

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. P.U KOLEA**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORAGNISATIONS

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
THEME**

***La Communication interne et la concertation : facteurs
de réussite du changement***

Cas : SAMHA HOME APPLIANCE

Présenté par :

Mlle BELHANI KARIMA

Encadré par

Dr Gourine REDA

Année 2014/2015



Remerciement

Tout d'abord, je remercie Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté afin d'élaborer ce travail.

Je n'oublie pas mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience, mes sœurs et mes frères aussi.

*Je tiens à exprimer toute ma gratitude et profonde reconnaissance à mon encadreur **Docteur REDA GOURINE** pour son véritable aide, son soutien et ses conseils précieux avec lesquels j'ai réalisé Ce mémoire.*

*Je remercie particulièrement **Mr MASSINISSA AITSAADI** Directeur général de la filiale SAMHA HOME APPLIACE ainsi que ma promotrice **Mme BELKEDAR LYIIA** chef de projet retrait de la filiale SAMHA HOME APPLIANCE du Groupe CEVITAL, qui m'ont beaucoup aidé à préparer ce mémoire.*

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de l'ENSM et particulièrement le corps professoral qui a bien voulu partager ses connaissances durant notre passage.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes amis, qui m'ont toujours Encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Résumé

Mots clés : diagnostic, dysfonctionnements, communication interne, Management du changement.

De nos jours, la conduite du changement s'avère indispensable pour toutes les organisations devant affronter en même temps la concurrence et le contexte dans lequel elles se trouvent. Pour cela, SAMHA HOME APPLIANCE et dans le cadre de la réalisation de son plan de développement, a mit fin à son partenariat avec SAMSUNG et racheter une autre Marque pour la développer et la commercialiser en bien propre. De ce fait, la communication va jouer un rôle très important dans cette phase critique afin de sensibiliser les clients tant internes qu'externes sur les raisons de changement de marque commerciale pour gagner l'adhésion et l'implication des premiers et l'achat de cette nouvelle marque pour les seconds.

Pour cela, il s'avère indispensable de faire un diagnostic en amont pour déceler tous les problèmes qui peuvent constituer un obstacle au bon déroulement de ce changement et en particulier ceux liés à la communication

Pour conduire notre recherche, nous avons fait appel à une démarche méthodologique descriptive et analytique qui nous a permis de donner une image fidèle de la réalité de SAMHA HOME APPLIANCE.

D'après nos observations relevées à SAMHA HOME APPLIANCE, il existe des lacunes importantes dans l'aspect communication qui peuvent affecter les autres aspects de cette organisation, car la communication est le carrefour de presque toutes les activités des organisations.

ABSTRACT

Keywords: diagnosis, dysfunction, internal communication, Change Management

Today, change management is essential for all organizations to confront the same time competition and the context in which they are located. For this SAMHA HOME AAPLIANCE and through the implementation of its development plan, has ended its partnership with "SAMSUNG" and buy another brand to develop and commercialize in own good. Therefore, communication will play a very important role in this critical phase to educate both internal and external clients on trademark change reasons gain membership and involvement early and buying the new brand for the latter.

For this it is essential to diagnose upstream to identify any problems that may be an obstacle to the success of this change, particularly those related to communication

To conduct this research, we used a descriptive and analytic methodological approach that allowed us to give a true picture of the reality of SAMHA HOME APPLIANCE.

According to our observations noted in SAMHA HOME APPLIANCE, there are significant gaps in the communication aspect that can affect other aspects of the organization, because communication is the hub of all activities of organizations

ملخص

كلمات البحث التشخيص والعجز والاتصال الداخلي وإدارة التغيير

في اطار تنفيذ مخطط لنتمية لمجمع سيفيتال، إجراء تغيير أساسي للشركة التابعة لها سمحة للاجهزة المنزلية وكجزء من تنفيذ خطة التنمية، قد انتهت شراكتها مع شركة سامسونج و لقد قامت بشراء علامة تجارية فرنسية بهدف تطوير وتسويق وزيادة نسبة تواجدها في الاسواق الوطنية والعالمية. ولذلك، فإن الاتصالات تلعب دورا هاما جدا في هذه المرحلة الحرجة لتتقيف العملاء على حد سواء في الداخل والخارج على العلامات التجارية و أسباب التغيير لاكتساب العضوية والمشاركة في وقت مبكر من طرف موظفوها

Sommaire

Résumé

Remerciements

Liste des Figures

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre I :.....9

Cadre théorique et méthodologique.....9

Section1 : Présentation du terrain de recherche.....10

Section 2 : Les raisons du changement.....22

Section3 : la méthodologie de recherche.....33

Chapitre II :.....40

Communication interne comme un frein au changement.....41

Section1 : les points forts et les ponts faibles de SAMHA H.A.....43

Section 2 : les dysfonctionnements liés à l'organisation de SAMHA.....55

Section 3 : Améliorer la communication interne et réduire les freins.....66

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

N°	TITRE	LA SOURCE	PAGE
1	Représente les produits de SAMHA HOME APPLIA	Direction de production de SAMHA	21
2	Chiffre d'affaires de SAMHA des 4 derniers exercices	CDG SAMHA HOME APPLIANCE	22
3	La capacité de production de SAMHA HOME APPLIANCAE	Un rapport d'activité	25
4	les principaux producteurs de l'électroménager en Algérie	Elaboré par l'étudiant	29
5	Synthèses des raisons du changement	Elaboré par l'étudiant	31
6	Produits manufacturés sous la marque BRANDT	Direction de production	33

Liste des schémas

N°	TITRE	LA SOURCE	PAGE
1	L'évolution du groupe CEVITAL	Documents interne à l'entreprise	15
2	l'organisation du groupe CEVITAL	Document interne à SAMHA	16
3	Organigramme de SAMHA HOME APPLIANC	Direction générale	20
4	Synthèse du dysfonctionnement.	Elaboré par l'étudiant	50
5	Relation entre la communication interne et l'organisation.	Elaboré par l'étudiant	56
6	Lien entre la mauvaise communication l'ambiance du travail.	Elaboré par l'étudiant	58
7	Relation entre la gestion du temps et la mauvaise transmission des informations	Elaboré par l'étudiant	59

Liste des figures

N°	TITRE	LA SOURCE	PAGE
1	Les problèmes liés à la mauvaise communication	Elaboré par l'étudiant	

Introduction

**« Il n'existe rien de constant, sinon le changement » BOUDDHA,
« Rien n'est permanent, sauf le changement » HERACLITE**

Ces deux citations résument bien l'état actuel du rythme qui régit nos actes et nos habitudes dû essentiellement aux changements dans tous les domaines de la vie. Les inventions, les découvertes scientifiques ainsi que la nature humaine en perpétuelle quête de la perfection, de la conquête de nouveaux territoires.

La technologie, dans tous ses aspects et outil de tous les bouleversements, a transformé notre monde en un village planétaire en bannissant les frontières « physiques » et en libérant les échanges économiques et monétaires.

Les entreprises économiques, tous secteurs d'activités confondus, sont dans l'obligation de suivre ces changements dans leur environnement car il constitue pour elles une partie indissociable et les affectent positivement ou négativement. Ces entreprises, pour des raisons d'existence ou de disparition, doivent s'adapter donc à leur environnement et s'accommoder à toutes ses contraintes.

Le changement avec ces différents types a été le sujet de recherche de plusieurs théoriciens tels que LEWIN(1953), PETER SENGE, Mousse Kauter et aussi Drucker, qui ont été les premiers à souligner la nécessité de se mettre en actualité avec le changement afin d'être en actualité avec l'environnement et de s'y adapter.

Charles Darwin (1809-1882), naturaliste anglais « *Ce ne sont pas les plus forts qui survivent, ni les plus intelligents, mais ceux qui sont les plus rapides à s'adapter au changement* »¹

Ce sujet du changement, passionnant et d'actualité a attiré notre attention et nous a permis de comprendre que celui-ci, s'il n'est pas un choix ou un acte de gestion, est en revanche une nécessité et que les réticences et autres appréhensions qui l'entourent, sont dues

¹ Arnaud. TONNELE, 2013, P 4 « Conduire les changements collectifs » édition JuLhiet ,PARIS.

essentiellement à la nature humaine d'un autre côté aussi, car l'habitude est une seconde nature.

Si l'adaptation au changement doit se faire dans les outils de production, dans l'acquisition de nouvelles machines la formation et la mise en adéquation de toute l'entreprise avec son environnement, La communication reste l'outil le plus puissant et le plus stratégique à même de garantir la réussite dans sa conduite. Plusieurs auteurs tel que SAVAL (1973), ont décelé et confirmé l'importance de la communication sous ses aspects négociation, conviction et implication du personnel de l'entreprise afin d'éliminer toutes les résistances ou rejets aux changements.

La communication dans son sens transmission de l'information, transmission de l'image de l'entreprise, afin de se montrer et donc d'attirer et convaincre le client finale, prouve que celle-ci intervient dans tous les niveaux de l'entreprise et que sa mauvaise conduite mènera à l'échec combien même les autres outils seront bien menés.

La communication est devenue vitale pour les entreprises soucieuses de se démarquer, en investissant dans les nouvelles techniques de communication et d'information, le web, les réseaux sociaux ... Etc. ces entreprises ont compris que la collaboration, la coordination et la synchronisation des ses activités ainsi que des activités de son personnel ne peuvent se faire sans une bonne communication.

Si la communication joue un rôle primordial dans la vie normale des organisations, que dire alors de son rôle lorsqu'une organisation décide de procéder à un changement stratégique, à haut risque ?

Le personnel devra être impliqué, être fédéré et être conscient des enjeux liés à cette décision. Cette prise de conscience ne peut donc se faire sans une bonne politique de communication et les exemples dans ce domaine ne manquent pas des entreprises qui ont réussies leurs changements grâce à ce levier important.

SAMHA HOME APPLIANCE filiale du pole Industrie du groupe CEVITAL, et un bon terrain de recherche pour nous du moment qu'elle a décidé de changer non seulement sa marque commerciale, passant de « SAMSUNG » à « BRANDT » mais aussi toute son organisation pour devenir une multinationale.

A cet effet, notre démarche était de faire un diagnostic en amont pour déceler les différents problèmes qui pourraient éventuellement empêcher le déroulement normal de ce changement, surtout que pour pouvoir le réussir il ne faut surtout pas avoir une organisation fragilisée par les conflits internes et la mauvaise communication.

A partir des entretiens que nous avons menés au sein de cette organisation, nous avons détecté des dysfonctionnements liés à l'organisation en générale et en particulier à la communication interne, objet de notre étude de cas.

Notre démarche a été donc de mettre la lumière sur les lacunes relevées dans la communication et de leur trouver des solutions pour pouvoir par la suite passer aux autres carences qui seront faciles à régler ultérieurement.

En se basant sur les théories et les études déjà faites sur le Management du changement ainsi que sur les éléments de réflexions que nous aborderons dans le cadre de ce travail de recherche, notre problématique sera la suivante: **Quelle est l'importance de la communication interne et la concertation dans la conduite du changement au sein d'un opérateur Algérien ?**

De cette problématique découle les sous questions suivantes :

- Quelles sont les raisons qui ont poussé le groupe CEVITAL à prendre la décision de changer de Marque ?
- L'organisation de SAMHA HOMME APPLIANCE est-elle « armée » organiquement pour pouvoir s'adapter à ce changement ?
- Existe-t-il des problèmes liés au manque de communication ?
- Comment SAMHA HOME APPLIANCE peut-elle se comporter pour résoudre ces problèmes?

Pour cela et à fin d'apporter des éléments de réponses à ces interrogations, nous avons posé comme hypothèse :

H1 : Le manque de communication interne et de concertation, génère des dysfonctionnements qui empêchent le fonctionnement de l'organisation et qui peuvent s'avérer comme des freins à la conduite du changement.

H2 : la collaboration et la coordination peuvent être des facteurs essentiels pour la réussite de ce changement au sein de SAMHA HOME APPLIANCE.

H3 : l'implication du personnel dans le processus du changement en amont est très importante pour la réussite de ce dernier.

Ainsi nous avons procédé par ce diagnostic pour avoir une vue exhaustive sur le fonctionnement de cette organisation, et déceler les différents problèmes de communication qui existent, en scindant notre travail en deux chapitres comme suit :

Chapitre 1 : explique le cadre méthodologique et théorique lié à cette problématique comprenant trois sections. La première est réservée pour la présentation de notre terrain de recherche, la deuxième expose les motifs de ce changement, et enfin la troisième section traite la méthodologie de la recherche que nous avons mobilisée.

Chapitre 2 : comprend trois sections aussi. La première traite les différents problèmes d'ordre organisationnels ressortis par le diagnostic, la deuxième traite uniquement les problèmes liés à la mauvaise communication et enfin la dernière section présentera les solutions que nous avons proposées à SAMHA HOME APPLIANCE pour régler ces dysfonctionnements.

Chapitre 1 :
Cadre méthodologique et théorique

Comme tout travail de recherche scientifique, il est nécessaire avant tout de fixer le sujet de recherches dans le temps et l'espace, et limiter son cadre théorique et identifier les auteurs qui l'ont déjà traité.

Dans cette partie, nous présenterons dans un premier temps le contexte dans lequel s'est réalisé cette étude, et nous définirons les raisons qui ont poussé SAMHA HOME APPLIANCE à changer de marque commerciale. Par la suite nous présenterons la démarche qualité de cette étude.

Section 1 : Présentation du terrain de l'enquête

La présente section traite les principales fonctions de la filiale SAMHA HOME APPLIANCE, au sein de laquelle nous avons effectué notre stage pratique qui s'est étalé sur une période de 03 mois. Mais en premier lieu, nous avons jugé utile de faire une présentation du groupe CEVITAL qui est la société mère.

1. Le groupe CEVITAL

A. Présentation du groupe CEVITAL

CEVITAL, est un groupe familial créé en 1998 avec des fonds privés, par son « père fondateur », Mr ISSAAD REBRAB. Ce conglomérat se constitue aujourd'hui de 20 filiales, exerçant dans 10 secteurs d'activités différents. Ces activités sont regroupées dans 03 grands pôles, l'Auto motive & Service, l'Industrie et enfin la Distribution, employant directement plus de 12 000 collaborateurs.¹

CEVITAL souhaite devenir leader sur ses différents marchés, Il marque une croissance annuelle de deux chiffres, Plus de 3,5 milliard de dollars en 2012.

Le groupe, depuis sa création, s'est attribué des règles déontologiques et éthiques que sont principalement :

¹ Document interne à l'entreprise

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

- ❖ **Initiative** : il est donc indispensable pour le groupe CEVITAL de favoriser la veille proactive, à fin d'aller au delà des actions planifiées, anticiper les problèmes potentiels, imaginer et proposer des solutions innovantes.

- ❖ **Respect** : Le respect de la personne est fermement ancré dans la culture du Groupe CEVITAL, par l'écoute qui marque fondamentalement le respect entre les personnes, ainsi que le respect des lois des normes et des règles

- ❖ **Intégrité** : le maître mot des valeurs elle se fonde sur une communication transparente. Etre intégré c'est aussi faire preuve de courage ouvertement des opinions et questionnements

- ❖ **Solidarité** : CEVITAL valorise la réussite collective et la recherche permanente des synergies cette réussite solidaire implique de prendre des décisions nécessaires au succès de l'équipe et à la réalisation des objectifs collectifs

La clé principale du succès du groupe CEVITAL se trouve dans sa politique constante de réinvestissement des résultats, la conquête de nouveaux domaines ainsi que la diversification de son portefeuille d'activités.

Sa stratégie se fonde sur la réponse aux besoins du marché local et international ; sa réussite dans l'agro-alimentaire et l'industrie du verre plat étant ses sources d'inspiration.

Afin de réunir tous les atouts à même de lui garantir sa réussite, le groupe CEVITAL a misé sur l'acquisition des meilleures technologies, mais aussi et surtout la condition sine qua non du transfert technologique avec tous ses partenaires et la formation de son personnel. D'ailleurs nous pouvons facilement constater que la valeur humaine dans le groupe CEVITAL est qualifiée, compétente et motivée.

Les facteurs clefs du succès du groupe CEVITAL se résume comme suit :

- ✓ Réinvestissement des bénéfices ;
- ✓ Personnel qualifié et motivé ;
- ✓ Participation à l'économie nationale et la croissance économique ;
- ✓ Recherche permanente de l'excellence.

B. L'historique du groupe CEVITAL

Le groupe CEVITAL est le meilleur exemple lorsqu'on parle d'objectifs stratégiques et d'évolution économique atteints. Voici les dates clés du parcours de ce groupe² :

- **1971** Prise de participation dans SO.CO.MEG : Construction métallique ;
- **1975** Création de PROFILOR : Construction métallique ;
- **1979** Acquisition de SOTECOM : Construction métallique ;
- **1984** Acquisition de SACM : Construction métallique ;
- **1985** Création d'ENALUX : Construction métallique ;
- **1986** Deux événements majeurs :
 - Création de NORD METAL : Fabrication de grillage et toile à tamis ;
 - Création de METALLOR : Fabrication de tubes en acier ;
- **1988** Création de METAL SIDER : Sidérurgie
- **1991** Deux événements majeurs :
 - Création de J.B.M. : Reprise des activités d'I.B.M. en Algérie
 - Création de Liberté : Quotidien d'information
- **1992** Création de CBS : Reprise des activités de RANK XEROX en Algérie
- **1995** Création d'AGRO-GRAIN : Importation et distribution de produits agroalimentaires

² www.cevital.com 20/04/2015 20 :00

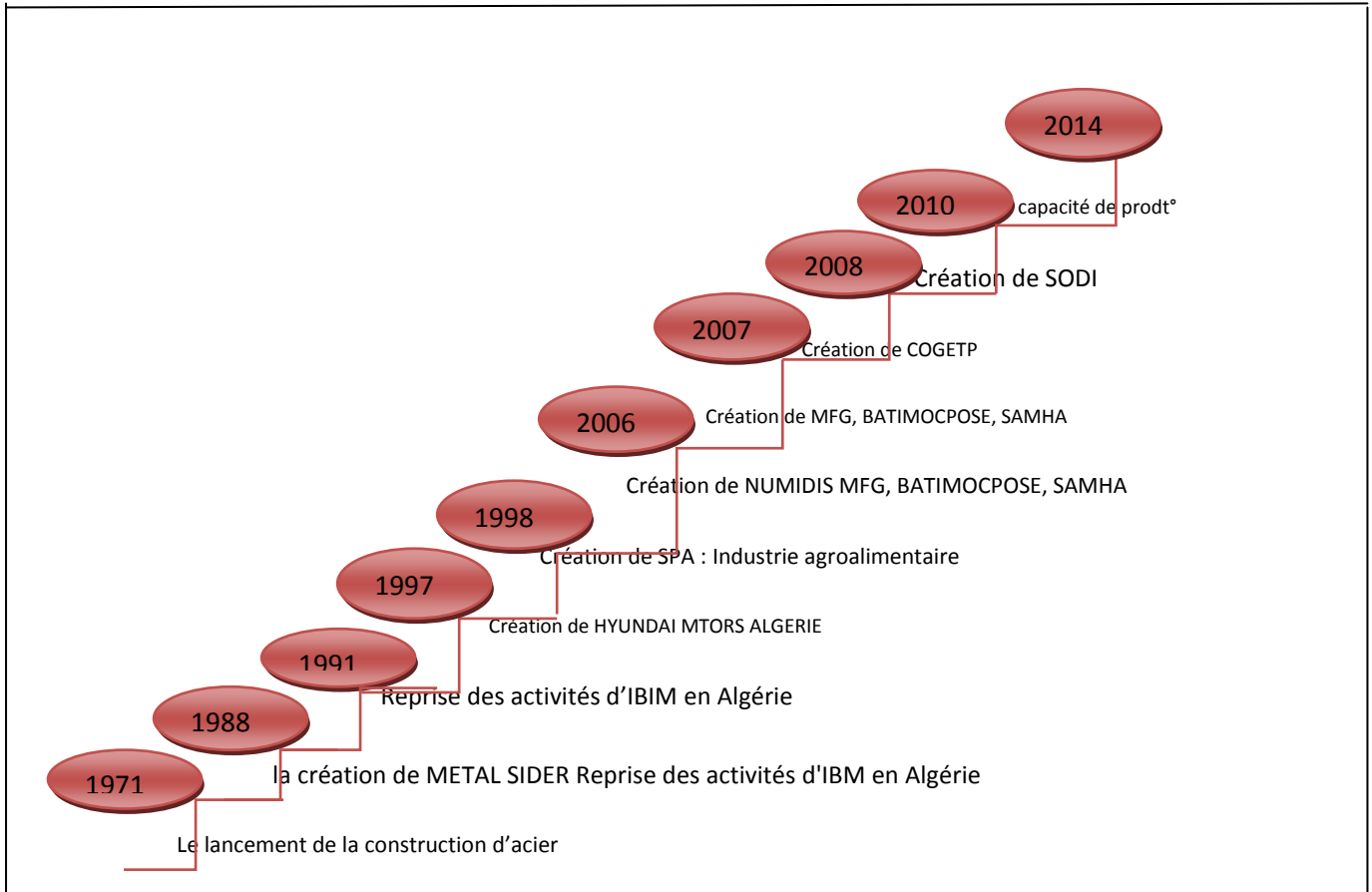
Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

- **1997** Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE : Distribution de véhicules et services après vente
- **1998** Création de CEVITAL SPA : Industries agroalimentaires
- **2000** Création de NOLIS : Transport maritime
- **2005** Deux événements majeurs :
 - Acquisition de Lalla Khedidja : Unité d'eau minérale plate et gazeuse et de sodas
 - Création de CEVICO : Fabrication de bâtiment préfabriqué en béton
- **2006** Deux événements majeurs :
 - Acquisition de COJEK, filiale de ENAJUC : Jus et conserves
 - Création de Numidis : Grande distribution (UNO) et (Unocity)
- **2007** Trois événements majeurs :
 - Création de MFG : Industrie du verre
 - Acquisition de BATICOMPOS : Industrie de fabrication d'éléments de construction préfabriqués
 - Création de SAMHA : Assemblage et distribution de produits électroniques et électroménagers de marque SAMSUNG Electronics en Algérie.
- **2007** Création du Groupe Cevital
- **2008** Trois événements majeurs :
 - Création de MFG Europe : Commercialisation de verre plat en Europe
 - Création de COGETP : Engins de travaux publics VOLVO, Création de CEVIAGRO : Agriculture
- **2010** Création de Sodi Automotive
- **2011** Deux événements majeurs :

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

- Création de PCA, Création de Sierra Cevital

Schéma N° 1 : l'évolution du groupe CEVITAL



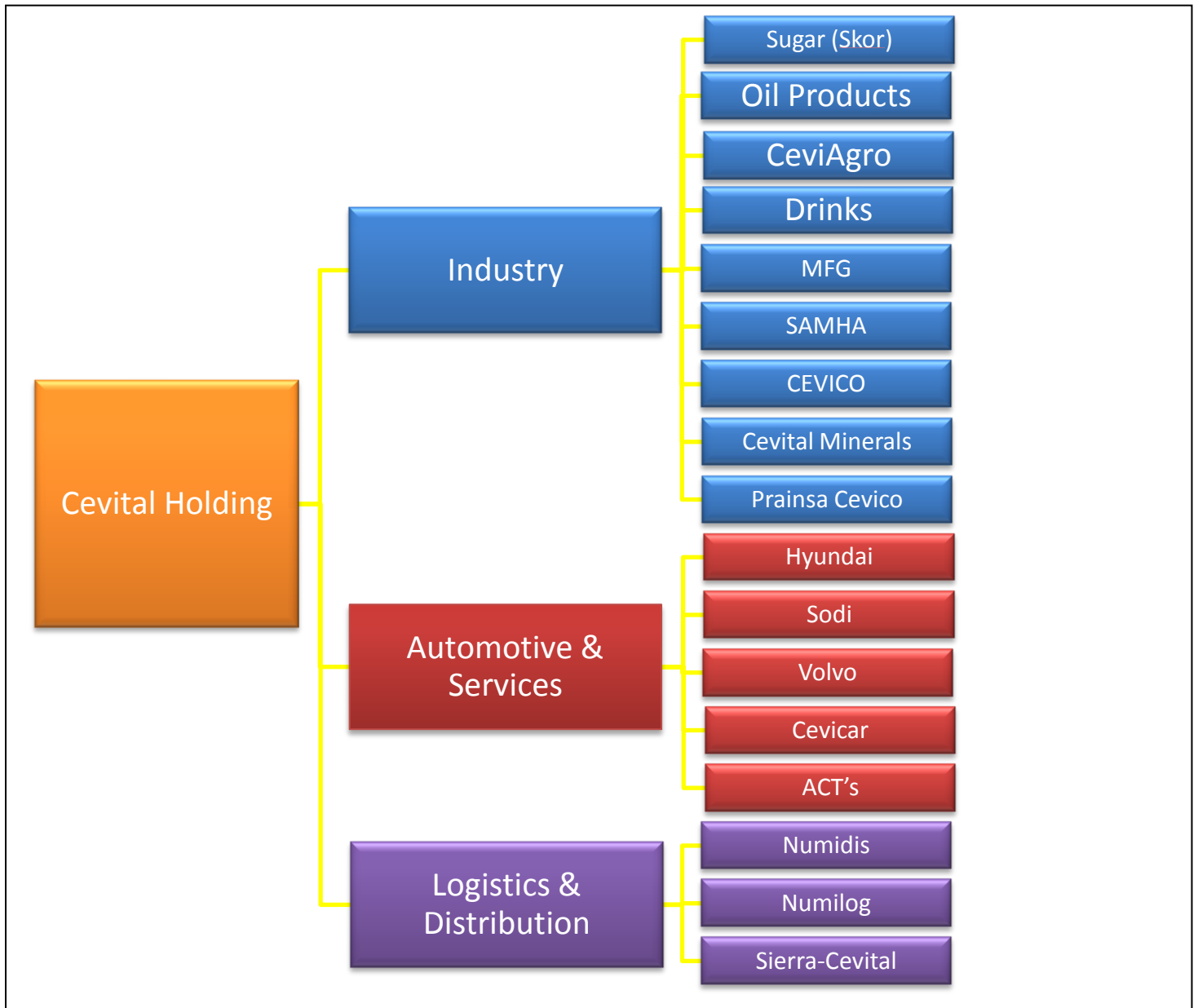
Sources : Elaborés par nous même

C. L'organisation du groupe CEVITAL

Le groupe CEVITAL est un HOLDING qui regroupe 03 grands pôles qui à leur tour, regroupent plusieurs filiales.

Le schéma ci-dessous représente l'organisation du groupe.

Schéma N°2 : l'organisation du groupe CEVITAL



Source : Documents interne à l'entreprise

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

D. Les objectifs du groupe CEVITAL

Le plan de développement de ce groupe industriel algérien s'articule sur un programme d'investissement, pour l'an « 2025 » destiné à :

- La réalisation d'un chiffre d'affaires de 25 milliard de Dollars dont 50% seront effectués à l'étranger ;
- La Création de postes d'emplois avec l'atteinte de 100 000 emplois directs ;
- Le développement d'une industrie local, une participation à l'épanouissement de l'économie, et l'augmentation de la croissance économique ;
- Le renforcement de sa position sur le marché, que se soit dans l'agro alimentaire, l'industrie, les services ou la distribution, à travers la politique de réinvestissement et d'initiation de nouveaux projets ;
- La diversification de ses activités ainsi ses produits, par le biais d'une politique de recherche et de développement (R&D) de nouveaux produits et la mise en place d'une veille technologique ;
- Le développement du partenariat à travers des nouveaux projets avec des partenaires de notoriété internationale.
- La préservation et l'augmentation des parts du marché national, garants de la pérennité du groupe ;
- La pénétration des marchés à l'exportation ;

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

- La recherche permanente de l'accroissement des performances économiques et financières.

2. SAMHA HOME APPLIANCE :

a. Présentation de SAMHA HOME APPLIANCE

SAMHA HOME APPLIANCE est une filiale du Pôle Industrie du groupe CEVITAL, lui appartient entièrement. Créée en 2006 avec un capital de lancement de 3 milliard de dinars liée à travers un partenariat « fournisseur client » entre le groupe CEVITAL et le groupe sud coréen SAMSUNG, fondé en 1938, et leader mondial dans l'électronique et l'électroménager. Sa filiale Samsung Electronics a été créée dans les années soixante. Aujourd'hui SAMHA compte près de 1571 emplois directs est le représentant officiel et exclusif des produits SAMSUNG ELECTRONICS en Algérie.

Le groupe CEVITAL adopte avec sa filiale Samsung Electronics un modèle de partenariat très intéressant qui comprend³ :

- Le transfert du savoir faire et de son capital technologique ;
- La fourniture des équipements de production adéquats ainsi que des chaînes de montages ;
- Le soutien technique au démarrage et durant toute la phase de l'exploitation ;
- Le suivi et les formations continues sur les nouvelles techniques et technologies ;
- La formation du Service Après Vente (SAV) ;
- L'apport des supports de communication externe ; avec une quote-part des frais à hauteur de 50% ;
- La fourniture des pièces et composants non intégrés.

³ Document interne à l'entreprise

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

Avant l'installation de son usine à Sétif, SAMHA HOME APPLIANCE se limitait uniquement à la commercialisation et la distribution des produits SAMSUNG fabriqués à l'étranger, sous la forme d'une « Revente en l'état ». Après avoir acquis le savoir-faire nécessaire et maîtrisé totalement le processus de production ou « Chaîne de Valeur », SAMHA a inauguré en 2009 son usine sise dans la wilaya de Sétif.

Un autre pas a été encore une fois franchi en s'adjudant donc de nouveaux « métiers » tels que la Recherche et Développement (R&D), qui a introduit les lave-linges dans le carnet de commande de SAMHA.

La stratégie de SAMHA HOME APPLIANCE est basée sur deux points dont les plus pertinents sont :

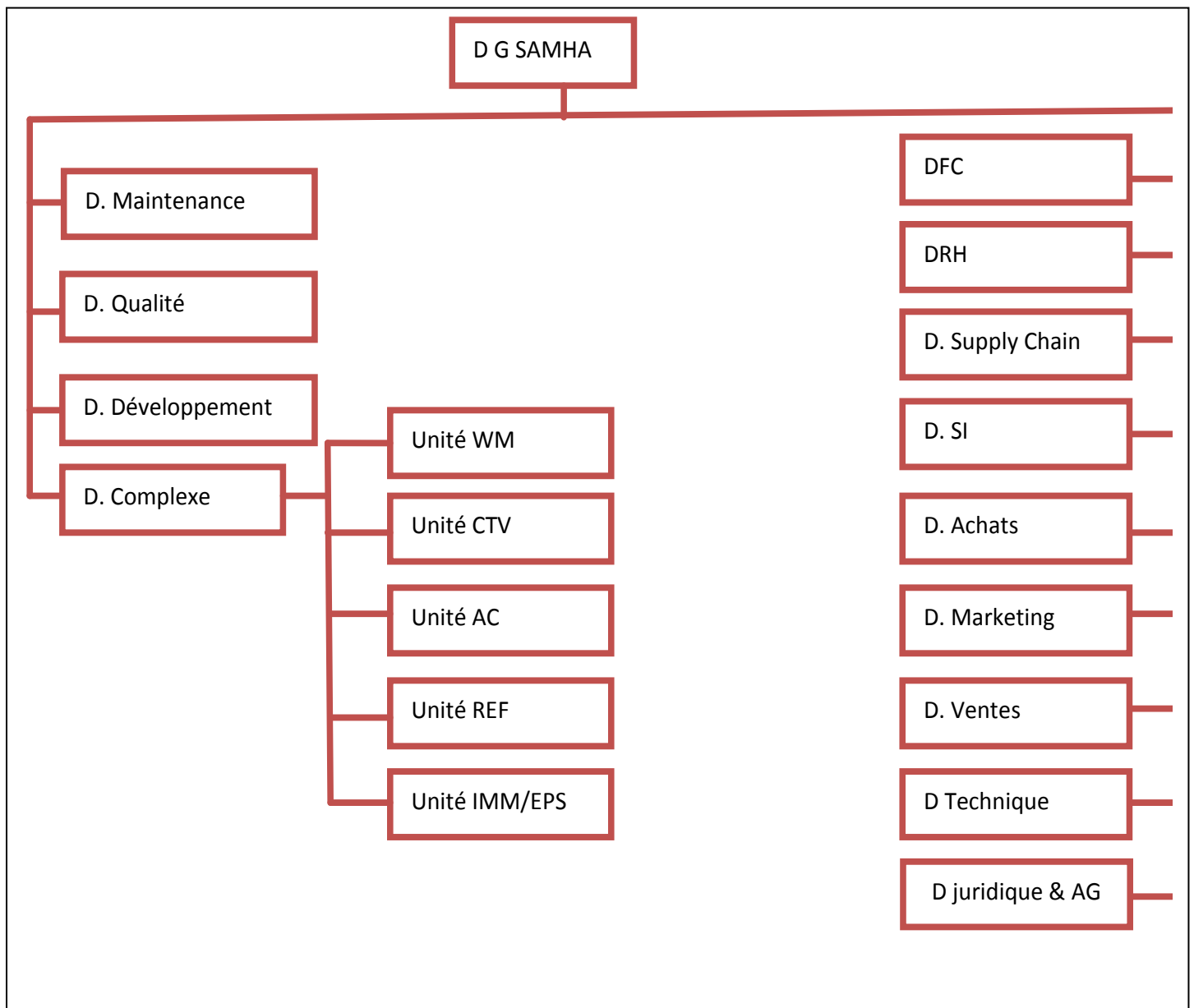
- Le renforcement et la préservation de sa position de leader sur le Marché local ;
- L'entrée dans le Marché international afin d'acquérir de nouvelles parts de marchés ;

b. L'organisation de SAMHA

La structure organisationnelle de la filiale SAMHA HOME APPLIANCE peut être présentée comme suit :

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

Schéma N°3 : Organigramme de SAMHA HOME APPLIANCE



Source : document interne à l'entrepris

c. Les produits de SAMHA

L'assortiment des produits proposés par SAMHA est très diversifié, le tableau ci-dessous regroupe les 9 séries de produits.

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

Tableau n°1 : représente les produits de SAMHA HOME APPLIANCE

Famille de produit	Produits	Type de produits	Modèles
Blancs	Froid, lavage, Aspirateur	Réfrigérateurs	En 18 modèles
		Lave linge	En 09 modèles plastique et métallique
		Micro onde	06 modèles
		Climatiseurs	En 17 modèles
		Aspirateurs	En 04 modèles
		Cuisinière	En 02 modèles
Bruns	TV, DVD, Audio	Téléviseurs LED	En 4 modèles
		Téléviseurs LCD	En 5 modèles
		Téléviseurs PDP	En 3 modèles
		Téléviseur CRT	Un seul modèle
		Audio	03 modèles
		DVD	Un seul modèle

Source : à partir de l'information récoltée durant notre stage

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

d. Aperçu des ventes de SAMHA HOME APPLIANCE et son chiffre d'affaire :

Le chiffre d'affaires de SAMHA H.A pour les 4 derniers Le tableau suivant en témoigne :

Tableau n° 2 : Chiffre d'affaires de SAMHA des 4 derniers exercices

Année	2012	2013	2014	Prévision 2015
CA/Milliards de dinars	20	19,800	13,14	5,3

Source : Elaboré par nous même à partir des informations recueillies sur le lieu de stage

Nous pouvons voir dans ce tableau que le chiffre d'affaires réalisé durant les deux derniers exercices a connu un recul du essentiellement aux tragiques événements qu'a connu SAMHA avec un incendie et une inondation, dont toute la presse avait fait écho.

e. Les facteurs clefs du succès de SAMHA HOME APPLIANCE

- ✓ La notoriété du groupe CEVITAL et son Nom sur le marché algérien ainsi que le capital marque de SAMSUNG ;
- ✓ La mise en place par SAMHA HOME APPLIANCE de son propre réseau de distribution, avec une plate forme logistique au niveau de la wilaya de BOUIRA ayant l'aspect d'un gigantesque carrefour où transitent tous les produits finis ainsi que ses magasins franchisés ;
- ✓ L'avantage concurrentiel de SAMHA HOME APPLIANCE qui se démarque des ses concurrents par Un Service Après Vente très riche, et mobile, intervenant jusque chez leurs clients ;

Section 2 : les raisons du changement de marque commerciale

Afin de comprendre les raisons qui ont poussé SAMHA HOME APPLIANCE, à mettre fin à son partenariat avec SAMSUNG en rachetant la marque française de l'électroménager FAGORBRANDT, nous allons présenter le contexte externe dont SAMHA se trouve ainsi que le contexte interne.

1) Présentation de projet du changement :

L'aspect pratique dans lequel s'inscrit notre étude est relatif au changement d'une marque commerciale sud asiatique « SAMSUNG », mondialement connue, ayant une très bonne notoriété et un taux de pénétration sur le marché algérien très élevé, vers une autre marque, européenne cette fois « BRANDT », et dont le même taux est presque insignifiant.

« La conduite du changement est un sujet vaste, et est en lien étroit avec d'autres thématiques, gestion de projet, communication, management des équipes. »⁴

2) les raisons du changement

Pour mieux comprendre les raisons qui ont poussé SAMHA à prendre une décision aussi lourde de conséquences aussi bien en cas d'échec qu'en cas de réussite, nous avons scindé ces raisons en deux parties ; les raisons endogènes et les raisons exogènes selon le contexte dont SAMHA se positionne.

a) Le contexte interne :

➤ S'aligner à la stratégie du groupe

SAMHA HOME APPLIANCE, par son appartenance au groupe CEVITAL, doit s'inscrire dans sa stratégie et être sur la même longueur d'ondes. Les objectifs principaux du groupe CEVITAL sont la réalisation d'un chiffre d'affaires de 25 milliard de dollars d'ici l'an 2025, dont 50%

⁴ David AUTISSIER, Jean-M MOUTOT, 2013, P, Méthode de conduite de changement, Dunod, 3 e édition, Paris

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

sera réalisé à l'étranger par le biais de l'exportation, ainsi que la création de 1 00 000 de poste d'emploi direct.

Cet objectif, ne pouvant être réalisé uniquement sur le marché local, SAMHA HOME APPLIANCE devra aller le « ramener » au-delà de nos frontières.

➤ **L'obstacle à l'exportation**

Comme nous l'avons cité précédemment, SAMHA HOME APPLIANCE a été créé dans le cadre du partenariat avec Samsung. Cet accord comprend non seulement le transfert du savoir-faire sud coréen, mais aussi la possibilité de production et de commercialisation des produits Samsung. Cependant, le marché algérien connaissant une saturation due à la disparité entre l'offre et la demande, le groupe CEVITAL avait décidé de s'extérioriser et de commercialiser les produits SAMSUNG à l'étranger ; une décision qui n'a pas reçu l'aval de la maison mère, pour des raisons aussi stratégique dans le cadre de son plan de développement.

➤ **Offre supérieure la demande :**

SAMHA HOME APPLIANCE est dotée d'une unité de production s'étalant sur une superficie de 9,4 hectares, contenant 3 ailes. La première aile est réservée pour l'administration, la deuxième est réservée pour les trois unités de production, celle des réfrigérateurs, des lave-linges et climatiseurs, ainsi que celle des téléviseurs couleur. En dernier, nous trouverons l'aile dédiée à l'injection plastique/polyester. Cette dernière s'occupe des activités d'injection plastique et polyester pour la production des composants plastique, des emballages en plastique, alors que le polyester est destiné à la protection des produits fabriqués.

Nous tenons à rappeler que 70% de l'usine a été ravagée par un incendie au mois de juillet 2014.

Le tableau ci-dessous montre la capacité de production quotidienne et annuelle de SAMHA HOME APPLIANCE.

Tableau n° 3 : La capacité de production de SAMHA HOME APPLIANCAE

N°	Produit	Production quotidienne	Par An
2	TV(LCD-PDP-LED)	800	200 000
3	Réfrigérateur	600	150 000
4	Machine à laver avant et chargement par le haut	600	150 000
5	Air conditionné (6 mois de production)	800	150 000

Source : document interne à l'entreprise

La capacité de production de l'usine de SAMHA HOME APPLIANCE dépasse largement la demande nationale, d'où l'intérêt de trouver des clients à l'international. Cette « voie » a été prévue dans le partenariat de SAMSUNG mais malheureusement, ce dernier a fait volte-face en mettant les bâtons dans les roues de SAMHA afin de l'empêcher de s'attaquer aux marchés externes. Rappelons que cet accord de non ouverture sur l'extérieur était tacite, donc SAMHA ne pouvant recourir aux clauses du contrat de partenariat, les responsables de SAMHA, devant trouver une solution à cette obligation d'ouverture sur le monde, ont finis par décider de racheter la marque Brandt qui leur facilitera leur présence sur les marchés européens.

➤ **L'échec de création d'une marque qui réponde aux standards dans un laps de temps réduits**

Après avoir compris que ses objectifs sont quasiment impossibles à réaliser dans le cadre du partenariat avec la marque SAMSUNG, SAMHA veut désormais se fabriquer sa propre identité, sa propre marque maintenant que le savoir-faire nécessaire est acquis suite à son partenariat avec les sud coréens.

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

Ce projet de démarquage, n'est en réalité pas le premier. SAMHA avait déjà créé sa propre marque « **BREINER** » mais celle-ci fut étouffée dans l'œuf pour des raisons purement organisationnelles que nous développerons par la suite.

Les responsables de SAMHA HOME APPLIANCE devaient prendre la décision la plus importante et dont dépendra la pérennité de leur organisation en optant soit pour le rachat d'une marque existante, soit pour la création d'une nouvelle marque avec tous les risques dus au lancement d'un nouveau produit alors qu'en dire lorsqu'il s'agit d'une nouvelle marque !!! qui devra s'aligner aux normes européennes. Cet « alignement » est bien sûr du ressort de SAMHA mais le facteur temps joue en sa défaveur.

La solution la moins longue en délais de réalisation et d'un retour sur investissement court, était donc le rachat d'une marque commerciale avec son capital savoir-faire, notoriété et réseau de distribution.

➤ **Une période de stagnation**

Les décideurs du groupe CEVITAL, après une analyse approfondie de la situation actuelle de SAMHA HOME APPLIANCE ont décelé un état de stagnation et de « routine », non en termes de production, mais plus tôt en termes de Recherche & Développement (R&D), car les conditions mises par les coréens, empêchent SAMHA de développer de nouveaux produits ou de s'ouvrir sur de nouveaux marchés.

Nous pouvons dire que cette condition contraignante des coréens a poussé les propriétaires de CEVITAL à trouver des solutions et parmi celles-ci le rachat de la marque BRANDT a été choisi.

b) Le contexte externe :

« L'analyse PESTEL s'inscrit dans une logique de diagnostic externe et sert fréquemment à préparer une Analyse SWOT ou à apporter des informations destinées à alimenter une réflexion stratégique » « L'analyse du macro-environnement est appréhendée à travers le modèle PEST (politique, économique, socio-culturel et technologique). Ce modèle permet de déterminer les grandes tendances, au niveau de l'économie générale, pouvant avoir une

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

influence sur l'activité présente et future d'une entreprise et, ainsi, de préparer une analyse SWOT.»⁵

Les responsables de SAMHA HOME APPLIANCE, ont compris que leur organisation, étant une entité indissociable de son environnement, ce dernier peut l'affecter directement ou indirectement, positivement ou négativement. De ce fait, Nous pouvons voir que l'analyse PESTEL a influencé sur la décision de rachat de BRANDT France.

➤ **L'environnement socioculturel :**

Après la seconde guerre mondiale et avec la relance de l'activité industrielle qui s'en est suivie, de nouvelles habitudes de consommation sont apparues comme l'introduction des équipements électroménagers suite à la démocratisation de l'accès à l'électricité et la transformation des sociétés occidentales en sociétés de consommation. ⁶

Ce besoin de bien être général et de « vie facile » après les temps durs de la seconde guerre mondiale, a donc complètement changé l'état d'esprit et créé un besoin en biens de consommation pour toutes les classes sociales et de ce fait, a démultiplié la consommation, ainsi que la production de ces biens, telle une réaction en chaîne.

Durant ces deux dernières décades, le niveau de vie des Algériens a augmenté ainsi que leur pouvoir d'achat et de ce fait, une véritable ruée vers des commodités tels que l'électroménager s'est emparée d'eux.

Le développement des produits électroménagers a généré une demande très importante et des opportunités d'investissements très lucratives, comme en témoigne la nouvelle tendance des cuisines aménagées. Ces produits sont devenus indispensables aussi bien dans nos ménages que dans les milieux professionnels, tous secteurs d'activités confondus. Désormais, on ne peut presque plus trouver un domicile sans réfrigérateur ou sans

⁵M.Cartier, H. Delacour, O. Joffre, 2010, P22, Maxi fiches de stratégie, dunod, Paris

⁶ Catherine Stolarski « Étude autour du petit électroménager culinaire », 2012, p 15

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

climatiseur sur tout avec le réchauffement climatique. Un autre exemple est celui du micro onde indispensable pour les femmes qui travaillent qui consomment congelés et autres soupes préparées et prête à « réchauffer ».

Cependant, et avec la multitude de marques et de modèles dans l'industrie électroménagère et électronique, ce marché, comme nous pouvons le constater, est devenu saturé et les fabricants usent de tous les moyens pour promouvoir leurs produits et fidéliser leurs clients en augmentant leur taux de Rachat.

SAMHA HOME APPLIANCE ne doit pas être en reste par rapport à ce marché de l'électroménager et de l'électronique grand public et est obligée donc de se battre avec ses concurrents pour inciter les prospects à consommer « SAMHA » et les transformer en clients fidèles. Cependant, ceci ne peut se réaliser qu'à la condition sine qua non que SAMHA détienne une marque propre à elle afin de tracer sa stratégie sans être tributaire des décisions d'une maison mère, comme cela a été le cas avec SAMSUNG.

➤ La concurrence :

Le secteur de l'électroménager dans l'Algérie a été longtemps dominé par le secteur public, mais avec l'ouverture de l'économie nationale et l'apparition d'opérateurs privés, ce secteur a connu une transformation radicale surtout dans le mode de gestion tel que les partenariats avec des firmes mondialement connues. Ces multinationales ont été attirées par le climat des affaires favorable qui règne en Algérie en plus de la disponibilité d'énergies naturelles telles que le gaz et l'électricité à des prix relativement faibles, ainsi que la main d'œuvre⁷. La position géographique de l'Algérie a aussi été à sa faveur, vu sa proximité de l'Europe, et sa présence africaine

De ce fait il était attendu de voir le marché algérien de l'électroménager devenir le terrain d'une concurrence intense entre les différents acteurs de ce secteur, surtout dans les dix

⁷ Walid ZOUAKOU HIMI, 2010, Stratégie de prix de l'entreprise SAMHA par - Alger - Ingénieur commercial .

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

dernières années, avec comme facteur concurrentiel principal, le prix/ qualité et la capacité à satisfaire les besoins des clients.

L'analyse de la compétitivité externe permet de comparer les parts de marchés de tous les concurrents Avec un fort challenge, notamment sur les réfrigérateurs et les cuisinières sur le prix mais pas toujours sur la qualité.

Donc on peut classer les concurrents de SAMHA qui existent sur le marché Algérien comme suit⁸

- **Les Challengers** : Ce sont les compétiteurs qui occupent la même place que SAMHA ;

- **Les Suiveurs** :
Ce sont des compétiteurs qui se sont dotés d'une source d'approvisionnement en Chine, et un réseau de distribution basé sur les grossistes ;

- **Les Nicheurs et les importateurs de produits finis de toutes gammes**:
Ceux-ci ont élaboré une stratégie qui cible les consommations des particuliers, comme les Ménages à moyen et faible revenu.

SAMHA HOME APPLIANCE doit, afin de se mettre à niveau avec le plan de développement du groupe CEVITAL, impérativement préserver sa part de marché national du secteur de l'électroménager qui connaît actuellement une récession, et de s'ouvrir sur le marché mondial afin de diversifier ses « rentrées d'argent » et augmenter ainsi son chiffre d'affaires.

⁸ Document interne à l'entreprise

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

➤ Environnement socio économique

- Une population jeune, ou près de 60% de ses habitants qui s'élèvent à **39,5 Millions d'habitants**, ont entre 20 et 30 ans⁹ ;
- Les conditions climatiques très chaudes en été qui rendent la possession d'un climatiseur non pas comme un luxe et un signe d'aisance sociale, mais une nécessité ;
- La réintroduction du crédit à la consommation pour la production nationale, ce qui encourage la consommation des produits électroménager entre autres.
- Le lancement des projets de construction de logements sociaux et participatifs avec l'objectif de réalisation de 1,2 millions logements d'ici 2018. Ces logements devront par la suite être « équipés » par leurs propriétaires en divers produits et bien sur, les équipements électroménagers consommeront une grande part de leurs budgets.

La lecture de tous ces éléments de synthèse nous fait ressortir clairement que la concurrence sera très forte entre les différents opérateurs du secteur de l'électroménager et SAMHA HOME APPLIANCE devra donc se débarrasser des liens qui empêchent son essor.

Les facteurs cités en haut sont à prendre en considération par SAMHA qui ne doit en aucun cas, rater ces opportunités d'augmentation de chiffre d'affaires.

Ainsi que la demande d'après ces facteurs et les prévisions est en croissance. Et donc elle doit en profiter pour augmenter son chiffre d'affaire.

Nous avons synthétisé ces motifs de changement dans le tableau suivant :

⁹ <http://www.ons.dz/-Demographie->, 014/06/2015 à 6 :45h

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

Tableau n° 5 : synthèses des raisons du changement

Raisons endogènes	Raisons exogènes
<ul style="list-style-type: none">- Alignement à la stratégie du groupe ;	<ul style="list-style-type: none">- Existence d'une concurrente féroce ;
<ul style="list-style-type: none">- Supériorité de l'offre (capacité de production) sur la demande ;	<ul style="list-style-type: none">- Environnement socio économique ;
<ul style="list-style-type: none">- Echec de création d'une marque propre ;	<ul style="list-style-type: none">- Très grandes potentialités du marché ;
<ul style="list-style-type: none">- Stagnation caractérisée du marché ;	<ul style="list-style-type: none">- Environnement socio culturel ;
<ul style="list-style-type: none">- Interdiction d'ouverture sur le marché à l'exportation par la maison mère.	<ul style="list-style-type: none">- La tendance « consommatrice » des clients potentiels, rendant ainsi le secteur de l'électroménager très prometteur.

Source : élaboré par nous-mêmes

Il est à signaler que la rupture entre CEVITAL et Samsung n'est pas officielle et que tout ce qui se dit ici et là n'est que supputations et rumeurs.

3. SAMHA actuellement ou le groupe BRANT :

« ...Il a été décidé mardi de retenir l'offre de CEVITAL (...) comprenant la conservation de 1.202 postes au global", annonce Fagor Brandt dans un communiqué,.... La nouvelle entité ainsi constituée s'appellera désormais 'Brandt France'. Le périmètre de reprise porte également sur le fonds de commerce français. Le plan de cession à CEVITAL prévoit une prise de jouissance au 16 avril 2014»¹⁰.

Après le rachat par le groupe CEVITAL de la marque française FAGOR BRANDT d'un montant de 32 millions de dollars, sa filiale SAMHA HOME APPLIANCE est donc passé d'une dimension locale à une dimension internationale, de société unique à un groupe de sociétés et une présence géographique limité au territoire algérien à un éparpillement sur plusieurs régions aussi éloignées que culturellement différentes.

Ainsi, sera présente en France avec BRANDT France, en Algérie avec BRANDT Algérie, au Maroc avec BRANDT Maroc, en Espagne avec BRANDT Espagne, et en Asie avec BRANDT Asie de dimension régionale qui regroupera : Singapour, HONG KONG, Chine.

Une décision stratégique a été prise par le groupe Cevital en monopolisant la production de tous les produits sous la marque BRANDT en Algérie à partir de 2017. Ces produits « made in Algeria » seront exportés vers ses filiales réparties dans le monde et réalisera de ce fait l'objectif des 50% du chiffre d'affaires en vente à l'étranger. Pour ce faire et dans le but d'approvisionner ces filiales géographiquement éloignées sans tomber dans les ruptures de stocks, le groupe Cevital vient de lancer la fabrication d'une usine dans la wilaya de Sétif, dont la superficie est 10 fois supérieure que l'usine SAMSUNG de la même wilaya.

Cette nouvelle usine entrera en service en 2017 avec un objectif de production de 5000 unités/an et la création de milliers de postes d'emplois directs, sans parler de sa participation active dans la politique algérienne des exportations hors hydrocarbures.

¹⁰ WWW.capital.fr (27/04/2015 à 15 00)

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

En combinant le savoir-faire de FAGORBRANDT et le savoir-faire acquis dans le cadre de son partenariat avec SAMSUNG, SAMHA HOME APPLIANCE a tout les atouts pour devenir le leader régional de l'électroménager.

La gamme de produits BRANDT est la même que celle proposée par SAMSUNG, sauf pour la cuisinière qui n'est pas fabriqué par cette dernière.

Le tableau suivant synthétise ces produits et leurs dates de commercialisation :

Tableau N°6 : Produits manufacturés sous la marque BRANDT

Produits	Dates de mise sur le marché
• Téléviseurs	• Incessamment
• Réfrigérateurs	• A l'horizon 2017
• Petit électroménager	• Revente en l'état
• Climatiseurs	• Opérationnel
• Cuisinières	• Opérationnel
• Lave-linges	• A fin 2015

Source : Elaboré par nous mêmes à partir des informations récoltées sur le lieu de notre stage.

Section 3 : Méthodologie de recherche

1) Objet de l'étude :

Notre étude de cas pratique s'est basée sur la mise en place d'un diagnostic global sur tous les aspects organisationnels de SAMHA HOME APPLIANCE, afin de comprendre son mécanisme et comme angle d'attaque la communication interne et son rôle stratégique dans la pérennité de toute organisation dans un monde en perpétuel changement, façonné par le mercantilisme et le pragmatisme et où la fin justifie souvent les moyens.

Nous avons donc effectué un stage de 03 mois dans cette filiale du prestigieux groupe industriel CEVITAL, SAMHA H.A est un acteur majeur dans le secteur très concurrentiel de l'électroménager et de l'électronique grand-public.

« Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats. Cependant, le changement est bien une réalité organisationnelle et sa gestion constitue une tâche à part entière pour les managers et dirigeants »¹¹

La conduite du changement est une discipline moderne et indispensable pour toute entreprise devant faire face à un environnement évoluant, elle prend différentes formes suivant le changement envisagé et les objectifs tracés, *"Mais elles sont toutes nécessaires à la réussite du changement"*, (Jean-Michel MOUTOT, 2003)

Parmi les auteurs qui ont traité du management du changement, nous pouvons citer Kurt Lewin, 1947 sur les phases du changement, Johnson et Scholes, 1997; Autissier et Moutot, 2003; Charpentier, 2004, Parquier, 2005. *« C'est lors de l'après - seconde guerre mondiale que l'on voit apparaître le terme de changement organisationnel. Mais c'est essentiellement*

¹¹ R. Stephen, D. David, G. Philippe, 2009, p.195 *Management (l'essentiel des concepts et des pratiques)*, édition NEX HORIZON, 6ème édition, France.

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

la crise de 1973, la mondialisation des marchés, le développement des échanges internationaux en parallèle des investissements à l'étranger qui laissent émerger la nécessité de mettre en place le changement organisationnel. »¹²

De prime à bord, notre travail consistait à effectuer un diagnostic dans le cadre d'une analyse portée sur la situation actuelle de SAMHA HOME APPLIANCE avant la transition, et pour bien piloter un changement qui s'inscrit dans le périlleux équilibre entre la rupture et dans la continuité. Dans une deuxième étape, nous avons jugé utile pour bien mener notre travail, à commencer ce diagnostic en amont, touchant les différentes directions de SAMHA, dans le but de déceler les différents problèmes qui excisent dans l'organisation. Car ces « maillons faibles » peuvent mettre en péril le déroulement normal de ce changement et les identifier clairement, en plus des points forts étaient le « nerf de la guerre » de notre recherche afin d'anticiper les risques et menaces.

Après cette vue globale sur les mécanismes du changement et de l'importance de sa bonne conduite, nous allons définir par la suite une stratégie en aval qui permettra de gérer à bien le changement et d'éviter les résistances qui pourraient éventuellement survenir et menacer l'organisation dans son ensemble, plus connue sous le nom de stratégie « ah doc »¹³. Ce n'est qu'une fois ce travail établi que nous pourrons enfin arriver à formuler des recommandations.

La transition que vit actuellement la société SAMHA HOME APPLIANCE qui est une filiale du groupe CEVITAL est un bon terrain de recherche à fin de bâtir cette modeste étude étant donné que même dans les annales des entreprises algériennes nous ne trouvons trace d'une décision aussi audacieuse.

¹² Véronique Perret, « peut on planifier le changement organisationnel » P 5

¹³ Chroniques d'experts Organisation avant de tout changer, prenez le temps de faire un bon diagnostic par Valérie Brunel, Hervé Le Guennec Le 13/05/2015 à 12H30

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

L'une des variables les plus importantes qui peut être qualifiée comme source de résistance au changement, est la communication interne, dont il faut investir le plus d'attention car le manque de communication laisse une libre interprétation des événements et une extrapolation des vérités et dont la mauvaise prise en charge donnerait naissance à plusieurs problèmes tels que les conflits, le manque de coordination, de concertation et de synchronisation, le sentiment de la déconsidération,.....Etc. En plus de problèmes d'ordres organisationnels.

En résumé, Notre méthodologie sera donc en premier lieu d'effectuer un diagnostic organisationnel afin de déceler les différents types de dysfonctionnements qui existent et qui peuvent à leur tour mettre en péril non seulement le bon déroulement de cette phase transitoire, mais aussi de mettre en exergue les points forts de SAMHA les utiliser comme arme pour éviter les obstacles qui apparaîtront sur la route de ce projet.

Nous nous sommes limitées par la suite à étudier le problème de manque de communication en interne.

2) L'Intérêt de l'étude

Le choix de ce sujet est dû à une volonté d'étudier le Management du changement, ainsi que son importance dans les Sciences Humaines ; sujet d'actualité, vu que le monde est en perpétuel changement et les organisations aussi bien privées que publiques sont contraintes, bon gré mal gré, à le suivre et s'y adapter suivant la loi naturelle, « **S'ADAPTER OU DISPARAITRE** » et SAMHA HOME APPLIANCE n'y pouvant y échapper. Pour cela, nous espérons l'aider, dans le cadre de son plan de développement stratégique, dans la réussite de ce projet.

3) Délimitation du champ de l'étude :

Le cadre spécifique de notre travail est basé sur une filiale du pôle industriel du groupe CEVITAL qui est SAMHA HOME APPLIANCE, en comprenant son unité de production sise à SETIF, sa Direction Technique ainsi que le Service Après-vente, pour nous permettre de faire un constat et des recommandations globales.

4) les outils d'investigations :

Pour mener à bien notre étude sur SAMHA HOME APPLIANCE, nous avons adopté une démarche à la fois descriptive et qualitative.

Les outils de mesure utilisés dans le cadre de cette analyse sont :

- Analyse documentaire ;
- Entretien semi directif;
- Observations.

i. la recherche documentaire :

Dans cette première partie, nous avons mené une recherche documentaire, En faisant appel à des ouvrages sur le management du changement, le management des organisations, des revues spécialisées, des articles de presse ainsi que des mémoires de Master. Ce vivier, nous a servi comme point de départ et de base théorique à notre étude.

Cette immersion dans l'univers théorique des livres traitant du Management du Changement et du Management des Organisations, n'ayant pas éteint notre soif de savoir, nous nous sommes tournés vers la documentation disponible aussi bien au niveau de l'entreprise SAMHA.

Les Fiches de lecture que nous avons mis en place dans le cadre du module Management du Changement, les supports retenus lors de nos cours, en plus de nos propres recherches, nous ont permis de bien comprendre les origines du Management du changement et son objectif, ainsi que les étapes à suivre lors de la phase Projet. La phase Diagnostic étant le point de départ de notre recherche.

Un autre outil de recherche qui nous a été très utile, vu la profusion et la diversité des informations disponibles, est Internet qui nous a permis d'avoir une vision internationale

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

plus large et actualisée sur notre thème, à travers les articles, forums et FAQ (Foire Aux Questions). Nous avons trouvé beaucoup de sources d'inspiration par le biais d'études de cas à l'instar de la conduite effectuée par la SNCF dans le cadre de sa politique réussie, devant nous dire, de management du changement.

ii. L'observation :

Notre 3eme démarche dans la récolte de l'information est l'observation afin d'étudier les comportements des employés.

« L'observation est une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion »¹⁴

Cette Observation s'est faite au cours de notre stage dans les Directions Générales de SAMHA, à l'unité de production sise à SETIF, la Direction Technique ainsi que dans le Service Après-vente avec ses Ateliers de Maintenance.

C'est au cours de cette phase que nous avons mieux adapter le guide d'entretien, l'outil principal de la collecte de nos données.

Nous n'omettrons pas de signaler que nous avons eu l'honneur d'assister à quelques réunions de travail et de nous imprégner du climat qui y règne.

iii. Les entretiens :

« C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes » (Taylor et Bogdan, 1984)¹⁵

¹⁴ GOTTELAND D, GAVARD PERRET ML, HAON C, JOLIBERT A, 2008, P177, méthodologie de la recherche, édition Pearson éducation. Paris

¹⁵ M. GRAWITZ, 1979, 429. *Méthodes en sciences sociales*. Paris: Dalloz.

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

L'Entretien est une méthode de recherche qui sert beaucoup plus à comprendre un comportement qu'à le mesurer par le biais d'entretiens approfondis et ciblés dans un nombre limité de cas.

Notre étude a pour but de « voir, par les yeux des collaborateurs » l'image et la capacité organisationnelle que renvoie leur entreprise concernant cet important projet de changement. Notre but donc, n'étant pas la quête de données chiffrables et mesurables qui auraient été utiles dans une logique quantitative, ceci justifie notre choix pour une démarche qualitative.

Ainsi, nous avons décidé d'effectuer des entretiens semi-directifs afin de faire le point sur le ressenti des salariés, sur l'état de l'organisation en général ainsi que sur les différents problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement et qui peuvent s'avérer comme un obstacle pour ce de changement. D'un autre côté, cette recherche s'articule également sur une observation participante.

Les entretiens semi-directifs sont opérés à partir d'un Guide d'entretien socio-économique élaboré au préalable (**ANNEXE N°1**), et en fonction des hypothèses émises. Ce Guide nous a aidés pour que les questions soient posées dans un ordre analogue, évitant ainsi la réception de résultats opposés. En dépit de ce « garde fou », les personnes interviewées avaient toute la latitude de parler de leurs préoccupations, passant d'un thème à un autre, sans aucune intervention de notre part.

Nous avons interrogé 30 employés dans des catégories socioprofessionnelles aussi différentes que leurs Directions respectives ; la différence d'âge et, donc, d'expérience a aussi été prise en considération, afin d'avoir une image exhaustive du climat général qui règne à SAMHA HOME APPLIANCE.

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique

❖ Description de l'échantillon choisi

Ce qui importe dans la méthode qualitative n'est pas le nombre de personnes interviewées, mais plutôt la qualité d'informations recueillies.

Nous avons, comme nous l'avons souligné précédemment, interviewés 30 personnes de qualifications et de formations différentes appartenant à des tranches d'âges différentes, donc différentes aussi en terme d'expérience, et, bien sûr, de sexes différents.

Le choix d'un échantillon varié, le fait que des éléments variables tels que l'âge, le sexe, ou la qualification professionnelle ont un impact considérable dans la perception des salariés sur leurs organisations.

Nous avons regroupé ces personnes en 03 grandes catégories :

- La première catégorie représente ceux que l'on peut qualifier « d'évasifs » qui savent tout mais rien et qui disent tout et ne disent rien en même temps ;
- La deuxième catégorie représente ceux que l'on peut qualifier de « droit au but » qui parlent de leurs problèmes et même des problèmes des autres, ceux-ci répondent avant même qu'on leur pose de questions ;
- La troisième catégorie représente ceux que l'on peut qualifier de « timides », au démarrage lent mais qui finissent par devenir très diserts après un laps de temps relativement court.

5) Conditions de réalisation des entretiens

Les entretiens ont été réalisés de manière individuelle, avec une prise de notes exhaustive sans avoir recours à l'enregistrement, afin de mettre l'interlocuteur à l'aise d'un côté et dans un but de confidentialité et de facilité de retranscription de l'autre.

La durée de chaque entretien varie entre 1H et 2 h.

Le changement reste une étape dans la vie de toute entreprise mais le plus important réside dans la démarche poursuivie par cette dernière pour le réussir. Dans le prochain chapitre nous allons traiter un volet de la conduite du changement qui est le diagnostic pour mettre l'accent sur les différents problèmes qui peuvent constituer des freins contre le bon déroulement de cette phase.

Chapitre 2 :

La communication interne comme un frein au changement

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Le plus grand défi qui se dresse sur le chemin de SAMHA HOME APPLIANCE, est la communication interne, sachant que cette organisation vient de décider de changer de marque commerciale, passant de **SAMSUNG** vers **BRANDT**. Nous nous sommes intéressés donc, aux avis et échos de ses « parties prenantes » en faisant un diagnostic en amont comme première étape dans la conduite de ce changement. *« Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents »¹.*

Pour cela, et afin d'avoir une idée globale sur l'environnement et l'état d'esprit qui règne à SAMHA HOME APPLIANCE, nous avons eu des entretiens avec presque toutes les catégories socio professionnelles, passant des managers aux chefs de départements, des agents de maitrises aux agents d'exécution au sujet des étapes et des conditions de réussite d'une décision aussi stratégique et aussi vulnérable que le changement d'une marque commerciale. Ainsi et afin de réunir tous les éléments de notre étude, il faut d'abord faire un état des lieux de tous les aspects de cette organisation et de clairement déceler les différents problèmes liés à l'organisation que celle-ci rencontre en général, et surtout au déficit en matière de communication interne en particulier.

Les résultats tirés de l'analyse de ce diagnostic nous ont aidés à faire ressortir les forces et faiblesses, et confirmer les hypothèses émises, par le biais des observations faites lors de Notre stage au sein de SAMHA HOME APPLIANCE, pour lesquelles nous allons, par la suite, proposer des solutions.

De prime abord, le fait de nous rapprocher des employés de SAMHA H.A, de leur donner l'occasion de s'exprimer a été très bien accueilli par ces derniers, car souvent, ceux-ci se sentent marginalisés, leurs avis et autres idées même pertinentes, sont aussi bien ignorés que rejetés par les décideurs. Ce sentiment de marginalisation est très préjudiciable dans la conduite et la réussite de ce changement, car l'implication de tout le personnel est le facteur le plus important pour mener ce projet à bon port.

¹ D .AUTISSIER, J-M, MOUTOT, 2013, p16,OPCIT

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

L'objectif d'un diagnostic « pré changement » est de trouver l'équilibre et la cohérence entre la stratégie à appliquer pour le changement de marque commerciale et l'organisation en générale, c'est-à-dire en termes de gestion des délais nécessaires pour la préparation des meilleures conditions économiques, matérielles et psychiques pour la mise en œuvre de ce projet.

Notre étude a touché donc tous les aspects pratiques et organiques liés à ce changement en général, et les conséquences d'une mauvaise communication en particulier, afin de la déceler à ce point précis de cette « mue » et de trouver les solutions adéquates.

De nos entretiens individuels menés directement avec le personnel de SAMHA HOME APPLIANCE, nous avons retenu les dysfonctionnements les plus pertinents d'entre eux que nous avons classés dans six thèmes différents selon le Guide d'Entretien socio économique qui traite de L'Organisation du Travail, de Mise en Œuvre Stratégique, des Conditions de travail de la Gestion du Temps, et enfin de la Formation.

Ces dysfonctionnements peuvent constituer des obstacles sérieux pour la conduite de ce changement. En revanche, les dysfonctionnements liés à la mauvaise communication, objet de notre étude de cas, seront développés dans la section 2 de ce chapitre.

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Section 1 : les points faibles et les points forts de SAMHA H.A

1.2 Les points faibles

Nous présenterons ci-dessous les dysfonctionnements généraux que nous avons jugés les plus pertinents et que nous l'avons regroupé dans des sous thèmes selon le guide d'entretien socio- économique :

Conditions et organisation du travail

➤ Mauvais aménagement des lieux de travail

L'exiguïté des espaces de travail en plus de la trop grande densité du personnel par mètre carré est la source du stress qui affecte aussi bien la santé mentale que la performance et le rendement individuel des employés. Nous rejoignons l'observation de PIERRE LABARDIN « *La trop grande proximité qu'implique la réduction de la surface par salarié entraîne des phénomènes de stress qui affectent là aussi la performance des salariés* »².

Ce stress se manifeste chez les employés de SAMHA HOME APPLIANCE par un sentiment d'être épiés, observés, presque sous un microscope, ce qui les perturbe et les pousse à tout le temps surveiller leurs comportements, leurs manières de s'asseoir..... Etc., au lieu de se concentrer sur leur travail, suite à l'aménagement des espaces de travail en Open Spaces qui éliminent toute intimité.

Nous constatons donc que si les responsables de SAMHA HOME APPLIANCE, combien même leurs intentions sont bonnes et louables en optant pour les openspaces dans le but de solliciter le travail collectif et faciliter la circulation de l'information, c'est l'effet contraire qui prédomine.

² Pierre Labardin, « *Les open Spaces, L'Etat des entreprises 2012, 2011* »

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

➤ Répartition pas très claire des tâches dans certaines directions .

D'après **F. W. Taylor**, fondateur de « *l'organisation scientifique du travail* », dans laquelle la définition des tâches de chacun est primordiale, à condition qu'elles correspondent aux capacités de chacun. C'est du moins le sens de la formule « *L'homme qu'il faut à la place qu'il faut* » où « *The right man at the right place* ».

A cause de la non clarté des missions et tâches, les conflits naitront inéluctablement, car la mauvaise organisation du travail qui prévaut à SAMHA HOME APPLIANCE est la première source des conflits internes, étant donné que les employés ne connaissent pas exactement leur périmètre d'intervention et par conséquent, nous avons constaté soit des tâches mal assumées, soit des tâches non effectuées et dont la responsabilité des fautifs est impossible à identifier, donc à sanctionner.

Une autre conséquence de ce vide managérial, est le chevauchement des tâches, lorsqu'un employé se retrouve à faire le travail de son collègue, doublant ainsi la charge du travail attendu de lui et qui sera soit mal fait, soit incomplet et, dans tous les cas de figure, en retard sur les délais avec l'effet de réaction en chaîne appelée aussi effet domino que cette situation induira de facto.

Cette situation est considérée comme une perte de création de la valeur, Coût Caché³, qui affectera dangereusement la performance de l'organisation sur le long terme, du moment où ces couts ne sont pas comptabilisés.

Mode de management :

➤ Manque d'initiative de quelques Managers

Le manque d'initiative de certains managers a aussi été relevé dans notre diagnostic, où ceux-ci évitent de prendre des décisions, préférant la fuite en avant plutôt qu'une prise de position responsable et pleinement assumée. Nous voyons donc les qualités attendues à l'occupant d'un tel poste et qui répondent à des critères très sévères en termes de savoir

³Haneri SAVALL, Veronique ZARDET, 2010, « Maitriser les couts et les performances cachés, 5 édition, Economica, France.

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

faire mais aussi et surtout en termes de force de personnalité et un charisme à même de fédérer les « troupes » ainsi que le sens de l'initiative sont presque inexistantes à SAMHA, alors que ces qualités de « leadership » sont recherchées et attirées partout ailleurs et payées « rubi sur ongle »

➤ **Mode de management dans certaines directions**

Des déclarations de certains employés de SAMHA, il en ressort que dans quelques Directions, il existe un type de Management autoritaire, géré d'une main de fer avec tous les effets réducteurs que ces pratiques aux antipodes du management moderne impliquent. *« Entre mon supérieur hiérarchique et moi existe une très bonne communication dans un sens comme dans l'autre, par contre pour mes subalternes je ne cherche pas leur avis. Ils sont là pour exécuter les ordres et travailler sans chercher à comprendre !!! »*

Les décisions sont prises dans les hautes sphères de la hiérarchie, sans concertation avec la majorité "silencieuse". Nous voyons donc que la communication est rudimentaire, toujours descendante, presque militaire avec, en arrière plan, la menace de mesures disciplinaires pour les plus récalcitrants.

Cette façon de faire permet éventuellement d'obtenir des résultats rapides et remettre en marche la « machine » mais en contrepartie, la motivation et la créativité ne sont pas mises en avant et à trop recourir à cette solution peut déboucher sur des problèmes relationnels aussi néfastes qu'inutiles.

La recherche de la productivité et de la rentabilité, ou, en d'autres termes l'obsession pour l'atteinte des objectifs, pousse certains managers de SAMHA H.A à prendre des décisions unilatérales et parfois même les imposer au personnel, chose qui n'est pas appréciée du tout par les employés de SAMHA.

En plus, les employés doivent trouver un espace où ils pourront non seulement exercer « leur droit à la liberté d'expression » mais aussi trouver une oreille attentive qui prend des décisions ayant fait l'unanimité, c'est à dire non condescendante, paternaliste, supérieure et dominatrice.

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Il faut éclaircir le fait que derrière toute communication et échange d'idées se cache une négociation avec les employés, et ne dit-on pas « De la contradiction jaillit la lumière ».

La gestion du personnel

➤ Démotivation de quelques employés

*« Pour un même poste, à niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égale, devrait correspondre un niveau de salaire identique pour l'ensemble des salariés ».*⁴

*« Un système de rémunération qui assure la reconnaissance de la contribution de chacun des salariés se doit d'être objectif afin de ne pas susciter la contestation. Bien maîtrisé, un plan de rémunération a toutes les chances de s'avérer un levier efficace de motivation ».*⁵

A cette phase critique et très fragile du changement, la valeur la plus sûre sur laquelle peut s'appuyer SAMHA HOME APPLIANCE pour mener à bien son projet de changement de marque commerciale, est la non-démotivation du personnel, surtout que beaucoup d'appréhensions entourent ce changement. *« Mes anciens collègues qui occupent le même poste que moi dans d'autres sociétés perçoivent le double de mon salaire pour la moitié de mon effort !!! Où est la motivation ? »*

Quelques collaborateurs de SAMHA HOME APPLIANCE donnent l'image d'un personnel démotivé, non concerné par cette décision stratégique, beaucoup préoccupé par le maintien de leur poste de travail et de leur rémunération mensuelle.

Cependant, cette situation peut être retournée par plusieurs moyens. Il ne faut pas se contenter juste de paroles et de promesses, mais, mettre en place un plan de carrière pour chaque employé afin de l'inciter à adhérer aux valeurs de son entreprise, à donner le meilleur de lui-même et aussi à ne pas écouter les "chants de sirènes" des entreprises concurrentes parce que celles-ci offrent de meilleures perspectives de promotions et de formations qualifiantes et valorisantes...

⁴ Sylvie Guerrero, 2009, P147, « *les outils des Ressources humaine* », édition DUNOD, France.

⁵ TIRCHI (Ourdia), 2012, P118, *la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail*, mémoire de magistère en science économique, université MAMMRI Tizi-Ouzou, Algérie.

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

➤ **Système de motivation pas très claire .**

Frederick Herzberg (1923-2000), psychologue et professeur de management à l'Université de l'Utah, avait appuyé tout particulièrement ses travaux sur la motivation de l'homme au travail.

Cet éminent professeur considère que les facteurs de satisfaction dans le lieu de travail se distinguent des facteurs d'insatisfaction et de déplaisir, en gros nous pouvons dire que pour lui l'opposé de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais plutôt l'absence de satisfaction⁶.

Nous avons remarqué lors de nos différents entretiens avec le personnel de SAMHA HOME APPLIANCE un sentiment mitigé et confus entre une satisfaction par rapport aux points positifs qui existent et que nous développerons ultérieurement, et une insatisfaction manifeste par rapport à certains autres aspects.

Le « salut » de SAMHA réside donc dans l'identification de ces sources d'insatisfaction et de leur trouver les solutions adéquates afin de requinquer le moral des troupes et les fédérer à ses valeurs. *« Il n'ya ni motivation ni primes de rendement, encore moins d'augmentation de salaire sans parler de la dévalorisation. Rien qu'à voir leurs visages, vous constaterez que les gens à SAMHA veulent vraiment quitter cette entreprise.*

De nos jours, les mentalités ont changé et les employés ne sont plus des automates qui reçoivent et exécutent des ordres, ils veulent être considérés à leur juste, être vus comme des « êtres vivants » et non des « faire valoir ».

➤ **Système d'évaluation et de promotion du personnel n'est pas très connu.**

L'évaluation des compétences du personnel de SAMHA HOME APPLIANCE est indispensable, car elle permet de jauger le taux de réalisation des objectifs fixés par rapport à leur état d'avancement et ainsi de porter à temps les correctifs nécessaires s'il ya lieu. Mais il est évident, et ce, suite à nos constats qu'un système d'évaluation des compétences est

⁶ Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959, *The Motivation to Work*. John Wiley. New York., 02/06/15, 18H)

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

inexistant à SAMHA et met en danger la performance globale de celle-ci. « *Je ne pense pas qu'il ya un système d'évaluation ni de système de promotion ; peut être dans le passé et combien même il existait je suis sûr qu'il n'était pas généralisé* ».

➤ **Système de gestion des carrières :**

L'absence de fiches de postes ainsi que l'inexistence de procédures de gestion n'est pas la seule tare de la Direction des Ressources Humaines, la gestion des carrières qui lui fait défaut, ainsi que la valorisation des compétences sont aussi à son actif.

Nul besoin de prouver que la gestion des carrières est une fonction aussi importante pour l'employé que pour l'employeur, car elle permet de développer le potentiel humain dont elle dispose, développer sa souplesse, jouer sur la continuité des relations actuelles et

Prévenir les besoins futurs, mobiliser les salariés de manière similaire pour arriver aux objectifs fixés, ainsi que les objectifs de carrière de chacun. « *La direction des ressources humaines omet le volet de l'évaluation du personnel et, du coup la gestion des carrières est inexistante ici* ».

La formation intégrée

➤ **Le « deux poids deux mesures » dans l'attribution des formations.**

« *La formation est le carburant du progrès* » (H. SERIEYX)

Entre autres dysfonctionnements relevés durant notre stage à SAMHA HOME APPLIANCE, le « copinage » et les accointances personnelles dans le choix des éléments devant bénéficier de formations externes aussi bien diplômantes que qualifiantes. En effet, certains employés voient ainsi leur carrière professionnelle enrichie de diplômes, alors que d'autres n'en bénéficient jamais.

De nos investigations pour mettre la lumière sur les causes de cette injustice, il nous a été donné de constater qu'en lieu et place de la Direction des Ressources Humaines dont la

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

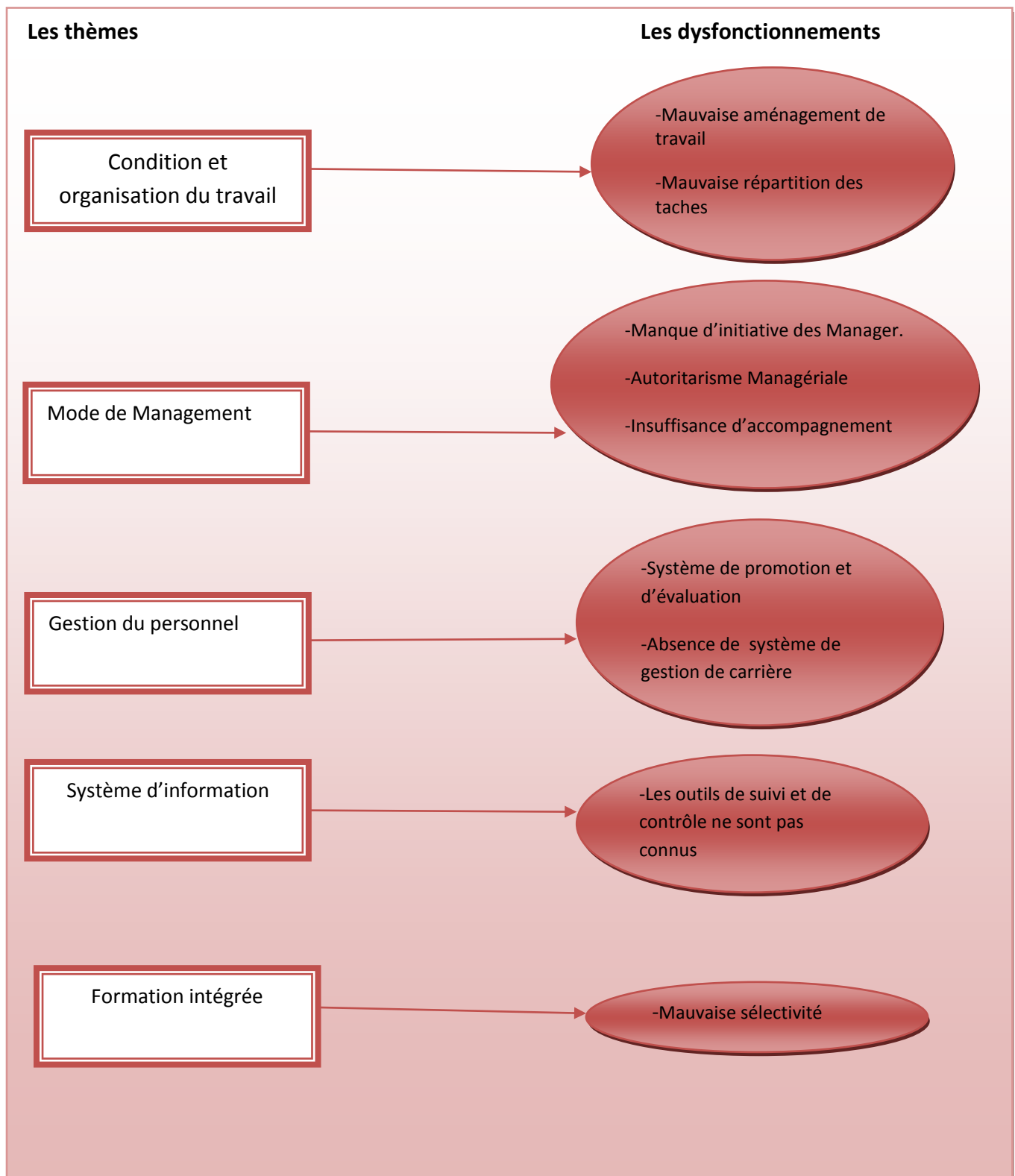
gestion des carrières des employés est une de ses prérogatives ainsi qu'une fonction de cette Direction, ce sont plutôt les managers qui décident qui en bénéficie et qui en est exclu.

Nous pouvons donc dire que si la Direction des Ressources Humaines avait les outils de suivi adéquats, de telles « aberrations » auraient été vite détectées avant qu'un sentiment de discrimination n'atteigne le moral des « laissés pour compte » avec toutes les conséquences négatives qui s'en suivent.

Le schéma ci-dessous résume les principaux dysfonctionnements ressortis.

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Schémas n° 4 : Synthèses des dysfonctionnements



Sources : Elaborer par nous même

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

2.2 Les points forts de SAMHA HOME APPLIANCE :

Après ce « bilan négatif » sur l'état des lieux à SAMHA HOME APPLIANCE, nous pourrions penser que ceux-ci sont les seuls points à relever ; cependant, l'espoir est permis de voir cette organisation réussir à renverser la vapeur.

Cet espoir se résume dans son potentiel et ses valeurs intrinsèques dont nous citerons les plus importants :

✓ **Disponibilité des budgets de formation :**

Nous devons signaler que ni la bureaucratie ni les lenteurs administratives n'existent à SAMHA HOME APPLIANCE dans le traitement des demandes de formations pour peu que les demandeurs présentent les justificatifs nécessaires et « défendent » ce besoin, alors que le reproche que nous avons fait ultérieurement réside dans le choix des bénéficiaires et non en la disponibilité des budgets de formation.

✓ **Disponibilité des moyens de communication:**

Les Techniques d'Information et de Communication TIC sont disponibles à profusion à SAMHA tant dans leurs aspects internet qu'intranet. Et même si le problème des coupures de réseaux est répétitif, des clés internet sont aussi disponibles afin de « garder le contact » en permanence en attendant que les éléments du Service Informatique rétablissent la connexion.

✓ **Un personnel très jeune et une moyenne d'âge de 32 ans.**

L'un des points forts de SAMHA HOME APPLIANCE, réside dans la jeunesse de son personnel, ou la moyenne d'âge est de 32 ans. Des éléments qui ne demandent qu'à travailler, d'être bien coachés par des « tuteurs » sachant transmettre le savoir faire et le savoir faire-faire.

Cette jeunesse sera garante de la pérennité du savoir faire de SAMHA HOME APPLIANCE acquis au prix fort

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

✓ **SAMHA, parmi les filiales leaders du Pole Industrie :**

La position en haut du tableau de SAMHA HOME APPLIANCE dans le classement des filiales du groupe CEVITAL a été acquise grâce à ses performances économiques et son poids par rapport à ses apports financiers au groupe.

Cette santé financière lui permet d'investir dans des équipements de pointe et au prix fort, et nous pouvons dire qu'après les deux tragédies qui ont frappées son unité de production sise à Sétif, en l'occurrence l'inondation et l'incendie qui a ravagé près de 70 % de son infrastructure, elle a pu se relever de « ses cendres » et réussi à produire avec les 30 % restant.

Ceci dénoté on ne peut mieux, la capacité de SAMHA HOME APPLIANCE, à encaisser les coups et reprendre de plus belle.

✓ **Bonne proximité de la Direction Générale dans le règlement des problèmes :**

De l'avis même du personnel de SAMHA Home APPLIANCE, le nouveau Directeur Général a un très haut niveau d'écoute et de réactivité, pour peu que les problèmes lui soient transmis par les managers, car ils reprochent à ces derniers la non-transmission ou le non feed-back de leurs doléances. *« Le nouveau DG a crée une véritable dynamique depuis son arrivée, et nous sommes tous impatientes pour assister aux réunions mensuelles afin de présenter nos différents rapports d'activités et faire valoir nos compétences. »*

✓ **Haut degré de polyvalence :**

Parmi les autres points forts que nous avons relevés à SAMHA HOME APPLIANCE, le haut degré de polyvalence et d'adaptation aux nouvelles situations ou fonctions qui caractérisent son personnel qui passe d'un service à l'autre avec leur différence de tâches qui les caractérisent sans trop de gêne ni une trop grande et lente période d'adaptation ou

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

d'apprentissage. C'est une qualité que nous trouvons rarement dans les autres organisations même si la spécialisation est un « postulat » dans le management moderne.

✓ **Très bonne qualité des moyens matériels et des équipements.**

Nous pouvons dire à la fin que SAMHA HOME APPLIANCE ne lésine pas sur les moyens afin de mettre son personnel dans les meilleures conditions de travail possibles et il suffit juste de faire l'inventaire des marques et types d'outils de travail tels que les ordinateurs de bureaux, les laptop, les imprimantes et autres téléphones mobiles, sans parler des véhicules de service et de fonction pour s'en rendre compte.

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Section 2 : dysfonctionnements engendrés par la mauvaise communication

« Manque de communication », « mauvaise communication », « problèmes de communication... » Voici un échantillon des expressions qui reviennent tel un leitmotiv dans les entretiens que nous avons eu, lus dans des articles comme la « Communication interne : un art à reconstruire »⁷, et même constatés lors de notre diagnostic.

La littérature ayant traité de l'histoire des organisations est riche en exemples de réussite et d'échecs d'une conduite d'un changement à cause d'une mauvaise communication en général et la mauvaise communication interne en particulier.

La mauvaise communication en interne engendre souvent un manque de sensibilisation du personnel, car souvent, les managers ont tendance à oublier que le client interne et plus important que le client externe. En effet, si le premier n'est pas convaincu de l'objet, de l'importance et de l'intérêt du changement que son organisation compte conduire comment pourra-t-il convaincre à son tour, le client externe ou bien l'environnement externe.

Si nous analysons la plupart des projets de changement qui ont connu un succès retentissant, il en ressort que la « carte » de la communication interne a été menée d'une main de maître, et des moyens colossaux aussi bien humains que matériel ont été mobilisés. Ces réussites ne sont pas dues au fait du hasard, mais bien parce que leurs décideurs ont compris que la communication interne est un facteur clé et un gage de réussite. Cependant même pour ces exemples de réussite, il serait faux de croire que des problèmes de résistance n'ont pas apparus, mais grâce à la sagesse et la prise de conscience générale sur les vrais enjeux que devront faire face leurs organisations, des solutions ont été trouvées grâce tantôt aux concessions faites, à l'échange dans d'autres cas et enfin à la négociation.

« [...] la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant (et

⁷ Editions Kluwer« Communication interne : un art à reconstruire », parution avril 2004

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

commode) de ramener tout dysfonctionnement organisationnel a un "problème de communication » (Cabin, 1998 : 240). »⁸

Nous avons confirmé lors de nos entretiens à SAMHA HOME APPLIANCE, l'existence de problèmes liés à la mauvaise communication dont nous allons recommander à la fin des solutions afin d'éviter des situations aussi bien létales qu'inextricables. Les dysfonctionnements, s'ils ne sont pas décelés à temps, SAMHA H.A, en paiera les conséquences au prix fort, surtout à cette période précise de sa « transformation ». Ce point a été soulevé par les plus grands théoriciens en management ainsi que les cabinets conseil de renommée mondiale.

En effet, ceux-ci ont démontré le rôle et l'importance de la communication interne dans la conduite du changement et ce qu'elle génère en termes d'implication et d'adhésion du personnel de l'organisation et soutiennent que la communication ne doit pas se faire à une étape du projet uniquement mais plus tôt doit être transversale, ne pas se contenter juste de communiquer sur la conception du projet, mais aller jusqu'à sa mise en œuvre pour s'étaler par la suite sur le volet Suivi et Evaluation.

Nous pouvons en déduire donc, que la Communication n'est pas la fin mais le début d'un long process de transformation ou de changement. « *La communication interne est un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser La cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en Commun* ». ⁹

Dans cette section, nous avons décidé de traiter les dysfonctionnements liés à la mauvaise communication que nous pouvons appeler source de beaucoup de dysfonctionnements, qui annihilera toutes tentatives de règlement d'un conflit aussi minime

⁸ AMARA nesrine, évaluation de la communication interne au sein de la SNTR, mémoire de master, ENSM, Algérie, 2013

⁹ DETRIE Philipe, BROYEZ Catherine, 2001, P42, La communication au service du management, édition Liaison. Paris

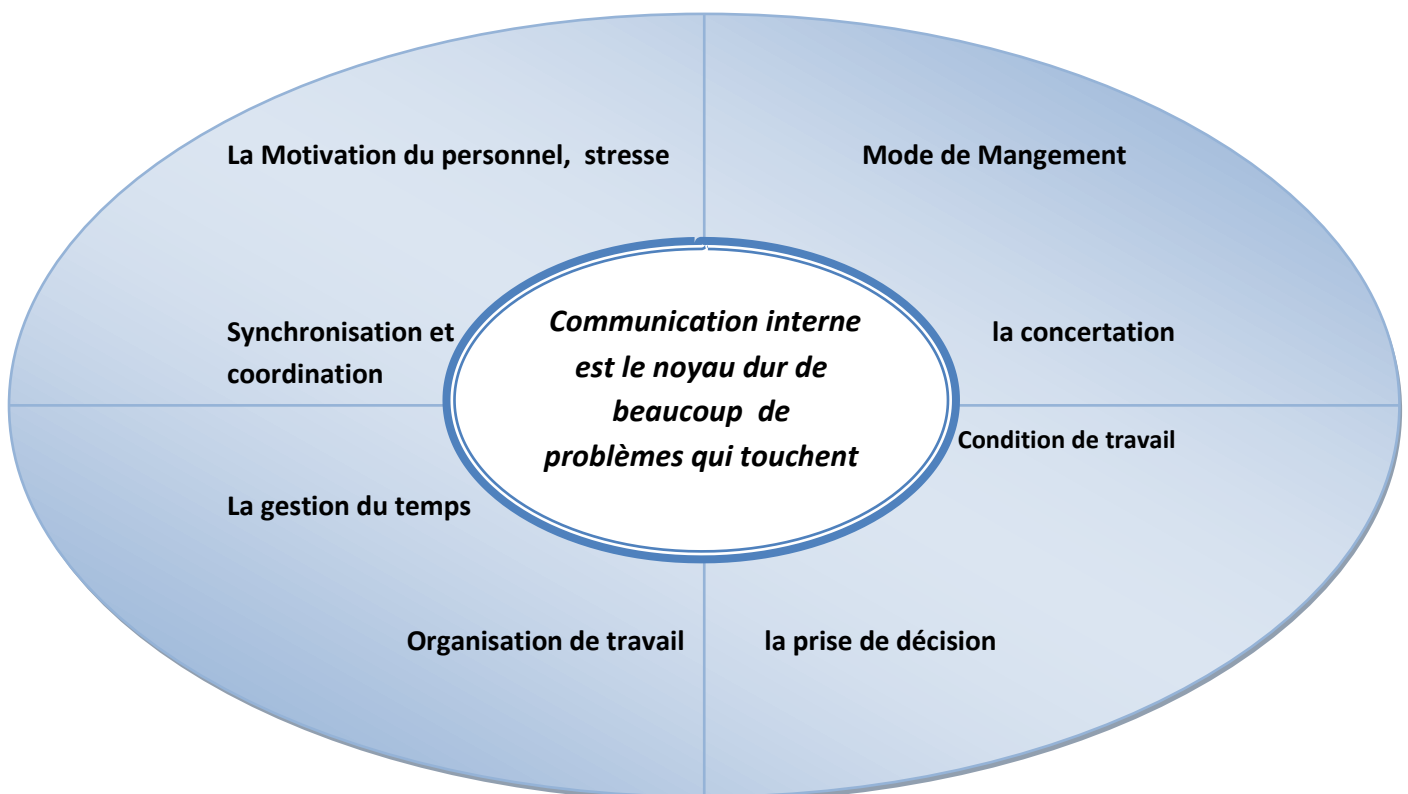
Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

soit-il, alors que dire lorsqu'il s'agit d'un problème majeur lié aux procédures et aux modes de management ? Ces problèmes, s'ils ne sont pas identifiés, isolés, pour éviter la contamination et réglés à temps entraineront un effet domino et une réaction en chaîne qui déséquilibrera l'organisation dans son ensemble.

Maintenant que « **SAMHA HOME APPLIANCE** » va devenir « **BRANDT** », elle « héritera » ses problèmes et ses niches et il sera nécessaire pour SAMHA de trouver les solutions adéquates par la communication et favoriser une culture de « l'avis et l'avis contraire » pour espérer mener ce grand défi à bon port, en rappelant que ce pilotage ne se limite pas uniquement aux outils liés à la communication seulement.

La figure suivante illustre bien notre perception des choses :

Figure n° 1 : la communication interne, noyau dur de beaucoup de problèmes organisationnels



Source : Elaboré par nous même

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Le but de notre étude est de mettre en lumière les dysfonctionnements les plus importants dus pour la plupart à la mauvaise communication, afin de les prendre en considération dans la conduite de ce changement.

Les principales idées que nous avons extraites de la synthèse des entretiens ainsi que les résultats issus de l'observation participante sont les suivantes :

Organisation de travail

- **les fiches de postes**

« PERETTI Jean-Marie (ressources humaines, 2009) souligne que la fiche de poste est un outil de communication et de gestion, elle permet de préciser le cadre de l'activité de chacun par rapport à la situation de travail, clarifier les responsabilités, les missions, et les conditions de travail de l'employé. »¹⁰

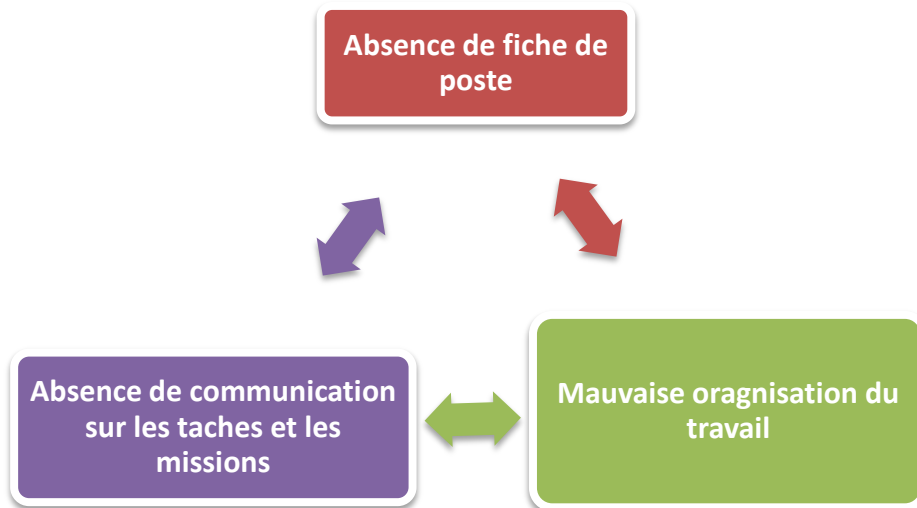
Malheureusement, cet outil de communication dont l'importance n'est plus à présenter, est soit quasiment inexistant à SAMHA, soit existant mais qu'il est « gardé » au niveau de la Direction des Ressources Humaines.

Le propre d'une fiche de poste est d'être remise aux employés afin que chaque élément connaisse son périmètre d'intervention et son champ d'action parmi les activités de l'entreprise, faute de quoi, des conflits naîtront tôt ou tard « *Mais du moment qu'il n'y a pas de fiches de postes comment ces employés peuvent-ils déclarer que le travail qu'on leur donne ne fait pas partie de leur tâches ? Et pour les managers comment peuvent-ils sanctionner ces cas de Refus de travail ?* » Déclare un employé de SAMHA.

¹⁰ AMARA Nesrine, OPICT

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Schéma N°5 : la relation entre l'organisation du travail et le manque de communication



Source : Elaboré par nous même

Ambiance de travail et communication, concertation

- **Sentiment de déconsidération**

L'effet booster de la motivation financière n'est plus à prouver, mais le personnel vit aussi par des mots encourageants et de la considération, chose que les managers de **SAMHA H.A** négligent, se focalisant uniquement sur la réalisation des objectifs. Ainsi, les employés se sentent réduits à des automates qui doivent répéter les mêmes gestes sans faire la moindre réclamation ou donner leur avis.

Ainsi, lorsque le manque de communication remplace la bonne communication, un sentiment de déconsidération envahi l'atmosphère de travail et crée une démotivation générale du personnel, contrairement à l'un des aspects de la communication qui vise, avant même de transmettre un message, à motiver le salarié «*La communication interne vise la motivation et la considération du salarié.* »¹¹

¹¹ Amara Nesrine, OPCIT

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

- **Ambiance de travail tendue**

« Un bon climat de travail s'avère être un facteur de protection déterminant de santé psychologique. De même, le climat joue un rôle prépondérant dans la performance et le succès d'une entreprise et il représente en quelque sorte pour celle-ci l'indice de sa «santé organisationnelle»¹²

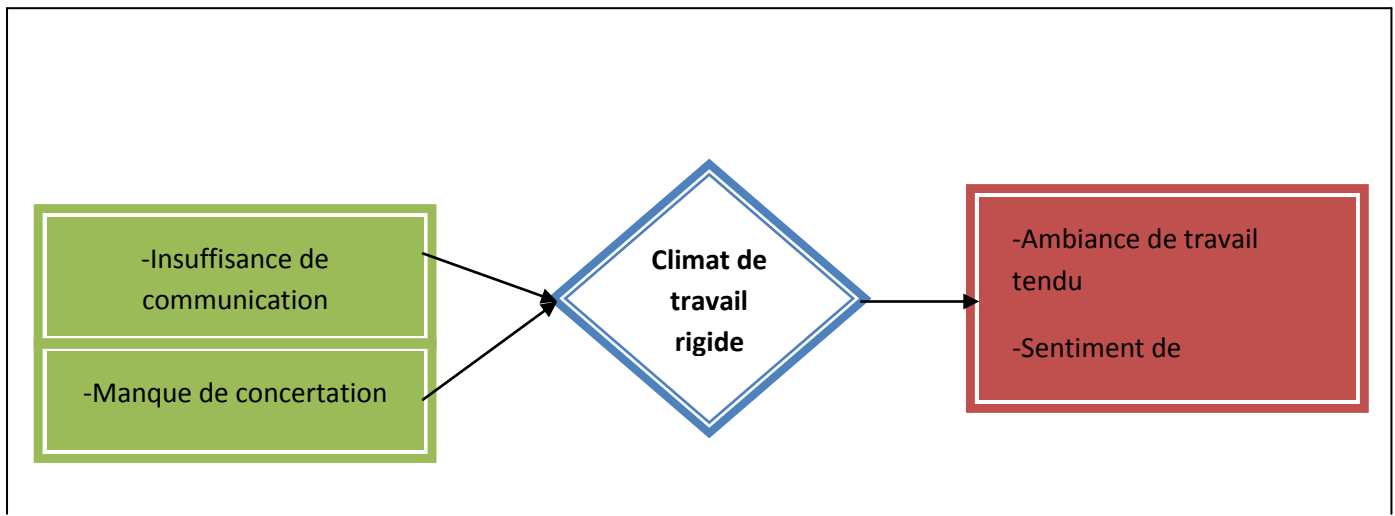
Afin de créer une osmose dans l'organisation, garante de la réalisation des objectifs assignés et la pérennité de celle-ci, l'état d'esprit des employés, la bonne communication ainsi qu'une ambiance sereine sont les clés de la réussite, Cette atmosphère de travail, idéale, est bénéfique pour les deux parties, aussi bien pour les employés qui se sentiront satisfaits et à l'aise, avec une réduction du degré de stress dû à la pression de travail, que pour l'organisation en général, car elle lui permettra d'augmenter la productivité et améliorer la qualité de son service/produit ; alors que les conflits, lorsqu'ils ne sont pas repérés à temps, peuvent nuire à la productivité et à la performance générale de l'entreprise.

L'ambiance électrique et le climat tendus qui règnent à SAMHA HOME APPLIANCE, sont la conséquence directe des lacunes **en matière de communication**, des malentendus et de la discrimination en matière de dispatching de l'information et du flou qui caractérise la définition des tâches et rôles de chacun.

¹²<http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/01/Climat.pdf>, 25/05/2015 à 15H

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Schéma N°6 : le lien entre la mauvaise communication et l'ambiance de travail



Source : Elaboré par nous même

Mauvaise gestion du temps

- **Mauvaise transmission, Non transmission, retard de transmission et déformation des informations :**

La mauvaise circulation de l'information se manifeste par le fait que la majorité des employés de SAMHA HOME APPLIANCE ne reçoivent pas tous, la même information. Une discrimination qui crée des conflits interprofessionnels et des niveaux d'exécution des tâches très différents en relation avec le taux de réception de cette information ainsi que sa date de réception. *Michel Porter « Donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision »*

A cet effet, les employés refusent naturellement de prendre en charge la distribution de l'information, ce qui conduit à une responsabilité diluée ainsi qu'un accaparement de l'information, car celle-ci est considérée comme une source de pouvoir dans l'organisation, une monnaie d'échange, pensant que celui qui contrôle l'information contrôle toute l'organisation et devient donc indispensable pour sa pérennité.

Cependant, cette vision de la gestion est nocive aussi bien pour son auteur que pour l'organisation dans son ensemble, car elle crée un climat de méfiance et de suspicion, de conflits et d'incompréhensions qui empêche une bonne exécution du travail en général.

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

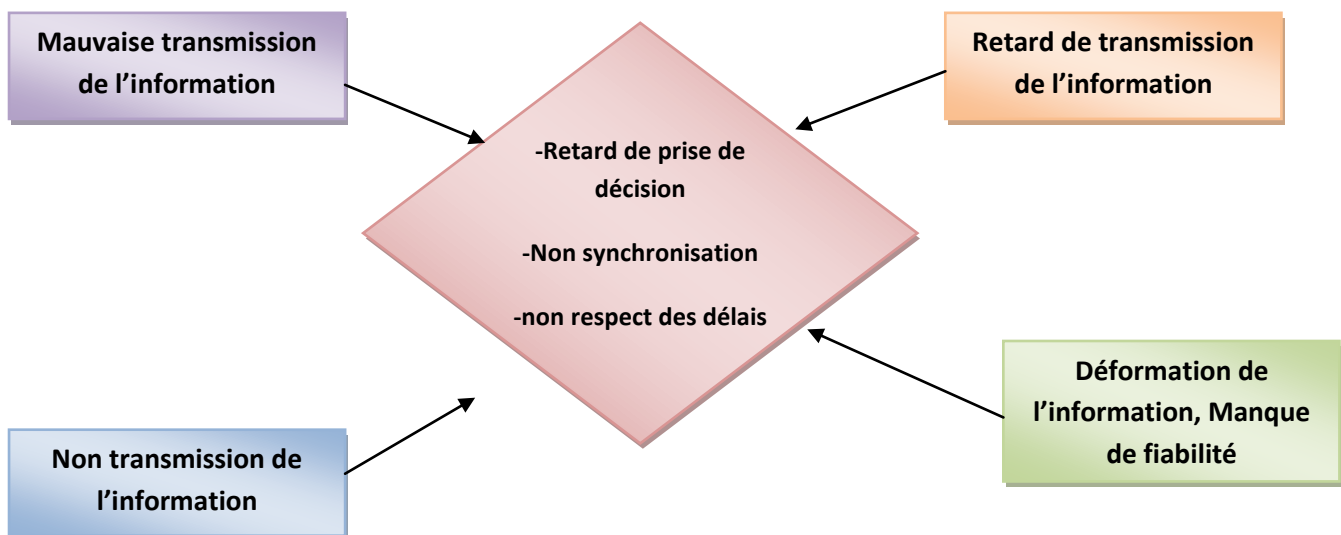
« ...si ces décisions sont mal appliquées c'est qu'elles n'ont pas été comprises par ceux qui exécutent..... » (B.JARROSSON, B.JAUBERT, P. VAN DEN BULKE, 2007)¹³

Le rôle de la communication ne se limite pas seulement à donner l'image d'une gestion transparente, mais aussi à asseoir un climat de confiance entre les employés ; et c'est sur ce point en particulier que les hauts responsables de SAMHA HOME APPLIANCE doivent se pencher.

- **Manque de fiabilité dans la transmission de l'information.**

Ce dysfonctionnement est essentiellement dû à l'inexistence des dispositifs adéquats et dédiés à cet effet telle qu'une cellule ou une direction de la Communication dont l'existence aurait pu éviter 80% des problèmes apparus dans le passé. La nature ayant horreur du vide, nous avons remarqué donc que l'absence de ces dispositifs de communication a laissé la place à l'interprétation individuelle des événements, et l'officieux l'a emporté sur l'officiel.

Schéma N°7 : le lien entre les dysfonctionnements et la transmission des informations



Source Elaboré par nous même

¹³ Fiche de lecture yasmine

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Diapositives de communication et concertation

- **Les sources du manque de communication : L'Insuffisance de réunions, défaut de communication et de concertation.**

Lorsque nous avons tenté de comprendre les causes de la mauvaise de communication, nous avons constaté et même déduit des entretiens que nous avons eus, qu'il ya une insuffisance en terme de réunions et d'assemblages. Cela met en exergue le fait qu'on ne peut pas traiter en groupe les problèmes liés à l'organisation et ainsi, prendre les décisions pas consensus.

Nous avons remarqué que les réunions ne se tiennent qu'entre le Directeur Général et les Managers, et les procès-verbaux de ces réunions ne sont pas transmis à la base.

Ce déséquilibre en niveau de réception de l'information est perceptible dans les réponses du personnel que nous avons approché ou nous avons constaté que certains, pour ne pas dire la majorité ne savent même pas de quel changement s'agit-il, de marque ou de dénomination sociale ou d'un type de partenariat avec BRANDT. Cela dénote on ne peut mieux le risque dans la non-transmission de l'information mais surtout de la non prise de conscience et donc de l'implication du personnel de SAMHA HOME APPLIANCE. *« N'ayant pas le droit d'assister au Conseil d'Administration, je n'ai aucun moyen de m'assurer que mon supérieur a transmit mes rapports et mes observations et recommandations ».*

Communication et concertation verticale

- **Transmission orale et non transparente de l'information.**

Nous avons constaté que la plupart des Directions ne font pas preuve de transparence dans la transmission de l'information qui est dans beaucoup de cas orale plutôt qu'écrite. Ce manquement donne naissance à des conflits et des interrogations sur la traçabilité de l'information et surtout son exactitude et sa fiabilité. De ce fait la responsabilité de la non exécution des ordres ne peut être située ni identifiée et donc ni les sanctions ni les « récompenses » ne pourront être appliquées. *« Je ne comprends toujours pas pourquoi mon supérieur ne communique pas par des E-mail et quand il daigne le faire, il ne met personne en copie ».*

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Formation intégré et communication

- **Perte du Savoir-faire liés à des départs éventuels**

Ce manque de communication a créé une véritable saignée dans les rangs de SAMHA, préjudiciables à tous les égards surtout lorsqu'il s'agit de cadres dirigeants et de personnel dont le degré de maîtrise et de compétence est très élevé. Ce potentiel humain était pourtant la principale carte sur laquelle misait les hauts responsables de SAMHA H.A, afin d'assurer le meilleur lancement possible de la marque BRANDT, sans avoir à former un autre personnel à coup de devises et d'attendre un retour sur investissement sur le long terme. Ce sentiment de dénigrement a poussé ces valeurs sûres de SAMHA à la quitter et à faire les beaux jours de ses concurrents tant nationaux qu'internationaux.

Cependant, si les responsables de SAMHA s'étaient rapprochés de leur personnel en leur donnant l'occasion de s'exprimer sur les questions qui touchent l'avenir de leur organisation et leurs postes de travail, ils auraient pu déceler à temps ces signes avant coureurs de la mal-vie et du marasme qui règne à SAMHA et auraient pu éviter ainsi cette saignée.

Une bonne communication interne, rassurante, non discriminatoire et transparente aurait suffi, il aurait juste fallu de s'en rendre compte

Respect des délais et communication

- **Non synchronisation, retard de prise de décision, non respect des délais :**

L'une des fonctions-clés du Management moderne consiste à assurer aux employés, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, la coordination et la synchronisation de leurs énergies dans la réalisation des objectifs tracés.

Ceci ne peut se faire qu'en synchronisation avec une bonne communication et une bonne transmission de celle-ci. Ces éléments ne sont pas totalement absents à SAMHA, mais se retrouve « enfermés » au niveau de quelques Directions, ce qui entraîne par la suite des retards dans la chaîne de valeurs, des retards dans la réalisation des objectifs ainsi que des pertes de temps qui s'avèreront très coûteux pour l'organisation.

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Ce type de gestion, en « vase-clos » doit-on dire peut rendre vains tous les efforts consentis afin de réaliser les objectifs qui ont coutés beaucoup d'argent et de temps à tracer. A titre d'exemple nous pouvons citer un cas de non dédouanement de marchandises au des Douanes Algériennes parce que les pièces administratives les accompagnants n'étaient pas prêtes faute de communication, ou plutôt de rétention de l'information et de sa prise en otage au niveau de certaines directions. Nous ne parlerons pas dans ce cas des frais de surestaries et autres pénalités de retard qui s'en suivirent, allant dans certains cas jusqu'à la saisie pure et simple des marchandises, engendrant ainsi des retards dans la réalisation des objectifs de production et une augmentation des coûts de production et donc une réduction dangereuse de la marge bénéficiaire.

Communication et concertation horizontale

- **Naissance de conflits à cause du manque de communication entre les différentes Directions.**

Peter F. DRUCKER a dit que les archives allemandes et russes de la 2ème guerre mondiale montrent clairement que la catastrophe a été causée dans une large mesure par l'échec de la communication en dépit d'une information fiable et riche. En conséquence, la communication est devenue le « nerf de la guerre » de toute organisation.

Cet exemple s'applique sur tout les plans dans le cas de SAMHA dont les archives ou les annales d'un passé pas très loin, montrent un véritable fiasco lors de son projet de création d'un nouveau produit « **BREINER** » et d'un nouveau label. Nous pouvons facilement y lire et constater que cet échec est du au manque de communication et surtout de concertation entre les différentes directions. Mais en dépit de ce passé douloureux, ces mêmes erreurs stratégiques risquent de se répéter dans ce projet de changement de marque commerciale. Les leçons doivent donc être retenues.

La communication en milieu interprofessionnel est, dans son sens étymologique, de mettre en commun, de partager et enfin donner forme à ces notions ne sont malheureusement pas appliquées à SAMHA HOME APPLIANCE.

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Orientation stratégique et communication, concertation

- **Appréhension concernant le court terme.**

L'absence d'une vision stratégique claire sur le court terme est due, pour la majorité des employés, à un « **manque de communication** », ce qui a engendré la suspicion parmi eux et des appréhensions quant à la réussite de ce projet. Ce manque de communication est revenu comme un leitmotiv dans nos différents entretiens avec les personnes approchées.

En revanche, la conduite du changement nécessite avant tout une stratégie bien définie pour impliquer et faire impliquer le personnel en aval, afin de gagner leur adhésion et éviter le phénomène de rejet.

*« La communication est un outil de gestion qui appuie la stratégie générale déterminée par le management et s'intègre dans la stratégie globale de communication de l'institution, sa logique est simple créer de l'organisation et augmenter la cohésion du groupe ».*¹⁴

¹⁴ DONJEAN Christine, 2006, P15, La communication interne, édition Professionnelle. Belgique

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

Section 03 : Améliorer la communication interne et réduire ses freins

Aujourd'hui, nous pouvons dire que SAMHA HOME APPLIANCE est à la croisée des chemins, non seulement par rapport à sa décision de changer de marque commerciale, mais aussi et surtout à sa décision de passer à l'international. Cette entrée dans la cour des grands nécessite des moyens humains et matériels immenses, une base solide et une capacité d'adaptation à ce climat très versatile où règne en maître des marques aussi prestigieuses que bien établies.

Mais avant d'aborder ce marché externe, SAMHA doit d'abord faire un diagnostic interne pour identifier ses forces et faiblesses, renforcer, pour ses forces et corriger pour ses faiblesses, avant de s'attaquer à ces deux fronts, et doit s'armer d'outils adéquats à même de lui garantir un passage en « douceur ».

Notre angle d'attaque a été focalisé sur le changement de marque commerciale décidée par cette organisation et le rôle ainsi que la place de la communication interne dans cette décision.

Suite au diagnostic organisationnel que nous avons effectué durant notre stage à SAMHA HOME APPLIANCE, il nous est paru vital de faire un cadrage des besoins de cette organisation afin de tracer la voie à, et mettre en place des garde-fous, pour garantir une conduite de changement réussie. « *Nous allons être en mesure de déterminer quels sont les besoins d'un projet en conduite du changement pour éviter de déployer des actions contraires aux finalités et de gaspiller du temps et de l'argent* »¹⁵

Voulant mettre en exergue les faiblesses de SAMHA HOME APPLIANCE, nous sommes arrivés à définir les différents problèmes que vit SAMHA actuellement, notamment en terme de communication, objet de mémoire. Nous savons tous qu'un changement réussi doit s'articuler sur quelques leviers pour bien le mener tels que la communication, la formation, l'accompagnement, mais ceux-ci ne suffisent pas s'ils ne sont complétés par des outils de mise en application. « *En matière de conduite du changement il est plus facile à aider les acteurs à lever leurs freins qu'à chercher à les motiver* »¹⁶

¹⁵ D.AUTISSIER J-M. MOUTOT, 2013, OPCIT, p 27

¹⁶ Arnaud TONNELE, JULHIET, 2013, OPCIT,P18

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

On ne peut dans aucun cas « discuter », le mode de management de SAMHA HOME APPLIANCE dans ses aspects tels que l'organisation en général, le respect, la considération, l'autoritarisme, les fiches de postes, les procédures... Etc. sans avoir, au préalable, « améliorer » le volet Communication interne, sachant que celui-ci est le vivier de tous les dysfonctionnements qui peuvent se produire dans cette organisation.

Une fois que le terrain de la communication défriché et les solutions aux problèmes liés à ce volet trouvés, nous pouvons être sur que les problèmes liés aux autres aspects de cette organisation seront réglés automatiquement par un effet « domino ».

Les dysfonctionnements recensés durant notre présence à SAMHA HOME APPLIANCE doivent être traités dans leur globalité selon « une approche intégrale », parce que reliés entre eux et ne doivent en aucun cas être pris séparément. Tous ces « freins » à la bonne marche de l'organisation, différents dans leur identité propre, ont en commun la communication pour laquelle un effort supplémentaire devra lui être dédié, car si la communication ne joue pas son rôle intrinsèque dans l'organisation, des « résistances » à l'encontre de ce changement verront le jour et nuiront à l'ensemble.

« Tout changement bien pensé dans une entreprise est un processus complexe qui se gère en terme de communication interne sur le moyen et long termes. Multidimensionnel dans son appréhension et laissant rarement indifférent ceux qu'il touche, le changement est un phénomène qui demande beaucoup d'attention. La communication interne a donc un grand rôle à jouer pour l'aider à se faire accepter sans trop de résistance »¹⁷

A ce stade donc de notre approche, l'essentiel de nos recommandations pour SAMHA HOME APPLIANCE se portera sur la communication interne comme vecteur de toutes les synergies, pour ensuite passer aux autres types de dysfonctionnements.

Nos principales recommandations pour SAMHA HOME APPLIANCE sont les suivantes:

¹⁷ Communication comme un outil de gestion de changement Toulouse rôle de la communication

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

- La mise en place d'un groupe de travail aussi bien pluridisciplinaire que plurifonctionnel qui aura pour charge la transmission fidèle de l'image de SAMHA, afin que les insatisfactions exprimées par les salariés soient « entendues » par les plus hautes sphères de la décision qui devront à leur tour prendre les mesures adéquates et dans des délais assez court ;
- la mise en œuvre des solutions aux problèmes relevés par ce groupe de travail transversal ;
- L'élimination de toutes barrières qui entraveraient la bonne circulation de la communication ainsi que toutes peur de « sanction » ;
- l'incitation des salariés à dire se qu'ils pensent et sentent en leur accordant une oreille attentive et éviter à tout prix que ces derniers cachent leurs avis, parce qu'il n'y a pas plus grave qu'une personne qui ne parle pas, d'où la citation « **le silence a toujours un sens** ». Les responsables doivent donc être proches de leurs subalternes ou collaborateurs car ce sont ces derniers qui constituent le premier symptôme de motivation et de découragement, donc vaut mieux être proches des subordonnées sur tout que ses dernière constituent le facteur clé dans la réussite de toute organisation ;
- Les responsables doivent avoir une capacité de communication et redoubler d'efforts pour expliquer, convaincre et négocier. Pour nous, un bon manager est un meneur d'hommes qui joue de son écoute et de son autorité, de sa concertation et de sa fermeté, sans exclure l'avis et surtout l'avis contraire. Ne dit-on pas que « *les années d'expériences valent mieux que le meilleur des diplômés ?* » ;

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

- La mise en œuvre de plannings de réunions hebdomadaires et mensuelles avec affichage des procès verbaux et autres résolutions prises afin de mieux cerner les problèmes et surtout montrer au personnel de SAMHA HOME APPLIANCE que leurs attentes sont prises en charge ;
- l'élaboration d'un plan de communication global avec une attention particulière pour cette phase critique du changement ;
- La mise en place d'une cellule de communication qui aura pour tâches la synchronisation entre la communication interne et externe, cette cellule aura pour missions principales pour la partie interne de:
 - Favoriser le dialogue et la concertation pour encourager la créativité du personnel ;
 - Faire preuve de reconnaissance et de valorisation de toutes les idées qui vient ;
 - Veiller à l'affichage de toutes les informations importantes et les mettre à la « vue et au su » de tout le personnel, avec actualisations des données;
 - Veiller à La fiabilité des informations contenues dans leur reporting transmis aux décideurs afin ces derniers saisissent les enjeux et les menaces qui guettent leur organisation, appelé communément « veille informatique » ;
 - Mettre en place des outils de contrôle et de synchronisation des informations transmises entre les différentes directions avec un dispositif d'alertes ou de témoins pour signaler toute information ne recevant pas de « traitement » ou de feedback à temps, et identifier les destinataires de ces informations ;

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

- L'amélioration de la qualité des informations par le reporting et surtout les informations les plus pertinentes en faisant un véritable travail de tri et de filtrage, afin de ne pas encombrer les destinataires d'informations inutiles et dont l'importance est mineure ou non prioritaire ;
- Encourager et rendre obligatoire la communication écrite afin de laisser des traces qui aideront à remonter jusqu'à la source de « l'information » et prendre des mesures disciplinaires lorsque celle-ci est fausse.

Pour la partie communication externe, cette cellule aura pour missions principales de :

- L'élaboration d'un site web propre à l'entreprise qui donnera une image réelle de SAMHA HOME APPLIANCE avec une conception attrayante et la charte graphique propre à CEVITAL.

Une fois les problèmes liés à la communication identifiés et résolus nous pouvons affirmer qu'une grande partie des problèmes organisationnels sera facile à résoudre aussi.

Nos recommandations ou « plan de route » seront comme suit :

- Elaborer des fiches de poste pour limiter le champ d'action des salariés et situer les responsabilités de chacun ;
 - Recruter un auditeur interne, du moment où cette fonction n'existe pas à SAMHA, qui aura comme missions :
- Vérifier la qualité et le type d'informations transmises à la Direction Générale ;

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

- Elaborer un Bilan d'étape pour chaque Manager et surveiller leur état avancement ainsi que la satisfaction de leurs employés à travers les indicateurs de performances adéquats ;
- S'assurer de la fluidité, de la fiabilité et de la bonne circulation de la communication ;
- Choisir les indicateurs les plus pertinents et les vulgariser à leur utilisateurs afin de leur faciliter le suivi ;
- Mettre en place des indicateurs et des tableaux de bord qui permettront de faire le suivi sur l'état d'avancement des objectifs tracés. Ces outils devront comporter les indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou financiers à remettre à chaque direction selon ses compétences et prérogatives ;
- Etre proche de tous les éléments productifs au sein de l'entreprise pour assurer l'efficacité et la cohésion de toutes les activités productives, car de notre point de vue, cette efficacité ne peut se développer sans l'implication des managers dans l'atteinte des objectifs et recommandations des plus hautes sphères de la hiérarchie, la Direction Générale en l'occurrence ;
- Faire un contrôle et un suivi de toute la chaîne de valeur de SAMHA HOME APPLIANCE et essayer de donner des explications individuelles à chaque problème, tel que les retards répétitifs et récurrents de délais de production, ainsi que les problèmes internes qui ralentissent pour ne pas dire empêchent le déroulement normal de l'activité toute entière. Ces solutions devront être généralisées à toutes les unités de production, y compris les directions sans omettre bien sur la direction générale, afin que ces mêmes erreurs ne se répètent pas ;

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

- Vérifier que les managers partagent les bonnes informations avec leurs subalternes par des briefings avec l'élaboration De Rapports de Suivis et de contrôles ;

Entre autres recommandations que nous proposons à SAMHA HOME APPLIANCE :

- Encourager le Management Participatif et le « team working » en faisant appel à des formations groupées en communication interpersonnelles, toutes catégories socioprofessionnelles confondues pour chaque direction respectives ;
- Accorder des thématiques de travail pour chaque « team working », équipe travail sur la communication, autre sur la coordination, etc.... ainsi créer une collaboration entre ces différentes équipes afin qu'il n'ait pas de cloisonnement
- Faire appel à un cabinet conseil en management afin de vérifier et d'enrichir les outils de gestion qui seront élaborés par l'auditeur interne de SAMHA HOME APPLIANCE ;
- Revoir la grille salariale de SAMHA HOME APPLIANCE et appliquer la règle de « A travail égal, salaire égal » ; afin d'éviter tout sentiment de discrimination du à l'appartenance géographique, linguistique ou à toutes autres considérations en violation avec les règles de l'éthique si chers au groupe CEVITAL et être ainsi en conformité avec la législation du travail ;
- Mettre en place un système de gestion des carrières dans le cadre des tâches et missions de la Direction des Ressources Humaines, avec son double aspect anticipatif et préventif. Cette Direction veillera donc à anticiper les contraintes externes qui peuvent nuire à l'entreprise et à anticiper les besoins en ressources humaines suite au « Turnover » que devra prendre en considération SAMHA et surtout sa Direction des Ressources Humaines ;

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

- La Direction des Ressources Humaines devra entre autres :
 - Participer à fidéliser les employés en se rapprochant d'eux et s'enquérir de leurs attentes et soucis. Cette pratique fera naître un sentiment de confiance et de valorisation qui ne sera que bénéfique aussi bien pour les employés que pour leur employeur ;
 - Etablir un arbitrage juste entre les ressources disponibles et les ressources requises pour bénéficier de promotions ou de postes de responsabilités ;
 - Elaborer des plans de formation individuels avec la neutralité demandée dans le choix des bénéficiaires ;
 - Asseoir une politique de motivation et d'accompagnement appuyée par des Contrats de Performance.

Nous insistons sur le fait que ces recommandations ne peuvent être appliquées sans les outils de gestion adéquats.

Pour ce qui est du « combat » contre la démotivation du personnel, nous nous sommes inspirés des outils développés par le centre de recherche ISEOR¹⁸ :

❖ **Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) :**

Il contient une partie des objectifs prioritaires que l'employé doit réaliser avec une définition claire des moyens, ce contrat doit être négocié chaque 6 mois bien sûr, avec un complément de rémunérations sous forme d'un autofinancement à travers la

¹⁸ <http://www.iseor.com>, 02/06/2015 13H :18

Chapitre II : la communication interne comme un frein au changement

convertibilité des couts cachés, ce type de contrat doit être élaboré entre l'employé et son supérieur direct ;

❖ **La grille des compétences (GC) :**

Elle permet d'évaluer les compétences de chaque employé, ce qui permettra par la suite d'élaborer un plan de formation particulièrement bien adapté pour chaque personne, cette grille aura pour rôle de faciliter la gestion des carrières ;

❖ **Le plan d'actions prioritaires (PAP) :**

Ce plan définit les actions prioritaires à réaliser dans un délai d'un semestre dans le but d'atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage sur les priorités et les tests de faisabilité en ressources disponibles.

❖ **La grille d'auto-analyse du temps ou gestion du temps (GDT)**

Permet une meilleure gestion du temps, d'une manière à élaborer un programme pour chaque employé en même temps qu'un programme collectif en relation avec la délégation concertée.

Maintenant que nous avons dépassé la phase du diagnostic et d'identification des dysfonctionnements en général et ceux relatifs à la mauvaise communication en particulier, nous pouvons proposer une démarche scientifique pour la conduite du changement.

Conclusion

Le changement n'est pas toujours un choix volontaire mais souvent une obligation, un choix forcé, surtout lorsqu'il s'agit de réaliser des objectifs préalablement tracés et c'est exactement le cas du groupe CEVITAL en introduisant un changement radical à sa filiale SAMHA HOME APPLAINCE.

Ce changement est une décision murement réfléchie, étudiée dans ses moindres détails et testée avec les différents scénarii qui pourraient survenir et s'en est suivi alors le rachat de la marque BRANDT.

Dans cette phase sensible de ce changement, un diagnostic s'avère indispensable pour détecter les points faibles et les points forts, afin d'avoir une image réelle de son organisation ainsi que l'état d'esprit des employés, dont la réassurance, l'implication et l'adhésion sont primordiales et ceci ne peut se faire sans une communication efficace aussi bien interne qu'externe. Car les dysfonctionnements présentés dans le chapitre 2 peuvent mettre en péril cette délicate phase.

Le rôle de la communication réside dans l'harmonisation et la synchronisation de tous les aspects d'une organisation et son absence aura des retombées négatives sur toute l'organisation autant sur son mode de management, sa coordination, sa gestion du temps ...Etc.

La communication interne doit intervenir en amont du processus de changement afin de l'assister, de l'accompagner et de le consolider avant de l'évaluer ultérieurement avec les outils adéquats qui lui permettront de procéder aux réajustements nécessaires lorsque des déviations par rapport aux objectifs tracés sont détectées.

Le changement opéré par SAMHA HOME APPLIANCE étant en cours de réalisation, il nous a été impossible de toucher à tous ses aspects et dont certains sont sous le sceau de la confidentialité. Ce dans le futur que nous pourrons donc faire un diagnostic général de ce changement et de tester sa bonne conduite ou non.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- D.AUTISSIER J-M. MOUTOT, 2013, « Méthode de conduite du changement », 3em édition, Dunod, Paris.
- David AUTISSIER JEAN MICHEL MOUTOT, 2013, « La boîte à outils de la conduite du changement », DUNOD Paris.
- BURNO JARROSSON, BERNAD JAUBERT, PHILIPPE VAN DEN BULKE, 2007 « pour quoi c'est si dure de changer », DUNOD, Paris
- M.Cartier, H. Delacour, O. Joffre, 2010, P22, Maxi fiches de stratégie, dunod, Paris.
- DETRIE Philipe, BROYEZ Catherine, 2001, « La communication au service du management », édition Liaison. Paris
- DONJEAN Christine, 2006, « La communication interne », édition Professionnelle. Belgique
- M .GRAWITZ, 1979, « *Méthodes en sciences sociales* », Paris: Dalloz.
- GOTTELAND D, GAVARD PERRET ML, HAON C, JOLIBERT A, 2008, P177, méthodologie de la recherche, édition Pearson éducation. Paris
- Sylvie Guerrero, 2009, « *les outils des Ressources humaine* », édition DUNOD, France.
- Herzberg, F, Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959, “*The Motivation to Work*. John Wiley”. New York.
- ROBBINS (Stephen), DECENZO (David), GABILLIET (Philippe), 2009, *Management (l'essentiel des concepts et des pratiques)*, édition NEX HORISON, 6ème édition, France.
- Haneri SAVALL, Veronique ZARDET, 2010, « Maitriser les couts et les performances cachés, 5 édition, Economica, France.
- Arnaud TONNELE, JULHIET « Conduite les changements collectifs », Paris ,2013

Mémoire de Magister et Master:

- AMARA nesrine, évaluation de la communication interne au sein de la SNTR, mémoire de master, ENSM, Algérie, 2013

- Emélie Boron, « Les conditions de travail dans un open space : Le cas de la SNCF » mémoire de 1ère année de Master Management, Reims, France, 2013.
- TIRCHI (Ourdia), 2012 « *la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail* », mémoire de magistère en science économique, université Mouloud MAMMRI Tizi- Ouzou, Algérie.

Articles :

- Editions Kluwer« Communication interne : un art à reconstruire », parution avril 2004.

Rapport

- Catherine Solarisai Étude autour du petit électroménager culinaire p 15
- WALID ZOUAKOU Stratégie de prix de l'entreprise SAMHA Alger - Ingénieur commercial 2010.
- Les fiches outils master Management des ressources humaines, de l'AIE, de Toulouse

La Webographie :

- www.cevital.com, janvier 2013
- Chroniques d'experts Organisation avant de tout changer, prenez le temps de faire un bon diagnostic par Valérie Brunel, Hervé Le Guennec Le 13/05/2015 à 12H30
- WWW.capital.fr (27/04/2015 à 15 00)
- Le figo Economic.fr
- <http://www.iseor.com>, 02/06/2015 13H :18
- <http://www.lenouveleconomiste.fr> 29/05/2015 à 15h43
- <http://www.ons.dz/-Demographie->, 014/06/2015 à 6 :45h

<http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/01/Climat.pdf>, 25/05/2015

ANNEX N°1 : Guide d'entretien

1. Condition et organisation du travail :

- Aménagement et agencement des locaux : exigüité, adaptation, encombrement, sécurité,
- Matériel et fourniture : entretien, panne, performance
- sécurité : cambriolage
- Horaire de travail
- Répartition des tâches : spécialisation, polyvalence
- Règles et procédures : contraintes, lourdeur,

2. Communication et système d'information :

- relation avec les services environnants : conflits, défaut de 3C
- Transmission des informations : insuffisante perturbation,
- Système d'information : indicateurs, retard...

3. Gestion du temps :

- Respect des délais
- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps : interruption du travail

4. Gestion des ressources humaines

- Besoin de formation : intégrée aux situations de travail
- Compétence disponible : manque de spécialiste
- Dispositifs de formations : Programme, organisation
- système de rémunération,
- Système de promotion
- Mode de Management

ANNEX N°2 : L'analyse des entretiens

Condition de travail

Aménagement et agencement des locaux

- **Éparpillement des locaux**

« Nous ne travaillons dans un même lieu de travail, en dépit du fait que d'autres sites sont disponibles et répondent aux normes d'ergonomie et d'aménagement des espaces de travail »

- **L'éclatement géographique des locaux nuit à la 3C**

« Il ya des cas de changements d'affectation à l'insu de la DRH qui se trouve à Sétif, et il ya aussi des cas de changements d'affectation décidées par la DRH à l'insu des responsables hiérarchique. »

- **L'éclatement géographique des locaux entraine de nombreux déplacements**

« J'ai du mal à communiquer avec les autres directions qui sont à Alger, par fois on ne peut pas régler les choses par téléphone ce qui nécessite beaucoup de déplacement »

- **L'aménagement en espace ouvert pose des problèmes**

« Je me sens gêné par le fait que tout le monde peut regarder ce que je fais sur l'écran de mon PC, entendre mes discussions téléphoniques et même lors des entretiens face to face. »

- **Le manque d'espace est un problème**

« Les lieux sont tellement exigus que nous n'avons même un espace pour manger et aucun contrat avec un traiteur n'est envisagé. Je dois dire que le volet social n'est pas à l'ordre du jour>>

« C'est étroit, les bureaux sont presque collés l'un à l'autre, et ce n'est pas pratique. Ainsi, je ne peux même pas parler au téléphone à l'aise, je suis obligé de sortir à chaque fois »

Nuisance

- **Bruit pénible (nuisible) dans le lieu de travail**

« Il ya souvent des nuisances sonores ; les gens parlent à haute voix »

Ambiance de travail

- **sentiment de déconsidération**

« ... Je réclame l'équité dans l'évaluation du personnel, les primes de nuisances ainsi que les promotions aux postes de responsabilités »

- **L'ambiance de travail est perturbée par des conflits**

« Le cadre de travail est démotivant, plein de conflits, l'information arrive au compte-goutte et les écarts de conduite sont légions »

Organisation de travail

Répartition des tâches des fonctions et des missions

- **la répartition des tâches et des missions sont mal définis**

« Les tâches et même les missions de chacun ne sont pas bien définies, donc logiquement cela se répercute sur la qualité du travail fourni »

- **la hiérarchie n'assume pas ses responsabilités**

« Je suis même arrivé à me plaindre à la direction des ressources humaines mais c'est comme s'adresser à un sourd »

Règles et procédures

- **Absence de fiches de postes**

« Je n'ai pas de fiche de poste avec définitions des tâches et responsabilités en dépit de mes

- **Répartition des tâches est floue**

« L'absence des fiches de postes nous a causés beaucoup de problèmes ; certains employés refusent d'accomplir une tâche que leurs responsables leur donnent arguant que ce travail qu'on leur demande ne fait partie de leurs tâches. »

- **Absence de définition claire des procédures**

« A croire que les procédures d'achat élaborées par le groupe Cevital ne concernent pas SAMHA. Chacun fait ses achats et se fait rembourser, en violation totale de ces procédures »

Charge de travail

- **La charge de travail est jugé importante**

« Nous sommes tellement submergés par la charge de travail que souvent nous omettons des détails importants tels que transmettre l'information à qui de droit »

Autonomie dans le travail

- **Manque de responsabilisation du personnel**

« Nous avons les poings liés, nos élans sont freinés et nos initiatives étouffées de peur que nos compétences soient apparaissent ? »

- **Manque d'initiative des Manager**

« N'est pas manager qui veut !!! Les nôtres pêchent par leur manque flagrant de maturité professionnelle et surtout par leur déficit en self-confidence ... »

Communication, concertation, coordination

Transmission de l'information

- **Les modes de transmission des informations sont jugée peu fiables**

« .. Les réponses du genre « je n'ai pas le temps de les lire » ou « je n'ai pas eu le temps d'y répondre » sont pour moi nulles et non avenues, j'irai même jusqu'à dire que c'est un

- **Le manque de communication entre les différentes directions entraine des conflits**

« La plupart des managers ignorent qu'un projet est un travail pluridisciplinaire, j'ai constaté que chaque direction travaille à son propre compte sans interaction avec les autres directions. Cette situation ne peut pas durer ainsi !!! »

- **Mode de transmission des informations anarchique (absence de sélectivité)**

« La communication est notre maillon faible, beaucoup d'événements ont été bien organisés mais très mal communiqués »

- **Non transmission des informations**

« Je ne sais rien sur le changement personne n'est venue nous expliquer, j'ai entendu ça, j'ai lu ça dans la presse mais ici j'en ai rien entendu »

- **l'information ne remonte pas assez**

« Le flux d'information entre le sommet de la pyramide et sa base n'est pas fluide et nous n'avons aucun moyen pour vérifier si l'information reçue est fidèle à l'information envoyée »

- **retard de transmission des informations**

« Souvent les informations les plus stratégiques sont communiquées à la dernière minute, ce qui empêche une intervention rapide et efficace. Je n'ai pas cessé de réclamer cet état de fait, mais sans échos »

Dispositif de 3c

- **insuffisance de réunions**

« ... on ne fait pas de réunions, personne ne prend nos avis, on n'a pas tous le même niveau d'information »

La communication et concertation interne au service

- **Défaut de communication et de concertation**

« C'est vrai que je n'ai pas donné beaucoup de détails concernant ce changement de marque commerciale à mes collaborateurs, même si mon Directeur m'en avait parlé et clairement explicité les tenants et aboutissants... »

La communication et concertation entre les directions

- **Défaut de communication et de concertation**

« La marque « BREINER » avait réussie sur le plan technique, c'est le manque de communication et de coordination entre les directions marketing, recherche et

développement et production qui a conduit le projet à l'échec ; chaque direction travaillait comme bon lui semblait »

- **Déformation de l'information**

« ...Parmi les effets négatifs dans la transmission de l'information par téléphone ou oralement est que les destinataires interprètent les messages à leur manière et ne comprennent que ce qu'ils veulent comprendre »

3C vertical

- **La communication écrite dans l'entreprise est défaillant**

« Même les formules de politesse dans les E-mails peuvent nous porter préjudice !!! Un MERCI DE M'ENVOYER peut être très mal pris et interprété comme un ordre et nous avons assisté à des cas de licenciement »

- **Manque de transparence**

« ...Ils évitent les réponses écrites de peur de laisser des traces et que ces messages se retournent contre eux alors c'est la transmission orale qui règne »

« Nous n'avons toujours pas été informés sur les causes de l'incendie qui avait ravagé 70% de l'usine SAMHA à Sétif »

Formation intégrée

Adéquation formation emploi

Dispositif de formation

- **Les choix d'envoi en formation ne font pas l'objet d'une attention suffisante**

« La Direction Générale est consciente que la ressource humaine est un aspect important dans la gestion des entreprises et est un atout à capitaliser. Des formations sont même

dispensées mais le turn-over n'existe pas, c'est presque toujours les mêmes personnes qui bénéficient de formations et puis il ya les laisser pour compte »

Compétence disponible

- **Risque de perte de savoir faire liés à des départs éventuels**

« ... J'ai déposé une demande de recrutement dans une société suite à quoi le directeur des ressources humaines m'a convoqué pour un entretien d'embauche et ce dernier a donné une suite favorable à ma candidature »

Gestion du temps

Respect des délais

- **Non respect des délais par le fournisseur interne et externe**

« Souvent, les plannings ne peuvent pas être respectés à cause des retards liés aux approvisionnements des matières premières. C'est la direction achats et approvisionnements qui décide quel achat est prioritaire et quel autre ne l'est pas, ce qui répercute sur des retards de production irrattrapables »

- **Retard de prise de décision**

« Les réunions sont provoquées toujours après coup, après que le ver ait rongé l'os, mais jamais avant. Les signes avant coureurs des conflits et autres tensions interpersonnelles ne sont pas détectées à temps »

- **Non synchronisation**

« ... devant la multitude de modèles pouvant être produits, je ne peux lancer aucun d'eux pour la simple raison que la direction marketing ne m'a pas informé lequel commencer à produire »

Taches mal assumées

- **certaines taches sont mal accomplies**

« La définition des objectifs n'est ni de ma responsabilité ni de mes tâches, ce sont plutôt les personnes dont cette qui ont la charge de ces questions qui n'ont pas su communiqué ces objectifs »

Mise en ouvre stratégique :

Gestion de personnel

- **Démotivation de personnel**

« Mes anciens collègues qui occupent le même poste que moi dans d'autres sociétés perçoivent le double de mon salaire pour la moitié de mon effort !!! Où est la motivation ? »

- **La politique salarial jugée peu motivante**

« Mon salaire n'a pas bougé depuis mon arrivé »

- **Les salaires sont en inadéquations avec les responsabilités assumées**

« ... Lors de la dernière réunion nos responsables n'ont pas trouvé mieux que de me rajouter d'autres tâches à la multitude de tâches que j'ai déjà mais comprenant la situation de SAMHA, je n'ai pas refusé ce travail supplémentaire mais ce que je ne comprends pas c'est nos salaires qui ne sont pas en parallèle avec nos tâches »

- **les salaires sont jugés insuffisants**

« Nous attendons tous le mois de septembre prochain pour l'entrée en vigueur de la nouvelle grille de salaire. Cela nous motivera sûrement à donner le meilleur de nous-mêmes »

- **Absence de système de motivation**

« Il n'ya ni motivation ni primes de rendement, encore mois d'augmentation de salaire sans parler de la dévalorisation. Rien qu'à voir leurs visages, vous constaterez que les gens à SAMHA veulent vraiment quitter cette entreprise »

- **Il n'existe pas de système d'évaluation de personnel**

« Je ne pense pas qu'il ya un système d'évaluation ni de système de promotion ; peut être dans le passé et combien même il existait je suis sûr qu'il n'était pas généralisé »

- **absence de système de gestion des carrières**

« La direction des ressources humaines omet le volet de l'évaluation du personnel et, du coup la gestion des carrières est inexistante ici »

- **Le système de rémunération n'est pas équitable**

« ... Les salaires sont souvent la source de toutes les plaintes, certains vous dirons pourquoi leurs collègues sont mieux payés qu'eux et certains autres vous dirons pourquoi travaillent plus que d'autres etc. ... »

Orientation stratégique

- **Absence de vision stratégique dans quelques directions**

« Nous sommes en phase transitoire et bientôt, nous allons lancer sur le marché algérien la marque BRANDT mais malgré cela, aucun travail de fond sur la stratégie marketing à mettre en place ni sur la communication externe n'a été fait »

- **Abandon des projets déjà engagé**

« Lorsque vous définissez clairement les objectifs d'un projet, vous devez vous toujours garder la trajectoire et si vous ne le faites pas, alors tous vos efforts seront voués à l'abandon »

- **Les objectifs stratégiques à court terme ne sont pas clairs**

« ... Nous n'avons aucune vision stratégie à moyen et court terme contrairement à la stratégie à long terme, celle a bien été définie »

Mode de management

- **Mode de Management autoritaire dans certaines directions**

« Entre moi et mon supérieur hiérarchique existe une très bonne communication d'un sens comme dans l'autre, par contre pour mes subalternes je ne cherche pas leur avis. Ils sont là pour exécuter les ordres et travailler sans chercher à comprendre !!! »

- **Remise en cause du mode de Mangement**

« Nous avons le potentiel technique et intellectuel adéquats mais le mauvais coaching nous empêche d'exploiter la totalité de nos connaissances et de notre savoir-faire

- **Manque de suivi et de contrôle**

« Le contrôleur de gestion se limite uniquement à l'analyse quantitative des données et omet les autres données aussi importantes et stratégiques soient-elles »