cependant, il est important de noter que la communication peut être complexe et sujette à des obstacles. Ces obstacles peuvent inclure des différences de langue, de culture, de compréhension, etc. Ces facteurs peuvent influencer la qualité et l'efficacité de la communication, et nécessitent souvent des efforts supplémentaires pour assurer une communication claire et précise.

Une bonne communication favorise la compréhension, le partage d'informations, la résolution des problèmes et le renforcement des relations humaines.

### **6 L'importance de la communication interne**

La communication interne est un élément clé de la vie d'une entreprise. Elle permet de répondre à des finalités multiples et variées qui contribuent toutes à améliorer la performance et la cohésion de l'organisation. En effet, elle a pour objectif de faciliter la compréhension de l'entreprise, de favoriser la circulation de l'information au sein de la communauté de travail.

La compréhension est l'une des premières finalités de la communication interne. En effet, elle permet à chacun de mieux connaître l'organisation, sa stratégie et son fonctionnement. Elle permet également de mieux comprendre les tâches et les missions de chaque collaborateur au sein de l'entreprise.

La circulation de l'information est également une finalité importante de la communication interne. Elle permet de coordonner et de réguler les flux d'informations au sein de l'organisation, ce qui améliore l'efficacité des activités de chaque collaborateur. La communication interne favorise également l'échange et le dialogue entre les entités et les équipes, ce qui permet de mieux connaître qui travaille avec qui et comment.

La confrontation est une autre finalité importante de la communication interne. Elle favorise la relation et la coopération entre les individus de l'organisation. En effet, la communication interne facilite la relation entre le haut et le bas de la hiérarchie, ainsi qu'entre les différents métiers de l'entreprise.

Enfin, la cohésion est une finalité essentielle de la communication interne. Elle permet de fédérer les collaborateurs autour de valeurs, de principes et de symboles communs. Elle renforce également la cohésion de la communauté de travail en communiquant les missions, la vision et les valeurs de l'entreprise.

La communication interne doit être gérée avec soin, car elle peut avoir un impact significatif sur l'efficacité et la performance de l'entreprise. Les professionnels de la communication interne doivent être à l'écoute des besoins de l'organisation et des membres du personnel, et doivent travailler en étroite collaboration avec les différentes parties prenantes pour élaborer des stratégies de communication efficaces.

Donc, la communication interne est un ciment essentiel de la motivation et de la cohésion dans l'organisation. Elle renforce l'image de l'entreprise et défend l'intérêt collectif au-dessus des intérêts individuels. En définitive, la communication interne est un outil incontournable pour améliorer la performance et la qualité de vie au travail dans l'entreprise. La communication interne permet une meilleure compréhension de l'organisation, une circulation fluide de l'information, une facilitation de la confrontation et une promotion de la cohésion. Les entreprises qui investissent dans la communication interne sont mieux équipées pour relever les défis de l'environnement concurrentiel et pour assurer leur succès à long terme.<sup>45</sup>

**Source :** Ajuster par nous-mêmes partir d'une revue de littérature

### **Section 03 La communication interne au sein de l'entreprise**

La communication interne facilite l'échange d'informations au sein d'une organisation, favorisant la coordination, la collaboration et la cohésion entre les membres de l'équipe pour atteindre les objectifs communs.

#### **1 Les fonctions de la communication interne**

La communication interne doit remplir trois missions symétriques : écouter, informer, et arbitrer :

##### **1.1 Ecouter:**

C'est dans cet esprit que les entreprises ont multiplié les baromètres d'opinion, les enquêtes, les sondages internes, qu'elles ont multiplié les relais d'information. A condition bien sûr que les informations ainsi recueillies puissent faire grimper la hiérarchie.

##### **1.2 Informer:**

Pour mettre sur pied de véritables stratégies de communication interne, les entreprises disposent d'une palette de techniques sans cesse élargies: explosion des supports internes écrits, banalisation de l'audiovisuel, développement des médias électroniques...

---

<sup>45</sup> COBUT Eric, DONJEAN Christine, **la communication interne**, EDIPRO, 2ème édition, Belgique, 2015, P.15-18.

Néanmoins, la multiplication des outils de communication interne ne doit pas faire oublier l'essentiel: la composition d'une véritable politique, qui associe, au mieux, les différentes techniques en fonction de leurs qualités respectives. Le support papier sera choisi pour sa rigueur; l'oral pour sa simplicité, pour son immédiateté ; la vidéo pour son aspect affectif...

### 1.3 Arbitrer:

La communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :

- éviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leur entreprise, et le discours de l'entreprise sur elle-même ; tout en adoptant un langage motivant;
- parler d'une même voix aux différents publics internes, avec des outils spécifiques, des messages clairs et des émetteurs différents;
- harmoniser communications internes et externes : aucune action de communication externe d'envergure ne peut se passer d'un volet interne. <sup>46</sup>

## 2 Les circuits de la communication interne

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation d'information dans l'entreprise, est devenu un enjeu important d'efficacité. Cet enjeu est partagé par plusieurs familles d'acteurs qui tous partagent une mission de communication, chacun à sa manière. On peut en ce sens parler de la communication interne comme activité distribuée, répartie.

### 2.1 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 relais hiérarchique est particulièrement important en matière de communication car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir.

La mission de communication de la hiérarchie est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation. La fonction communication interne a un rôle à jouer dans l'accompagnement et

---

<sup>46</sup>WESTPHALEN (Marie-Hélène) : **Communicator le guide de la communication d'entreprise**, édition Dunod, édition 04, France, 2004, p.131.

le fonctionnement du circuit managérial qui reste principalement descendant: sensibilisation, formation, mise à disposition d'information, et de méthodologies d'action.<sup>47</sup>

### 2.2 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 de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légale initié par le législateur, qui convient de respecter sous peine de délit d'entrave ; ce qui peut faire annuler une décision.

Ce circuit couvre un champ large d'informations qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise.<sup>48</sup>

### 2.3 Le circuit de communication interne

Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destinée à toucher de large publics internes : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...). Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. À l'inverse il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises où il est important de délivrer une information homogène et commune.

Les informations les plus techniques doivent être présentées de manière claire et compréhensible par tous. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités, ses hommes).

Les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce d'une décision importante telle qu'un contrat ou une acquisition, lancement d'un nouveau produit etc.). Et ses projets présents et à venir.<sup>49</sup>

## 3 Les moyens et les outils de la communication interne

La communication interne permet aux employés de comprendre les objectifs et les valeurs de l'entreprise, de contribuer à la réussite de l'organisation. Les moyens et outils de communication interne sont nombreux et variés. Dans cette optique, nous allons examiner de

---

<sup>47</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 2004, Op.cit., p.16-18.

<sup>48</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 2004, Ibid., p.18-19.

<sup>49</sup>D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry) : La communication interne des entreprises, Dunod, paris, édition 07, 2014, p.21.

manière détaillée les différents moyens et outils de communication interne les plus couramment utilisés dans les entreprises

Parmi ces moyens de communication, nous citons les suivants :

### **3.1 Les moyens écrits**

Les moyens à écrire constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite. Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication et en même temps un des facteurs de sa réussite, un des éléments du problème consiste dans la surcharge en moyen écrits. Ceux-ci sont alors assimilés au gaspillage de temps et d'argent, à un ciblage imparfait et plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. « Trop d'information tue l'information » Nous allons maintenant examiner les différents moyens de communication écrite interne les plus couramment utilisés dans les entreprises :

#### **3.1.1 Le journal d'entreprise :**

Le journal d'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle. Conçu prioritairement comme un vecteur d'informations vers les salariés, le journal d'entreprise est un outil souple et contrôlable. L'objectif du journal est simplement d'informer les salariés, de les fédérer autour de quelques valeurs, de les mobiliser autour de certains enjeux, voire de les faire évoluer dans le cadre de projets de fusions.<sup>50</sup>

On retrouve d'un journal à l'autre un certain nombre de rubriques comme celles concernant la stratégie de l'entreprise, des interviews, des dossiers, la vie des salariés (carnet, mutation, retraites, recrutement). Donc, Le journal d'entreprise est un outil utile pour la diffusion des informations sur la vie de l'entreprise, les loisirs et la culture ainsi que les nouveautés. S'il est bien conçu dans le fond et la forme, c'est un excellent moyen d'identification.<sup>51</sup>

#### **3.1.2 La boîte à idées :**

Matérialisé par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue une des techniques les plus anciennes, les plus

---

<sup>50</sup>D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 7eme édition, 2014, Op.cit., p.30

<sup>51</sup> Abdelkrim BOUHAFS, 2014, Op.cit., p.115-117.



souples et les moins onéreuses de communication ascendante. Son objectif consiste à faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise. Le second type d'objectif constitue une variante de la boîte à idées en boîte à questions. Ce qui est ici recherché est l'établissement d'un dialogue en permettant à chacun de poser à la hiérarchie l'ensemble des questions auxquelles son activité quotidienne et sa hiérarchie directe ne lui permet pas d'obtenir de réponse. Les questions peuvent être posées de manière formelle, elles peuvent également s'effectuer anonymement.

La boîte à idées doit d'abord se situer dans un livre visible, elle doit également clairement énoncer son objet. L'avantage réel de la boîte à idées est de proposer un réel dialogue dans l'entreprise.<sup>52</sup>

### **3.1.3 Les panneaux d'affichage :**

L'outil représente de nombreux avantages:

Le panneau est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés de l'entreprise, sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire. L'affiche peut-être de deux formes écrite, et dans ce cas elle s'assimile à un avis au personnel, ou visuelle, et il s'agit ici d'une affiche à l'exemple des panneaux publicitaires dont l'objectif est de sensibiliser à une action particulière. Les plus fréquentes sont les affiches relatives aux conditions de sécurité dans l'entreprise.<sup>53</sup>

Il diffuse des informations légales concernant la santé, la sécurité, les droits et devoirs fondamentaux des salariés. Diffusion des informations hiérarchiques et salariales.<sup>54</sup>

### **3.1.4 Les notes flash :**

Située entre la note de service et le journal d'entreprise, la note flash, appelée également flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Ont pour objectif d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement. Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne, dans le second

---

<sup>52</sup>D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 7eme édition, 2014, Op.cit., p.52-53.

<sup>53</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 7eme édition, 2014, Ibid., p.51.

<sup>54</sup> MOUANDJO B. LEWIS(Pierre), MBIANDA(Patrice), 2015, Op.cit., p.312.

d'éviter les fuites d'informations non contrôlées vers l'externe. L'actualité est le déterminant de la note flash.<sup>55</sup>

### 3.1.5 La note de service :

La note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. La note est un outil indispensable de management de l'entreprise; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciale. La note est clairement un instrument d'information descendante.<sup>56</sup>

### 3.1.6 La revue de presse :

C'est une compilation ordonnée d'articles ou d'extraits concernant l'organisation et son environnement. Elle est régulièrement envoyée à une partie du personnel (généralement les cadres). Elle rend la tâche plus aisée aux cadres leur permettant de gagner du temps consacré à la lecture de Presse et en leur fournissant des informations utiles à la prise de décision.<sup>57</sup>

« La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

Il se décompose en un objectif d'information et de mobilisation

Le premier but recherché est celui d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique. Ceci permet de renforcer l'impact des opérations externes en le prolongeant en interne tout en évitant la critique des salariés mécontents d'apprendre par l'externe une information les concernant. Le deuxième objectif participe à la continuité interne-externe de l'entreprise. La revue de presse contribue ainsi à sensibiliser les salariés à l'ensemble de l'activité de l'entreprise, En ce sens, la revue de presse est un élément de mobilisation et de décloisonnement. La Revue de presque consiste à détecter, dans un certain nombre de titres de la presse externe, les articles concernant l'entreprise et à les reproduire sous forme de photocopies destinées à une catégorie ou à la totalité du personnel. <sup>58</sup>»

---

<sup>55</sup>D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 7eme édition, 2014, Op.cit., p.44-45.

<sup>56</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 7eme édition, 2014, Ibid., p.47.

<sup>57</sup> MOUANDJO B. LEWIS(Pierre), MBIANDA(Patrice), 2015, Op.cit., p.313.

<sup>58</sup>D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), 7eme édition, 2014, Op.cit., p.45.

### 3.1.7 Le compte rendu de réunion :

C'est le résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document synthétique et fidèle qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressées. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il doit être rédigé et diffusé rapidement après la réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion: cadre, lieu, heures début-fin, présents, absents, excusés. Lorsqu'il revêt un caractère officiel, il peut s'agir d'un procès-verbal; il doit être alors approuvé par les personnes concernées. Certains comptes rendus peuvent être affichés ou paraître dans le journal de l'entreprise.<sup>59</sup>

### 3.1.8 Le livret d'accueil :

C'est un document qui présente l'organisation, son histoire, sa structure de fonctionnement, ses activités, ses valeurs, et ses avantages sociaux. Il doit faciliter l'adaptation des nouveaux salariés ; il est destiné à orienter le nouvel embauché dans sa découverte de l'entreprise et du contexte dans lequel il se situe. Il ne faut pas oublier d'y inclure des informations pratiques (cantine, bus etc.), locaux, services sociaux, un organigramme accompagné de la description du poste de chacun.

Il n'est qu'un élément de la procédure d'accueil, car seul il est impersonnel. Il doit être accompagné d'un accueil, d'un entretien individuel, et d'une visite d'entreprise ou du service.<sup>60</sup>

### 3.1.9 La documentation :

Elle constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut être communiquée de trois manières aux salariés: par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe ou salarié.<sup>61</sup>

Lorsque l'on parle documentation, on pense principalement à des salles où sont regroupés les documents: livres, rapports, notes, qu'il peut être utile de consulter. Chacun peut y trouver ce qu'il cherche de manière relativement rapide.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> MOUANDJO B. LEWIS(Pierre), MBIANDA(Patrice), 2015, Op.cit., p.312.

<sup>60</sup> MOUANDJO B. LEWIS(Pierre), MBIANDA(Patrice), 2015, Ibid., p.313.

<sup>61</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), édition 04, 2004, Op.cit., p.48.

<sup>62</sup> Abdelkrim BOUHAFS, 2014, Op.cit., p.119.

La plaquette de représentation est une méthode de documentation qui est utilisée dans beaucoup d'entreprises, il a un double objectif de communication interne et externe puisqu'elle permet de renforcer la première image de l'entreprise mais également donc comprendre les objectifs et le fonctionnement.<sup>63</sup>

### **3.2 Les moyens oraux :**

Les moyens oraux permettant la mise en place d'une communication de proximité qui s'opère directement sur le lieu de travail. La présence sur le terrain, les visites planifiées ou surprises, les formes d'expression directe sont autant de moyens pour assurer le salarié et montrer que l'entreprise s'intéresse à lui. Les moyens oraux permettant généralement une meilleure remontée de l'information et un meilleur échange, pour cette raison ils ne doivent surtout pas être mis de côté. Si l'écrit procure l'information, l'oral en fournit le sens au travers du dialogue et de l'échange. L'oral permet, de ce point de vue, une interactivité totale et immédiate.

#### **3.2.1 Les réunions :**

Premier outil de communication interne dans l'entreprise, la réunion apporte ce qu'aucun autre moyen de communication ne peut apporter: l'échange.

Les entreprises ne se privent pas d'utiliser cet outil qui permet de prendre rapidement des décisions en rassemblant au maximum de points de vue, où les salariés ont tendance à passer plus de temps en réunion qu'à réaliser une activité directement productive. L'objectif de la Réunion est soit d'obtenir l'information, soit de prendre une ou plusieurs décisions. Une réunion peut-être dirigée par un animateur qui, autant que possible, ne doit pas être engagé dans le sujet présenté. Le résultat d'une réunion doit absolument être porté dans un compte-rendu visé par les participants afin de garder une trace de ce qui a été dit et décidé et ainsi donner une solidité aux résultats.<sup>64</sup>

#### **On peut avoir :**

---

<sup>63</sup> Abdelkrim BOUHAFS, 2014, Op.cit., p.119.

<sup>64</sup> Abdelkrim BOUHAFS, 2014, Op.cit., p.124-125.

- **Les réunions de service :** « Leur finalité première réside dans l'échange d'informations techniques en vue d'un objectif d'atteindre des résultats, les réunions de service restent un outil essentiel de communication»<sup>65</sup>

« Elles doivent être parfaitement organisées en amont en laissant du temps aux participants pour se préparer réservant en avance les lieux et matériels nécessaires mais également dans leur déroulement en veillant au temps de paroles et au respect de l'ordre du jour.»<sup>66</sup>

- **Les réunions interservices :** c'est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement.<sup>67</sup>

### 3.2.2 Les entretiens :

Les entretiens sont un moyen efficace de connaître l'état d'esprit des équipes qui travaillent sur un projet. S'il est généralement convenu d'un entretien individuel annuel, il est toujours utile de mettre en place d'autres entretiens plus informels, collectifs ou individuels ;<sup>68</sup>

✓ **L'entretien individuel** organisé sur une base annuelle dans plus de 80 % des entreprises, il répond à un objectif d'évaluation de chacun dans son activité et de positionnement au sein d'un point de carrière. L'angle de la communication est important puisqu'il autorise un dialogue en face à face directement centré sur l'individu. Pour être pleinement efficace un entretien doit durer près de deux heures, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre. Il existe les **entretiens informels** ou il s'agit des rencontres pouvant s'opérer de manière périodique, soit collectivement soit en face à face, et donc l'objectif est de dresser les directives pour la période à venir. Ces rencontres permettant à chacun de se tenir informé sur le contenu de son activité professionnelle.

---

<sup>65</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), édition 04, 2004, Op.cit., p.67.

<sup>66</sup> Abdelkrim BOUHAFS, 2014, Op.cit., p, 125.

<sup>67</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), édition 04, 2004, Op.cit., p.69.

<sup>68</sup> Abdelkrim BOUHAFS, 2014, Op.cit., p.127.

Elles tiennent lieu l'occasion d'échanger sur tout sujet de préoccupation des salariés, voire sur des événements externes au service mais concernant l'entreprise.<sup>69</sup>

### **3.2.3 La conférence :**

C'est un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur portant sur un sujet précis intéressant tout ou partie du personnel de l'entreprise.<sup>70</sup>

### **3.2.4 Le séminaire :**

C'est une réunion relativement longue (souvent quelques jours) regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance propice aux échanges d'informations.<sup>71</sup>

## **3.3 Les moyens électroniques :**

L'évolution actuelle de la communication interne se caractérise par deux éléments: d'abord une demande de sens émise par les salariés sur leur travail qui incite la direction à développer de nouveaux outils, et d'autre part d'utilisation qui se généralise des nouvelles technologies de la communication au service du dialogue dans l'entreprise.

### **3.3.1 Le journal électronique :**

Il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des moniteurs de télévision. Son objectif est de délivrer des informations brèves puisque chaque page écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), édition 04, 2004, Op.cit., p.65-66.

<sup>70</sup> MOUANDJO B. LEWIS(Pierre), MBIANDA(Patrice), 2015, Op.cit., p.316.

<sup>71</sup> MOUANDJO B. LEWIS(Pierre), MBIANDA(Patrice), 2015, Ibid., p. 316.

<sup>72</sup> D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry), édition 04, 2004, Op.cit., p.54.

### **3.3.2 L'internet :**

Est un réseau informatique mondial qui permet aux employés d'une organisation de communiquer, d'accéder à des ressources en ligne et d'utiliser des applications hébergées sur des serveurs distants. L'internet peut également être utilisé pour permettre aux employés d'interagir avec les clients et les fournisseurs de l'entreprise via des plateformes de communication en ligne telles que les courriels, les réseaux sociaux et les services de chat en direct.

En outre, l'utilisation de l'Internet peut permettre aux employés de travailler de manière plus efficace en leur donnant accès à des outils en ligne tels que des systèmes de gestion de projets, des suites de bureautique en ligne et des logiciels de communication vidéo.

### **3.3.3 L'intranet :**

Est un réseau privé de l'entreprise accessible uniquement aux employés de l'entreprise. Les employés peuvent accéder à des documents partagés, à des calendriers, à des bases de données et à d'autres informations internes de l'entreprise via l'intranet. Intranet est limité aux seuls utilisateurs autorisés et est généralement accessible via des ordinateurs connectés au réseau de l'entreprise. L'intranet est utilisé pour une variété d'activités telles que la communication interne, le partage de documents, la gestion de projet et l'accès à des ressources et des outils spécifiques à l'entreprise en temps réel.

L'intranet est généralement utilisé pour fournir un accès centralisé aux informations de l'entreprise, telles que des politiques, des procédures, des documents internes, des bases de données et des outils de collaboration. Les employés peuvent accéder à l'intranet en utilisant des identifiants de connexion sécurisés fournis par l'entreprise.

### **3.3.4 Les messageries électroniques :**

Les messageries électroniques, également connues sous le nom de courrier électronique ou email, sont un moyen de communication électronique permettant à un expéditeur d'envoyer un message à un ou plusieurs destinataires via Internet. Les messages électroniques peuvent contenir du texte, des images, des fichiers attachés, des liens et d'autres types de contenu numérique.

Le courrier électronique est devenu l'un des moyens de communication les plus populaires dans le monde des affaires et personnel, car il permet une communication rapide, facile et peu coûteuse entre les personnes, indépendamment de leur emplacement géographique. Les utilisateurs peuvent envoyer des messages instantanés, planifier des réunions, envoyer des documents, partager des informations et collaborer avec des collègues, des amis et des membres de la famille à travers le monde.

### **3.3.5 La téléconférence :**

Est une méthode de communication à distance qui permet à des personnes de se réunir virtuellement et de participer à une réunion, une discussion ou une présentation en temps réel, malgré leur éloignement géographique. Elle implique l'utilisation de technologies telles que la vidéoconférence, la téléphonie par Internet, le partage d'écran pour permettre aux participants de communiquer et de collaborer en temps réel, de visualiser des présentations ou des documents, et de discuter de manière interactive comme s'ils étaient physiquement présents dans la même pièce. Les téléconférences sont de plus en plus populaires car elles permettent aux gens de travailler ensemble, de prendre des décisions importantes, de tenir des réunions à distance, de gagner du temps en évitant les déplacements inutiles.

## **4 Les enjeux de la communication interne**

La communication interne permet de transmettre des informations, des valeurs, des objectifs et des directives, ainsi que de créer un sentiment d'appartenance et de motivation chez les employés. Voici quelques-uns des enjeux de la communication interne :

### **4.1 Recruter**

La communication d'entreprise tout entière concourt à l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi : la force de la ou des marques de l'entreprise, sa visibilité médiatique, sa réputation...

Plus précisément la communication de recrutement va s'adresser aux publics en recherche d'emploi, que ce soit les futurs jeunes diplômés ou les actifs.



## 4.2 Fidéliser

Créer un sentiment d'appartenance (reconnaissance) : la communication interne y contribue en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'un tout.

- ✓ Elle peut permettre de transmettre les valeurs de l'entreprise, de fournir des informations sur les opportunités de carrière, de faciliter l'échange entre les employés et de favoriser leur participation aux projets de l'entreprise.

## 4.3 Reconnaître

Faire exister les métiers des uns et des autres en montrant leur contribution dans l'entreprise. Mais aussi faire exister les hommes et les femmes, reconnus en tant qu'individus, avec leurs talents et leur(s) valeur(s).<sup>73</sup>

- ✓ Elle peut permettre de transmettre des feedbacks positifs, de souligner les réalisations individuelles et collectives, de mettre en avant les succès de l'entreprise et de valoriser le travail des employés.

La communication interne est cruciale pour la performance et la réussite d'une organisation. Elle peut contribuer à améliorer la motivation et la collaboration des employés, à renforcer la culture d'entreprise et à gérer les périodes de changement.

## 5 Les obstacles de la communication interne

Si tous s'accordent à dire que la communication interne est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, la réalité reste souvent en deçà des espérances en raison de différents obstacles.

### 5.1 La résistance à communiquer parmi les cadres

On constate encore que trop souvent, l'information reste bloquée au sein de la chaîne hiérarchique. Parmi les sources de blocage figures notamment, le manque d'implication des responsables dans leur mission de communication.

---

<sup>73</sup> AUDE Riom et al. **Toute la fonction de communication**, 2010, Op. Cit, P. 167-168.

On impute cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'information dans le cadre de jeux de pouvoir ou à des problèmes de leadership...<sup>74</sup>

### 5.2 Le paradoxe de la communication

Il n'est pas rare que la communication engendre des contradictions.

Tel est le cas, lorsqu'au nom de la transparence, les parties prenantes réclament une multiplication de l'information. L'infobésité (surcharge informationnelle) qui, la plupart du temps, en résulte conduit paradoxalement à de la sous-information. Ou encore, lorsque ces mêmes parties prenantes exigent de l'organisation qu'elle communique et, en même temps, se montrent méfiantes à l'égard de son discours.<sup>75</sup>

### 5.3 Le coût de la communication interne

En période de restriction budgétaire, force est de constater que la communication est un domaine d'activités où statistiquement les mesures d'économie se font ressentir en premier lieu.<sup>76</sup>

### 5.4 La « désécialisation » de la communication interne

Contrairement aux métiers d'ingénieur, de médecin, de juriste... celui de communicateur n'exige pas, dans les représentations collectives, d'expertise particulière. Ce sentiment se marque d'autant plus fort de nos jours, que l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, permet à tout le monde d'accéder aux outils de communication. La production de la communication n'est plus dans les seules mains des communicateurs professionnels. Elle est diluée au sein de l'organisation. Devenant acteurs, les collaborateurs s'immiscent dorénavant dans le processus de communication, parfois, de manière contre-productive.<sup>77</sup>

### 5.5 L'évaluation est le talon d'Achille de la communication interne

Un des défis de la communication interne est de prouver son efficacité. La plupart du temps, ses résultats ne sont pas directement visibles et observables, ce qui rend la tâche

---

<sup>74</sup> COBUT Eric, DONJEAN Christine, 2015, Op.cit., P.26.

<sup>75</sup> COBUT Eric, DONJEAN Christine, 2015, Op.cit., p.27.

<sup>76</sup> COBUT Eric, DONJEAN Christine, 2015, Ibid., p.27

<sup>77</sup> COBUT Eric, DONJEAN Christine, 2015, Ibid. p.28.

difficile pour les communicateurs lorsqu'ils défendent leur bilan et négocient leurs budgets avec le management.<sup>78</sup>

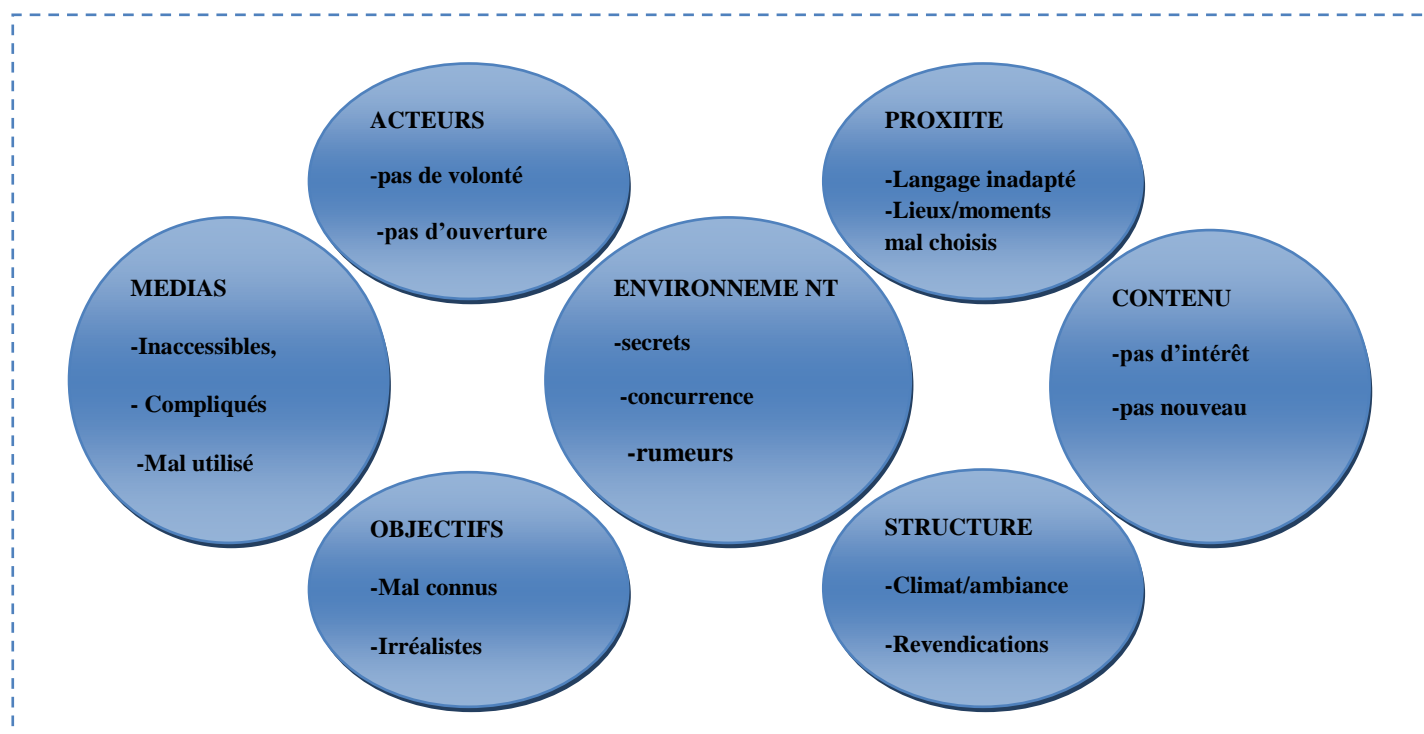
## 5.6 Le décalage entre les messages et la réalité du terrain

Plus grande est la distance entre le top management et la ligne hiérarchique, plus les risques de distorsion, de contradiction et d'inadéquation des messages aux attentes des parties prenantes sont nombreux.<sup>79</sup>

## 5.7 Une combinaison de causes

A côté de ces causes, existent bien d'autres obstacles dont la combinaison peut devenir source de dysfonctionnement. On distingue ainsi sept catégories de facteurs pouvant freiner la communication interne (voir schéma ci-après).<sup>80</sup>

**Figure n°08 : Les facteurs qui pouvant freiner la communication interne.**



**Source :** COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, EDIPRO, 2ème édition, Belgique, 2015, P.29.

<sup>78</sup> Idem.

<sup>79</sup> Idem.

<sup>80</sup> Idem.

**Le contenu** : cela fait référence au message lui-même qui est transmis dans le cadre de CI. Les facteurs qui peuvent freiner la communication dans cette catégorie sont

- Pas d'intérêt : Si le message ne concerne pas les salariés ou s'ils ne le trouvent pas pertinent, ils peuvent ne pas y prêter attention. Donc il est important qu'il soit intéressant.

- Pas nouveau : Si les salariés reçoivent toujours les mêmes informations, cela peut les lasser et réduire leur intérêt pour la CI

**Acteurs** : cela fait référence aux personnes impliquées dans la communication interne, telles que les dirigeants, les managers et les employés eux-mêmes. Les facteurs qui peuvent freiner la communication dans cette catégorie :

- Pas de volonté : si les messages ou les dirigeants ne sont pas motivés pour communiquer, cela peut réduire l'impact de la CI.

- Pas d'ouverture : si les salariés ne se sentent pas en mesure de s'exprimer librement ou s'ils n'ont pas confiance dans leur hiérarchie, cela peut freiner la CI.

**Médias** : cela fait référence aux outils utilisés pour communiquer, tels que les e-mails, les réunions, les tableaux d'affichage, etc. Les facteurs qui peuvent freiner la CI dans cette catégorie sont :

- Inaccessible : Si les salariés ne peuvent pas accéder aux canaux de communication, tels que l'intranet ou les outils de communication interne, cela peut réduire leur implication dans la CI.

- Compliqué : Si les outils de communication interne sont trop compliqués ou difficiles à utiliser, cela peut dissuader les salariés de les utiliser.

- Mal utilisé : Si les managers ou les salariés ne savent pas comment utiliser les canaux de communication interne de manière efficace, cela peut réduire l'efficacité de la communication interne.

**Environnement** : cela fait référence aux facteurs externes à l'entreprise qui peuvent influencer la communication interne, tels que les rumeurs, la concurrence ou les secrets de l'entreprise.

- Secrets : Si les managers ou les dirigeants ne sont pas transparents ou s'ils cachent des informations importantes, cela peut réduire la confiance des salariés dans la communication interne.

- Concurrence : Si les salariés se sentent en compétition les uns avec les autres, cela peut réduire leur volonté de partager des informations ou de collaborer.

•Rumeurs : Si des rumeurs circulent dans l'entreprise, cela peut perturber la communication interne et réduire la confiance des salariés.

**Objectifs** : cela fait référence aux objectifs de l'entreprise et à la façon dont ils sont communiqués aux employés. Les facteurs qui peuvent influencer la CI dans cette catégorie sont :

•Mal connu : si les salariés ne comprennent pas les objectifs de la CI, ils peuvent ne pas se sentir concernés et donc ne pas y prêter attention.

•Irréaliste : si les objectifs de la CI sont irréalistes ou impossibles à atteindre, les salariés peuvent se sentir découragés ou ne pas les prendre au sérieux. Il est important que les objectifs soient clairement définis, compris pour favoriser l'engagement et la motivation des employés.

**Structure** : cela fait référence aux blocages organisationnels tels que les hiérarchies, les processus, les règles et les réglementations qui peuvent entraver la communication interne.

•Climat/ambiance : Si l'environnement de travail n'est pas favorable cela peut affecter la qualité et l'efficacité de la communication interne.

•Revendications : Si les salariés ont des revendications ou des demandes qui ne sont pas prises en compte, cela peut affecter leur motivation à participer à la communication interne

**Proximité** : cela fait référence à la façon dont la communication est transmise en termes de temps et d'espace, tels que la langue, les lieux et les moments choisis pour communiquer.

•Langage inadapté : Si le langage utilisé dans la communication interne est trop technique ou trop complexe, les salariés peuvent ne pas comprendre ou se sentir exclus.

•Lieux/moments mal choisis : Si les lieux ou les moments choisis pour la communication interne ne sont pas adaptés aux besoins ou aux préférences des salariés, cela peut réduire leur engagement.

Il est important de s'assurer que la communication soit adaptée aux employés, qu'elle soit dans un langage compréhensible, dans un lieu et à un moment appropriés pour éviter les distractions.

### Conclusion

En conclusion, nous pouvons affirmer que la communication est un élément clé de toute entreprise. Nous avons exploré deux aspects importants de la communication: la communication générale et la communication interne. La communication générale permet aux entreprises de communiquer efficacement avec leur public, tandis que la communication

interne favorise une communication efficace entre les employés et les départements d'une entreprise de travailler ensemble efficacement. En favorisant une communication claire, ouverte et cohérente, les entreprises peuvent renforcer leur culture d'entreprise, améliorer leur productivité et leur rentabilité, et atteindre leurs objectifs à long terme. En somme, la communication est un outil puissant qui peut aider les entreprises à réussir et à se démarquer dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

La communication interne donc joue un rôle essentiel dans la performance organisationnelle et globale. Une communication efficace favorise la coordination, la collaboration et l'alignement des objectifs au sein de l'entreprise, ce qui permet aux employés de travailler de manière plus productive et efficiente conduisant à une productivité accrue. Une communication interne efficace contribue à réduire les conflits et les malentendus au sein de l'organisation ainsi à une résolution efficace des problèmes, une culture d'entreprise forte en favorisant la transparence et en facilitant la diffusion des valeurs, des objectifs et de la vision de l'organisation, une gestion réussie du changement, elle permet de transmettre clairement les informations relatives aux changements organisationnels, de prévenir les résistances et d'obtenir l'adhésion des employés aux nouvelles initiatives.. Investir dans une communication interne de qualité est donc crucial pour atteindre des résultats positifs et durables.



*Chapitre II L'influence de la  
communication interne sur la  
performance organisationnelle*



## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

### Introduction

La performance organisationnelle est un concept clé dans le monde des affaires et du management. De nombreux chercheurs ont beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification.

Elle représente l'atteinte des objectifs et des résultats attendus par une entreprise, ainsi que la création de valeur et l'amélioration de son profil. La performance organisationnelle est un enjeu crucial pour toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. En effet, elle permet de mesurer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, ainsi que son succès à long terme.

Dans cette présentation nous aborderons d'abord la notion de la performance dans sa globalité, en retraçant son histoire et son évolution. Ensuite, nous examinerons les dimensions de la performance, ses composantes et enfin les différents déterminants qui y sont associées. Nous nous concentrerons en particulier sur la performance organisationnelle, en explorant ses indicateurs, ses critères d'amélioration, enfin nous étudierons le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Au cours de cette présentation, nous verrons que la performance organisationnelle est un élément clé de la réussite des entreprises. Nous examinerons les différentes façons dont les entreprises peuvent améliorer leur performance, en mettant l'accent sur l'importance de la communication interne et de la collaboration.

### Section 01 Généralités sur la performance

Il est devenu banal de remarquer qu'aujourd'hui la performance des organisations complexes ne repose plus sur un seul critère.

Lorsque l'on parle de performance, il s'agit souvent de mesurer la réussite ou l'efficacité d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation dans l'atteinte de ses objectifs. C'est un concept important dans de nombreux domaines. Elle peut être définie comme la mesure de la réussite ou de l'efficacité d'une personne ou d'une organisation dans l'atteinte de ses objectifs.

Toutefois, la définition de la performance a évolué au fil des années, reflétant des changements dans la façon dont les gens perçoivent et évaluent le succès. Cette



multidimensionalité de la performance qui rend de plus en plus nécessaire la communication Interne car il faut en permanence partager l'information pour que chacun puisse se situer dans l'organisation.

### 1 Histoire et évolution de la performance

L'origine de mot performance signifie « accomplissement ou résultat réel », le terme performance est apparu dans les dictionnaires français, provenu du mot anglais “performance”, perform” (accomplir, réaliser) qui en soi originaire de l’ancien français “parformer”. Au cours de 18 ème siècle il désigne à la fois le résultat obtenu par un cheval et le succès rempotes dans une course, évolué au cours de 20 ème siècle la performance indique de manière chiffrée les possibilités d’une machine et désigne par extension un rendement exceptionnel »au cours de 21 ème siècle la performance n'est pas une option il s'agit l'un des exigences qui ont souhaité élever le niveau de compétitivité de l'entreprise.<sup>81</sup>

Historiquement Le mot performance est issu de l'ancien français "performance" employé au XVI siècle, provenant de parformer "accomplir, exécuter». Il a été emprunté à l'anglais au siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultats. Le mot fut introduit en français dans le domaine des courses, à propos des résultats d'un cheval.il prit ensuite sens d’exploit, puis de capacités au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens artistique.la performance varie dans le temps, dans l'espace, selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.

Après avoir observé que "les performances sont plurielles dans les usages ancien du mot, alors que la performance devient singulière dans ses emplois récents», Annick Bourguignon (1995) montre que, dans le domaine de la gestion, la performance recouvre des significations différentes selon les contextes.<sup>82</sup>

Ainsi dans l'univers de l'entreprise, la performance peut être définie <sup>83</sup>

•**La performance-succès** : C’est lorsque le succès est bel et bien la performance. Dans une norme référentielle, le sens de cette performance est un jugement de valeur. Du point de

---

<sup>81</sup> EL AMRAOUI H. et HINTI S. (2022) « **La performance d’entreprise : Histoire d’un concept (1950 – 2020)** », Revue Française d’Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 » p : 343

<sup>82</sup> ALAIN(Marion) « **Diagnostic de la performance de l’entreprise concepts et méthodes**», Z.IdesHauts-Sarts\_zone3, Ruefonddesfourches21, en Belgique, 2012, p2.

<sup>83</sup> Abdel Fadel. K & Sbiti. M (2020) « **Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit « Volume 4 / Numéro 3 » p 351).

vue observateur, son sens est la réussite.

• **La performance-résultat** : C'est le résultat d'une action. C'est la mesure des résultats obtenus sans jugement de valeur. Soit une performance avec succès ou non.

• **La performance – action** : Dans ce sens, la performance est une action, c'est la mise en processus d'une compétence potentielle.

### 2 Définition de la performance

La notion de performance est cependant perplexe et rarement définie clairement bien, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir, le plus récemment cette notion mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise.

Mais certains auteurs ont réussi à la définir de différents manières telles que :

- **La performance : synonyme de productivité et d'efficacité** : Dans les années 50 et 60, certains auteurs supposent qu'une entreprise enregistre une performance lorsqu'elle est à la fois productive et efficace :

D'après **Mahoney et Weitzel(1969)** : Définissent la performance d'une action efficace et productive et établissent ces critères d'appréciation de la performance : productivité, planification, confiance, initiative, développement, coopération, qualité du personnel. <sup>84</sup>

- ✓ D'après cette définition on conclue que la performance est une mesure de la réussite de l'entreprise dans la mise en œuvre de sa stratégie et l'optimisation de l'utilisation de ses ressources pour atteindre ses objectifs.
- En d'autre terme La performance d'une action efficace et productive peut être définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de manière efficiente et efficace, en utilisant ses ressources de manière optimale. Les critères d'appréciation de la performance, tels que la productivité, la planification, la confiance, l'initiative, le développement, la coopération et la qualité du personnel, sont utilisés pour évaluer la réussite de l'entreprise dans différents domaines.
- **La performance : synonyme de réalisation des objectifs** : Dans les années 90, plusieurs auteurs affirment que la performance dépend d'un objectif et est considérée comme multidimensionnelle lorsque les objectifs sont multiples :

---

<sup>84</sup> EL AMRAOUI H. et HINTI S. 2022, Op.cit., p.344

## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

Selon **Bourguignon, (1995)** : La performance est une fonction du niveau de réalisation des objectifs. <sup>85</sup>

- ✓ C'est-à-dire qu'au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés.
- En d'autre terme : la performance d'une entreprise est mesurée en fonction de sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. L'entreprise est capable de réaliser ses objectifs de manière efficace et efficiente, plus elle est considérée comme performante. La performance est donc une mesure de la réussite de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs et dans l'utilisation de ses ressources pour y parvenir.
- ✓ La performance est la mesure de la réalisation des objectifs de l'organisation, quelle que soit la nature de ces objectifs. En d'autres termes, la performance peut être considérée comme la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs, que ce soit en termes de résultats concrets ou en termes de mesures d'efficacité, de qualité ou de satisfaction des clients. Le processus qui mène à ces résultats est également important, car il peut révéler des opportunités d'amélioration et permettre à l'organisation d'optimiser ses ressources et ses stratégies pour obtenir de meilleurs résultats à l'avenir. Donc, la performance est donc une mesure de l'efficacité de l'organisation dans l'accomplissement de ses objectifs et de sa capacité à s'améliorer continuellement pour mieux répondre aux besoins de ses parties prenantes.

**Pour LOURINO:** «La performance : est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à l'amélioration du couple coût-valeur » <sup>86</sup>

- ✓ Ça veut dire il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite c'est de répondre aux besoins d'un client mais d'optimiser le rapport entre les deux.
- En d'autre terme :

D'après la définition de LOURINO, la performance d'une entreprise est mesurée par l'amélioration du couple coût-valeur. Cela signifie que pour être considérée comme

---

<sup>85</sup> EL AMRAOUI H. et HINTI S. 2022, Op.cit., p, 345.

<sup>86</sup>LOURINO (Philippe) : **Méthode et pratique de la performance**, édition d'organisation, paris, 3 édition, 2003, p.07.

## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

performante, une entreprise doit être en mesure de répondre aux besoins de ses clients en maximisant la valeur produite tout en minimisant les coûts. Il ne s'agit donc pas de chercher à minimiser les coûts à tout prix ou de maximiser la valeur produite indépendamment des coûts, mais plutôt d'optimiser le rapport entre les deux et de répondre aux besoins d'un client.

- En d'autre terme : le couple coût-valeur est un indicateur clé de la performance de l'entreprise.

Le coût représente la somme des ressources financières, matérielles, humaines, etc. nécessaires pour mener à bien une activité ou un projet. La valeur, quant à elle, correspond aux bénéfices, avantages ou satisfactions apportés par cette activité ou ce projet aux parties prenantes, tels que les clients, les employés, les investisseurs, etc.

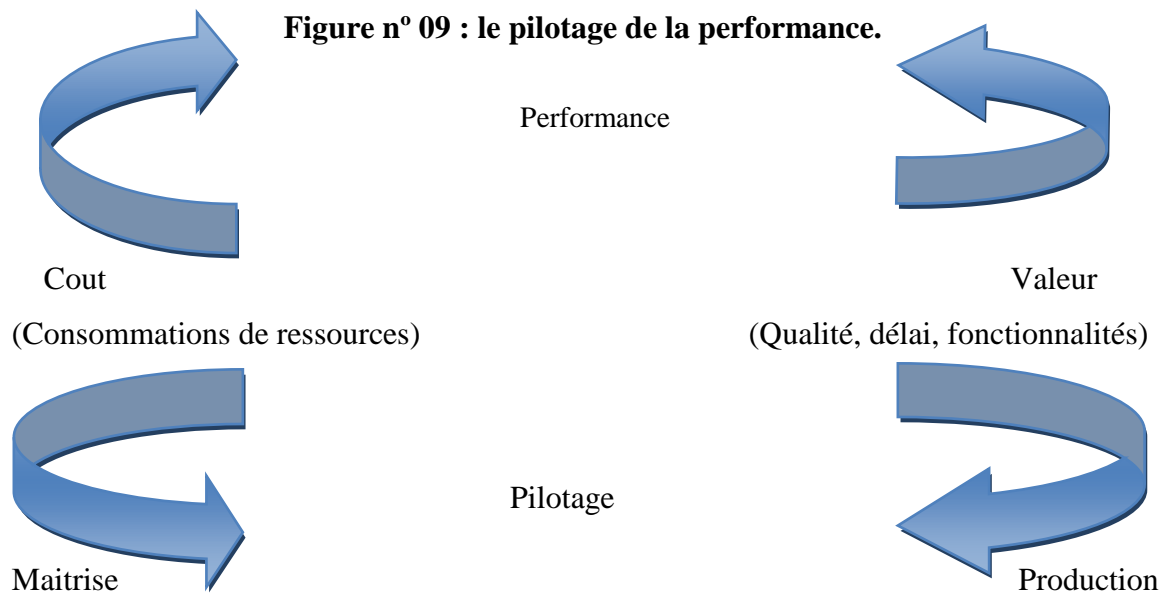
L'amélioration du couple coût-valeur signifie que l'entreprise est capable de maximiser la valeur créée tout en minimisant les coûts nécessaires pour y parvenir. Cela peut se traduire par une meilleure productivité, une meilleure qualité des produits ou des services, une meilleure satisfaction des clients, etc.

Donc, la performance dans l'entreprise se concentre sur l'optimisation du couple coût-valeur, c'est-à-dire la création de valeur pour les parties prenantes tout en minimisant les coûts associés à la production de cette valeur.

- La performance doit donc s'appréhender, de façon générale, comme un couple valeur/coût, c'est dans la comparaison de ces deux dimensions que s'apprécie la performance « nette ». Les deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts celle de la marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> FRANCOIS( Giraud) et OLIVIER (Sulpice) et CAROLE (Bonnier) et FRANÇOIS (Fourcade) : **contrôle de gestion et pilotage de la performance** ,GUALINO éditeur,2ème édition, Paris ,2004,p 69.



**Source :**FRANCOIS( Giraud) et OLIVIER (Sulpice) et CAROLE (Bonnier) et FRANÇOIS (Fourcade) : contrôle de gestion et pilotage de la performance ,GUALINO éditeur,2ème édition, Paris ,2004,p 69.

- ✓ La production des biens et services pour répondre aux attentes des clients et la maîtrise des coûts de production c'est la condition pour réaliser un chiffre d'affaires important.
- Se traduit donc dans une deuxième définition, quasiment équivalente à la première

**La performance :** La performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. <sup>88</sup>

- ✓ Cela signifie que la réussite d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa capacité à réaliser ses objectifs stratégiques à long terme. Tout ce que l'entreprise fait - ses projets, ses investissements, ses ressources, ses actions, etc. - doit contribuer de manière directe ou indirecte à la réalisation de ces objectifs. En d'autres termes, la performance de l'entreprise doit être évaluée sur la mesure dans laquelle elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés pour sa croissance et sa réussite à long terme.
- En d'autres termes, pour Lourino, la performance d'une entreprise est liée à sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, et toute action qui contribue à cette réalisation est considérée comme performante. Cela implique que les objectifs stratégiques doivent être clairs et bien définis, et que toutes les activités de l'entreprise doivent être alignées sur ces objectifs pour maximiser la performance globale de l'entreprise.

<sup>88</sup>LOURINO (Philippe), 2003, Op.cit., p.503

**Selon Manchesnay, 1991** « La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché». <sup>89</sup>

- ✓ La performance d'une entreprise fait référence à sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Ces objectifs peuvent varier en fonction de l'entreprise et de son secteur d'activité, mais ils ont tous en commun de constituer la raison d'être de l'entreprise.

La performance de l'entreprise est un indicateur clé de sa réussite et de sa viabilité à long terme

- C'est à dire le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées.

La performance se mesure par la comparaison entre les objectifs fixés par la direction et les résultats obtenus en utilisant au mieux les moyens attribués et en respectant des impératifs de délais et de qualité.

### 3 Les composantes de la performance

La performance recouvre diverses notions telles que, l'efficacité, l'efficience, la pertinence, Elle se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire.

#### 3.1 L'efficience

Critère de performance qui traduit la capacité d'être efficace au regard des moyens engagés. Indicateurs d'efficience, le taux de productivité.<sup>90</sup>

**Selon. Hebert Simon** : "ce choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données". <sup>91</sup>

Donc l'efficience consiste à maximiser la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimiser la quantité de ressources consommées pour une production donnée.

---

<sup>89</sup> RHERIB.N & al. (2021) « **Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard** : Une revue de littérature », Revue Internationale du chercheur « Volume 2 : Numéro 1 » p : 189.

<sup>90</sup> BRIGITTE(Doriath) : **contrôle de gestion en 20 fiches**, boulevard Ney 75018 Paris, 5 ème édition ,10251 en France, 2008, p.148.

<sup>91</sup> CHRISTIAN (Marmuse) : **politique générale langages intelligence, modèle et choix stratégiques**, 2 ème édition en France -Jouve ,18 rue Saint-Denis, paris, collection gestion, octobre 1996, p.102.

- ✓ L'efficience : la mesure dans laquelle le travail ou le produit est réalisé en utilisant les ressources disponibles de la manière la plus économique possible. En d'autre terme, l'efficience mesure la productivité et l'optimisation des ressources. Elle se réfère à la mesure dans laquelle une personne ou une organisation parvient à atteindre ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible. Cela signifie que l'accent est mis sur l'utilisation efficace des ressources, afin d'obtenir des résultats satisfaisants.

### 3.2 L'efficacité

Critère de performance qui traduit l'atteinte des objectifs. Indicateurs : taux de retour client, de respect des délais, temps moyen d'intervention...<sup>92</sup>

La cohérence qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al, 1995) ;

- ✓ L'efficacité : Elle se réfère à la mesure dans laquelle les activités ont été menées de manière optimale et à la réalisation des résultats attendus dans les délais impartis. L'efficacité concerne également l'utilisation optimale des ressources, telles que le temps, l'argent, les compétences et les talents. Par exemple, si un responsable des ventes a réussi à atteindre son objectif de ventes mensuelles en utilisant moins de temps et de ressources que prévu, sa performance sera considérée comme efficace.
- ✓ En résumé, l'efficacité se réfère à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs ou ses résultats souhaités . L'accent est mis sur l'obtention des résultats attendus, sans prendre en compte la manière pour y parvenir.

### 3.3 La pertinence

Qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.<sup>93</sup>

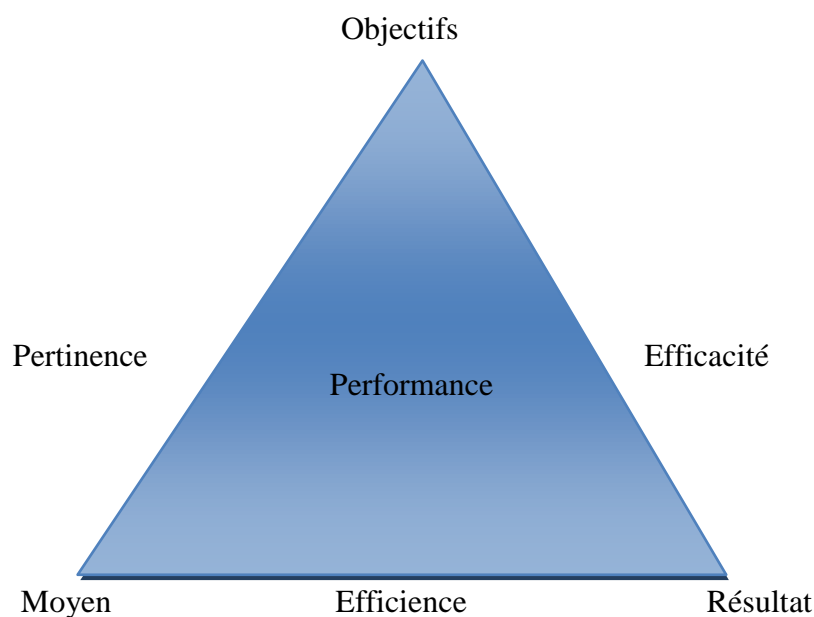
---

<sup>92</sup> BRIGITTE(Doriath), 2008, Op.cit., p.129.

<sup>93</sup> SALGADO (Melchior) : **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.** 2013, p.04.

- ✓ La pertinence : la mesure dans laquelle le travail ou le produit est adapté aux exigences ou aux besoins spécifiques du client ou de l'utilisateur. Elle se réfère à la mesure dans laquelle une activité ou un résultat est en ligne avec les objectifs fixés Cela signifie que l'accent est mis sur la relation entre les résultats obtenus et les attentes de l'entreprise ou de l'individu.
- En résumé, l'efficacité se concentre sur les résultats, l'efficience sur les ressources et la pertinence sur la relation entre les résultats et les attentes.
- Cette figure précise le positionnement de chacun de ces concepts

**Figure n° 10: Le positionnement des concepts de la performance :**



**Source :** Management de la performance : des concepts aux outils Par Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, p4.

- Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.
- Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.
- Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des moyens suffisants pour atteindre ses objectifs. <sup>94</sup>

---

<sup>94</sup>Management de la performance : des concepts aux outils, Par Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, p4.



### 4 Les dimensions de la performance

Selon le littérateur de gestion la performance est un concept ou un construit multidimensionnel qui peut être définie selon plusieurs approches :

➤ **Kaplan et Norton** lance pour la première fois le concept de **tableau de bord équilibré** rappelé en anglais **the Balanced Scorecard**, c'est un système de management qui sert à suivre la mise en œuvre de la vision stratégique de l'entreprise .il regroupe plusieurs mesure financier et non financier rassembler en quatre dimensions :

- Dimension financière.
- Dimension client
- Dimension processus interne
- Dimension apprentissage et croissance

**Kaplan et Norton** ont encore développé leur modèle tableau de bord équilibré en ajoutant des indicateurs supplémentaires sur les ressources humaines, des indicateurs qui font apparaitre les exigences des parties prenantes.

➤ **Morin Savoie et buaudin** Ont mis en place un modèle intégré de la mesure de la performance, ils ont décèle quatre dimension de l'efficacité organisationnelle :

- La dimension sociale qui porte sur les interactions entre les groupes et les individus.
- La dimension économique qui concerne la maitrise des échanges des ressources.
- La dimension politique qui se rapport aux relations que l'organisation développe avec son environnement.
- La perspective systémique qui porte sur les factures assurant la pérennité de l'entreprise sans supposer une façon idéale de l'organisation. <sup>95</sup>

➤ **De groupe Osty, Uhalde et Sainsaulieu** identifié plusieurs dimensions de la performance dans leur modèle d'évaluations .ils ont répertorié plusieurs variables d'analyse de performance de l'entreprise en 4 types de performance.<sup>96</sup>

- La performance économique
- La performance commerciale

---

<sup>95</sup>KARIM Sanaa doctorante en science de gestion laboratoire de Recherche : GECIAS Faculté de science juridique Economique et Sociale université Hassan Casablanca, Maroc, *mesure de la performance globale : quel fondement théorique.* p. 352

<sup>96</sup> KARIM Sanaa doctorante en science de gestion laboratoire de Recherche, Op.cit., p.353.

- La performance sociale
- La performance productive.
- **Selon l'auteur YVON Pesqueux**, la performance peut être considéré comme un attracteur étrange dans sa capacités à absorber plusieurs traduction :

Economique (compétitivité), financière (rentabilités), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale ainsi les types de performance les plus fréquent sont notamment, la performance stratégique, sociétale, concurrentielle, humaine, financier, et commerciale .Elle sont traites par plusieurs auteurs et chacun d'elle se caractérise par ses spécifiés ses moyen de mesures et ses limites. <sup>97</sup>

### 4.1 Les dimensions de la performance selon Zineb Issor, sont

#### 4.1.1 La performance stratégique

Appelée aussi performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Elle renvoie à la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs et ceci en fonction des ressources et des compétences qu'elle dispose .Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont : <sup>98</sup>

- La croissance des activités ;
- Une stratégie bien pensée ;
- Une culture de l'entreprise dynamique
- Une forte motivation des membres de l'organisation ;
- La création de valeur ;
- La qualité du management et du produit pour les clients
- La maîtrise de l'environnement.
- Elle intègre la satisfaction des salariés
- La fidélité des clients

Ces facteurs permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la Pérennité de l'entreprise.

---

<sup>97</sup>ISSOR Zineb, **La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions**, Dans Project tics/Proyética/Projectique ,2017/2(n°17), p.99.

<sup>98</sup> ISSOR Zineb, 2017, Ibid., p. 99-101.

### 4.1.2 La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités.

Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liées à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel.

### 4.1.3 Performance socio-économique

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance sociétale, la performance économique et financière et la performance commerciale.

**1.1.1.1 La performance organisationnelle** : selon M. Kalika considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle, conséquences de nature sociale ou économique.

**1.1.1.2 La performance sociale** : elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. En matière du climat social, comme le bien-être au travail des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants à l'égard de leurs subordonnés.

**Selon J.M .Descarpentries**, elle est résultante du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par une langue commune et de valeurs communes.

**Selon Marmuse (1997)**, la performance sociale est mesurée : par la nature des relations sociales qui interagissent sur :

- La nature des relations sociales ;
- La prise de décisions collectives ;
- Les conflits et les crises sociales ;
- Le niveau de satisfaction des salariés.
- Au nombre et à la gravité des conflits,

Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises.

**1.1.1.3 La performance financière et économique :** soutenable » à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise Cumby et Conrod (2001). Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs (Chakravarthy, 1986).

Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

## 5 Les déterminants de la performance

Nous allons dresser les principaux déterminants des différents types de performance:

### 5.1 Les déterminants de la performance stratégique de l'entreprise

➤ **C. Baujard**, intéressée à : <sup>99</sup>

---

<sup>99</sup>Zineb Habib and Rizlane Guati, Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises: Une revue de littérature théorique et empirique, Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO, Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca, Morocco, ISSN 2028-9324 Vol. 36 No. 2 May. 2022, p.511.

- Le déploiement des outils technologiques
- La cohérence entre l'environnement technologique et les ressources internes: la stratégie organisationnelle

➤ Selon **F. Oriot et H. Bergeron**, ils ont montré :<sup>100</sup>

- Les priorités stratégiques de la part des dirigeants,
- Se doter d'outils de gestion: suivre des indicateurs financiers et non financiers qui reflètent plus spécifiquement leurs avantages compétitifs distinctifs et leurs risques spécifiques.

### 5.2 Les déterminants de la performance sociale de l'entreprise

➤ Selon **Makaya et P. Bakengelaont** ont réalisé une étude qualitative sur 17 employés des entreprises privées congolaises de 7 secteurs d'activités différents pour chercher à comprendre les causes de la contre-performance de ces entreprises. Ils ont conclu que ces facteurs sont liés, notamment à des facteurs individuels comme

- La compétence professionnelle
- L'engagement au travail,
- La motivation au travail,
- L'implication organisationnelle,
- Le respect de la hiérarchie et l'aptitude physique

Des facteurs environnementaux comme :<sup>101</sup>

- La culture nationale,
- Le marché d'emploi et le droit du travail
- Le système syndical,
- Le culturalisme et l'institutionnaliste.

### 5.3 Les déterminants de la performance globale ou sociétale et environnementale de l'entreprise

➤ **A. Cabagnols et C. Le Bas**, ont réalisé une étude qualitative sur les principaux déterminants de la performance sociétale (RSE) sur le plan social, sociétale et environnemental de 214 entreprises, Ils ont conclu la taille semble avoir un effet

---

<sup>100</sup> Zineb Habib and Rizlane Guati, 2022, Ibid. p.511.

<sup>101</sup> Zineb Habib and Rizlane Guati, 2022, Ibid. p, 511.

positif sur le plan environnemental et sociale.

•formalisation des connaissances et l'âge constituent des facteurs positifs expliquant l'engagement sociétal et environnemental des entreprises.<sup>102</sup>

### 5.4 Les déterminants de la performance commerciale de l'entreprise

- **Selon H. Hammami** a étudié les déterminants de la performance de 1200 entreprises privées, Il a constaté que la source de la performance et de la pérennité est la combinaison entre des facteurs endogènes et exogènes de l'entreprise.<sup>103</sup>
- Les facteurs exogènes passent notamment à travers un environnement des affaires favorable.
- Les facteurs endogènes, sont liés aux stratégies et actions engagées par l'entreprise elle-même,
- à savoir la formation des employés,
- l'organisation du travail,
- La disposition d'un système d'information au sein de l'entreprise,
- l'utilisation des TIC,
- l'innovation,
- le statut de l'entreprise et le dialogue social.

### 5.5 Les déterminants de la performance financière de l'entreprise

- **J.G. Combs. Et al.** Ont recensé 238 études empiriques utilisant 56 indicateurs de performance. Ils ont constaté que la performance financière a été utilisée à hauteur de 82% avec la rentabilité comme étant le choix le plus courant en termes de mesures comptables.
- **J. Gu et K. Guan** ont étudié<sup>104</sup>
- La structure: les facteurs sectoriels.
- Les ressources: l'environnement interne de l'entreprise.
- **S. Lazar**, a montré qu'il y a des variables qui ont un effet positif sur la performance tels que : la croissance des ventes et la valeur ajoutée.

---

<sup>102</sup> Zineb Habib and Rizlane Guati, 2022, Op. Cit., p, 512.

<sup>103</sup> Zineb Habib and Rizlane Guati, 2022, Ibid. p, 512.

<sup>104</sup> Zineb Habib and Rizlane Guati, 2022, Ibid. p, 511.

- **R.P. Jayani Rajapathirana, Yan Hui** ont réalisé une étude montre un effet dominos qui se déclenche par le biais de la capacité d'innovation. En effet, la capacité d'innovation et les innovations elles même influencent positivement sur la performance de l'innovation, qui impacte à son tour la performance du marché et les performances financières de l'entreprise.

### Section 02 La dimension organisationnelle de la performance

#### 1 Définition de la performance organisationnelle

Plusieurs autres chercheurs ont fourni par la suite, une série de définitions pour illustrer le concept de performance organisationnelle comme un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers relatifs à l'efficacité de la structure organisationnelle qui prend en considération non seulement l'actionnaire ou le client mais aussi l'employé.

**Kaplan et Nortan** la performance organisationnelle est obtenu par l'équilibre et l'interrelation d'un moins quatre force : la satisfaction des exigences des actionnaires, la satisfaction des clients et la capacité de développement de personnel.<sup>105</sup>

**Selon M. Kalika**" considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique.»<sup>106</sup>

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure. L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant. <sup>107</sup>

- ✓ La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre, est évaluable grâce aux relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.

Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

---

<sup>105</sup> EL AMRAOUI H. et HINTI S. 2022, Op.cit., p : 347.

<sup>106</sup>Idem.

<sup>107</sup> ISSOR Zineb, 2017, Op.cit. P.100.

- La performance organisationnelle se définit comme étant le résultat obtenu par rapport :

Objectifs, à la stratégie de l'entreprise et / ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps.

Pour atteindre les objectifs fixés , l'entreprise doit faire les bonnes choses ( efficacité ) , bien les choses ( efficience ) , au bon moment ( temps ) , au coût / bénéfice optimal ( économie ) .

Pour atteindre un haut niveau de performance dans une entreprise , il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies , les bons outils de gestion , compter sur des conditions favorables , utiliser les bonnes compétences de gestion , s'assurer que les parties prenantes sont satisfaites , gérer la performance , gérer les risques , gérer les opportunités , gérer le stress .

### **2 Les critères de mesure de la performance organisationnelle**

La mesure de la performance organisationnelle devient l'un des seuls terrains possibles d'évaluation, de comparaison et de choix qui permettent à la fois de réduire les décisions arbitraires et finalement d'informer sur la pertinence des organisations et de leurs programmes.

Plusieurs cadres supérieurs comprennent que le système de mesure de leur organisation influence fortement le comportement des gestionnaires et des employés Ceci dit, l'objectif de la mesure de la performance organisationnelle est de motiver le comportement qui mène à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité de l'organisation, ainsi tout ce qui est mesuré sera amélioré.

La performance organisationnelle peut mesurer à partir des indicateurs.

#### **2.1 Définition des indicateurs de mesure de performance**

D'une manière simple, nous pouvons dire que les indicateurs de performance peuvent être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, qui permettent de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis.



## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

Ainsi, les indicateurs de performance sont des outils de contrôle et de pilotage, leur rôle est d'influencer le comportement des parties prenantes pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance. <sup>108</sup>

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. <sup>109</sup>

Un indicateur est un outil de gestion qui comprend un ensemble d'information :

L'objectif stratégique auquel il se rattache, le cible chiffrés et datée qui lui est impartie éventuellement des références comparatives

- La désignation d'un acteur chargé de le produire
- Désignation d'un acteur responsable du niveau de l'encadreur
- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur
- Sa définition en extension. Les sources d'information nécessaires à sa production

Les modes de segmentation pour décomposer une forme agrégée de l'indicateur en forme plus détaillées.

- Les modes de suivi
- Le mode de présentation
- Une liste de diffusion. <sup>110</sup>

### **2.2 La performance organisationnelle se mesure à partir des indicateurs tels que**

- Indicateurs financiers
- Indicateurs commerciaux
- Indicateurs RH : Niveau actionnariat salarié ; conditions de travail ;
- Qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure. <sup>111</sup>

---

<sup>108</sup> CHERKAOUI BENSLIMANE M. (2020) & EL ANSARI M. « **La performance globale : Mesure et Pilotage** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit. «Volume 4 : numéro 2 ». Pp : 951.

<sup>109</sup>LOURINO (Philippe), 2003, Op.cit., p.130.

<sup>110</sup>LOURINO (Philippe), 2003, Op.cit., p.505.

<sup>111</sup> EL AMRAOUI H. et HINTI S. 2022, Op.cit., p : 49.

### 3 Les déterminants de la dimension organisationnelle de la performance

Les déterminants de la dimension organisationnelle de performance sont des facteurs qui influencent la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs.

#### ➤ Les déterminants de la performance organisationnelle

**Selon. Makaya et P. Bakengelaont,** ont conclu des facteurs organisationnel tels que : <sup>112</sup>

- Savoir la rémunération, les outils de travail,
- Les conditions de travail,
- La formation continue,
- La relation supérieur-collaborateur,
- L'adéquation entre profil du poste et profil du candidat,
- La promotion de l'initiative des employés et le climat de travail.

### 4 Les critères d'amélioration de la dimension organisationnelle de performance

#### 4.1 La communication

Certes, la qualité de la communication au sein des groupes de travail joue un rôle déterminant au niveau de l'attitude des employés à l'égard des changements. Là où la communication et l'ambiance étaient bonnes, les nouvelles technologies étaient généralement accueillies avec enthousiasme, alors que dans les groupes où les membres se sentaient contraints de se conformer aux nouvelles règles du jeu, les réactions étaient nettement moins favorables.

En fait, la communication est essentielle non seulement pour créer une compréhension des objectifs et de stratégie de l'entreprise mais aussi pour gagner l'accord des utilisateurs. Cette communication devrait commencer tôt, être consistante et continue

Tomas (1999) affirme, de son côté, qu'une « bonne communication est vitale pour le succès de l'entreprise. Il ne s'agit pas de tout dire à tout moment et à tout le monde. Sans pour autant établir un plan de communication en bonne et due forme qui risquerait d'être perçue comme trop formel et qui serait souvent déphasé par rapport aux attentes et aux réalités, il est important de procéder à des communications régulières, directes et ciblées pour les différentes

---

<sup>112</sup> Zineb Habib and Rizlane Guati, 2022, Ibid. p, 511.

populations : management, équipes opérationnelles, utilisateurs finaux, équipes de mise en œuvre, etc. ». <sup>113</sup>

### 4.2 La flexibilité

La flexibilité est un signe d'adaptation, et l'adaptation est un facteur de survie et de performance pour l'entreprise : « ...les firmes qui survivent et parmi celles-ci, les performantes sont celles qui sont les mieux adaptées à l'environnement, or les mieux adaptées à ce dernier, surtout quand celui-ci est changeant et incertain, sont celles qui sont les plus flexibles »<sup>114</sup>

### 4.3 L'organisation de travail

Le pilotage des organisations nécessite, au regard du contexte dans lequel on se trouve, de se fixer les objectifs et résultats attendus évolutifs et durables. Une organisation peut être juste efficace et atteindre ses buts ou dite efficiente en utilisant le mieux possible les ressources mises à sa disposition pour atteindre les objectifs définis. Savoir ajuster les moyens selon l'activité et assurer un équilibre financier fait partis de l'efficience recherchée dans les organisations à repenser. Piloter en donnant du sens à nos actions est plus que nécessaire dans des contextes difficiles.

Les organisations mettent habituellement l'accent sur le chemin stratégique. Elles consacrent souvent beaucoup de temps et d'énergie à la définition de buts et d'objectifs stratégiques.<sup>115</sup>

L'organisation au travail joue un rôle fondamental. Une organisation efficace se caractérise par des rôles et des responsabilités clairement définis, une communication et une coordination fluides, des processus optimisés, une gestion efficace des ressources et une capacité d'adaptation. En établissant une structure solide, une communication ouverte, des processus efficaces et une utilisation optimale des ressources, une organisation favorise la productivité, la collaboration et l'atteinte des objectifs. En étant flexible et en s'adaptant aux changements,

---

<sup>113</sup>Imen MAALOU Assistant-Contractuelle Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax BP. 1088, Sfax 3018 – Tunisie, L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises tunisiennes, p. 12

<sup>114</sup>Thèse En vue de l'obtention du Doctorat En Sciences Economiques, Présentée par ALLEK Saïfa Sous la direction du Professeur BOUZAR Chabha, La flexibilité du travail et la performance de l'entreprise: test de la perspective configurationnelle dans le contexte de PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou p. 74

<sup>115</sup>Performance organisationnelle et qualité de vie au travail : un enjeu pour le Directeur des Soins Laetitia FAUQUEUR, Date du jury : Décembre 2017, p.09.

elle maintient sa compétitivité et sa capacité à relever les défis du marché. En résumé, une organisation bien organisée et alignée favorise une performance organisationnelle optimale.

### 4.4 La performance du système d'information

La performance organisationnelle d'une entreprise dépend de la performance d'un SI, elle se manifeste à travers les caractéristiques de ce dernier et la qualité de la circulation de l'information entre les services et entre les niveaux hiérarchiques. Extraits de quelques discours qui illustrent ce propos : « Toutes les informations sont communiquées en temps réel, d'une façon efficace grâce au réseau installé à l'intérieur de notre entreprise, le partage des informations se fait d'une façon formelle, l'ensemble des collaborateurs concernés sont informés au moment opportun sous format électroniques.

Dans notre entreprise, la circulation de l'information se fait soit d'une façon informelle (de bouche à oreille), soit via l'internet, ou même à travers des affichages, des rapports issus de réunions, etc. ». La mise en place d'un SI rend plus facile et plus efficace le transfert des informations nécessaires, cependant, les rôles d'un SI ne peuvent s'accomplir que si ces derniers remplissent un certain nombre de critères d'un SI performant. Dans ce sens, la majorité des personnes interrogées ont annoncé que l'actualisation de ces systèmes est indispensable pour la mise à jour des données. Ils doivent être efficaces de telle sorte à transmettre l'information nécessaire au bon moment et à la bonne personne.

Le système d'information se manifeste à travers l'augmentation des résultats financiers et l'amélioration de la performance commerciale, les interviews accordent une importance au système d'information et le considèrent l'une des sources de performance organisationnelle soit d'une façon directe ou indirecte ils n'ignorent pas le rôle du système d'information sur l'amélioration de l'image de l'entreprise car il facilite le contact entre les acteurs interne et externe de l'entreprise, le système d'information est en relation avec la performance organisationnelle et constitue un levier stratégique. la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait, facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité.<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup>OUMAKHLOUF Naoual1, KHERBACHI Hamid2, Revue des sciences économiques, de gestion et science commerciales Impact du système d'information sur la performance organisationnelle : cas des entreprises de Bejaia (Algérie), Reçu le 13 /03/2019 Accepté le 26/05/2019 Publié le 14/06/2019, p. 558.

## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

Le système d'information permet une bonne circulation de l'information ce qui permet de prendre des décisions, d'avoir un climat de travail sain. Il facilite le partage de l'information entre les départements et les membres de l'organisation, favorisant ainsi la communication et la collaboration. De plus, grâce à des outils de communication interne, il permet aux employés de communiquer efficacement et de diffuser des informations importantes. En automatisant les processus, il accélère la circulation de l'information tout en garantissant la sécurité des données sensibles. Dans l'ensemble, le système d'information contribue à une meilleure collaboration, à des prises de décision éclairées et à des performances améliorées au sein de l'organisation.

### 4.5 Alignement organisationnelle

L'alignement organisationnel est la compatibilité entre les trois chemins et la cohérence entre eux. Les valeurs de l'organisation doivent être compatibles avec les objectifs stratégiques ; les comportements quotidiens des personnes doivent être cohérents avec les valeurs que ces dernières et l'organisation ont épousées ; les infrastructures de l'organisation doivent les soutenir tous. Il faut préciser que nous parlons des valeurs concernant la façon dont l'organisation conduit ses affaires, mais pas des valeurs personnelles sur le foyer, la famille, la religion ni les relations privées.<sup>117</sup>

L'alignement organisationnel est la cohérence et l'harmonisation des objectifs, des stratégies, des structures, des processus, de la communication et de la culture au sein d'une organisation. Cela implique que tous les aspects de l'organisation travaillent ensemble de manière coordonnée et convergente pour atteindre les mêmes résultats souhaités. L'alignement organisationnel garantit que tous les membres de l'organisation comprennent les objectifs globaux et travaillent en collaboration pour les réaliser. Il favorise une structure claire, des processus efficaces, une communication transparente et une culture d'entreprise partagée. En définitive, l'alignement organisationnel contribue à maximiser l'efficacité, la performance et la réussite de l'organisation dans son ensemble

---

<sup>117</sup>VECTOR GROUP, LLC 1550 Larimer St., Suite 111Denver, Colorado 80201-800-566-0877, Modèle d'alignement organisationnel, p. 02, 09.

### 4.6 Système de prise de décision

Le système de décision peut être défini comme étant l'ensemble des moyens humains (essentiellement intellectuelle) et matériels permettant le choix et la mise en œuvre des processus par lesquels l'information transformée en action. Son rôle est important puisqu'il fournit au système les moyens de procéder pour mener bien cette transformation provenant de l'environnement afin d'entreprendre les actions nécessaires de cette phase qui englobe les éléments suivants : La transformation des informations, La prise de décision, L'action. <sup>118</sup>

Les différents indicateurs de la performance reflètent le degré de réalisation des objectifs fixés par l'organisation et constituent en même temps une source d'informations fiable et pertinente qui alimente le processus de prise de décision. En effet, pour Harbour (2009), il serait difficile pour les dirigeants d'une entreprise d'évaluer sa situation de manière significative, dans le but de procéder à des modifications opérationnelles pour résoudre les problèmes de performance, en l'absence de ses indicateurs. Ces derniers peuvent aussi indiquer les résultats futurs, en prévenant les dirigeants des problèmes éventuels ou en offrant des conseils avancés sur les possibilités ou les choix possibles pour résoudre un problème. L'ensemble de ces informations permet aux décideurs d'une entité de gérer ou prendre des décisions d'une manière proactive et/ou effective, permettant ainsi à ces derniers de rester au moins mieux informés sur les différentes opérations et activités de l'entité en question.

D'après les opinions des auteurs, nous pouvons donc affirmer que la performance et ces mesures ou indicateurs sont étroitement liés à la décision et au processus de prise de décision.

### 4.7 Contrôle de gestion

Défini comme étant :un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feedbacks conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée

---

<sup>118</sup>SALMAT. F et ZAHI .J (2020) « performance et prise de décision : quel rôle pour les systèmes d'information décisionnels », Revue de contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume4 : numéro 2 » pp. 864, 868.

## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

Robert Anthony rajoute une définition du contrôle de gestion qui met en valeur le rôle pivot du contrôle de gestion au sein d'une organisation "Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies". Il combine donc contrôle de gestion et stratégie visant à optimiser la performance de l'organisation. Ce concept de contrôle crée deux types de mécanismes (mécanisme de coordination et d'animation) : <sup>119</sup>

- Un mécanisme de coordination des décisions, grâce à une meilleure organisation des processus d'allocation des ressources, rend le système plus efficace.
- Mécanisme d'animation pour faire évoluer le comportement des acteurs dans le sens attendu par l'organisation, il fait intervenir des aspects humains (motivation, récompense, incitation, apprentissage, culture...).

Dans toute organisation, les contrôles de gestion sont utilisés pour mettre en œuvre la stratégie et l'exécuter par toutes les parties prenantes. Influencé par les tendances comportementales, le contrôle de gestion moderne s'est étendu au-delà des fonctions traditionnellement décrites comme un outil, pour devenir un outil global de gestion des organisations.

Pour qu'un contrôleur de gestion réussît le suivi de la performance il doit impérativement se servir des outils de contrôle de gestion qui sont : les outils de calcul des coûts de prévision, de mesure de performance et de pilotage. <sup>120</sup>

### **Section 03 Le rôle de la communication interne dans la performance organisationnelle**

La communication fait partie intégrante de la panoplie de leviers du Manager d'équipes. En effet, elle contribue largement à améliorer les performances de l'entreprise (financières, commerciales, humaines, organisationnelles), son développement et donc sa valeur.

La communication est définie comme un concept indispensable aux bonnes relations entre les êtres humains, un processus qui est composé de six facteurs : émetteurs, récepteurs, message, code, canal et référent, cette communication nécessite une forte interaction entre les gens. Elle a pour but de mettre plusieurs interlocuteurs en relation et leur facilite des échanges réciproques. Elle fait naître des réactions, des émotions, des passions, des sentiments, de la reconnaissance, de l'enthousiasme... Un bon équilibre d'entreprise repose sur des piliers

---

<sup>119</sup> SIDQUI.A (2021) « L'impact des outils du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3 » pp : 460.

<sup>120</sup> SIDQUI.A (2021), Op.cit., p. 464.

## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

fondamentaux simples : le dialogue, l'écoute, l'exemplarité, la transparence, la confiance, le partage, la réactivité, l'objectivité, etc. Ce sont des facteurs clés de la cohésion et de la performance de l'entreprise.

La communication interne est devenue un élément clé de la performance organisationnelle. En effet, elle permet aux entreprises de transmettre efficacement les informations importantes à l'ensemble de leur personnel, d'améliorer la compréhension des stratégies et des objectifs de l'entreprise, de renforcer l'engagement des employés, de réduire les conflits et d'améliorer la productivité. La réussite d'une organisation dépend largement de la qualité de la communication entre les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse des employés, des managers, des clients ou des fournisseurs. La communication interne permet de créer une culture d'entreprise forte et un sentiment d'appartenance chez les employés, de favoriser la collaboration et la coordination entre les différents services, d'assurer la transparence et la cohérence des décisions prises, et de renforcer la satisfaction et la fidélisation des clients

Au sein de l'entreprise on recourt à tous les types de communication : écrite, verbale, non verbale, interne, externe, ascendante, descendante, horizontale. La communication est donc indispensable au sein de l'entreprise. Communiquer c'est partager un savoir, un savoir-faire, mais aussi et surtout un savoir-être commun, une culture. Qu'elle soit orale ou écrite, la communication interne est un facteur-clé du succès de l'entreprise, son utilité n'est plus à démontrer. Elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration des performances de l'entreprise.

La force de la communication écrite c'est qu'elle constitue la mémoire voire le patrimoine historique de l'entreprise dans la mesure où tout est archivé, « elle fournit un document que l'on peut conserver comme aide-mémoire. Elle organise l'entreprise et fait d'elle une organisation performante, c'est en fait un moyen efficace pour structurer une entreprise et permettre à ses employés de rester à l'affût de l'information, elle représente encore une forme de sécurité d'archivage et reste le support privilégié des documents officiels.

Ainsi la communication verbale est un moyen efficace pour renforcer l'esprit d'équipe, pour partager des savoirs, échanger des informations. La force de la communication verbale c'est que le contact est direct, les parties en présence non seulement échangent des informations mais également des émotions qui se dégagent telles que la sympathie, l'empathie, l'affection qui influencent positivement et qui consolident les relations et font que



## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

certaines négociations aboutissent « Elle s'avère efficace, car l'émetteur peut obtenir une rétroaction immédiate du destinataire en lui posant des questions en observant ses gestes ou son expression faciale.

En somme, la communication interne est un outil de management efficace elle joue un rôle très important, elle est un facteur clé de performance au sein de l'entreprise, c'est également un moyen efficace pour anticiper et gérer les conflits. De nos jours la communication interne est devenue une fonction à part entière. Dans plusieurs entreprises on voit naître des services, des départements ou carrément des directions de communication, ceci montre l'importance de l'entreprise et sa grande volonté à communiquer.

Elle est considérée comme un vecteur de l'efficacité de l'entreprise, tout passe par elle :

- Elle est considérée comme un concept indispensable aux bonnes relations entre les salariés, c'est un facteur déterminant pour instaurer la cohésion des groupes. Au sein de l'entreprise la communication est un outil puissant pour prendre contact avec autrui, entretenir et maintenir les relations professionnelles. Les salariés communiquent entre eux d'une manière formelle, informelle et dans tous les sens.

-Elle est aussi considérée comme un facteur clé de la confiance : Se sentir en parfaite confiance au sein du contexte professionnel, travailler dans un climat sain, dans une bonne ambiance, dans de bonnes conditions, dans une situation de confort est très important pour le salarié afin de donner le meilleur de lui-même

- Elle est aussi considérée comme un outil puissant de négociation : L'entreprise pour obtenir des marchés, vendre ou acheter un produit recourt à la négociation qui est un ensemble de techniques et démarches nécessaires pour conclure un accord, pour rechercher une solution à un problème, régler un litige, résoudre un problème. C'est une discussion entre plusieurs parties en vue de trouver un compromis qui puisse les satisfaire. Pour que cette opération aboutisse l'entreprise recourt à la communication qui facilite la réussite de cette situation de face à face. La négociation ne doit pas se limiter à une simple discussion mais à un art de parler et de convaincre pour atteindre un résultat voulu

Grâce à la communication les salariés arrivent à gérer leurs griefs et leur stress, les managers ont compris que pour que leurs employés soient performants et productifs il faut partager l'information avec eux, ils ont enfin compris que l'individu est le pilier de l'entreprise et qu'il faut le considérer et communiquer avec lui et non l'ignorer et le rejeter.

## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

Donc communiquer efficacement est devenu une nécessité pour renforcer la cohésion du groupe, éliminer les barrières entre les individus et souder leurs relations pour atteindre les objectifs et la performance.

Finalement la communication en général constitue un facteur clef pour la réussite de l'entreprise, c'est un processus continu qui permet l'amélioration des performances des salariés qui collaborent pour un objectif commun à savoir l'évolution et la survie de leur entreprise. Elle facilite l'interaction entre les individus, la coopération entre eux, leur donne l'occasion de s'exprimer, réduit les conflits, facilite la conduite des réunions, fait aboutir les négociations.<sup>121</sup>

- ✓ La communication interne joue un rôle crucial dans la performance organisationnelle en offrant de nombreux avantages et en favorisant un environnement de travail efficace et harmonieux. Elle englobe divers aspects qui contribuent à améliorer les résultats de l'entreprise.

Tout d'abord, la communication interne motive les salariés et les équipes de travail. En transmettant des messages clairs et inspirants, elle stimule l'engagement et l'implication des employés dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Une communication ouverte et transparente crée un climat de confiance, renforce la motivation individuelle et favorise la coopération au sein des équipes.

Un autre aspect important est le développement du sentiment d'appartenance. En fournissant des informations sur les valeurs, la culture et la vision de l'entreprise, la communication interne permet aux employés de se sentir connectés à l'organisation. Cela favorise un fort sentiment d'identité et d'engagement envers l'entreprise.

La communication interne joue également un rôle essentiel dans la transmission des informations. Elle permet de diffuser des messages importants tels que les objectifs stratégiques, les nouvelles politiques, les changements organisationnels et les résultats financiers. En assurant une circulation fluide de l'information, elle évite les malentendus, facilite la prise de décision et assure la cohérence dans toute l'organisation.

---

<sup>121</sup> Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation N°1 mars 2016 LA COMMUNICATION, VECTEUR DE PERFORMANCES DES ENTREPRISES COMMUNICATION, BUSINESS PERFORMANCE VECTOR Souad RAFIQ, p. 2-11.

## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

En outre, elle améliore la reconnaissance au travail. Une communication interne efficace permet de valoriser les contributions des employés, de mettre en avant leurs réussites et de promouvoir un climat de reconnaissance et de valorisation. Cela renforce la satisfaction au travail, renforce la confiance envers l'organisation et encourage la motivation des employés à fournir des performances exceptionnelles.

Un autre avantage clé de la communication interne est d'expliquer les nouvelles décisions et orientations prises par la direction. En fournissant des explications claires et en communiquant les raisons derrière ces décisions, elle aide les employés à comprendre les changements et à s'y adapter plus facilement. Cela réduit les résistances, favorise l'acceptation des nouvelles initiatives et facilite la mise en œuvre des stratégies.

La communication interne joue également un rôle important dans l'exposition de certains résultats. En partageant les succès, les réalisations et les progrès de l'entreprise, elle renforce la confiance envers la direction et les objectifs de l'organisation. Cela permet également de célébrer les réussites collectives et individuelles, ce qui contribue à une culture positive et à une motivation continue.

Un autre aspect essentiel de la communication interne est d'expliquer les échanges avec les différents acteurs et collaborateurs. Que ce soit avec les clients, les fournisseurs ou les partenaires, la communication interne permet de partager les informations pertinentes concernant les relations avec ces acteurs. Elle facilite la coordination et la collaboration avec les parties prenantes externes, ce qui renforce la confiance et favorise des relations durables et fructueuses.

De plus, la communication interne contribue à améliorer la productivité individuelle et collective de l'entreprise. En fournissant des directives claires, des objectifs spécifiques et des feedbacks constructifs, elle aide les employés à mieux comprendre leurs responsabilités et à améliorer leurs performances. Elle favorise également la collaboration entre les équipes, en encourageant le partage des connaissances, la résolution de problèmes collective et la créativité.

Un autre avantage de la communication interne est qu'elle permet de faciliter l'accès à l'information, ce qui permet aux employés de comprendre les objectifs et la stratégie de l'entreprise. En étant le porte-voix de la stratégie, elle clarifie les attentes, aligne les efforts

## Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

individuels sur les objectifs globaux et renforce le sentiment de contribution significative des employés à la réussite de l'organisation.

### **Conclusion**


La performance est un concept complexe qui englobe plusieurs aspects, Elle se compose également de différentes dimensions pour la définir. Les déterminants de la performance sont nombreux et varient en fonction de ces différents indicateurs de mesure, elle est relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. La performance organisationnelle détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. Elle se compose des indicateurs qui la mesure ainsi que ses déterminants, ensuite ses différents critères d'amélioration.

La communication interne émerge comme un facteur clé de succès. Elle contribue à améliorer la performance organisationnelle. Tout d'abord elle favorise un partage efficace de l'information à tous les niveaux de l'organisation, ce qui permet une meilleure coordination et une compréhension commune des objectifs et des stratégies. De plus, la communication interne renforce l'engagement des employés en créant un sentiment d'appartenance et en favorisant la motivation et la satisfaction au travail, ce qui conduit à une meilleure performance individuelle et collective.

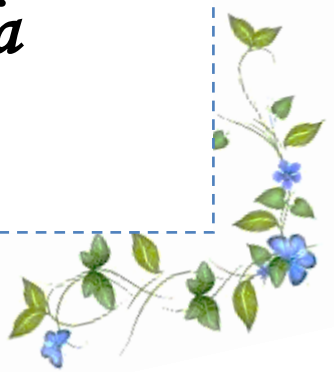
La communication interne facilite également l'alignement organisationnel en assurant la cohérence entre les objectifs individuels et ceux de l'organisation. Elle aide à communiquer la vision, les valeurs de l'entreprise, ce qui renforce l'identification des employés à l'organisation et leur compréhension des attentes.

Enfin, la communication interne est un levier puissant pour améliorer la performance organisationnelle, elle contribue à la gestion du changement et à l'adaptabilité de l'organisation. En favorisant un échange ouvert d'idées, elle encourage la créativité, ce qui permet à l'organisation de s'adapter aux défis et aux évolutions du marché. Ce qui permet d'améliorer la dimension organisationnelle de la performance ainsi que la performance globale.

Après avoir abordé le côté théorique, pour vérifier les hypothèses, nous allons étudier dans la deuxième partie de cette recherche, le cas d'entreprise Laiterie Soummam pour voir l'impact de la communication interne sur la dimension organisationnelle de cette dernière.



*Chapitre III étude de cas : la  
communication interne dans la  
Laiterie SOUMMAM*



## Chapitre III Etude de cas : La communication interne dans la Laiterie SOUMMAM

### Introduction

Les deux premiers chapitres nous ont permis d'avoir une vision globale de la communication interne et la performance organisationnelle. Donc, nous essaierons de faire le lien dans ce chapitre entre ce qui a été abordé dans la partie théorique et ce qui a été effectivement obtenu de la laiterie Soummam, afin de voir l'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle de cette entreprise, à travers un entretien avec le responsable des ressources humaines et en distribuant un questionnaire à un certain nombre d'employés de cette entreprise.

### Section 01 Présentation de l'organisme d'accueil

#### 1 Histoire

Le SARL Laiterie Soummam est une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production des produits laitiers, créée par M. Hamitouche Lounis avec l'association avec deux membres de sa famille en 1993, dans la zone industrielle d'Akbou.

**1993** : démarrage avec une seule ligne rénovée, elle employait 20 ouvriers et produisait 2000 yaourts par jour.

**1996** : acquisition de deux autres lignes.

**2000** : acquisition d'un terrain de la banlieue d'Akbou et construction d'une nouvelle usine ce qui donne naissance à Soummam 1.

L'entreprise s'investit dans trois lignes neuves. Elle s'est dotée d'équipements hauts cadence, parmi les plus performants en Algérie.

**2002** : acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine, ce qui fait une deuxième extension de Soummam. Celle-ci entre en production un an après.

Cette période est marquée par un investissement progressif dans six nouvelles lignes de production.

**2005** : acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine et construction d'un troisième bâtiment.

Pendant cette période, l'entreprise s'investit dans trois nouvelles lignes de production.

**2008** : construction d'un quatrième bâtiment nommé Soummam 4 ce qui fait que l'entreprise s'investit dans de nouvelles lignes de production.

Plus de 10 milliards de DA d'investissements cumulés durant ces dernières années.

**2013** : démarrage d'une nouvelle unité à la zone d'activité Taharacht à Akbou de plus de 7 milliards de DA.

## 2 Activité

La laiterie Soummam produit et commercialise :

- Lait UHT (nature et aromatisés) ;
- Yaourt (en pots et en bouteilles) ;
- Fromages frais (nature et aromatisés) ;
- Spécialités laitières ;
- Desserts lactés ;
- Autres (Leben, Compote).

## 3 Gamme de produits

Les produits de la laiterie Soummam se décompose sous trois types de gammes :

### Première gamme regroupe

- Yaourts fermés ;
- Yaourts brassés ;
- Yaourts au Bifidus.

### Deuxième gamme regroupe

- Desserts ;
- Yaourts à boire ;
- Lait fermentés ;
- Fromages frais.

**Troisième gamme ne contient** que les laits partiellement écrémée.

#### **4 Effectif**

Elle emploie un effectif de 1950 salariés directs, répartis sur ses unités de production. Elle emploie environ 4000 emplois indirects, notamment dans le domaine de la collecte et dans la distribution et la commercialisation des produits.

#### **5 Politique qualité**

Elle est certifiée depuis l'année 2008 : ISO 9001-v2008.

En 2017, elle a eu la certification ISO 9001-v2015.

#### **6 Positionnement sur le marché**

Soummam assure une commercialisation de près de 1800 T/JR et dispose d'une capacité de production annuelle de plus de 1200000 T/AN.

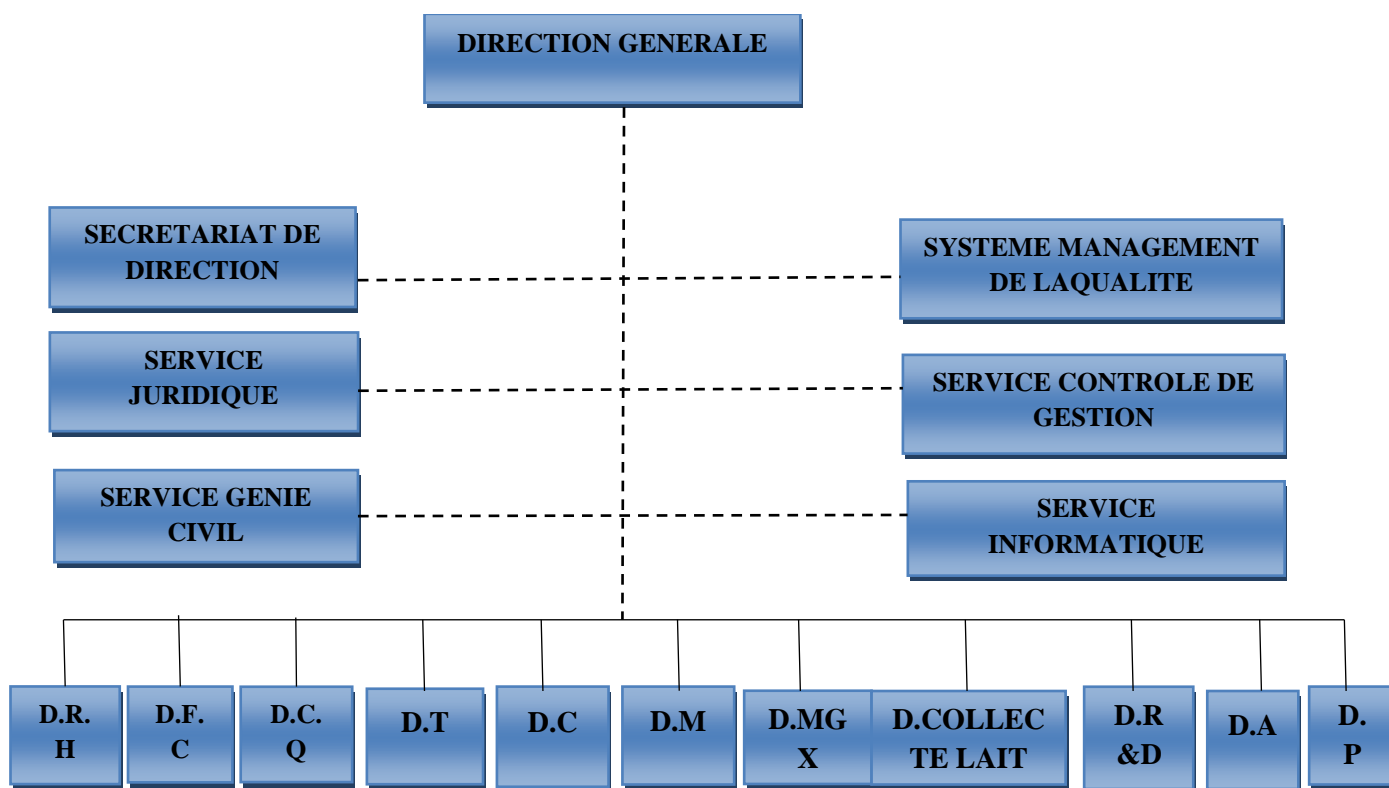
Ce qui lui a permis d'être leader incontesté dans son domaine d'activité avec une part de marché de 48%.

Nonobstant la concurrence dynamique et agressive de la filière, elle assure une disponibilité de plus de 95% sur les 65000 points de vente répartis à travers le territoire national, ce qui confirme son envergure nationale enviée.



7 Organigramme de l'entreprise

Figure n°11: Organigramme de la laiterie Soummam



Source : Document émis par l'entreprise

## **Section 02 Présentation de la méthodologie de recherche**

Dans cette section, nous essayons de décrire les étapes que nous avons suivies pour réaliser notre travail et d'expliquer les méthodes de collecte de données et d'analyse des résultats que nous avons utilisés.

### **1 L'état des lieux**

L'entreprise Soummam programme des formations de communication pour les travailleurs. Le responsable des ressources humaines voit la communication interne comme un moyen d'amélioration et la définit comme l'échange d'informations entre les parties prenantes de l'entreprise. La communication interne se fait de manière verbale, écrite ou électronique, en utilisant des moyens tels que les réunions, les emails, l'affichage, l'intranet, le téléphone, l'internet et la documentation. Ils utilisent ainsi L'intranet communiqué avec les parties prenantes externes. Au sein de l'entreprise les travailleurs utilisent les formes de communication descendante, ascendante et horizontale pour transmettre les informations et favoriser la coordination et la collaboration.

La communication interne est importante pour réduire les malentendus et les conflits, partager les objectifs et les valeurs de l'entreprise, faciliter la coordination et améliorer la performance organisationnelle. Une communication interne efficace permet aux employés de se sentir plus connectés à l'organisation, de comprendre les objectifs de l'entreprise et de voir comment leur travail contribue à la réalisation de ces objectifs. Cela peut améliorer la motivation et l'engagement des employés, ce qui peut se traduire par une performance accrue.

Elle a pour objectifs d'informer, coordonner et renforcer la culture d'entreprise. Elle résout les problèmes en encourageant le partage d'informations pertinentes et en utilisant les connaissances de chacun de manière efficace. La communication interne contribue à la performance organisationnelle en créant un environnement de travail efficace et productif, en favorisant la motivation, l'engagement, la culture d'entreprise, la prise de décision et la rétention des employés. Elle favorise une meilleure compréhension des objectifs et des stratégies de l'entreprise, ce qui permet aux employés de s'aligner sur ces objectifs et de travailler de manière plus efficace vers leur réalisation, Elle favorise la transparence dans l'entreprise, cela renforce la confiance des employés envers l'entreprise et les managers Elle améliore l'efficacité et elle aide à éliminer les obstacles à la performance en fournissant aux employés les informations et les ressources dont ils ont besoin pour réussir.

Les obstacles à la communication interne incluent le manque de transparence, de canaux de communication, de qualité et de participation, ainsi que le manque de formation.

## **2 Présentation de l'entretien et le questionnaire effectués**

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

### **2.1 Objectif de la recherche**

L'objectif principal de cette recherche est de répondre à la problématique qui est :

Quel est la contribution de la communication interne à la performance organisationnelle de la Laiterie SOUMMAM ?

### **2.2 Méthode de collecte de données**

Pour apporter une réponse à la problématique de notre recherche, nous avons utilisés trois techniques de collecte d'informations, qui sont comme suit :

#### **2.2.1 La documentation**

Nous avons eu accès à des documents internes de la laiterie Soummam.

#### **2.2.2 L'entretien**

Nous avons mené un entretien avec le responsable des ressources humaines, qui comprenait 19 questions ouvertes. Ces questions offraient au répondant une liberté de choix dans ses réponses. Il lui était demandé de donner son opinion, ce qui a conduit à des réponses plus détaillées et approfondies.

### **Le questionnaire**

Afin de bien mener notre recherche, nous avons réalisé un questionnaire destiné aux cadres et employés de la Laiterie SOUMMAM.

Il comporte des questions ouvertes et fermées, à travers ces questions fermées, le répondant est invité à sélectionner une réponse parmi plusieurs choix.

Nous avons proposés 38 questions, elles sont réparties en trois axes :

- ✓ Le premier axe contient 05 questions pour connaître le répondant (l'employé).

✓ Le deuxième axe contient 08 questions pour avoir une idée sur la communication interne implanté dans l'entreprise.

✓ Le troisième axe contient 25 questions visant à montrer la contribution de la communication interne dans la dimension organisationnelle de la performance de l'entreprise.

### **3 L'échantillon**

Notre étude concerne les différents types d'employés à savoir : les agents de maîtrise, agents exécutants et cadres. Notre échantillon comporte 50 personnes (employés).

Cette diversification des statuts professionnels nous a permis d'enrichir notre analyse.

### **4 Diffusion du questionnaire**

Un questionnaire est un outil de collecte de données utilisé dans les recherches ou les enquêtes pour recueillir des informations auprès d'un échantillon de personnes. Il se compose généralement d'une série de questions structurées, conçues pour obtenir des réponses spécifiques sur un sujet donné.

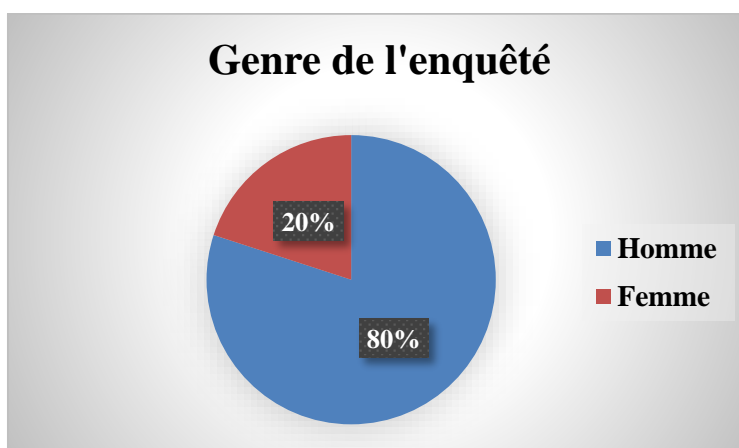
Nous avons élaboré ce questionnaire spécifiquement dans le but d'obtenir des informations pertinentes sur notre problématique. En analysant les réponses, nous pourrions facilement parvenir à des conclusions sur le fond du problème, ainsi que vérifier la validité de nos hypothèses de travail. Après avoir rédigé notre questionnaire, nous avons opté pour un déplacement personnel pour pouvoir distribuer les questionnaires(50) à l'ensemble des employés de l'entreprise et avec l'aide de responsable de la ressource humaine, on a pu collecter des données suffisantes pour traiter notre problématique. Nous avons distribué 50 questionnaires aux employés (cadres, agent exécutant, agent maitrise), on a récupéré le même nombre (50 questionnaires).

## **Section 03 Analyse et interprétation des résultats**

### **1 Axe 01 Informations socioprofessionnelles**

Cet axe présente le genre, l'âge, les catégories professionnelles, l'expérience et l'ancienneté des interrogés au sein de l'entreprise.

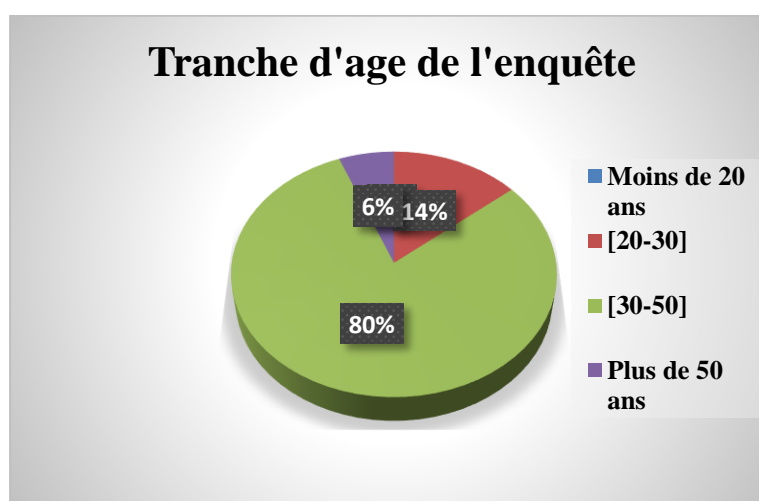
**Figure 12: Répartition des interrogés par sexe**



**Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées.**

Nous pouvons constater à partir de la figure « 12 » que la majorité des interrogés c'est des hommes avec un taux de 80% soit 20% pour le sexe féminin.

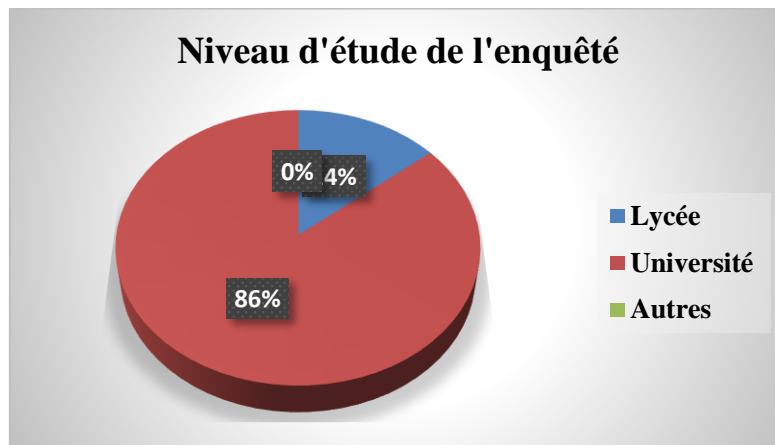
**Figure 13: Répartition des interrogés par âge**



**Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées**

On constate à partir de la figure « 13 » que 14% des interrogés sont entre 20 et 30 ans, alors que 80% des interrogés entre 30 et 50 ans, et 6% des personnes âgées de plus de 50 ans. Donc l'entreprise à un effectif de tranche d'âge active, Cette tranche d'âge représente la majorité écrasante des employés interrogés, avec 80% du total. Cela indique que l'entreprise compte principalement des personnes ayant une expérience professionnelle solide. Les employés dans cette tranche d'âge peuvent apporter une stabilité et une expertise précieuses à l'entreprise.

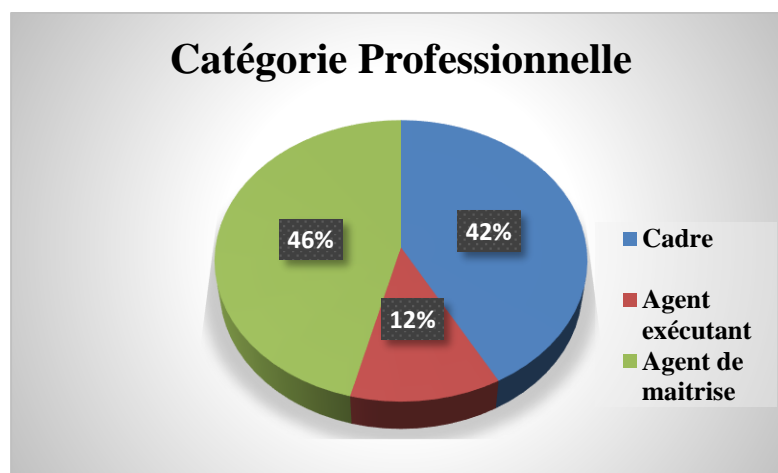
Figure 14 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées

D'après les données de la figure « 14 », la majorité de notre échantillon ont un niveau d'étude universitaire avec un pourcentage de 86%, suivi par ceux qui ont un niveau d'étude au lycée avec un pourcentage de 14%. Cette répartition suggère une prédominance significative de personnes ayant suivi des études universitaires au sein de cette entreprise, ce sont des travailleurs acquis des compétences plus spécialisées, une plus grande capacité d'adaptation et une meilleure aptitude à résoudre des problèmes complexes.

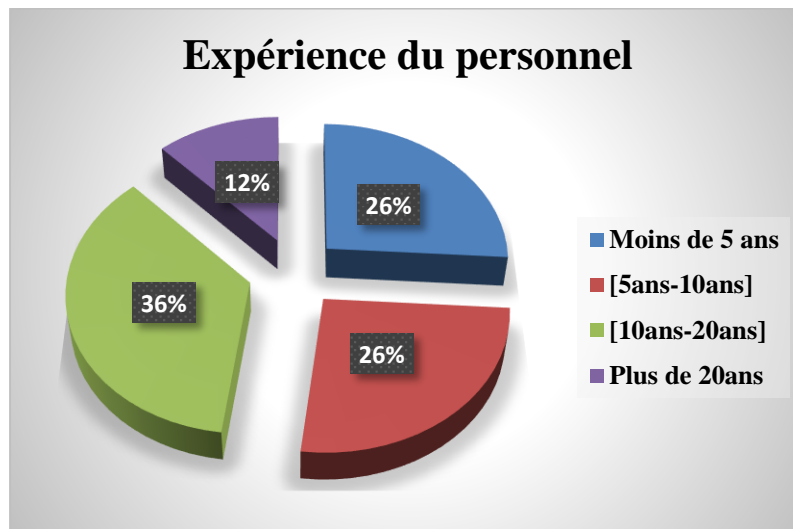
Figure 15: Répartition des interrogés par catégories professionnelles



Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées

Nous démonterons à partir de la figure « 15 » que les interrogés sont de catégories variées, La catégorie professionnelle la plus élevée et la plus dominante est celle des agents de maîtrise avec un pourcentage de 46%, suivi par la catégorie des cadres avec 42%, enfin 12% pour les agents exécutant. La communication interne ne se limite pas à une seule catégorie professionnelle au sein de l'entreprise.

Figure 16 : Répartition des interrogés par leur expérience

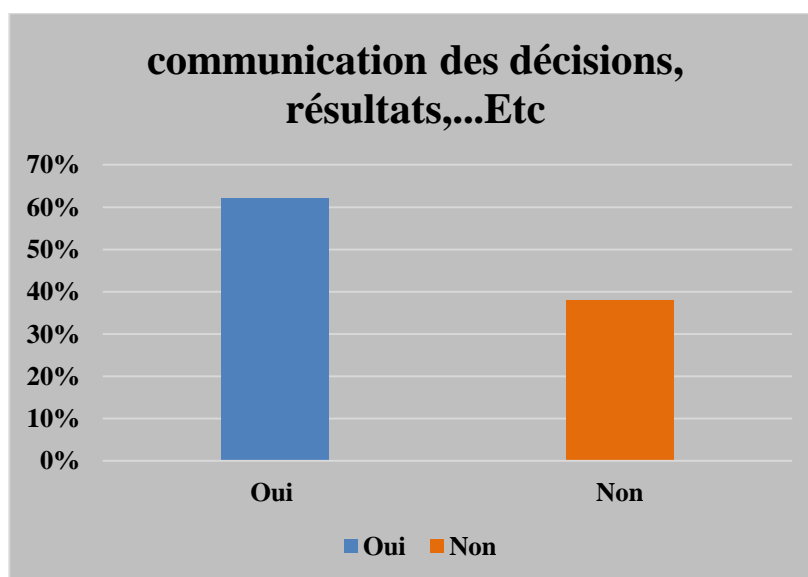


Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées

À partir des données de la figure « 16 », on note que 74% des interrogés ont plus de 5 ans d'expérience dans l'entreprise, Alors que 26% travaillent dans l'entreprise depuis moins de 5 ans. Donc Nous pouvons dire que l'entreprise assure de bonnes conditions de travail, une solide base de connaissances internes et une stabilité organisationnelle, Cela peut être bénéfique pour assurer la continuité des opérations et faciliter la transmission des compétences au sein de l'entreprise.

## 2 Axe 02 La communication interne (CI)

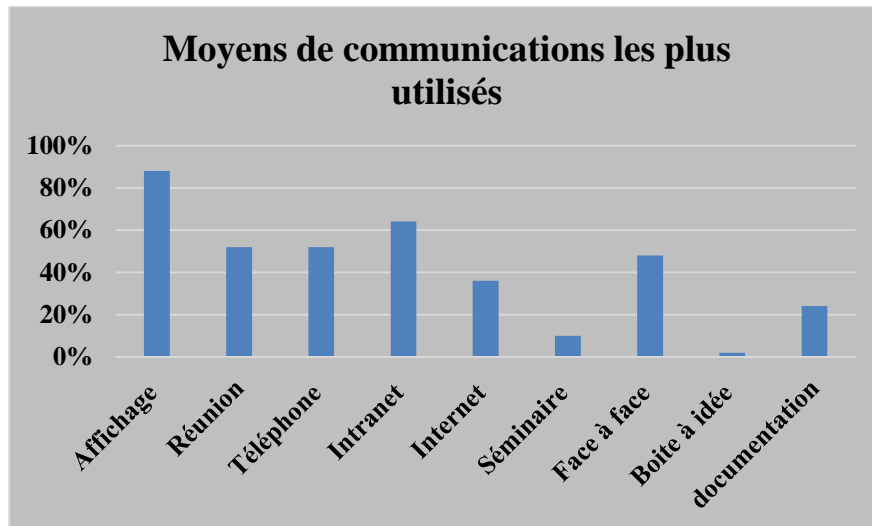
Figure 17 : Communication des décisions, résultats,...Etc.



Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées.

A partir des données de la figure « 17 » nous démontrons que 62% des travailleurs confirment que l'entreprise leur communique ses décisions, résultats, etc. alors que 38% des travailleurs l'infirment. Cela suggère un certain niveau de transparence et d'ouverture de la part de l'entreprise envers ses employés, ce qui peut favoriser un environnement de travail informé et engagé.

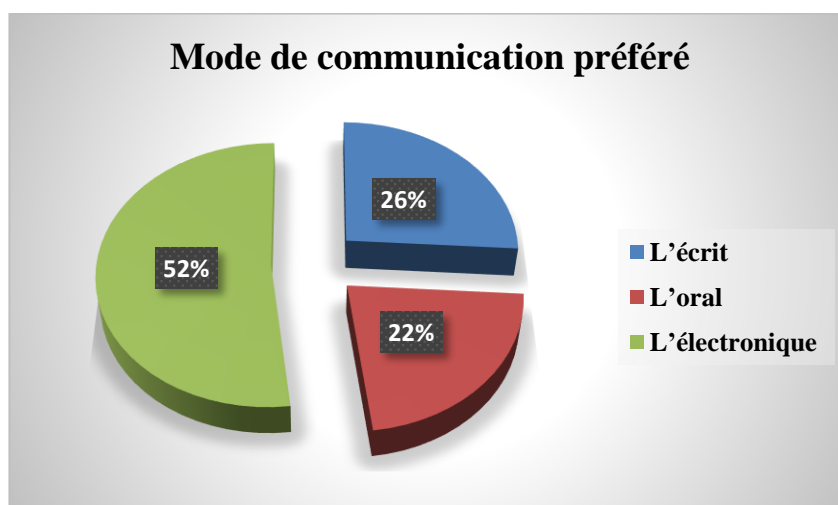
**Figure 18 : les moyens de communication les plus utilisés**



Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées

D'après la figure « 18 » nous constatons que les moyens de communication les plus utilisés dans l'entreprise sont l'affichage avec 88% et les réunions, le téléphone avec 52%, ainsi que l'intranet avec 64%, l'internet avec 36%, ainsi que la documentation, suivi des discussions face à face avec 48%. Les moyens peu utilisés sont le séminaire avec 10%, et la boîte à idée avec 2%.

**Figure 19 : Le mode de communication préféré**

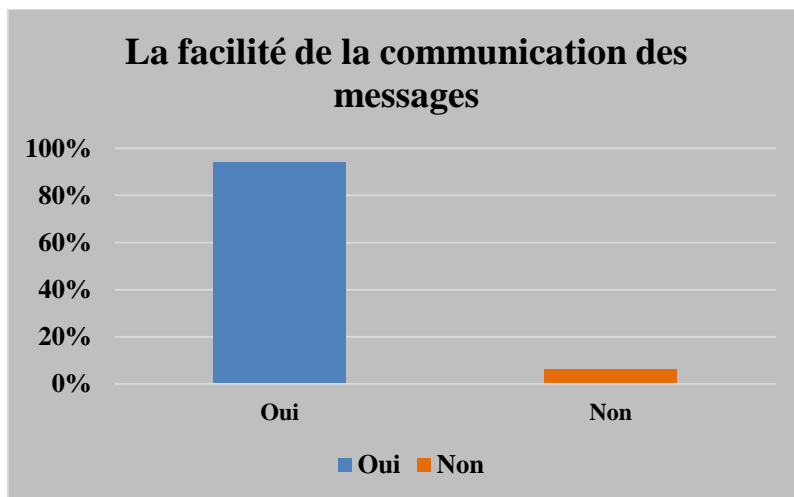


Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées



D'après la figure « 19 » nous constatons que le mode de communication le plus préféré pour les travailleurs est l'électronique avec 52%, suivi par l'écrit avec 26%, enfin l'oral avec 22%.

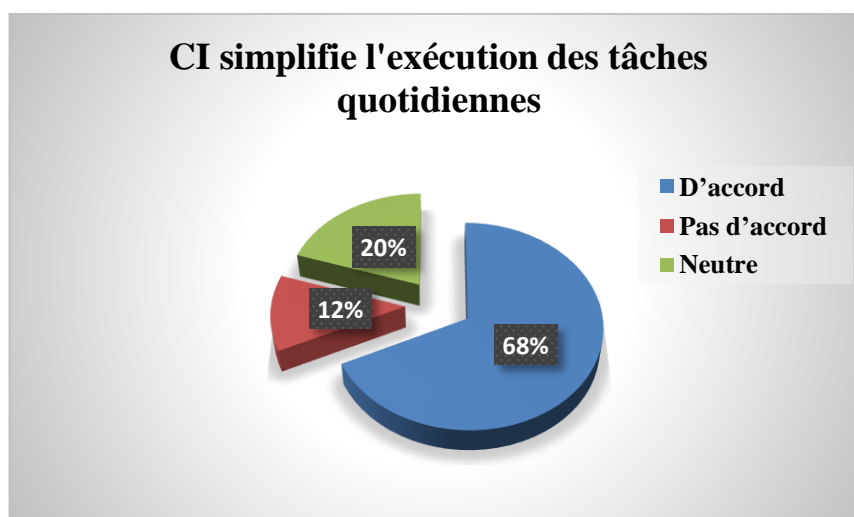
**Figure 20 : La facilité de la communication des messages**



**Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées**

Nous pouvons constater à partir de la figure « 20 » que 94% des interrogées ont confirmé que les messages communiqués leur parviennent facilement au sein de l'entreprise, tandis que 6% des interrogées ont l'infirmité. Donc les résultats de l'enquête mettent en évidence la réussite de l'entreprise dans la transmission efficace des messages et soulignent l'importance de maintenir et de renforcer cette communication interne positive.

**Figure 21 : communication interne et l'exécution des tâches quotidiennes**

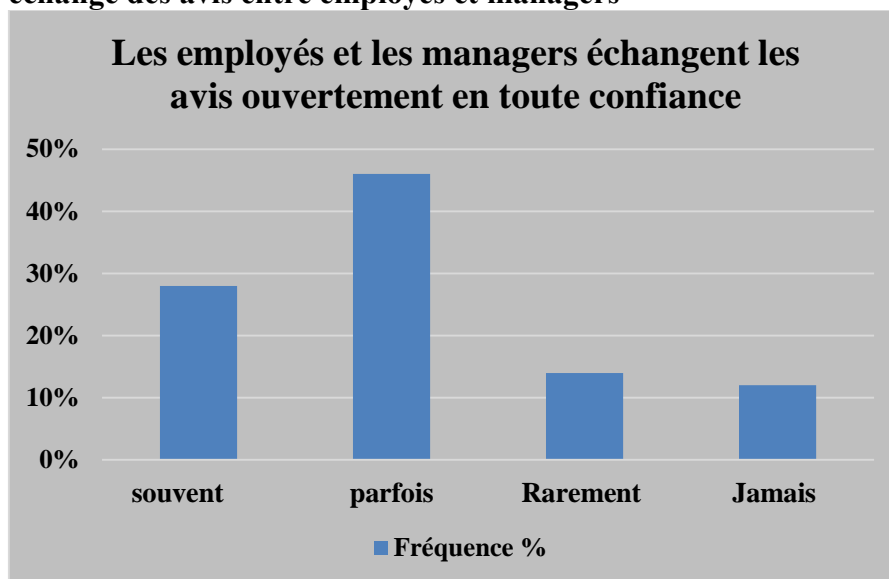


**Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées**

Nous pouvons constater à partir des données de la figure « 21 » que 68% des interrogés confirme que la communication interne simplifie l'exécution des tâches quotidiennes, alors qu'un taux de 12% l'infirme. Cette constatation suggère que la majorité des employés perçoivent la communication interne comme un moyen précieux pour obtenir les informations

nécessaires à la réalisation de leurs tâches, clarifier les attentes et coordonner leurs actions avec les autres membres de l'entreprise.

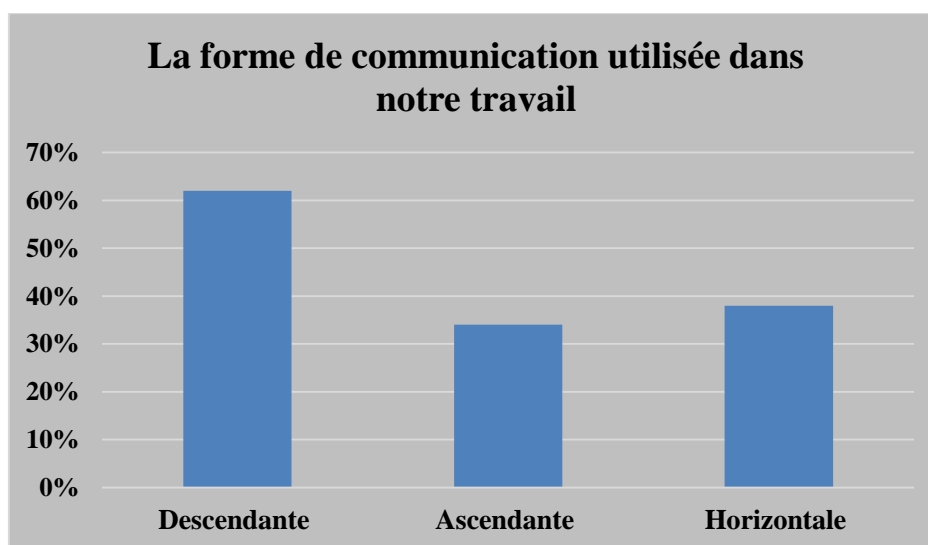
Figure 22 : l'échange des avis entre employés et managers



Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées

Nous pouvons constater à partir des données de la figure « 22 » qu'il existe un certain degré d'échange d'avis ouvert entre les employés et les managers au sein de l'entreprise. (28%) des répondants indiquant que cela se produit souvent, (46%) d'eux indiquant que cela se produit parfois. ce qui peut encourager les employés à travailler dans un environnement favorable et à la collaboration, où les idées et les opinions sont encouragées et respectées. Dans l'ensemble, la présence d'échanges d'avis ouverts entre les employés et les managers est un aspect positif qui favorise la collaboration et la prise de décisions.

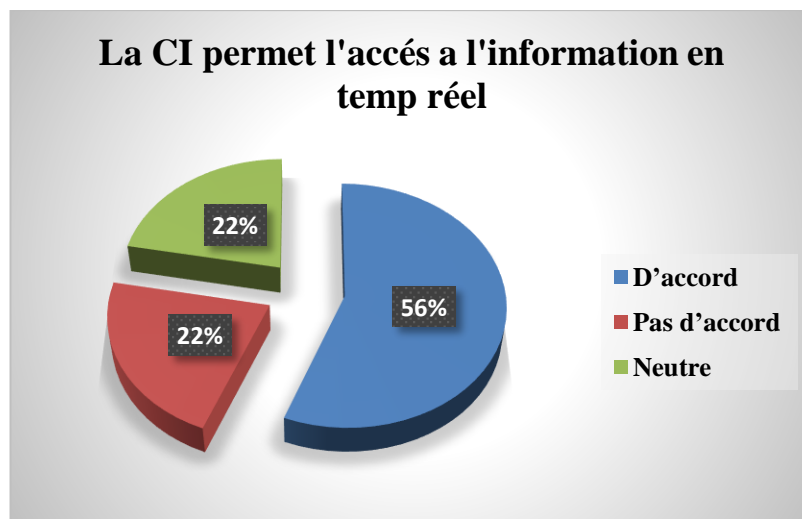
Figure 23 : La forme de communication utilisée dans l'environnement de travail



Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées

Nous pouvons constater à partir des données de la figure « 23 » que 62% des interrogées utilisent la communication descendante tandis que (34%) d'eux utilisent la communication ascendante, suivi par (38%) des interrogés qui utilisent la communication horizontale. Cela est expliqué par le fait que la communication descendante est souvent utilisée pour diffuser les décisions, les directives et les informations essentielles aux employés. Sa fréquence plus élevée peut être le reflet d'une structure organisationnelle traditionnelle, où les managers ont un rôle central dans la transmission des informations. Ainsi la présence de la communication ascendante et horizontale indique une certaine ouverture et une culture qui favorise l'échange d'informations, et une culture d'entreprise qui encourage les employés à exprimer leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions, la collaboration entre pairs, ceux qui facilite la coordination entre les différents fonctions de l'entreprise.

**Figure 24 : La communication interne et l'information**



**Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées**

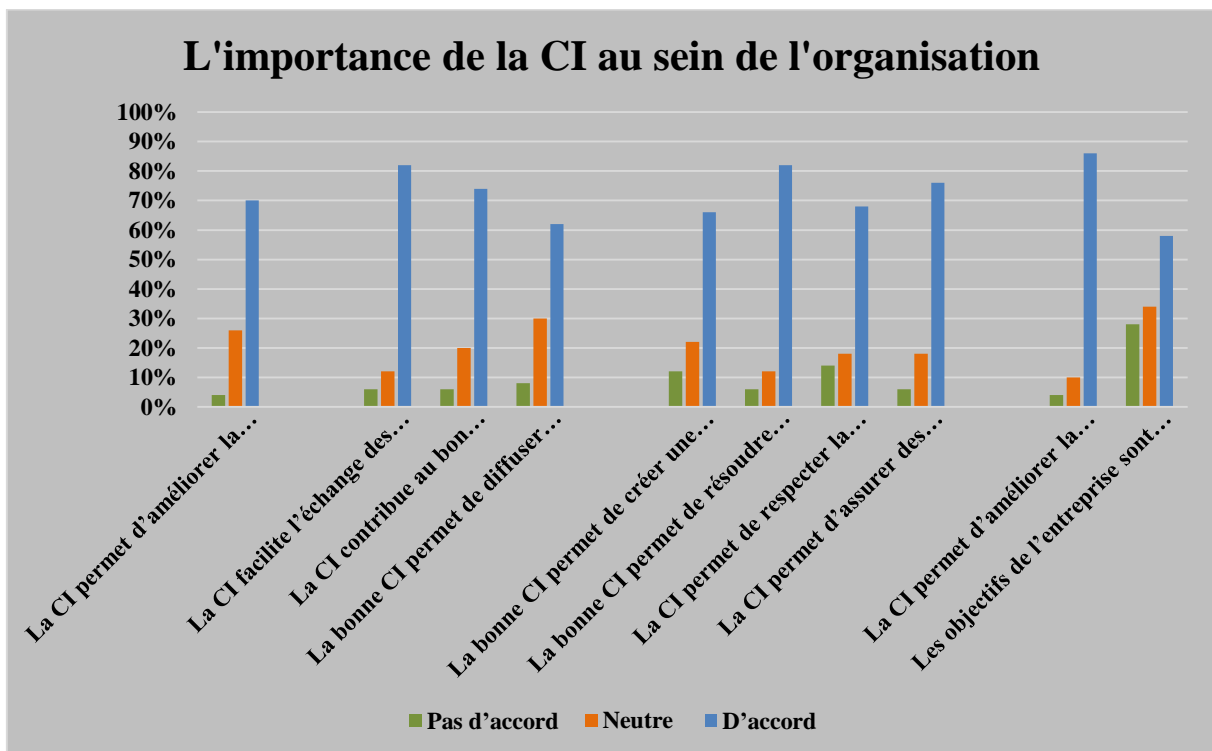
Nous pouvons constater à partir des données de la figure « 24 » que (56%) des interrogés ont confirmé que la communication interne permet l'accès à l'information en temps réel, et (22%) d'entre eux l'infirment. Cela signifie que la communication interne est un moyen efficace pour obtenir des informations en temps réel. Cela suggère que l'entreprise met en place des canaux de communication appropriés qui permettent aux employés d'obtenir rapidement les informations dont ils ont besoin pour effectuer leur travail. L'accès à des informations en temps réel peut faciliter la réalisation des tâches, la prise de décision, la résolution de problèmes et la réactivité aux changements et aux situations urgentes.

**3 Axe 03 La contribution de la communication interne à la dimension organisationnelle de performance**

**Tableau 02 : L'importance de la CI au sein de l'organisation**

|  | Pas d'accord | Neutre  | D'accord |
|--|--------------|---------|----------|
| La CI permet d'améliorer la qualité de la circulation de l'information au sein de notre entreprise                               | 2 (4%)       | 13(26%) | 35 (70%) |
| La CI facilite l'échange des informations entre les différents acteurs de l'entreprise   | 3(6%)        | 6(12%)  | 41(82%)  |
| La CI contribue au bon déroulement du travail au sein de notre entreprise  | 3(6%)        | 10(20%) | 37(74%)  |
| La bonne CI permet de diffuser les valeurs et la culture au sein de notre entreprise   | 4(8%)        | 15(30%) | 31(62%)  |
| La bonne CI permet de créer une culture d'entreprise forte et un sentiment d'appartenance chez les employés                      | 6(12%)       | 11(22%) | 33(66%)  |
| La bonne CI permet de résoudre les problèmes rencontrés au sein de notre entreprise  | 3(6%)        | 6(12%)  | 41(82%)  |
| La CI permet de respecter la structure formelle de l'organisation de notre entreprise  | 7(14%)       | 9(18%)  | 34(68%)  |
| La CI permet d'assurer des bonnes relations entre les différents membres d'équipes, partenaires et composantes de l'organisation | 3(6%)        | 9(18%)  | 38(76%)  |
| La CI permet d'améliorer la coordination entre divers services de notre entreprise   | 2(4%)        | 5(10%)  | 43(86%)  |
| Les objectifs de l'entreprise sont communiqués clairement à l'ensemble du personnel au sein de notre entreprise                  | 14(28%)      | 17(34%) | 19(58%)  |

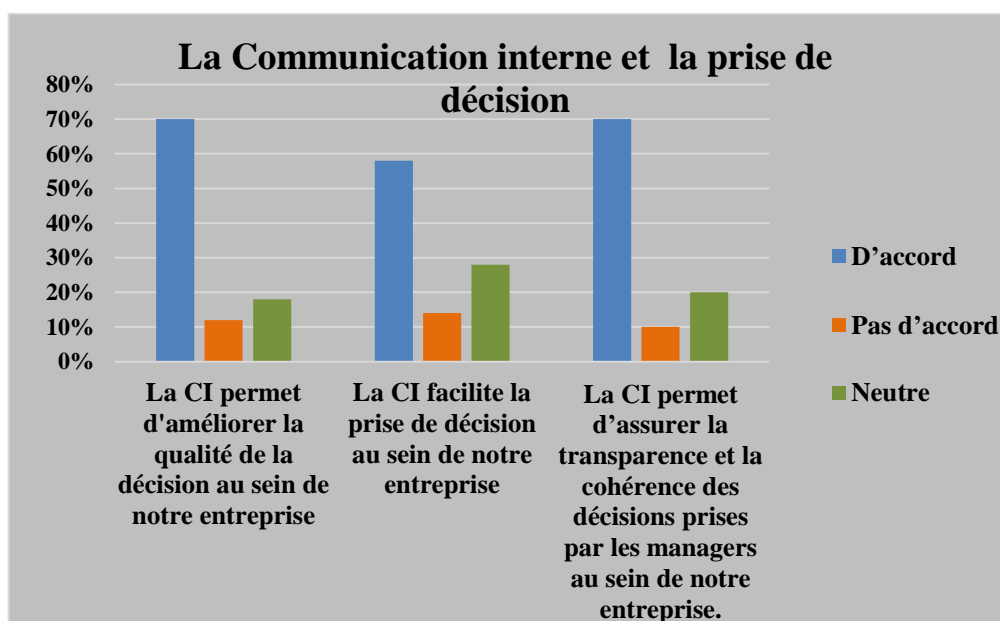
**Figure 25 : L'importance de la CI au sein de l'organisation**



Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées.

Les interrogés s'accordent au fait que la communication interne est importante dans l'organisation. Les interrogés confirment avec un taux de (70%) que la CI améliore la qualité de la circulation fluide de l'information, comme elle permet de faciliter l'échange des informations entre les différents acteurs (soit 82% des interrogés), comme elle contribue au bon déroulement de travail (74%) en encourageant la collaboration et l'échange des avis entre les travailleurs. La CI permet aussi de diffuser les valeurs et la culture (62%) ainsi de créer une culture d'entreprise forte et un sentiment d'appartenance chez les employés (66%), comme elle contribue à résoudre les problèmes (82%). La CI respecte la structure formelle de l'organisation (soit 68% des interrogés). (76% des interrogés) confirme que la CI favorise des bonnes relations entre les différents membres d'équipes, partenaires et composantes de l'organisation en améliorant la coordination (86% des interrogés). (58% des interrogés) confirment qu'elle permettant de transmettre clairement les objectifs de l'entreprise à l'ensemble du personnel. La communication interne contribue à aligner les actions et les efforts de tous les acteurs vers la réussite commune de l'entreprise. Donc la CI permet d'améliorer les conditions de travail, et la performance des employés, elle permet aussi d'améliorer l'aspect organisationnelle de l'entreprise, ce qui impact la dimension organisationnelle de performance de l'entreprise. Par conséquent, investir dans une communication interne de qualité est un levier incontournable pour améliorer la performance et la réussite globale de l'organisation.

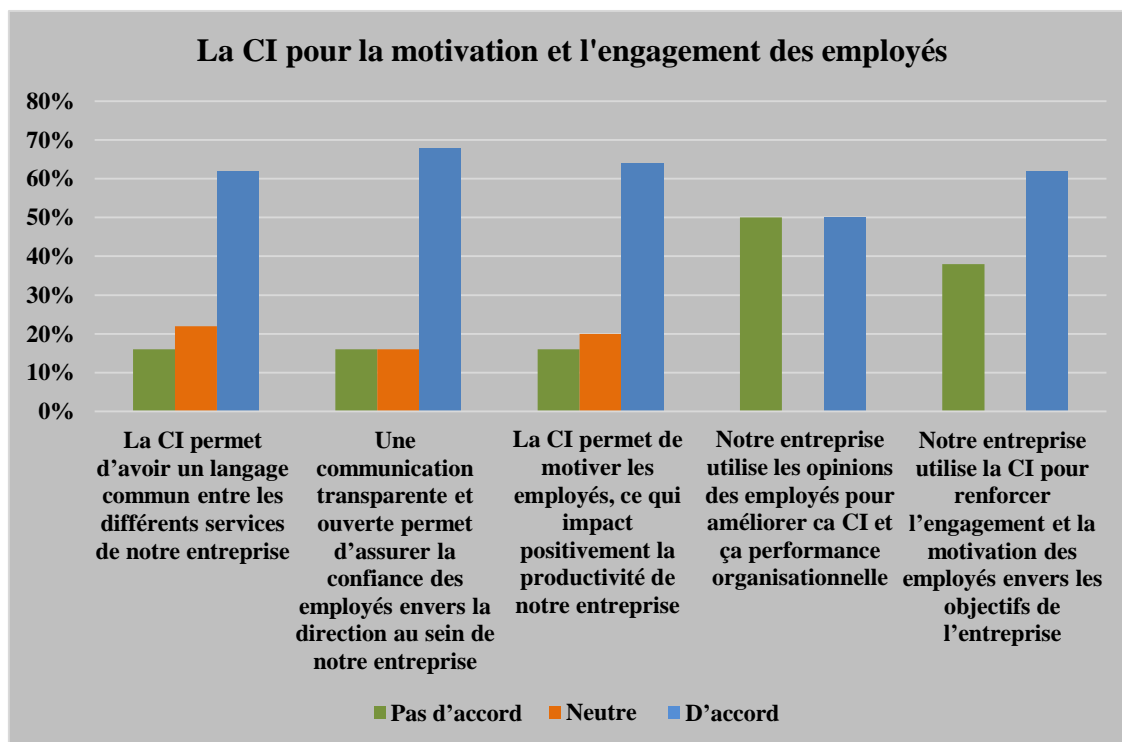
**Figure 26 : La communication interne et la prise de décision**



Source : Établi par nous-mêmes à partir des données collectées.

On remarque à partir des données de la figure « 26 », que (70%) des interrogés s'accordent sur l'impact positif de la communication interne sur la prise de décision, car la CI permet d'améliorer la qualité de la décision en favorisant la collecte d'informations pertinentes, les échanges d'idées, d'expériences, ce qui permet d'avoir une vision plus complète de la situation. Elle facilite ainsi la prise de décision (58%) en fournissant un accès aux informations nécessaires et en encourageant la collaboration, ainsi que le partage de connaissances. Comme elle permet d'assurer la transparence et la cohérence des décisions prises par les managers (70%), en renforçant la confiance et minimisant les malentendus et les incohérences, en facilitant la diffusion d'informations à l'ensemble des acteurs. Ce qui favorise une compréhension commune des décisions prises. Ce qui permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise.

**Figure 27 : La CI pour la motivation et l'engagement des employés**

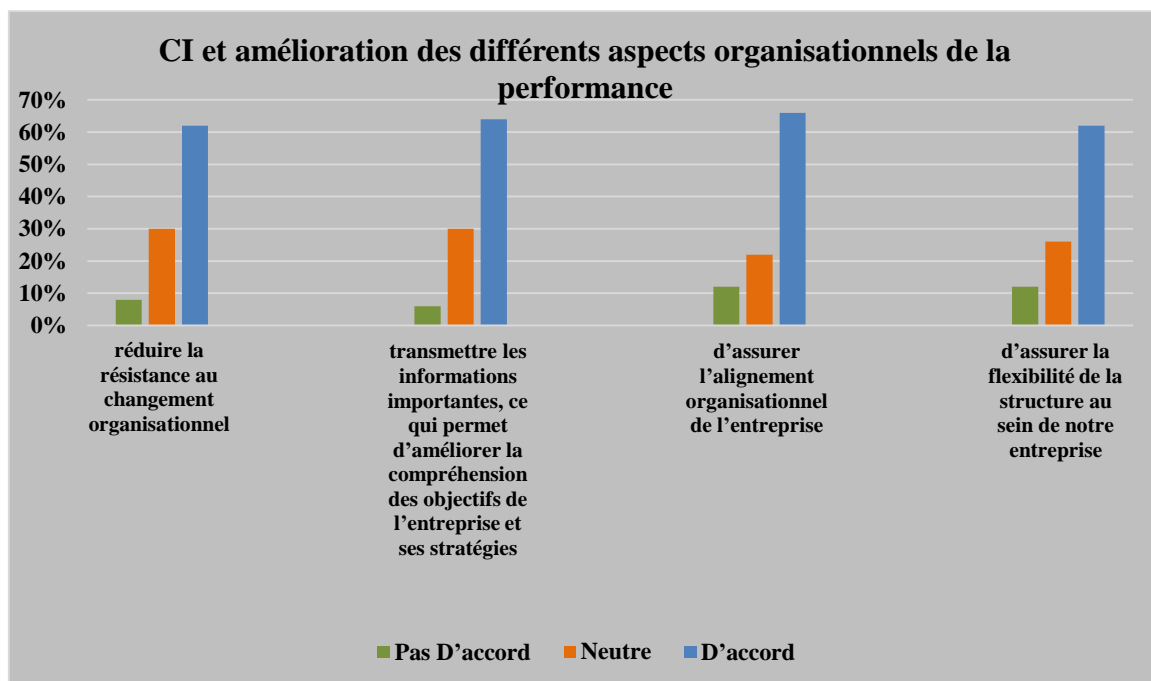


**Source : Établit par nous-mêmes à partir des données collectées.**

A partir des données de la figure « 27 » la majorité des interrogés s'accordent sur l'impact positif de la communication interne sur la motivation et l'engagement des employés, car la CI permet d'avoir un langage commun entre les différents services (62%), en favorisant l'échange d'informations, d'objectifs, des directives, des connaissances et d'expériences. Elle permet d'assurer la confiance des employés envers la direction (68%), en communiquant

d'une manière honnête, en partageant les informations pertinentes sur les décisions, les objectifs, ce qui favorise la transparence. Comme elle permet de motiver les employés ce qui reflète positivement sur la productivité (64%). L'entreprise utilise les opinions des employés pour améliorer sa communication ainsi que sa performance organisationnelle (50%). La CI est également utilisée pour renforcer l'engagement et la motivation des employés envers les objectifs de l'entreprise (62%), en les informant sur les décisions, les résultats de l'entreprise, ainsi en reconnaissant les efforts individuels et collectifs, en fournissant des opportunités de participation, ce qui favorise une culture de performance et de collaboration.

**Figure 28 : CI et amélioration des différents aspects organisationnels de la performance**

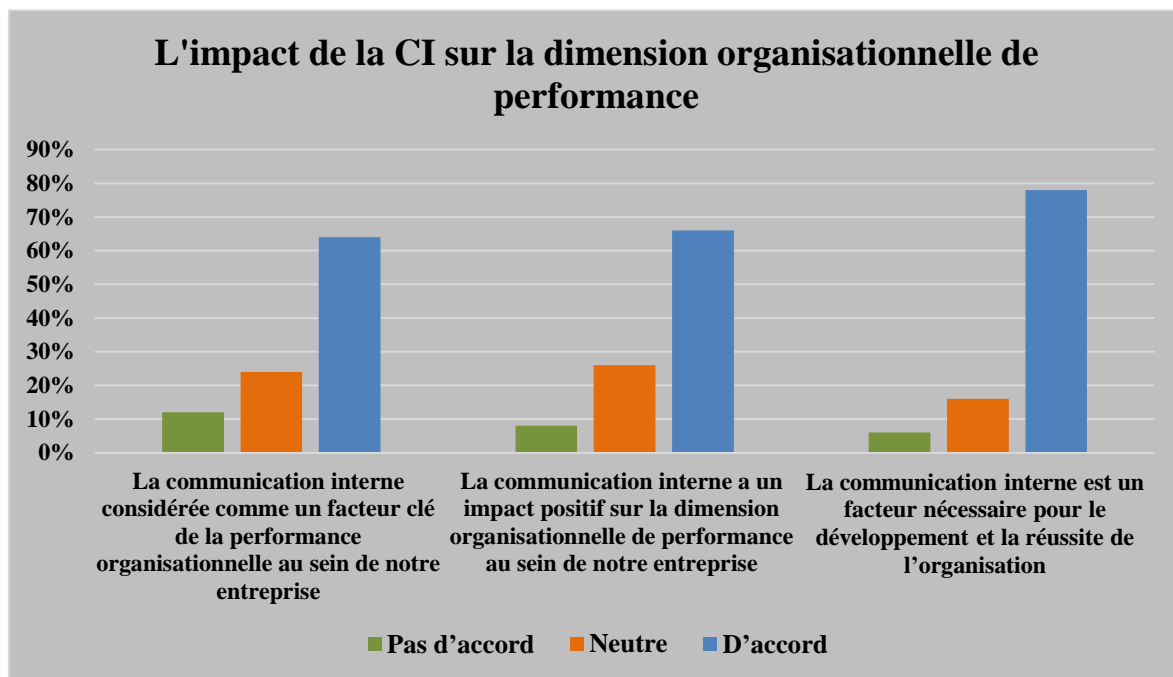


**Source : Établit par nous-mêmes à partir des données collectées.**

A partir des données de la figure « 28 », les interrogés accordent l'impact positif de la Ci dans l'amélioration des différents aspects organisationnels de performance, en réduisant la résistance au changement organisationnel (62%), comme elle permet de transmettre les informations importante ce qui permet d'améliorer la compréhension des objectifs et les stratégies (64%) en fournissant des informations claires, en encourageant le dialogue, en assurant une communication régulière et cohérente. Elle permet ainsi d'assurer l'alignement organisationnel (66%) en harmonisant les objectifs, les actions, les ressources, la stratégie et la structure organisationnelle, en assurant que toutes les parties prenantes travaillent de manière cohérente et concentrée vers un objectif commun. Elle permet ainsi d'assurer la

flexibilité de la structure (62%) en favorisant la rapidité de la diffusion des informations clés et les changements au sein l'organisation dans les deux sens, ce qui permet de s'adapter rapidement, en permettant à tous les membres de l'organisation de travailler ensemble vers des objectifs commun.

**Figure 29 : L'impact de la CI sur la dimension organisationnelle de la performance.**



**Source : Établit par nous-mêmes à partir des données collectées.**

La majorité des interrogés (64%) s'accordent que la CI est considérée comme un facteur clé de la performance organisationnelle car elle permet de résoudre les problèmes de manière plus rapide et efficace, en encourageant le partage d'informations et la collaboration entre les équipes. Elle favorise la collaboration (en communiquant efficacement), l'engagement des employés, ce qui permet de créer un environnement productif et une gestion efficace du changement, ainsi la diffusion des objectifs. (66%) des interrogés accordent sur l'impact positif de la CI sur la dimension organisationnelle de performance car elle favorise la coordination et la cohérence, lorsque les membres de l'organisation peuvent communiquer efficacement entre eux cela permet de partager des informations pertinente, elle assure que tous les acteurs comprennent les objectifs. Elle renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation. Elle aide à gérer les conflits et les malentendus, lorsque les informations circulent de manière fluide et transparente il y'a moins de place pour les rumeurs. Elle fournit aux membres de l'organisation les informations nécessaires pour prendre des décisions



éclairées. L'accès à des informations pertinentes et actualisées permet d'améliorer la qualité des décisions prises à tous les niveaux, Lorsque les membres de l'organisation sont informés et impliqués, ils sont plus motivés et engagés dans leur travail, ce qui se traduit par une performance accrue.(78%) des interrogés confirment que la CI est un facteur nécessaire pour le développement et la réussite de l'organisation en favorisant l'alignement des objectifs, l'engagement, la création d'un climat de confiance, elle permet de transmettre les objectifs en favorisant la cohésion entre les membres de l'organisation, elle permet à l'organisation de rester compétitive et de s'adapter aux évolutions du marché ce qui améliore la productivité, ainsi que la réalisation efficace des objectifs fixés.

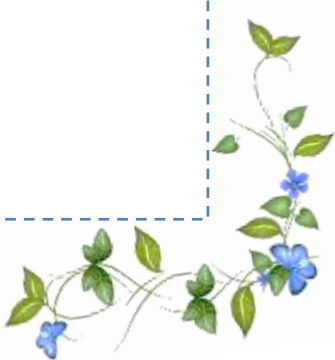
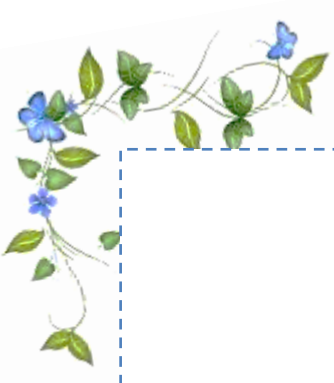
### **Conclusion**

S'agissant de notre travail de recherche sur le terrain au sein de la Laiterie SOUMMAM, l'objet de notre cas relatif à la problématique de savoir comment la communication interne contribue à la performance organisationnelle.

D'après les données issues de notre travail, et suite à l'étude de l'impact de la communication interne sur les différents aspects organisationnels de la performance, on peut confirmer que la communication interne impact positivement sur la performance organisationnelle, car elle joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la circulation des informations, la coordination, la collaboration. Elle renforce également l'engagement des employés et favorise un climat de confiance propice à la gestion des conflits et des malentendus. En communiquant de manière transparente sur les décisions et les actions de l'entreprise, la communication interne peut favoriser la confiance des employés envers leur entreprise. La communication interne assure l'alignement organisationnel et renforce la flexibilité de l'organisation, tout en améliorant la prise de décision et en favorisant un fort sentiment d'appartenance des employés envers l'organisation et l'entreprise dans son ensemble, ce qui améliore directement la productivité des employés. Grâce à une communication interne efficace, les différents départements et équipes peuvent coordonner leurs actions et collaborer de manière harmonieuse, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle. De plus, elle contribue à la motivation des employés et à leur engagement, la communication interne contribue à une performance accrue. Créant un environnement propice à l'échange d'idées et à la résolution collaborative des problèmes. La communication interne joue également un rôle clé dans l'alignement des objectifs, permettant à chaque membre de l'organisation de comprendre clairement les objectifs communs et de travailler dans la même

direction, elle améliore l'efficacité et elle aide à éliminer les obstacles à la performance en fournissant aux employés les informations et les ressources dont ils ont besoin pour réussir. Enfin, dans un monde en constante évolution, la CI permet d'expliquer les changements, les raisons de ces changements pour les employés permet à l'organisation de s'adapter rapidement aux changements, de rester compétitive et de saisir les opportunités. En investissant dans une communication interne solide, une entreprise peut stimuler sa performance organisationnelle et se positionner favorablement sur le marché, créant ainsi les conditions propices à une croissance et à une réussite à long terme.

Ces différents résultats nous montrent d'après la plupart des travailleurs que la communication interne est très importante au sein de l'entreprise SOUMMAM et aussi elle contribue forcément à améliorer l'efficacité et la productivité.



*Conclusion  
générale*

## **Conclusion générale**

La contribution de la communication interne à la dimension organisationnelle de la performance est un aspect crucial à considérer dans le contexte professionnel. La communication interne joue un rôle fondamental dans la création d'un environnement propice à la réussite de l'organisation. Elle favorise la coordination des activités, la collaboration entre les différentes équipes et départements, et la diffusion fluide des informations pertinentes à tous les niveaux de l'organisation.

Après la partie introductive qui était centré sur la problématique, les hypothèses, le choix et intérêts du sujet.

Nous avons développé dans le premier chapitre, la notion de la communication et ses différents aspects. En examinant sa définition, ses courants, ainsi que ses types. Nous avons établi une distinction entre la communication interne et externe. Par là nous sommes penchés sur la notion de la communication interne, en approfondissant les différents aspects qui la composent. Nous avons défini la CI, identifié ses objectifs, et examiné les différents formes qu'elle peut prendre. De plus nous avons étudié son processus, ainsi que son importance. Nous avons également abordé ses diverses fonctions, ses circuits utilisés, ainsi que ses moyens fréquemment employés pour faciliter les échanges d'informations, enfin nous avons discuté des enjeux et obstacles auxquels la CI peut être confrontée.

Nous avons également développé dans le deuxième chapitre la notion de performance, en expliquant le triangle de performance : efficacité, efficience et pertinence. Nous avons examiné les dimensions de la performance et ses déterminants. Nous avons ensuite concentré notre attention sur la performance organisationnelle, en détaillant ses critères de mesure tel que les indicateurs de performance, identifié ses déterminants, ainsi que les critères d'amélioration de la dimension organisationnelle de performance. Enfin nous avons mis en évidence le rôle de la CI dans la dimension organisationnelle de performance.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons mis en œuvre une combinaison de méthodes de recherche documentaire ainsi que des techniques d'enquête, comprenant notamment un entretien et un questionnaire. Ces approches nous ont permis de collecter un ensemble de données exhaustif auprès du personnel de l'entreprise Laiterie Soummam.

D'après le travail que nous avons établi à fin de répondre à notre problématique, ainsi qu'après avoir terminé notre enquête sur le terrain et collecter les données concernant le sujet

## CONCLUSION GENERALE

---

de recherche et l'analyse des résultats obtenus des tableaux que nous avons calculés, il s'est avéré que la majorité des salariés de l'entreprise SOUMMAM considèrent que la communication interne à une place primordiale dans l'organisation, elle a un avantage pour améliorer la performance organisationnelle ainsi que la qualité de ses services. La communication interne permet de transmettre de manière efficace et rapide les directives de la direction, les objectifs stratégiques, ainsi que les changements organisationnels. La CI garantit une transmission rapide, cohérente et précise des informations à tous les membres de l'organisation, ce qui permet une prise de décision efficace et une performance globale améliorée. Elle facilite ainsi l'exécution des tâches en transmettant clairement les attentes aux employés, ce qui améliore leur productivité. Elle renforce également le sentiment d'appartenance en créant un environnement de partage d'informations en favorisant l'engagement des employés, la communication interne stimule leur motivation envers l'entreprise, ce qui se traduit par une performance accrue et une culture organisationnelle plus positive. Une communication interne efficace facilite l'échange fluide d'informations, encourage la collaboration entre les employés et établit une compréhension commune des objectifs en favorisant la circulation de l'information, la collaboration et l'alignement des objectifs, conduisant ainsi à une plus grande satisfaction au travail et à une exécution optimale des tâches. Ces éléments combinés contribuent directement à une amélioration globale de la performance organisationnelle accrue. Ce qui confirme les hypothèses de départ.

Tout au long de notre travail, on s'est intéressé à étudier le rôle de la communication interne dans la performance organisationnelle de l'entreprise SOUMMAM, on a confirmé que la communication interne contribue positivement à la dimension organisationnelle de performance, En peut donc conclure que la communication interne contribue à améliorer la dimension organisationnelle de la performance par le fait qu'elle :

- ✓ Améliore la qualité et l'échange des informations circulantes ;
- ✓ Diffuse les valeurs et crée une culture d'entreprise forte ;
- ✓ Résoudre les problèmes ce qui permet d'assurer des bonnes relations entre les membres de l'organisation ;
- ✓ Elle favorise la coordination, la collaboration ;
- ✓ Facilite et améliore la qualité de la prise des décisions ;
- ✓ Renforce l'engagement et la motivation des employés, ce qui améliore la productivité ;
- ✓ Améliore la compréhension des objectifs ;
- ✓ Facilite l'adaptation au changement ;

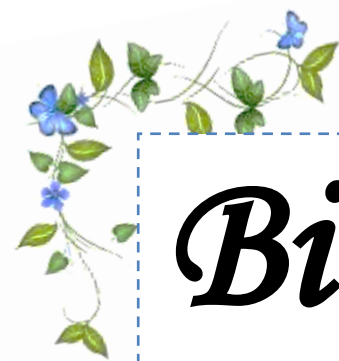
## CONCLUSION GENERALE

---

- ✓ Faciliter l'accès à l'information ;
- ✓ Créer un sentiment d'appartenance chez les employés et envers l'entreprise ;
- ✓ Favoriser la transparence, la confiance, le partage ;

Ce qui permet ainsi de créer un environnement propice à l'amélioration de la productivité, l'efficacité de la performance de cette entreprise.

- Les difficultés rencontrées pendant la réalisation de ce travail: manque de documentation qui explique le lien entre la communication interne et la dimension organisationnelle de performance.
- ✓ Nous vous proposons quelques modestes recommandations qui pourraient aider l'entreprise : L'entreprise Laiterie SOUMMAM doit améliorer sa communication interne car celle-ci est devenue la condition nécessaire de la performance des entreprises.
- ✓ Étudiez les canaux de communication existants : Évaluez les canaux de communication internes actuellement utilisés dans l'organisation. Explorez également de nouvelles technologies ou plateformes de communication qui pourraient améliorer la diffusion des informations et la collaboration entre les employés.
- ✓ Impliquez les parties prenantes : Engagez les différentes parties prenantes de l'organisation, dans le processus de communication interne. Identifiez leurs attentes, leurs préoccupations et leurs suggestions pour améliorer la communication organisationnelle. Cela favorisera un sentiment d'appartenance et renforcera l'engagement des employés.
- ✓ Développez des stratégies de communication ciblées : Élaborez des stratégies de communication spécifiques pour répondre aux besoins identifiés. La planification de réunions régulières pour partager les informations importantes. Assurez que les messages sont clairs, cohérents et adaptés au public cible.
- ✓ Il est essentiel que l'entreprise accorde une écoute attentive à ses employés et favorise activement ses différentes formes de communication ascendante, descendante et horizontale
- ✓ Il est primordial de donner aux employés des opportunités concrètes pour exprimer leurs idées et leurs opinions, en créant un environnement propice à la communication ouverte et à la participation active.



# *Bibliographie*



## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrage :

- Abdelkrim, **la communication dans l'entreprise**, office des publications universitaires, Alger, 2014.
- ALAIN(Marion) « **Diagnostic de la performance de l'entreprise concepts et méthodes**», Z.IdesHauts-Sarts\_zone3, Ruefonddesfourches21, en Belgique, 2012.
- AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, « **toute la fonction communication** », DUNOD, paris, 2010.
- Angele Renaud, Berland Nicolas, **MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT"**, May 2007, France. pp. CD-Rom, 2007.
- BOISTEL(Philippe), **Gestion de la communication d'entreprise**, aspects théoriques et pratiques, Lavoisier, paris, 2007.
- BRIGITTE(Doriath) : **contrôle de gestion en 20 fiches**, boulevard Ney 75018 Paris, 5 ème édition ,10251 en France, 2008.
- CATINAUD(Sophie) et COURTES-LAPEYRAT(Carine) et GERONIMI(Amaya) et PANNETIER(Gaëlle) : **Communication global**, hachette technique, Italie, édition 01, 2013.
- COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, EDIPRO, 2ème édition, Belgique, 2015.
- CHRISTIAN (Marmuse) : **politique générale langages intelligence, modèle et choix stratégiques**, 2 ème édition en France -Jouve ,18 rue Saint-Denis, paris, collection gestion, octobre 1996.
- DEMONT(L) et autres : **Communication des entreprises stratégies et pratiques**, édition Armand colin, France (Saint-Just-la-pendue), 2005.



## BIBLIOGRAPHIE

---

- DECAUDIN(Jean-Marc) et IGALENS(Jacques) : **La communication interne stratégie et techniques**, DUNOD, 4 ème édition, paris, 2017.
- D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry) : **La communication interne de l'entreprise**, DUNOD, 4eme édition, paris, 2004.
- D'ALMEIDA(Nicole) et LIBAERT(Thierry) : **La communication interne des entreprises**, Dunod, paris, édition 07, 2014.
- FRANCOIS(Giraud) et OLIVIER (Sulpice) et CAROLE (Bonnier) et FRANÇOIS (Fourcade) : **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, GUALINO éditeur, 2ème édition, Paris ,2004.
- Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose : « **marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché** », 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
- LIBAERT(Thierry) : **Introduction à la communication**, DUNOD, paris, 2014.
- LOURINO (Philippe) : **Méthode et pratique de la performance**, édition d'organisation, paris, 3 édition, 2003
- MOUANDJO B. LEWIS(Pierre), MBIANDA(Patrice), **Théorie et pratique de la communication**, Le Harmattan, paris, 2015.
- PERRUCHOT GARCIA, Valérie. **Dynamiser sa communication interne**. Paris : Dunod, 2012.
- WESTPHALEN Marie-Hélène, « **Le guide de la communication d'entreprise** », 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2001.
- WESTPHALEN (Marie-Hélène) : **Communicator le guide de la communication d'entreprise**, édition Dunod, édition 04, France, 2004

### ARTICLES ET REVUES :

- CHERKAOUI BENSLIMANE M. (2020) & EL ANSARI M. « **La performance globale : Mesure et Pilotage** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit. «Volume 4 : numéro 2 ».
- EL AMRAOUI H. et HINTI S. (2022) « **La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020)** », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 »

- ISSOR Zineb, **La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions**, Dans Project tics/Proyética/Projectique ,2017.
- Imen MAALOUL Assistante-Contractuelle Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax BP. 1088, Sfax 3018 – Tunisie, L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises tunisiennes.
- KARIM Sanaa doctorante en science de gestion laboratoire de Recherche : GECIAS Faculté de science juridique Economique et Sociale université Hassan Casablanca, Maroc, **mesure de la performance globale : quel fondement théorique ?**
- Management de la performance : des concepts aux outils Par Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG.
- OUMAKHLOUF Naoual, KHERBACHI Hamid, Revue des sciences économiques, de gestion et science commerciales Impact du système d'information sur la performance organisationnelle : cas des entreprises de Bejaia (Algérie), Reçu le 13 /03/2019 Accepté le 26/05/2019 Publié le 14/06/2019.
- Performance organisationnelle et qualité de vie au travail : un enjeu pour le Directeur des Soins Laetitia FAUQUEUR, Date du jury : Décembre 2017.
- Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation N°1 mars 2016 LA COMMUNICATION, VECTEUR DE PERFORMANCES DES ENTREPRISES COMMUNICATION, BUSINESS PERFORMANCE VECTOR Souad RAFIQ.
- RHERIB.N & al. (2021) « **Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard** : Une revue de littérature », Revue Internationale du chercheur « Volume 2 : Numéro 1»
- SALGADO (Melchior) : **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**. 2013.
- SALMAT. F et ZAHI .J (2020) « performance et prise de décision : quel rôle pour les systèmes d'information décisionnels », Revue de contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume4 : numéro 2 ».
- SIDQUI.A (2021) « L'impact des outils du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3».

## BIBLIOGRAPHIE

---

- VECTOR GROUP, LLC 1550 Larimer St., Suite 111 Denver, Colorado 802021-800-566-0877, Modèle d'alignement organisationnel.
- Zineb Habib and Rizlane Guati : Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises: Une revue de littérature théorique et empirique, Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO, Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca, Morocco, ISSN 2028-9324 Vol. 36 No. 2 May. 2022.

### **Thèses et mémoires :**

- Thèse En vue de l'obtention du Doctorat En Sciences Economiques, Présentée par ALLEK Saifa Sous la direction du Professeure BOUZAR Chabha, La flexibilité du travail et la performance de l'entreprise: test de la perspective configurationnelle dans le contexte de PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou.



*Annexes*

## **Annexes**

Annexe 1 : Guide d'entretien

Annexe 2 : Questionnaire

Annexes 03 : Organigramme de l'entreprise

## **Annexe 01 Guide d'entretien**

### **Question 1 :**

C'est quoi la communication interne pour vous ?

### **Question 2 :**

Quels sont les moyens de communications utilisées au sein de l'entreprise?

### **Question 3 :**

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

### **Question 4 :**

Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre organisme ?

### **Question 5 :**

Quels sont les réseaux utilisés pour communiquer avec l'externe ?

### **Question 6 :**

Quel est le rôle de la CI dans la performance organisationnelle ?

### **Question 7 :**

Quels sont les formes de la CI utilisé ?

### **Question 8 :**

Quel est l'importance de la CI dans votre entreprise ?

### **Question 09 :**

Est-ce que vous avez l'intention d'ajouter d'autres moyens de communication ?

### **Question 10 :**

Comment la CI est-elle utiliser pour améliorer la performance organisationnelle ?

### **Question 11 :**

Quels sont les objectifs de la CI au sein votre organisation ?

### **Question 12 :**

Comment la CI est-elle utiliser pour faciliter la résolution des problèmes ?

**Question 13 :**

Quels sont les obstacles de la CI?

**Question 14 :**

Pourquoi vous communiquer ?

**Question 15 :**

Y-a-t-il une cohérence entre les départements de SOUMMAM ?

**Question 16 :**

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

**Question 17 :**

Selon vous est-ce que la communication motive vos salariés ? Si oui dites-nous comment.

**Question 18 :**

L'entreprise a-t-elle programmé des formations à propos de la communication ?

**Question 19 :**

Comment la CI pourrait constituer un élément fondamental de la performance organisationnelle :

## Annexe 02 Questionnaire

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous avons réalisé un questionnaire. En participant à ce dernier, vous nous aiderez à voir réellement la contribution de la communication interne dans la dimension organisationnelle de la performance de votre entreprise.

### Axe 01 : Informations socioprofessionnelles

1. Sexe : Féminin  Masculin
2. Age : Moins de 20 ans  Entre [20-30] ans   
Entre [30-50] ans  Plus de 50 ans
3. Niveau d'étude : Lycée  université  autres
4. Catégorie : Cadre  Agent exécutant  Agent de maîtrise
5. Expériences au sein de l'entreprise : Moins de 5 ans  Entre [5-10] ans   
Entre [10-20] ans  Plus de 20 ans

### Axe 02 : La communication interne (CI)

1. L'entreprise nous communique ses décisions, ses résultats,... Etc.

Oui  Non

2. les moyens de communication utilisés au sein de l'entreprise sont

Affichage  Réunion  Téléphone  Intranet  internet

Séminaire  Face à face  Courrier écrit  Boite à idée  Documentation



3. le mode de communication préféré est

L'écrit  L'oral  L'électronique

4. Les messages communiqués nous parviennent facilement au sein de l'entreprise.

Oui  Non

5. La communication interne permet de simplifier l'exécution de mes tâches (activités) quotidiennes.

D'accord  Pas d'accord  Neutre

6. dans votre environnement de travail, les employés et les managers échangent les avis ouvertement en toute confiance.

Souvent  Parfois  Rarement  Jamais

7. la forme de communication utilisée dans notre travail

Descendante  ascendante  horizontale

8. La communication interne permet l'accès à l'information en temps réel.

D'accord  Pas d'accord  Neutre

### **Axe 03 : La contribution de la communication interne à la dimension organisationnelle de performance.**

1. La CI permet d'améliorer la qualité de la circulation de l'information au sein de notre entreprise

D'accord  Pas d'accord  Neutre

2. La communication permet de faciliter l'échange des informations entre les différents acteurs de l'entreprise.

D'accord  Pas d'accord  Neutre

3. La communication interne contribue au bon déroulement du travail au sein de notre entreprise.

D'accord  Pas d'accord  Neutre

## ANNEXES

---

4. La bonne CI permet de diffuser les valeurs et la culture au sein de notre entreprise.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

5. La bonne CI permet de créer une culture d'entreprise forte et un sentiment d'appartenance chez les employés.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

6. La bonne CI permet de résoudre les problèmes rencontrés au sein de notre entreprise.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

7. La CI permet de respecter la structure formelle de l'organisation de notre entreprise.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

8. La CI permet d'assurer des bonnes relations entre les différents membres d'équipes, partenaires et composantes de l'organisation.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

9. La communication interne permet d'améliorer la coordination entre les divers services de notre entreprise.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

10. Les objectifs de l'entreprise sont communiqués clairement à l'ensemble du personnel au sein de notre entreprise.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

11. La communication interne permet d'améliorer la qualité de la décision au sein de notre entreprise.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

## ANNEXES

---

12. La communication interne facilite la prise de décision au sein de notre entreprise.

D'accord  Pas d'accord  Neutre

13. La CI permet d'assurer la transparence et la cohérence des décisions prises par les managers au sein de notre entreprise.

D'accord  Pas d'accord  Neutre

14. La communication interne permet de réduire la résistance au changement organisationnel.

D'accord  Pas d'accord  Neutre

15. La communication interne permet d'avoir un langage commun entre les différents services de notre entreprise.

D'accord  Pas d'accord  Neutre

16. Une communication transparente et ouverte permet d'assurer la confiance des employés envers la direction au sein de notre entreprise.

D'accord  Pas d'accord  Neutre

17. La CI permet de motiver les employés ce qui impacte positivement la productivité de notre entreprise.

D'accord  Pas d'accord  Neutre

18. Notre entreprise utilise les opinions des employés pour améliorer sa communication interne et sa performance organisationnelle.

Oui  Non

19. Notre entreprise utilise la communication interne pour renforcer l'engagement et la motivation des employés envers les objectifs de l'entreprise.

Oui  Non

## ANNEXES

---

20. La CI permet efficacement de transmettre les informations importantes, ce qui permet d'améliorer la compréhension des objectifs de l'entreprise et ses stratégies.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

21. La CI permet d'assurer l'alignement organisationnel de l'entreprise.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

22. La CI permet d'assurer la flexibilité de la structure au sein de notre entreprise.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

23. La communication interne est considérée comme un facteur clé de la performance organisationnelle au sein de notre entreprise.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

24. La communication interne à un impact positif sur la dimension organisationnelle de performance au sein de notre entreprise.

D'accord

Pas d'accord

Neutre

25. La communication interne est un facteur nécessaire pour le développement et la réussite de l'organisation.

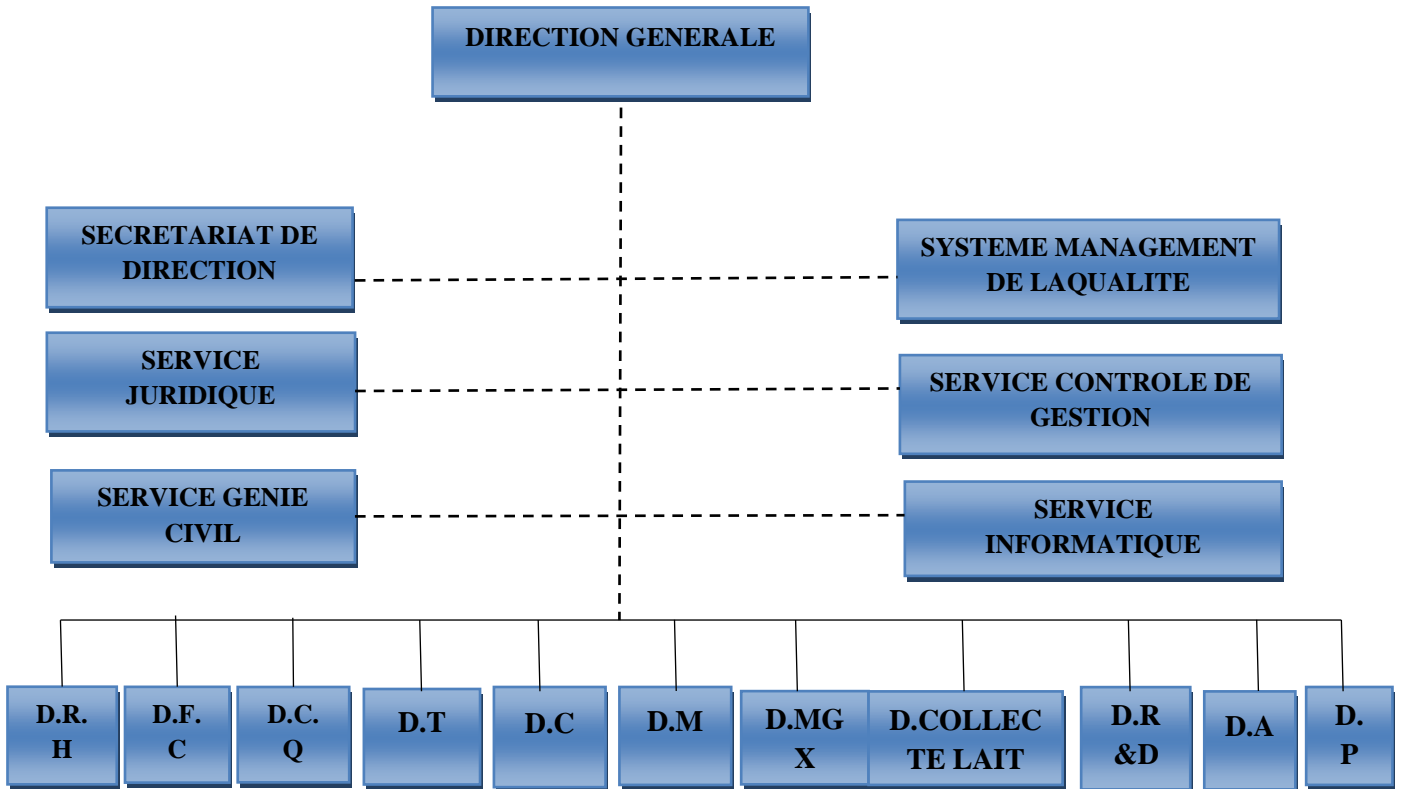
D'accord

Pas d'accord

Neutre

Merci pour votre collaboration

Annexes 03 : Organigramme de l'entreprise



Source : Document émis par L'entreprise



# *Table des matières*



# TABLE DES MATIERES

---

## TABLE DES MATIERES :

|  |    |
|--|----|
| <i>REMERCIEMENTS</i> .....   | 2  |
| <i>Dédicaces</i> .....   | 3  |
| <i>Dédicaces</i> .....   | 4  |
| Liste des figures.....   | 5  |
| Liste des tableaux.....  | 6  |
| Sommaire .....   | 7  |
| Introduction générale.....   | 1  |
| Chapitre I : L'entreprise un espace de communication .....                           | 5  |
| Introduction.....  | 5  |
| Section 1 Généralité sur la communication .....                                      | 5  |
| 1 Histoire et évolution de la communication .....                                    | 6  |
| 2 Définition de la communication .....   | 6  |
| 3 Les courants fondateurs des théories de la communication .....                     | 9  |
| 3.1 La théorie de l'information selon Shannon et Weaver .....                        | 9  |
| 3.2 La cybernétique de Wiener : la notion de feedback .....                          | 11 |
| 3.3 La théorie du two-steps-flow (modèle de Lazarsfeld et Katz).....                 | 13 |
| 3.4 On ne peut pas ne pas communiquer » (école de Palo Alto).....                    | 14 |
| 4 Les formes de communication .....  | 15 |
| 4.1 La communication formelle et informelle.....                                     | 15 |
| 4.1.1 La communication formelle.....   | 15 |
| 4.1.2 La communication informelle.....   | 16 |
| 4.2 La communication interne et la communication externe .....                       | 16 |
| 4.2.1 La communication interne .....   | 16 |
| 4.2.2 La communication externe.....  | 17 |
| 4.3 La communication de masse, interpersonnelle, de groupe .....                     | 17 |
| 4.3.1 La communication de masse .....  | 17 |
| 4.3.2 La communication interpersonnelle .....  | 17 |
| 4.3.3 La communication de groupe.....  | 18 |
| 5 Une relation systémique entre communication interne et communication externe ..... | 18 |
| 6 Distinction entre la communication interne et externe.....                         | 21 |
| Section 02 Généralité sur la communication interne.....                              | 22 |
| 1 Histoire et évolution de la communication interne .....                            | 23 |

# TABLE DES MATIERES

---

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2     | Définition de la communication interne .....                                  | 24 |
| 3     | Les objectifs de la communication interne .....                               | 25 |
| 3.1   | Au service du projet d'entreprise.....  | 26 |
| 3.2   | Accompagner et conseiller le manager.....                                     | 27 |
| 3.3   | Relier et unifier : (les employés) les uns aux autres et a l'entreprise ..... | 28 |
| 4     | Les formes de la communication interne.....                                   | 28 |
| 4.1   | La communication descendante : (Hiérarchique) .....                           | 29 |
| 4.2   | La communication ascendante : (salariale).....                                | 30 |
| 4.3   | La communication mutuelle : (latérale).....                                   | 32 |
| 5     | Le processus de communication interne .....                                   | 33 |
| 6     | L'importance de la communication interne .....                                | 35 |
|       | Section 03 La communication interne au sein de l'entreprise .....             | 36 |
| 1     | Les fonctions de la communication interne .....                               | 36 |
| 1.1   | Ecouter: .....  | 36 |
| 1.2   | Informé: .....  | 36 |
| 1.3   | Arbitrer: .....   | 37 |
| 2     | Les circuits de la communication interne.....                                 | 37 |
| 2.1   | Le circuit hiérarchique.....  | 37 |
| 2.2   | Le circuit des instances représentatives.....                                 | 38 |
| 2.3   | Le circuit de communication interne .....                                     | 38 |
| 3     | Les moyens et les outils de la communication interne .....                    | 38 |
| 3.1   | Les moyens écrits .....   | 39 |
| 3.1.1 | Le journal d'entreprise : .....   | 39 |
| 3.1.2 | La boîte à idées :.....   | 39 |
| 3.1.3 | Les panneaux d'affichage : .....  | 40 |
| 3.1.4 | Les notes flash : .....   | 40 |
| 3.1.5 | La note de service :.....   | 41 |
| 3.1.6 | La revue de presse :.....   | 41 |
| 3.1.7 | Le compte rendu de réunion : .....  | 42 |
| 3.1.8 | Le livret d'accueil : .....   | 42 |
| 3.1.9 | La documentation : .....  | 42 |
| 3.2   | Les moyens oraux : .....  | 43 |
| 3.2.1 | Les réunions : .....  | 43 |
| 3.2.2 | Les entretiens : .....  | 44 |



# TABLE DES MATIERES

---

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.2.3 | La conférence :  | 45 |
| 3.2.4 | Le séminaire :   | 45 |
| 3.3   | Les moyens électroniques :   | 45 |
| 3.3.1 | Le journal électronique :  | 45 |
| 3.3.2 | L'internet :   | 46 |
| 3.3.3 | L'intranet :   | 46 |
| 3.3.4 | Les messageries électroniques :  | 46 |
| 3.3.5 | La téléconférence :  | 47 |
| 4     | Les enjeux de la communication interne   | 47 |
| 4.1   | Recruter   | 47 |
| 4.2   | Fidéliser  | 48 |
| 4.3   | Reconnaître  | 48 |
| 5     | Les obstacles de la communication interne  | 48 |
| 5.1   | La résistance à communiquer parmi les cadres   | 48 |
| 5.2   | Le paradoxe de la communication  | 49 |
| 5.3   | Le coût de la communication interne  | 49 |
| 5.4   | La « désécialisation » de la communication interne                                       | 49 |
| 5.5   | L'évaluation est le talon d'Achille de la communication interne                          | 49 |
| 5.6   | Le décalage entre les messages et la réalité du terrain                                  | 50 |
| 5.7   | Une combinaison de causes  | 50 |
|       | Conclusion   | 52 |
|       | Chapitre II L'influence de la communication interne sur la performance organisationnelle | 54 |
|       | Introduction   | 54 |
|       | Section 01 Généralités sur la performance  | 54 |
| 1     | Histoire et évolution de la performance  | 55 |
| 2     | Définition de la performance   | 56 |
| 3     | Les composantes de la performance  | 60 |
| 3.1   | L'efficience   | 60 |
| 3.2   | L'efficacité   | 61 |
| 3.3   | La pertinence  | 61 |
| 4     | Les dimensions de la performance   | 63 |
| 4.1   | Les dimensions de la performance selon Zineb Issor, sont                                 | 64 |
| 4.1.1 | La performance stratégique   | 64 |
| 4.1.2 | La performance concurrentielle   | 65 |

# TABLE DES MATIERES

---

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1.3 | Performance socio-économique .....  | 65 |
| 5     | Les déterminants de la performance .....  | 66 |
| 5.1   | Les déterminants de la performance stratégique de l'entreprise .....                              | 66 |
| 5.2   | Les déterminants de la performance sociale de l'entreprise.....                                   | 67 |
| 5.3   | Les déterminants de la performance globale ou sociétale et environnementale de l'entreprise ..... | 67 |
| 5.4   | Les déterminants de la performance commerciale de l'entreprise.....                               | 68 |
| 5.5   | Les déterminants de la performance financière de l'entreprise.....                                | 68 |
|       | Section 02 La dimension organisationnelle de la performance .....                                 | 69 |
| 1     | Définition de la performance organisationnelle .....  | 69 |
| 2     | Les critères de mesure de la performance organisationnelle.....                                   | 70 |
| 2.1   | Définition des indicateurs de mesure de performance .....   | 70 |
| 2.2   | La performance organisationnelle se mesure à partir des indicateurs tels que .....                | 71 |
| 3     | Les déterminants de la dimension organisationnelle de la performance.....                         | 72 |
| 4     | Les critères d'amélioration de la dimension organisationnelle de performance .....                | 72 |
| 4.1   | La communication .....  | 72 |
| 4.2   | La flexibilité.....   | 73 |
| 4.3   | L'organisation de travail .....   | 73 |
| 4.4   | La performance du système d'information.....  | 74 |
| 4.5   | Alignement organisationnelle .....  | 75 |
| 4.6   | Système de prise de décision .....  | 76 |
| 4.7   | Contrôle de gestion .....   | 76 |
|       | Section 03 Le rôle de la communication interne dans la performance organisationnelle .....        | 77 |
|       | Conclusion .....  | 82 |
|       | Chapitre III Etude de cas : La communication interne dans la Laiterie SOUMMAM.....                | 83 |
|       | Introduction.....   | 83 |
|       | Section 01 Présentation de l'organisme d'accueil .....  | 83 |
| 1     | Histoire .....  | 83 |
| 2     | Activité.....   | 84 |
| 3     | Gamme de produits.....  | 84 |
| 4     | Effectif .....  | 85 |
| 5     | Politique qualité .....   | 85 |
| 6     | Positionnement sur le marché .....  | 85 |
| 7     | Organigramme de l'entreprise .....  | 86 |

# TABLE DES MATIERES

---

|   |     |
|---|-----|
| Section 02 Présentation de la méthodologie de recherche .....   | 87  |
| 1 L'état des lieux.....   | 87  |
| 2 Présentation de l'entretien et le questionnaire effectuées .....  | 88  |
| 2.1 Objectif de la recherche .....  | 88  |
| 2.2 Méthode de collecte de données.....   | 88  |
| 2.2.1 La documentation.....   | 88  |
| 2.2.2 L'entretien .....   | 88  |
| 3 L'échantillon .....   | 89  |
| 4 Diffusion du questionnaire.....   | 89  |
| Section 03 Analyse et interprétation des résultats .....  | 89  |
| 1 Axe 01 Informations socioprofessionnelles .....   | 89  |
| 2 Axe 02 La communication interne (CI) .....  | 92  |
| 3 Axe 03 La contribution de la communication interne à la dimension organisationnelle de performance..... | 97  |
| Conclusion .....  | 102 |
| Conclusion générale .....   | 104 |
| BIBLIOGRAPHIE.....  | 107 |
| Annexes .....   | 111 |

## **Résumé :**

La communication interne au sein des entreprises d'aujourd'hui se distingue par l'utilisation croissante d'outils pour faciliter la diffusion d'informations et encourager l'engagement des employés. La transparence est devenue une priorité, tout comme la création d'un environnement de travail inclusif et participatif.

Cette étude examine « La contribution de la communication interne à la performance organisationnelle » de l'entreprise-Cas Laiterie SOUMMAM. Son objectif est d'évaluer l'importance accordée à la communication interne au sein de l'entreprise, de comprendre le rôle de cette communication dans la performance organisationnelle et globale de l'entreprise Algérienne, et de générer de nouvelles connaissances sur le monde professionnel.

Pour ce faire nous avons choisi d'utiliser la méthode du questionnaire dans le cadre de notre étude. Les résultats obtenus après l'analyse des données ont démontré que La communication interne est essentielle pour la transmission rapide et fluide des informations, la prise de décision éclairée et la coordination efficace des activités. Elle favorise la transparence, la confiance et la collaboration, améliorant ainsi la productivité et la performance organisationnelle et globale en alignant les efforts individuels avec la vision de l'entreprise.

## **Mots clés :**

Communication, communication interne, performance, performance organisationnelle.

## **Abstract**

Internal communication within today's companies is characterized by the growing use of tools to facilitate the dissemination of information and encourage employee engagement. Transparency has become a priority, as has the creation of an inclusive and participatory work environment.

This study examines "The contribution of internal communication to organizational performance" of the company "Laiterie SOUMMAM" as a case study. Its objective is to evaluate the importance given to internal communication within the company, to understand the role of this communication in the overall organizational performance of the Algerian company, and to generate new knowledge in the professional world.

To achieve this, we chose to use the questionnaire method in the context of our study. The results obtained after data analysis have demonstrated that internal communication is essential for the rapid and smooth transmission of information, informed decision-making, and effective coordination of activities. It promotes transparency, trust, and collaboration, thereby enhancing productivity and overall organizational performance by aligning individual efforts with the company's vision.