

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

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

POLE UNIVERSITAIRE DE KOLEA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

**L'impact de l'amélioration de la
communication interne sur la performance
des salariées**

**Cas d'étude : NAFTAL District carburant
d'Oran**

Elaboré par : Mazouz Mohamed

Encadré par : Dr. Chafika Larras

Année : 2020/2021

Résumé

A l'instar de la communication globale, la communication interne s'est développée rapidement, ses premiers pas reviennent aux années 70, les entreprises étaient obligées de réduire les coûts et d'investir dans leurs ressources humaines. En favorisant l'utilisation des technologies de l'information et communication au sein des entreprises. Et l'étendue de leur impact sur la performance qui est l'objectif des entreprises modernes. Notre étude vise à analyser l'impact de la communication interne sur la performance des salariées au sein de NAFTA ainsi connaître le rôle des outils de la communication interne dans sa contribution dans l'amélioration de la synergie d'équipe. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche quantitative fondée sur un questionnaire et renforcé par l'observation, Nous avons conclu que l'entreprise NAFTA s'appuie sur la communication interne et que ces technologies de communication ont un rôle très efficace et important dans le soutien et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Mots clés : Communication interne, performance.

ملخص

عرف الاتصال الداخلي تطورا سريعا مثل الاتصال الشامل، حيث تعود الخطوات الأولى للاتصال الداخلي إلى السبعينيات حيث اضطرت المؤسسات حينها إلى خفض التكاليف والاستثمار في مواردها البشرية. من خلال تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات. ومدى تأثيرها على الأداء يعتبر هدف المؤسسات الحديثة.

تهدف دراستنا إلى تحليل أثر الاتصالات الداخلية على أداء العاملين داخل نפטال، وكذا معرفة دور أدوات الاتصال الداخلية في مساهمتها في تحسين التآزر بين الفرق. ولتحقيق ذلك، اخترنا نهجا كميا يستند على الاستبيان معززا بالملاحظة، توصلنا في الأخير أن مؤسسة نפטال تركز على الاتصال الداخلي وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور فعال وهام جدا في دعم وتحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، أداء المؤسسة

ABSTRACT

Like global communication, internal communication has developed quickly, its first steps go back to the 70s, companies were forced to reduce costs and invest in their human resources. By promoting the use of information and communication technologies within companies. And the extent of their impact on performance which is the goal of modern companies. Our study aims to analyze the impact of internal communication on the performance of employees within NAFTA thus know the role of internal communication tools in its contribution in improving team synergy.

To do this, we opted for a quantitative approach based on a questionnaire and reinforced by observation, we concluded that the NAFTA Company relies on the internal communication and that these communication technologies have a very effective and important in supporting and improving business performance.

Keywords: Internal communication, performance.

Dédicaces

Nous remercions le dieu tout puissant de nous avoir donné la volonté et la persévérance tout au long de notre scolarité, grâce à lui nous avons su surmonter les difficultés de ce travail de recherche.

Je dédie ce travail

A mes chers parents qui m'ont doté d'une éducation digne, vous avez été toujours à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

A vous mes chers sœurs Nacera, Wafaa et Nadjet qui ont toujours été là pour moi.

A mon cher tonton Morsli qui nous à laisser cette année, que dieu l'accueil dans son vaste paradis, il était un grand monsieur et un exemple pour toute notre famille.

Je tiens à remercier aussi ma chère tante et mes cousins mounir et yasmine et mustahia qui m'ont accueillis pendant mes cinq ans des études universitaires,

Puisse dieu vous donne santé, bonheur, courage et surtout réussite.

Je tiens à remercier spécialement Madame c.Larras pour ces excellents efforts et son suivi qui ont permis la réalisation de ce mémoire

Ainsi que tous les professeurs et l'ensemble de personnel de l'ENSM

A mon tuteur de l'entreprise Monsieur Abdelkader Bafdel qui m'a beaucoup aidée pour le recueil des informations et le suivie de ce projet.

A mes amies,

A toute la promo et tous les étudiants de l'ENSM

Mohamed.

Table des matières

Résumé

Remerciements

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique ----- 6

Section 1 : Revue de littérature -----7

1.1.Les études de Philippe DETRIE et Catherine MESTIN-BROYEZ sur la communication --	7
1.2.L'étude de L. DEMONT et A KEMP sur la communication-----	8
1.3.L'étude de Nicolas KACIAF et Jean-Paul LEGRAVE sur la communication interne et changement -----	9
1.4.L'étude de Mathieu Detchessahar sur l'entreprise communicationnelle -----	10
1.5.Etude de Pierre de Saint-Georges sur la communication interne -----	10
1.6.L'étude de Motowidlo sur la performance-----	11
1.7.L'étude de Lubas et Euske sur la performance -----	11
1.8.L'étude de Bourguignon sur la performance -----	12
2. Les théories de la communication -----	12
2.1.Le modèle de Jakobson -----	12
2.2.Un modèle de Lasswell -----	14
2.3.La communication cybernétique -----	16
3. Les théories de la performance -----	17
3.1.L'école classique-----	17
3.2.L'école des relations humaines-----	17
3.3.L'école néoclassique-----	18

Section 2 : Cadre conceptuel -----18

1. La notion de la communication interne -----	19
1.1.La définition de la communication -----	19
1.2.Evolution de la communication -----	19
1.3.La communication globale -----	20

1.4.La communication interne-----	21
2. Distinction entre la communication interne et externe de l'entreprise -----	22
3. Stratégie de la communication-----	22
4. Les typologies de la communication interne dans l'entreprise -----	23
5. Les objectifs de la communication interne dans l'entreprise-----	25
6. Les cibles de la communication interne-----	27
7. Les outils de la communication interne -----	28
8. Les nouvelles technologies d'informations (TIC) comme outils de communication interne-----	30
9. La notion de la performance-----	32
9.1.Les dimensions de la performance -----	32
9.2. Les objectifs de la performance -----	33
9.3. Les caractéristiques de la performance-----	33
10. Les indicateurs de la performance en entreprise -----	36
11. Les outils de pilotage de la performance -----	37
12. Les axes de mesure de la performance-----	39
13. La relation entre la performance individuelle et la performance d'entreprise-----	41
14. La communication interne et la stratégie de l'amélioration de la performance en entreprise -----	42
15. Les techniques de la communication interne pour une meilleure performance -----	46

Section 3 : Cadre méthodologique -----47

1. La pré-enquête -----	47
2. Les méthodes utilisées -----	48
3. L'approche adoptée -----	48
4. Les techniques utilisées -----	49
5. La population d'étude -----	50
6. L'échantillonnage-----	50
7. Le déroulement de l'enquête -----	51
8. Les difficultés rencontrées -----	51

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et analyse des résultats -----56

Section 1 : Présentation de l'entreprise et son état de communication-----60

1. Les relations de la fonction communication -----	61
---	----

2. Les missions et attributions de la fonction communication au sein de NAFTAL DC ---	
-----	61

Section 2 : Discussion et analyse des résultats -----62

1. Identification -----	62
2. Perception de la communication interne au sein de Naftal DC-----	66
3. Les indicateurs de mesure de la performance des employées au sein de NAFTAL DC -	
-----	68

Section 3 : Vérification des hypothèses et recommandations -----73

1. La vérification des hypothèses -----	73
2. Recommandations-----	74
3. Proposition des solutions -----	76

Conclusion générale -----79

Bibliographie

Annexes

Liste des Tableaux

Tableau 1 : La distinction entre la communication interne et externe	22
Tableau 2 : Répartition de l'échantillon par sexe	62
Tableau 3: Répartition par tranche d'âge de l'échantillon.....	63
Tableau 4: Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.....	64
Tableau 5: Répartition des enquêtés selon leur niveau académique.....	65
Tableau 6: Les avis des employés sur la communication interne dans l'entreprise	66
Tableau 7 Résultats SPSS relatif au tableau n°6.....	67
Tableau 8: Les outils de la communication interne disponible au sein de l'entreprise	68
Tableau 9: Révélation des indicateurs de performance disponible et leurs impacts dans l'entreprise	69
Tableau 10: Résultats SPSS relatif au tableau n°9	70
Tableau 11: La communication interne liée à la performance des employés au sein de NAFTALDISTRICT CARBURANT.....	71
Tableau 12: Résultats SPSS relatif au tableau n°11	72

Liste des figures

Figure 1: Schéma du modèle de Jakobson.....	13
Figure 2: Schéma de communication de Lasswell.....	15
Figure 3: Communiquer de haut en bas.....	23
Figure 4: Organigramme NAFTAL	59
Figure 5: Répartition de l'échantillon par sexe	62
Figure 6: Répartition par tranche d'âge	63
Figure 7: Répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle	64
Figure 8: Répartition des enquêtés selon leur niveau académique.....	65

Liste des abréviations

CI : Communication interne

NAFTAL DC: Naftal district carburant

RH: ressources humaines

RSE: les réseaux sociaux d'entreprise

PDG: président directeur général

DRHM: la direction des ressources humaines et des moyens

DC: la direction commerciale

DG: la direction générale

DSI: direction du système d'information

TIC: les technologies de l'information et de la communication

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

Introduction

générale

Introduction générale

Communiquer est un besoin pour l'être humain dès son existence, avec le temps la communication s'est développée et variée pour couvrir des différents aspects de sa vie, de la communication basique et première qui eut garanti la survie pour l'être humain jusqu'à la communication de nos jours et au sein des entreprises structurées avec des objectifs et des atteintes bien définis.

La communication signifie un facteur très important pour la croissance économique et le succès d'une entreprise étant une structure bien organisée, La communication se divise en deux types majeurs ; le premier est la communication externe qui s'adresse au large publique, aux partenaires économiques et sociaux, aux médias,... etc. Le deuxième est la communication interne qui s'adresse aux employés au sein d'une organisation et qui vise à rendre le climat et l'atmosphère interne de l'entreprise agréable et motivante pour tout le personnel de l'organisation. (B. Dobiecki, *'Communication des entreprises et des organisations psychosociologie'*, ELLIPSES, Paris, 1996, page 112)

Avec un rôle indispensable la communication interne permet de créer un esprit de cohésion dans l'organisation, c'est la capacité des acteurs à communiquer entre eux pour garantir et maintenir une bonne organisation de travail, ambiance et synergie durant la réalisation d'une tâche ou de transmettre une information ou un message, instruction...etc. Les actions réalisées de la communication ont pour but de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des salariés de l'entreprise et aussi augmenter la performance des employés.

Comme facteur principal de la performance de l'entreprise la communication interne inscrit les salariées dans une dynamique d'amélioration continue des compétences et performance pour de meilleurs résultats, une entreprise performante cherche à la fois d'être efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Et efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. (Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS avec la collaboration de Stéphane WALLER, Dunod, Paris, 2013.)

L'objectif de notre travail de recherche porte sur l'impact de la communication interne sur la performance des salariés.

Introduction générale

1 .La problématique

Aujourd'hui en Algérie la question de la communication est devenu un élément essentiel aux seins des entreprises et un axe principal dans la contribution de l'amélioration de la performance des salariées, facilitant le partage de l'information pour une plus grande performance dans l'organisation au niveau de travail.

Dans le cadre de l'optimisation de la performance de l'entreprise, les activités de la communication doivent se mettre en place, On commençant d'abord à aider chacun à comprendre ce que les autres attendent dans la séquence des opérations de l'entreprise et ainsi éviter les pertes qui réduisent sa rentabilité économique, politique ou sociale. La contribution de la communication interne dans l'amélioration de la performance des employés réside dans la participation des activités de communication dans la teinte d'une performance maximale (*ANDRE-A.Lafrance et LAMBOTTE Francoit, Tenir le C.A.P de vos communications en entreprise (pour une performance optimale dans vos réseaux humains et techniques), éd en nouvelles edipro, 2011, P 16.*)

Dance ce contexte notre recherche est consacrée à l'impact de la communication interne sur la performance des employés au sein de NAFTAL DISTRICT CARBURANT. En appuyant sur cette problématique :

Quel est l'impact de la communication interne sur la performance des employés de NAFTAL DISTRICT CARBURANT ?

De cette problématique découle des interrogations liées les unes aux autres :

1. Qu'est-ce que une communication interne d'une entreprise NAFTAL?
2. La performance individuelle dépends-t-elle d'une bonne stratégie de communication ?
3. Est-ce que la communication interne augmente la performance individuelle des employés ?

Pour répondre aux questions précédentes nous nous somme basés sur les hypothèses suivantes :

- ✓ Les outils de la communication de l'entreprise NAFTAL mènent vers une meilleure performance.

Introduction générale

- ✓ La stratégie de la communication de l'entreprise NAFTAL améliore la performance individuelle des salariés.
- ✓ La communication interne est la solution pour la synergie de l'équipe de travail au sein de NAFTAL.

2 .Les objectifs de la recherche :

- ✓ Notre objectif de la recherche est de :
- ✓ Montrer l'importance de la communication interne dans l'amélioration de la performance des salariées.
- ✓ Explorer et découvrir l'impact des moyens de la communication interne sur la performance en entreprise.
- ✓ Savoir si la communication interne aide à atteindre les objectifs de l'entreprise.
- ✓ Déterminer les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise.
- ✓ Déterminer l'impact de la communication interne sur le rendement des employés de l'entreprise.
- ✓ Connaître les obstacles à la communication et comment les surmonter.

3 .Les raisons du choix du terrain et thème :

3.1. Choix de NAFTAL DISTRICT CARBURANT :

Pour mener cette recherche nous avons choisi NAFTAL DC, avec qui notre Ecole a pris contact afin de nous intégrer en tant que stagiaire, mais il y a aussi une curiosité personnelle à mener une étude dans une entreprise publique, cette dernière nous a facilité l'accès et nous a ouvert les portes pour effectuer notre stage pratique.

Après plusieurs tentatives, nous avons enfin trouvé la bonne entreprise dans laquelle on pouvait mener notre thématique qui porte sur l'impact de l'amélioration de la communication interne.

Une entreprise nationale connue depuis très longtemps chargée de la distribution des produits pétroliers sur le marché algérien.

Introduction générale

3.2. Choix du thème :

Notre sujet a été discutée après de longues discussions avec mon enseignante encadrante ainsi que le tuteur de l'entreprise d'accueil et le choix s'est portée sur l'impact de l'amélioration de la communication interne sur la performance des employées.

Ce thème a été choisi pour d'autres raisons aussi les voici :

L'intérêt particulier que nous portons sur l'importance de la communication interne dans toutes les entreprises et les organisations.

Sa relation avec la spécialité de notre Master (Management des organisations)

C'est une question d'actualité qui se pose aux seins de plusieurs entreprises algériennes et c'est devenu une obligation pour les anciennes entreprises et les entreprises traditionnelles qui doivent maîtriser les moyens de la communication interne.

La contribution de la communication interne dans l'amélioration de la performance des employés au sein de l'entreprise.

4. La pertinence de la recherche :

Comme résultat attendu de cette étude, nous voudrions élaborer un modèle que toutes les entreprises pourront suivre dans le but d'améliorer les systèmes de leur communication interne et d'avoir une meilleure coordination possible pour développer la compétence du personnel . Pour réaliser cette étude, nous avons recherché et collecté plusieurs informations se rapportant au thème : des informations théoriques en réalisant des recherches documentaires et des données empiriques en réalisant des enquêtes en entreprise ; puis nous les avons traitées et analysées. Les recherches documentaires se sont faites sur internet et dans des ouvrages académiques : sur internet, étant donné la richesse, la pertinence et le caractère récent des informations qui y sont proposées, puis dans des ouvrages académiques en ce qu'ils constituent depuis toujours une excellente base d'information pour tout type de recherche. Une entreprise a été choisie pour les enquêtes en entreprise : L'entreprise NAFTAL, une entreprise spécialisée dans la production, distribution, et transportation des produits pétroliers sur le marché algérien.

Introduction générale

L'intérêt de choisir cette entreprise est qu'elle s'adapte bien au thème de cette étude; de plus, elle est une société qui permet de rendre davantage possible la généralisation des résultats d'enquête.

Pour réaliser ces enquêtes, nous avons opté pour un questionnaire permettant d'obtenir des réponses précises est utilisé. L'interviewe procure assurément des réponses aux questions qui se posent ; les explications et les reformulations sont possibles.

Des fiches de lecture ont été constituées à partir de la lecture des autres ouvrages; puis une modélisation théorique a été opérée pour obtenir des variables à expliquer et explicatives issues des hypothèses de l'étude, cela aidant à la validation des hypothèses tout au long de l'étude. Enfin, l'analyse des données recueillies en entreprise a été faite en utilisant la méthode d'analyse SWOT qui permet de faire une analyse des différents facteurs internes et externes au sein des entreprises, et d'aboutir à des propositions de solutions pour les problèmes rencontrés et à des recommandations pour l'avenir.

5. Structure de mémoire :

Le plan de cette mémoire sera structuré comme suit : commençant par une introduction suivie par un premier chapitre CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE nous allons décrire comment les données utilisées pour cette étude ont été récoltées, traitées puis analysées. Dans un deuxième chapitre RESULTATS ET DISCUSSIONS exposant, d'après l'enquête, la forme de communication interne et de la performance des employés au sein de l'entreprise NAFTAL DC, que nous avons choisis pour notre étude.

Ensuite nous opèrerons une validation de nos hypothèses et enfin proposerons à partir de cette analyse les recommandations adéquates.

Chapitre 1

Cadre théorique et méthodologique

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Dans ce présent chapitre, nous tenterons de mettre à la claire les deux variantes traitées et étudiées lors de notre recherche commençant par voir les différentes théories et études menées sur la question de la communication interne ainsi que la performance, bien que la communication interne a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe.

Pour ce qui est la performance est une notion complexe et difficile à définir. Elle s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience et elle est la plupart du temps centrée sur la seule dimension financière. En effet, à une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. Ainsi, elle devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.

Par les outils de mesure de la performance, l'entreprise peut aussi mener une meilleure communication interne, un suivi plus régulier des résultats et une meilleure application de la stratégie par les différents départements, ce qui contribue également à l'amélioration de la performance de l'entreprise, c'est ce qu'on va voir dans la dernière section du chapitre présent.

I. Revue de littérature et le cadre conceptuel

Section 1 : Revue de littérature :

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à organiser, à rassembler et analyser quelques articles ou contenus scientifiques relative à la communication interne et la performance d'entreprise.

Notre revue de littérature propose un bilan des études menées, un point sur les questions déjà posées sur la communication et la performance en entreprise.

1. Les études menées sur la question de la communication interne et la performance des employés.

1.1. Les études de Philippe DETRIE et Catherine MESTIN-BROYEZ sur la communication :

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Edition 2001 Philippe Détrie (Auteur) Catherine Meslin-Broyez (Auteur) Paru en janvier 2001 Etude (broché), On communique pour donner du sens. Une communication efficace repose donc d'avantage sur des comportements que des supports, et davantage sur le management que sur des techniques, S'appuyant sur plus de dix années d'expérience, ils montrèrent les idées sur la communication, la fonction de la communication interne, les dimensions multiples de la communication interne et les aspects comportementaux des personnes dans la transmission des informations, ils sont intéressés de définir l'outil de base : plan de communication qui tienne compte des comportements des individus pour une petite entreprise, ils montrant que : « *La communication interne a pour rôle de donner du sens pour favoriser l'appropriation, donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* » (DETRIE, Philippe BROYEZ Catherine, 2001)

1.2.L'étude de L. DEMONT et A KEMP sur la communication :

Dans leur publication intitulée communication des entreprises L. DEMONT et AKEMP (2005) nous définissent la communication d'entreprise dans sa généralité : elle s'intéresse à tous les moyens de communication de l'entreprise « interne et externe », elle sélectionne les moyens les mieux adaptés en fonction des objectifs recherchés, des cibles visées. Elle doit ensuite mettre en place une articulation judicieuse de l'ensemble des moyens sélectionnés afin d'aboutir à une cohésion et de développer une synergie entre ses moyens.

Puis, ils proposent un plan de stratégie de communication interne. Ils commencent par une analyse faite dans une entreprise qui porte sur les informations opérationnelles, motivantes, le baromètre du climat social et l'image interne. Ensuite proposent un diagnostic qui révèle les forces et les faiblesses. Des solutions sont proposées afin de résoudre les problèmes : l'amélioration de la circulation de l'information, développement de l'information ascendante, fédération, intéressement, motivation et mobilisation du personnel. Enfin, des objectifs sont fixés afin de réaliser la stratégie

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

en informant, échangeant, fédérant, et motivant le personnel. (DEMONT. *L et Kemp. 2005.*)

1.3. L'étude de Nicolas KACIAF et Jean-Paul LEGRAVE sur la communication interne et changement :

Guidés par la question pour savoir si la communication interne est une discipline scientifique et une profession à part entière, La communication interne semble connaître une certaine progression et que son utilité en matière de performance et de rentabilité pour l'entreprise soit de plus en plus admise, la communication interne n'a pas les mêmes lettres de noblesse que sa grande sœur, la communication externe. D'abord, ce champ théorique est peu étudié en sciences sociales françaises. Ensuite, à titre de profession, elle se situe en porte-à-faux entre le service des communications et celui des ressources humaines ou encore du marketing. Portant des titres variés, les responsables de la communication interne ont eux-mêmes de la difficulté à se définir et à définir l'objet de leur pratique. Signé par Kaciaf, tranche avec l'introduction. La première phrase du texte : « La communication interne paraît constituer une spécialité professionnelle à part entière » (Kaciaf, 2011, p. 33) rompt avec l'idée précédemment énoncée selon laquelle cette discipline a de la difficulté à être reconnue comme telle. L'auteur souligne la variété de conceptions de ce qu'est ou devrait être la communication interne et la pluralité des fonctions qu'elle revêt. Plutôt perçus comme des « donneurs de services », les « communicants internes » peinent à faire valoir leur expertise et deviennent rapidement les boucs émissaires des dirigeants lorsque des décisions suscitent une contestation. A contrario, les employés à qui ils s'adressent les perçoivent volontiers avec indifférence ou, pire, avec méfiance. (Nicolas KACIAF et Jean-Paul LEGRAVE (2011)

Véronique Attias-Delattre, insiste quant à lui sur l'appropriation de la communication interne par les directions des ressources humaines. L'auteure y fait l'apologie du « rapatriement » de la communication interne au sein du service des ressources humaines — ce qui entre en contradiction avec la vision de nombreux auteurs du collectif. (*Idem*)

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Laura Buck, aborde pour sa part le clivage entre communication interne et externe — clivage qui n'aurait pas lieu d'être, les deux étant complémentaires. L'auteure reprend le cas de la fusion de deux sociétés de transport pour illustrer ses propos. Si ce cas est intéressant en soi, il n'apprendra rien de nouveau au lecteur universitaire ou au praticien d'expérience. (*Idem*)

1.4. L'étude de Mathieu Detchessahar sur l'entreprise communicationnelle :

Pour l'auteur, le développement de la communication au sein de l'entreprise fait du langage un véritable outil de travail nécessaire à l'évolution des organisations.

Il établit une typologie des coûts de discussion et de conversation. Il pense que l'avènement de cette entreprise communicationnelle passe par une nouvelle politique de l'emploi et d'encouragement à la motivation au sein même des firmes. (*Mathieu Detchessahar, 2003*)

1.5. Etude de Pierre de Saint-Georges sur la communication interne :

Il apporte quant à lui une autre vision de la communication interne. D'après lui, « la communication interne n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management ». Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que

La manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. » (*De Saint-Georges, 2010, p.174*).

Il poursuit tout de même en indiquant qu'il existe deux conceptions majeures de la communication interne. D'une part, elle représente toute la sociabilité qu'il existe entre les acteurs d'une organisation ; et d'autre part un outil de management permettant d'agir sur l'opinion et le comportement des différents acteurs. (*Ibid.*)

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

A travers ces quelques phrases, on peut comprendre que la communication interne n'est pas limitée à un nombre restreint de responsables mais qu'elle est en fait exercée par tous les collaborateurs. C'est cette conception qui semble être la plus appropriée pour notre mémoire.

La communication interne est donc non seulement un outil de management, mais elle se traduit également par les interactions qui prennent place au sein de l'organisation (peer-to-peer, entre un collaborateur et son supérieur, etc...). Cette dimension relationnelle est très importante pour la suite.

1.6. L'étude de Motowidlo sur la performance :

Depuis le début d'années des travaux émergent sur l'analyse de concept performance, il propose d'engager une réflexion de fond sur le concept de performance, il souligne que les recherches intérieures consacré à la performance au travail reposeraient sur des enquêtes empiriques hétérogènes, les techniques des mesures de performance étant indispensables, les résultats des recherches dépendraient des terrains d'études choisis et de la définition opérationnelle donnée à la performance définition jugée comme étant trop étroite, il propose une définition qui constitue une avancée significative ,la performance au travail est définit comme la valeur total entendue par l'organisation des épisodes de comportement discrets qu'exerce un individu pondant une période de temps donnée. (*Audrey Charbonnier, Carlos Andrés Silva et Patrice Roussel, consulté le 15 juin*)

1.7 L'étude de Lubas et Euske sur la performance :

Ces deux auteurs notent que le mot "performance" est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance.

Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. (Zineb Isor, 2017)

1.8 L'étude de Bourguignon sur la performance :

Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, Bourguignon (1997) a commencé par grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir :

- Le premier sens est la performance-succès : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.
- Le deuxième sens est la performance-résultat, ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur.
- Enfin, le dernier sens est la performance-action : la performance peut signifier une action ou un processus (la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité). (Zineb Isor, 2017)

2. Les théories de la communication :

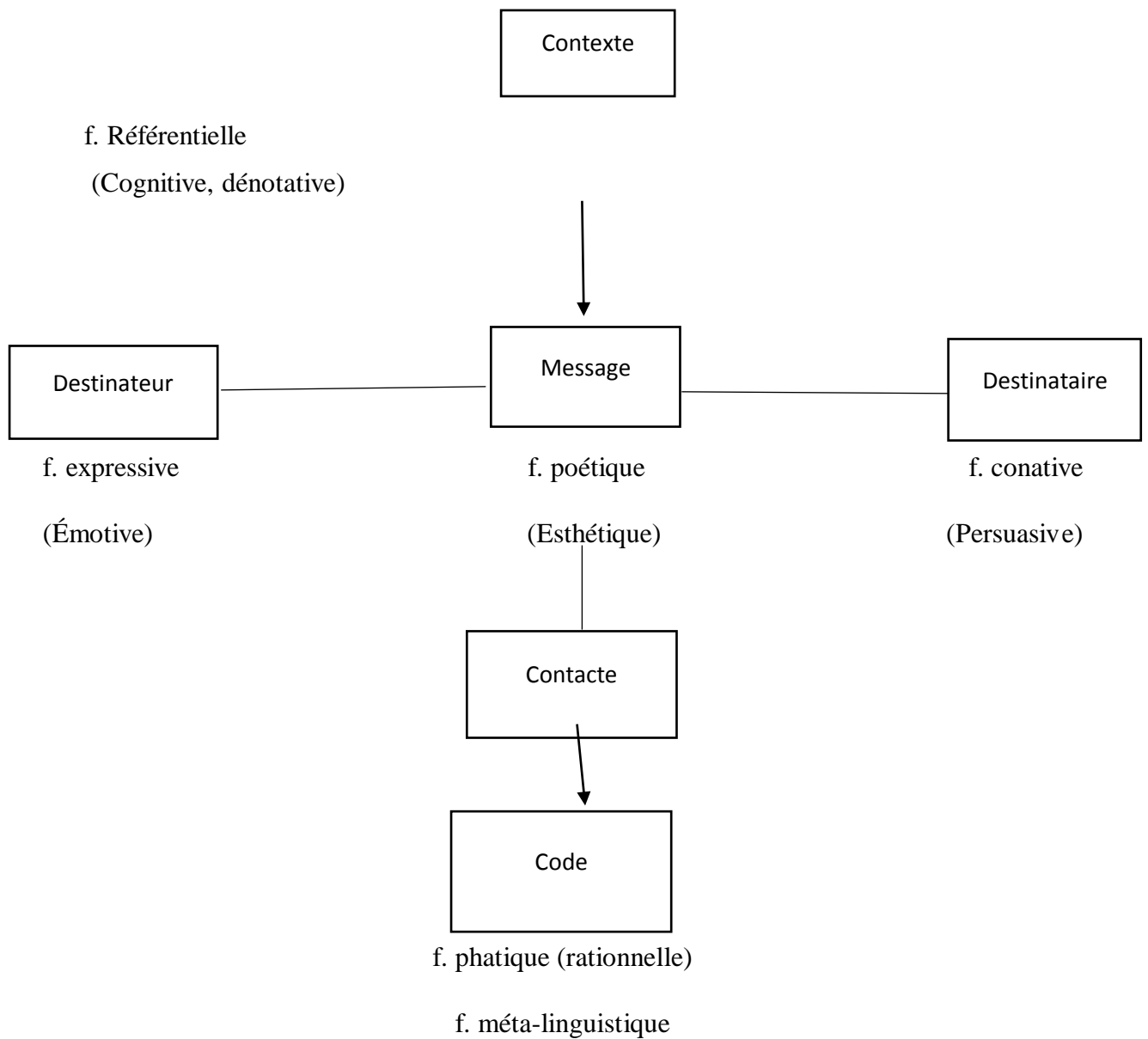
2.1 Le modèle de Jakobson :

Jakobson s'efforce de décrire la communication interne dans la complexité de ses éléments. Il dit : « tout actes de la parole met en jeu un message et quatre éléments qui lui sont liés : l'émetteur, le receveur, le thème de recherche (le référent) et le code utilisé, la relation entre ces quatre éléments et variable ». Et plus loin, il ajoute : « le message requiert un contrat, un canal et qui leur permet d'établir et de maintenir la communication ».

Chacun de six facteurs donne naissance à une linguistique déférente. Jakobson présente en 1963 le schéma suivant :

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Figure 1: Shéma du modèle de Jakobson



Source : (Roman Jakobson PP 76-77.)

La fonction expressive est centrée sur le destinataire et vise à une expression directe de l'attitude de sujet à l'égard de ce dont il parle.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

La fonction référentielle rattache le langage au référent, c'est-à-dire la personne ou au sujet dont on parle. De qui, de quoi parle-t-on ? Ceci n'a rien à voir avec le contexte situationnel qui concerne les données dans lesquelles la communication s'effectue (culturelles, psychologiques, anthropologiques, physiques).

La fonction conative est celle où le langage est utilisé pour amener le destinataire à adopter un certain comportement, c'est le langage du pouvoir, de l'ordre, exprimé par l'impératif (*faite comme tout le monde : lisez France-Soir !*).

La fonction poétique ne se limite pas à la poésie ou à la littérature. Pourtant sur le message en soi, elle met en évidence de côté palpable des signes. Avec **la fonction phatique**, le destinataire s'efforce et de maintenir le contact avec le destinataire, à vérifier si le circuit fonctionne (Allo !) on cherche à attirer l'attention de l'autre par des mots ou des phrases vides de sens réel (comment cava?). Le but étant d'établir et de maintenir le contact. Dans la fonction méta linguistique, le destinataire utilise le code pour parler du code. Il s'agit de vérifier si l'on utilise bien le même code (je ne vous suis pas. Que voulez-vous dire ?). Notons qu'un message peut assumer plusieurs fonctions simultanément la signification réelle d'un message dépend avant tout de la fonction prédominante au moment de la communication. Il n'y a pas de fonctions exclusives ou uniques mais de fonctions dominantes. Remarquons également que c'est la fonction méta linguistique semble réservée au langage verbal, les autres fonctions ne lui sont pas propres : d'autres codes, non linguistique peuvent recourir à ces fonctions. La voie est donc ouverte aux sémiologies. (LOHISSE Jean, 2006, PP 76-77.)

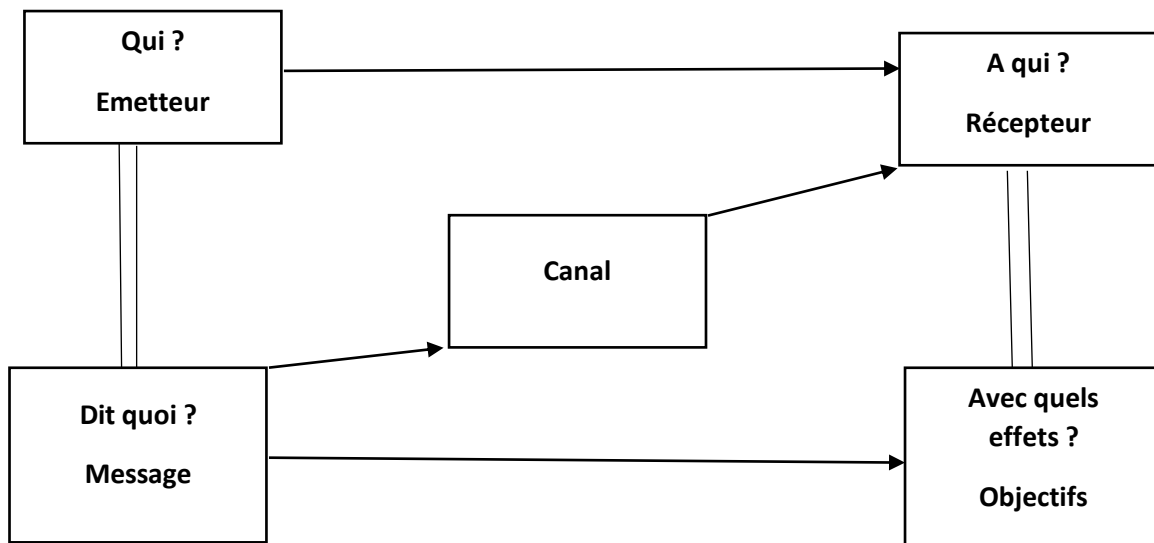
2.2. Un modèle de Lasswell :

Le modèle de la communication élaboré par Lasswell(1948) et appelé modèle des 5 W (who says what to whom through which Channel with what effect ?) Est souvent utilisé comme fondement à la formulation d'un modèle global intégrateur tenant compte des apports théoriques des différentes écoles. Ce modèle doit intégrer l'idée de communication involontaire que l'émetteur, c'est-à-dire le responsable de la communication interne, se doit de réduire le plus possible. Il permet ensuite de développer certaines réflexions sur les variables le composant : la source ou émetteur, le récepteur et les supports de communication. Enfin, il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une entreprise se développe dans un environnement où sont présentes tous sortes

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

de communications, de message, d'informations de nature diverse (personnelle, familiale, amicale, sociale, professionnelle, commerciale, publicitaire...) souhaitée, désirée ou non. Cet ensemble de communication constitue des bruits qui peuvent éventuellement perturber et brouiller la réception des messages de communication interne par les employés. (M DECAUDIN (J), IGALENS, 2017, P 60.)

Figure 2: Schéma de communication de Lasswell



Source : (Décaudin, 2003)

Lasswell a une vision simple et pragmatique de la communication. C'est également une vision très technique. Il va créer un cadre conceptuel qui va fonder la sociologie fonctionnaliste des médias :

- **Qui** : l'analyse du contrôle. Correspond à l'émetteur, on pose la question du pouvoir. Qui veut obtenir un effet ? Qui parle ? Cela entraîne certaines analyses critiques du pouvoir dans la communication.
- **Quoi** : l'analyse de contenu. Correspond au message. On se base sur un corpus pour sortir des conclusions
- **Quel canal** : l'analyse des supports. Correspond au média. Question technique. Quel est l'impact du média en tant que tel ?
- **À qui** : l'analyse de l'audience. Correspond au récepteur. Approche quantitative. Le récepteur est-il actif ? Passif ? Comment reçoit-il le message ?

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

- **Quels effets :** l'analyse des effets. Ne correspond pas aux interactions, ce sont les effets qui sont multiples et différenciés.

Selon Lasswell, n'importe quel message peut atteindre son destinataire, à condition qu'il n'y ait pas d'interférence. Dans sa théorie, il y a trois niveaux de conduction dont le premier est total conductance lorsque le message passe complètement sans interruptions. Le deuxième niveau est modifié conductance lorsque le message passe, mais avec moins de clarté et en troisième lieu il y a no conductance lorsque le message ne passe pas du tout.

2.3. La communication cybernétique :

Née avec l'école de Palo Alto Le terme cybernétique fut popularisé en 1948 par le mathématicien Norbert Wiener dans son ouvrage fondateur de la discipline *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine* ; ce domaine sera désigné ultérieurement comme « la science des analogies maîtrisées entre organismes et machines »

L'approche cybernétique a pour objectif principal d'étudier des régulations chez les Organismes vivants et les machines. Norbert Wiener publie cybernetics en 1948, qui sera suivi, une année plus tard, par le travail de son élève, Claude Shannon, the mathematical theory of communication. Ces deux ouvrages vont exercer une influence gigantesque sur l'étude de la communication. Wiener, étudiant durant la Deuxième Guerre mondiale la conduite de tir des canons, découvre le principe du feed-back ou rétroaction. Après les résultats de ces recherches, il projette une science qui aura comme objectif d'étudier le contrôle et la communication chez l'animal et dans la machine. Il réinvente le terme cybernétique, à partir du mot grec kubernêtes, signifiant «pilote» ou «gouvernail». Ce modèle s'appuie donc sur **un processus de communication circulaire** par l'échange de l'information, le feed-back permettant une régulation de la communication. La communication statique, selon le modèle Shannon, devient dynamique, **selon le modèle de Wiener La cybernétique met ainsi l'accent sur l'influence de la communication sur le récepteur et son impact dans l'action**. Ce point est sans doute l'idée la plus fondamentale de cette école. C'est

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

également à elle que l'on doit les quatre éléments souvent considérés depuis lors comme les «bases» de la communication:-l'émetteur (appareil transformant l'information en une modulation physique);-le canal(système physique reliant de façon continue dans l'espace et dans le temps le point de départ et le point d'arrivée);-le récepteur(appareil qui recueille la modalité constituant l'information et la transforme en formation utile);-le code(système du codage et du décodage, nécessairement commun à l'émetteur et récepteur pour assurer leur accord et leur ajustement réciproque)

3. Les théories de la performance :

3.1. L'école classique :

Taylor 1911 proposa une série de méthodes visant à **augmenter l'efficacité** et la vitesse des productions dans les usines. Ce type de management scientifique, basé sur la prémisse qu'il existe « une bonne façon » (one best way) d'accomplir toute tâche, et bien connu aujourd'hui sous l'appellation de taylorisme. Fayol (1916) croyait, quant à lui, en l'universalisme de son concept de management opérationnalisé en variables telles que la division du travail et l'esprit de corps. Weber (1922) créa d'un concept bureaucratie afin d'étudier un ensemble d'arrangement structurels (norme, procédures) : ce modèle se voulait un type « idéal » à partir duquel en devait comparer les autres modèles organisationnels. C'est à lui que l'on doit la première métaphore de l'organisation : la machine.(*CHAPUT Luc 2007, P7.*)

3.2. L'école des relations humaines :

L'émergence du syndicalisme, le développement d'une recherche est un intérêt grandissant pour des modèles organisationnels qui intègrent les dimensions humaines et structurelles amenèrent certains auteurs et chercheurs à fonder l'école des relations humaines. Follett (1924) préconisa le management participatif en introduisant la notion de partage de pouvoir. Plus tard Mayo (1933) et Roethlis burger et Dickson (1939) firent éclater le modèle wébérien par des concepts tels que la production contrôlée par l'établissement de normes dictées par des groupes informels et la communication bidirectionnelle. (*Ibid, P 7.*)

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

3.3. L'école néoclassique :

L'école néoclassique a construit les fondations d'une organisation des performances en concordance directe avec le cadre théorique. Elle définit les règles et les normes à l'origine de la discipline organisationnelle à partir :-De pratique implicite de grande entreprise comme le démontrera **A. Chandler** au travers les études empiriques visent à démontrer les façons de faire évaluer les structures-De pratiques scientifiques formalisées au cours de l'histoire puis adaptées au contexte des années 1960 avec l'apparition de la direction par objectifs développées par Peter Drucker, cette dernière ouvrira la voie au management de la compétitivité par la motivation. La théorie des systèmes ouvre l'hypothèse d'une interaction entre les parties d'une organisation et son environnement **H.Simon** estime que les dirigeants doivent penser l'entreprise en termes de système dynamique « englobes plusieurs sorte d'interactions (hommes-machine, machine –homme).

L'innovation réside dans la découverte de la contribution que pouvait apporter le facteur humain à la performance de l'entreprise, de célèbres psychologues tels **Maslow, Argyris, Herzberg, McGroger**, avaient tenté, dans le prolongement des travaux de l'école des relations humaines, d'appréhender les ressorts profondes de la motivation dans une perspective plus gestionnaire.

II. Cadre conceptuel

Section 2 : Cadre conceptuel :

Selon **DEPELTEAU François** : « les concepts sont d'une grande utilité pour l'opérationnalisation du cadre théorique établir des liens entre les conjectures théoriques et générale du chercheurs et le monde empirique ». (*DEPELTEAU François 2003, P 176.*)

Nous allons clarifier les mots clefs en rapport avec notre sujet de recherche, afin d'avoir une idée intelligible concernant le sujet de notre étude.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

1. La notion de la communication interne :

1.1. La définition de la communication :

La communication est le fait d'établir une relation ou une liaison avec autrui et de leur transférer, partager et diffuser des informations à travers la linguistique. Ou l'émission d'un message vers un récepteur ça peut être aussi un processus d'échange de messages, d'informations et de connaissances.

– dans l'entreprise elle est le suivi des flux d'informations qui circulent entre les différents acteurs que ce soit internes ou externes.

– peut être établie à travers des outils de télécommunication ou des technologies d'information. (Management.Savoir.2014)

La communication est l'ensemble des interactions avec autrui qui transmette. Il s'agit donc aussi de l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une certaine. (*Francis, Bale, 2006*)

La communication peut être définie comme la transmission d'un message d'un endroit à un autre. Ce processus peut alors s'énoncer simplement et se représenter graphiquement clairement. Il repose sur la mise en relation d'un émetteur et d'un destinataire. (*Jean Claude Abric, 2008*)

1.2. Evolution de la communication :

L'histoire de la communication est aussi ancienne que l'histoire de l'humanité. Depuis les origines, l'homme a eu besoin de communiquer .Pour cela il mit point des codes, des alphabets et des langages. Parole, gestes de la main, signaux de fumée, document écrit.....tout Était bon et utile pour véhiculer le message et transmettre l'information .Ce n'est qu'en 1964, que fut la création de la Poste royale par Louis XI. Puis viens Chappe (1794), pour proposer le télégraphe optique. Mais ces différents mécanismes de transmissions avaient leurs inconvénients.

1) Les signaux sonores et visuels ne pouvaient pas être utilisés pour communiquer des informations à travers de longues distances et dans n'importe quelle condition.

2) D'un autre côté, les documents écrits transmis par des messagers-mettaient trop de temps pour arriver.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Ce n'est qu'avec la « fée électricité que le télégraphe électrique vit le jour avec P. Shilling (1832). Quelques années plus tard, précisément en 1854, un premier projet de téléphone fut proposé par F. Bourseul. Mais il fallait encore attendre l'année 1876 pour qu'un brevet soit déposé par Graham Bell. Le téléphone est né mais on ne voyait pas son intérêt.

En 1943, le premier ordinateur électronique fut construit. C'est le début de l'ère du traitement électronique de l'information : l'Informatique. C'est la première moitié du vingtième siècle va voir apparaître et s'institutionnaliser la radiodiffusion, la télévision, le radar, le télex et le téléphone. De multiples réseaux vont se développer. Ces moyens de télécommunications vont être utilisés pour relier les équipements informatiques mettant à jour un nouveau réseau : le réseau informatique.

Toutefois, les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés. Il faut rappeler que bien avant, 1890 (Durneaud Anthony et D. Stéphane, R. Gaetan, 2006) apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudrait attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne », puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90 (Durneaud Anthony et autres, 2006), les séminaires étaient particulièrement appréciés.

Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20^{ème} siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet.

1.3. La communication globale :

La communication globale est définie comme une approche globale de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne. Elle est présentée comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et l'imposer aux diverses formes de communication. La communication globale recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit. On distingue habituellement :

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

- La communication interne qui est dirigée vers les salariés de l'entreprise.
- La communication externe qui s'adresse à l'environnement de l'entreprise.

Il ne s'agit pas pour les organisations de gérer en « parallèle » communication interne et communication externe. Il s'agit d'assurer la cohérence et la compatibilité entre les messages en direction de toutes les parties prenantes (le personnel le plus concernés par communication interne, clients, prospects, partenaires, associés...) L'entreprise, par la mise en œuvre d'une communication globale, réduit les contradictions et augmente l'implication de son personnel, qui représente le premier ambassadeur de la firme. (P.Boch et R.Habadou, 2003)

La communication interne :

La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise ses modalités varient d'une organisation à l'autre. (LIBAERT Thierry, 2012)

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur. (DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane 2013)

Selon DUTEREMR Claude la communication interne : « se réfère aussi de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise, la gestion d'information et dans sa version la plus élaborée la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise. (DUTERNE Claudine 2002)

De ce qui précède nous concluons que la communication interne est un facteur important dans la continuité de l'activité de l'entreprise. Car c'est la liaison entre les différents départements de l'entreprise : diffusion d'information, coopération, communication interpersonnelle, Intranet, Internet...etc. en effet elle permet de :

- Assurer la coopération entre les différents acteurs de l'entreprise.
- Assurer la diffusion de l'information pertinente aux preneurs de décisions.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

1.4. Distinction entre la communication interne et externe de l'entreprise :

Dans le tableau qui suit, nous allons essayer de faire une brève distinction entre la communication interne et la communication externe dans une entreprise en se basant sur quelques points essentiels.

Tableau 1 : La distinction entre la communication interne et externe

COMMUNICATION INTERNE	COMMUNICATION EXTERNE
Définition: Action de communication à l'interne de l'entreprise entre les employés.	Définition: Action de communication de l'interne de l'entreprise vers ses partenaires extérieurs.
Public visé: Membres de l'entreprise, associés	Public visé: Clients, fournisseurs et banques.
Outils: Papier, affichage, intranet ...	Outils : Papier, internet, télévision, la presse, radio.
Objet: -développer chez le personnel un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise.	Objet: Communiquer avec les partenaires extérieurs à l'entreprise, conquérir de nouveaux clients et les fidéliser.

Source: élaborer par nous-même.

1.5 . stratégie de la communication :

La communication c'est étymologique l'action de rendre en commun, d'être en relation avec, du latin « communicare », la communication peut être définie comme ce qui permet d'établir une relation entre les personnes...elle désigne soit l'action de communiquer soit le résultat de l'être action. (*Jean Claude BERTRAND 1995*)

La stratégie de communication est un ensemble programmé et structuré d'interventions symboliques (discours, image, manifestations diverses) qui permettent au destinataire de prendre une décision par une action affective dans le réel. Tandis que la parole se déroule dans l'espace intersubjectif de la communication, les stratégies de communication se mettent

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

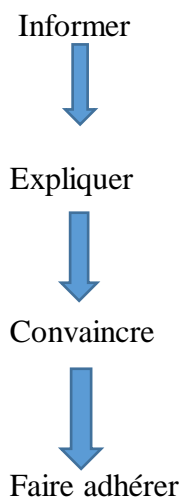
en œuvre dans un espace institutionnellement structuré : il s'agit de formes méditées et politique de communication. (LAMIZET Bernard et SILEM Ahmed, 2013)

2.1. Les typologies de la communication interne dans l'entreprise :

a) La communication descendante :

La communication descendante, qui est l'inverse de celle de précédente, c'est la communication des ordres, des instructions, tous les informations partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinées aux échelons inférieurs ou bien jusqu'au centre opérationnel ou encore de l'amont aval. Elle a pour objectif de diriger et d'informer le personnel. De plus, éviter que l'information reçue par chaque membre du personnel ne soit pas déformée. Et pour échapper à cette déformation, il est nécessaire d'adopter un moyen d'information efficace comme le journal de l'entreprise. Le schéma de fonctionnement de la communication descendante est le suivant (LIBAERT, Dunod, Paris, 2005, P.69 –72) :

Figure 3: Communiquer de haut en bas



Source : LIBAERT, Dunod, Paris 2005

Ce schéma ne fonctionne correctement que si le personnel est motivé et fédéré autour d'un projet commun. La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Cependant mettre en place une communication interne qui serait uniquement

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

descendante, sans laisser au salarié la possibilité de s'exprimer, serait absurde. Les informations recueillies aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter des conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est donc pas suffisante.

b) La communication ascendante :

La communication ascendante est très importante dans la vie des entreprises, elle monte du centre opérationnel au sommet stratégique. Elle existe toujours dans l'entreprise. Cette communication ascendante est appliquée pour rechercher la paix sociale et pour éviter l'explosion sociale au sein de l'entreprise (*REVON Alain Paris, 1988, P.14*). Mais si elle est bloquée ou empêchée par les supérieures hiérarchiques, elle explose, c'est-à-dire les salariés pourraient faire l'objet d'une grève, d'une violence physique ou séquestration des patrons. Il est important de favoriser ou privilégier la communication ascendante, de la rechercher et de la pratiquer.

Il ne s'agit pas seulement de donner la parole ou laisser s'exprimer les salariés mais de valoriser leurs expressions et d'être à leurs écoute (*BORDEAUX Conseil*). Ce dernier permet à eux de sentir qu'ils sont pris en considération, se sentent écoutés et respectés. Et sans la pratique de la communication ascendante c'est-à-dire de l'ouvrier au PDG, il n'y a ni respect, ni confiance puisqu'un salarié n'essaie pas d'informer son ou ses supérieurs hiérarchiques s'il sait qu'il ne sera pas écouté, que son avis n'est pas important à la Direction. L'application de l'information ascendante permet d'éviter le déséquilibre entre les salariés et de tenir les dirigeants au courant de ce que pensent vraiment la base ou les salariés. Pour que la paix sociale se réalise dans l'entreprise, l'information ascendante doit être considérée de manière favorable en utilisant des moyens très efficaces pour atteindre ces objectifs fixés.

Il existe des nombreux moyens de communication interne et qui sont classés par catégories tels, les moyens de communication écrits, oraux et audiovisuels. Les moyens de communication écrits comprennent les tracts, les pétitions, lettre de réclamations ou de revendications, les circulaires, les notes de service ou d'information, les boîtes à idées, le livret d'accueil, les panneaux d'affichage. Aussi les questionnaires, les divers rapports, comptes rendus de réunions et le journal de l'entreprise.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Mais selon REVON Alain, l'auteur met l'accent sur l'étude du journal de l'entreprise (*REVON Alain Paris, 1988, P.71*) parce qu'il permet d'apprendre tout ce qui concerne l'enquête d'opinion qui est considérée comme un exemple de la communication ascendante puisqu'elle va rassembler ou collecter les avis des travailleurs afin de les transmettre aux dirigeants de l'entreprise. Les acteurs de la communication ascendante sont :

1. Émetteurs: ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, secrétaires, cadres.
2. Récepteurs: managers, directeurs généraux, directeurs de départements ou chefs de services.
3. Relais: l'encadrement, agents de maîtrise, délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, responsables de l'information.

c) La communication latérale :

La communication latérale est la communication entre les personnes de même niveau, c'est-à-dire que la circulation des informations se fait entre les personnes appartenant à la même catégorie (*REVON Alain Paris, 1988, p.73*). Les informations latérales peuvent être obtenues par la réalisation d'une réunion du personnel d'un même service, d'un même département de l'entreprise en absence de son supérieur hiérarchique. Cette réunion permet aux divers participants d'échanger sans hésitation des informations, ces informations latérales deviennent des informations ascendantes si elles remontent au sommet ou vers les dirigeants et peut entraîner une amélioration sur le désir des salariés à propos de leur condition de travail, leur rémunération, leur condition de vie. De plus, si cette information latérale est libre et ouverte, elle pourrait dégager des solutions dans l'entreprise parce que les cadres discutent des problèmes de cadres, les agents de maîtrises de leurs problèmes à eux aussi, et les employés, des problèmes à leur catégorie. Il est important de prendre en considération la communication latérale. Aussi, ce troisième type de communication interne découle des deux autres, en ce sens qu'il les complète. C'est souvent au cours de réunions fortuites, d'occasions commerciales, voire festives, ou de rencontres informelles.

1.7. Les objectifs de la communication interne dans l'entreprise :

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

La communication interne remplit plusieurs fonctions, pour comprendre quelles sont les raisons fondamentales et les orientations multiples qui peuvent amener les entreprises à se doter d'une structure de communication interne, on regroupe les six composantes définies par Catherine (BROYEZ et Philippe DETRIE, 2001):

- **La composante managériale:**

La communication interne est perçue comme un outil de management, dont l'objectif est de favoriser la circulation de l'information vers le haut et vers le bas, sensibiliser et dynamiser le personnel vers un meilleur fonctionnement de l'entreprise, accompagner voire susciter le changement. La communication interne vise l'implication totale des salariés aux projets de l'entreprise.

- **La composante commerciale:**

L'entreprise est considérée comme un produit qu'il faut vendre à l'intérieur et à l'extérieur. En effet, l'image professionnelle d'un salarié, lui reste indissociablement collée, par conséquent, «la perception externe de l'entreprise qu'un salarié transmet, souvent inconsciemment, aura toujours du poids, davantage même parfois qu'une campagne d'image» (LIBAERT Thierry, *op.cit.* P70).

La communication interne vise la promotion et la valorisation de l'image de l'entreprise et de son employé.

- **La composante culturelle :**

L'entreprise est perçue comme un groupe d'individus qui développe sa propre culture. L'employé, membre de ce groupe doit trouver dans l'entreprise un enracinement culturel qui renforcera son adhésion, par la création d'un esprit d'équipe, renforcement de la cohésion, et une culture commune. La communication interne vise l'intégration et la fidélisation de l'employé

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

- **La composante humaniste:**

L'employé avant d'être un salarié, c'est un être humain qui a besoin d'être considéré pour donner le meilleur de lui-même. La communication interne vise la motivation et la considération du salarié.

La communication interne se voit attribuer de nombreuses fonctions, dont l'objectif reste d'investir davantage dans les ressources humaines, et les considérées comme les partenaires les plus sûrs de création de richesse, il suffit d'exposer, transmettre, expliquer, impliquer, motiver, pour faire face aux impératifs de l'environnement. «...Parler de ressources humaines ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources.»¹. (PERETTI Jean-Marie, 2012)

1.8. Les cibles de la communication interne :

Le plan de la communication interne est directement déterminé par la nature de la cible choisie. Les différents cas de figure envisageables sont : L'ensemble du personnel, cible qui n'est envisageable que dans de petites structures ; Une partie du personnel homogène en statut et en culture, comme par exemple les cadres supérieurs d'une entreprise française de production ; Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture, comme peuvent l'être les cadres moyens d'une entreprise multinationale ; Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture ; il s'agit alors d'un groupe tel que des cadres moyens et supérieurs mais travaillant tous sur un même site dans un seul pays ; Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture. Cette situation se trouve lorsque la communication s'adresse à du personnel de différents pays d'une entreprise multinationale, personnel appartenant à des groupes différents : cadres et non cadres, par exemple. De plus, le personnel d'une entreprise peut être considéré comme une cible à part entière pour sa communication. L'employé, quel que soit son statut, parle à son entourage des produits et des services sur lesquels il travaille ; il est alors un véritable support de communication à qui sera conférée une crédibilité forte car le fait de travailler dans l'entreprise lui donne une apparence d'expert pour les personnes qui l'écoutent. (M.DECAUDIN (J), IGALENS (J), *Op Cit*, pp 77-78)

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

en format électronique ou en version imprimée. Le plus souvent les deux : on voit fréquemment la lettre d'information diffusée en parallèle sur support papier via internet. Elle a pour vocation de répondre à des besoins d'information de manière rapide et factuelle. (COBUT Eric et DONJEAN Christine 2015)

c) Revue de presse

- ✓ **Description** : Reproduction, extraits ou analyse d'articles de presse concernant l'entreprise et son environnement.
- ✓ **Utilisations possibles** : Envoi à certains ou à la totalité d'entre eux dans une petite entreprise pour leur montrer l'efficacité de l'entreprise, les circonstances extérieures qui ont une influence sur ses activités.
- ✓ **Public** : Tout ou partie de l'encadrement.
- ✓ **Éléments du coût** : temps du documentaliste. Frais d'impression ou de photocopie.
 - **Avantage** : La connaissance des articles de presse est indispensable à ceux qui dirigent. C'est pratiquement pour eux de l'information fonctionnelle, puisque les données qu'ils recueilleront de cette façon seront généralement de nature à éclairer leurs décisions. Le niveau des destinataires est fonction de l'étendue du système de délégation dans l'entreprise. Néanmoins on aura à diffuser aussi cette information en dessous du niveau où elle est strictement indispensable, car la connaissance qu'elle donne aux cadres de l'environnement de l'entreprise les aidera à mieux comprendre la finalité de leur travail.
 - Risque de contribuer à ce que les cadres soient submergés par la documentation écrite.

d) Note de service :

C'est le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution sous forme papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante. (D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, *Op.Cit*, P45-46.)

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

e) Boite à idées :

La boite à idées fait partie des méthodes de base trop souvent négligées. Lieu privilégié pour l'exercice de la créativité du personnel, elle peut donner lieu à des découvertes intéressantes, même si elles ne mènent pas toujours à la réalisation d'économies. Dans tous les cas, les suggestions retenues devront être largement communiquées car elles témoignent de l'implication totale du personnel envers les objectifs de l'entreprise. Elles pourront s'accompagner de primes et leurs auteurs seront également valorisés dans les brochures internes. (LIBAERT Thierry 2007.)

f) Affichage :

L'affichage est le moyen de communication interne le plus simple et le moins onéreux, pourtant il est également le plus négligé. Un panneau d'affichage, installé à côté de ceux de la direction, du comité d'entreprise et des organisations syndicales, pourrait être créé sur le thème des actions de l'entreprise envers. Il montrerait de manière indiscutable que l'entreprise en fait une priorité, et que ce n'est pas seulement l'augmentation des bénéfices qui est le moteur de l'activité industrielle. (LIBAERT Thierry 2007.)

1.10. Les nouvelles technologies d'informations (TIC) comme outils de communication interne :

Les technologies de l'information et de la communication regroupent un ensemble de ressources techniques nécessaires à la mise en œuvre des services de l'information et de la communication pour produire, manipuler, convertir, stocker, gérer, transmettre et retrouver l'information et pour communiquer.

On peut regrouper ces techniques par catégories suivantes :

- La microélectronique et les composants ;
- L'équipement informatique, serveurs, matériel informatique, les ordinateurs et les logiciels ;
- Les réseaux informatiques ;

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

- Les réseaux, les infrastructures et les systèmes de télécommunications ;
- Les terminaux de télécommunication (fixes ou mobiles) ;
- Les réseaux de diffusion de la radiodiffusion et de la télévision (par voie hertzienne, par satellite, par réseau câblé) ;
- Les postes récepteurs de radio et de télévision.

Le concept «Nouvelles technologies de l'information et de la communication» (NTIC), est souvent utilisé et compris comme synonyme d'Internet avec tout ce que cela suppose: l'utilisation d'ordinateurs et de divers réseaux de télécommunications permettant de relier les utilisateurs entre eux, et de les relier à l'information. *(TICetmanagement,2018)*

Certes, les technologies qui supportent et permettent le développement d'Internet sont aujourd'hui au cœur des NTIC mais ces dernières ne se limitent pas à Internet. Le concept de NTIC doit être ici entendu comme recouvrant l'ensemble des outils et techniques résultant de la convergence des télécommunications, de l'informatique et de l'audiovisuel avec comme dénominateur commun l'utilisation de données numériques. Il n'exclut donc pas les services «classiques», tels que la radio et la télévision dont la diffusion peut désormais être faite sur les mêmes supports numériques. *(Wikischool2019)*

Pour conclure, La communication interne a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe.

Tous ces outils permettent ainsi de partager les avancées des membres de l'équipe pour favoriser la transparence, qui constitue un levier considérable de motivation. Vos équipes restent ainsi engagées dans les challenges de l'entreprise : des commerciaux qui comprennent la stratégie à laquelle ils s'intègrent et sont tenus au courant des avancées seront naturellement plus en confiance. Plus motivés, ils sauront mener leurs actions commerciales en cohérence avec votre stratégie globale. Il est donc important d'instaurer cette transparence.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

2. La notion de la performance :

2.1. La notion de la performance :

La performance étant la manière dont le locuteur utilise ces règles. (GRAWITZ Madeline, 2016)

La performance de l'entreprise est censée être durable, c'est pour cela qu'elle est définie également comme étant : la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisante (et non pas exceptionnelles) en terme de croissance et de marge. La définition de la performance s'est tellement sophistiquée ces dernière années à travers le rôle croissant joué par la logique financière, que l'on perdu de vue l'essentiel. (PINTO Paul 2003, P08.)

La performance de l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-cout ou le ratio valeur/ cout). (LORINO Philippe, 1997, P 19)

La performance de l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-cout atteindre les objectifs stratégiques. (LORINO Philipe2003, P 9)

2.2. Les dimensions de la performance :

2.2.1 L'efficacité :

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Etre efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. (CORSI Patrick et NEAU Erwan 2011, P83.)

2.2.2. L'efficience :

Qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. En effets, quel que soit les types d'organisation confédéré la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit comme en mécanique ou en gestion

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiables ou non quantifiables qu'ils ont permis d'obtenir. *CORSI Patrick et NEAU Erwan 2011, P83*)

2.2.3. La Pertinence :

La pertinence est le degré de lien significatif entre les résultats obtenus et les besoins à satisfaire ou entre les objectifs poursuivis et les besoins à satisfaire. *(SEYDOU Loua 2016, p 22.)*

Elle met en rapport les objectifs et les moyens, pour qu'un système soit pertinent il faut qu'il mette en œuvre les moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés. Elle traduit la cohérence entre les objectifs que la firme s'efforce de réaliser. C'est-à-dire que cette pertinence représente l'utilité de l'objectif organisationnel. *(PINTO Paul, 2014, P 07)*

2.3. les objectifs de la performance :

L'objectif fondamental dans toute l'économie, a fortiori en économie de marché, est l'affectation optimale des ressources, c'est-à-dire une distribution des ressources optimisant l'efficacité de leur utilisation dans le souci de les économiser tout en atteignant de bonne performance. La notion de la performance a un contenu multidimensionnel car elle induit un certain nombre d'objectifs que les entreprises entendent atteindre :

L'utilisation efficace des ressources, pour éviter le gaspillage et parvenir à produire quantitativement et qualitativement ce que demande le marché ;La sélection des méthodes de production les plus efficaces, notamment celle qui permettent d'économiser l'utilisation des facteurs de production en tirant avantage des innovations technologiques et des progrès de la science ;La pleine utilisation des ressources disponibles, notamment les ressources humaines ;La répartition équitable des résultats de l'activité de l'entreprise, en proportion de la contribution fournie par les agents économiques.

2.4. Les caractéristiques de la performance :

➤ Elle se traduit par une réalisation(ou un résultat) :

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

potentiel de réalisation (compétence de personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

➤ Elle s'apprécie par une comparaison :

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de la compétition : faire mieux que lors de période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation. Jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

➤ La comparaison traduit le succès de l'action :

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue). (*DORIATH Brigitte et GOUJET Christian 2007, P 172*)

2.5. Les types de la performance :

La performance est fonction d'un ensemble des facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels.

2.5.1. La performance organisationnelle :

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs. Selon Bernard : « La performance organisationnelle c'est les compétences individuelles, ou plus exactement l'ensemble des composantes collectives et individuelle qui assurent la production des biens et des services caractérisant toute société moderne ». (*GONGLOF Bernard, 2000, P 100.*)

Coopération souvent facilitée par la présence d'un animateur régulateur à la communication entre les participants. Lorsque un tel travail existe, on constate alors que c'est l'ensemble de performances organisationnel qui en bénéficie.

La performance organisationnelle peut poursuivre plusieurs stratégies différentes : Stratégies spécifique pour un partenaire, qui vise à maximiser les intérêts sans

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

considérer les autres ;Stratégie (stockholder) : les actionnaires propriétaires priment, ce qui dans le cas de services publics, correspond pour une optimisation pour les citoyens, mais non point pour les utilisateurs de services publics ;Stratégie utilitariste : maximiser les bénéfices pour tous les stockholders, le niveau général de bien être, les bénéfices pour la société. Stratégie dite Rawlsian : élever le niveau de satisfaction des stockholders les plus démunis, les plus préférentiels, selon le principe du maillon le plus faible ;

La performance organisationnelle est fonction d'un environnement porteur ainsi que de la capacité et de la motivation organisationnelle. Le cadre est très détaillé et essaye de cerner les idées et les concepts qui sous-tendent chacun des quatre grands aspects d'une organisation (performance, environnement, capacité de motivation). Dans ce cadre, la performance organisationnelle est considérée comme un résultat de travail d'une organisation.(*LUTHSAUS Charles et autres 2003, P22.*)

2.5.2. La performance collective :

Elle traduit la capacité des personnes à travailler ensemble et à mettre en œuvre une intelligence collaborative.

La performance d'un travail collectif, devenu essentiellement intellectuel au profit d'une production immatérielle, non mesurable et non dénombrable.(*XAVIER Baron2012, P 09.*)

Le rôle de management est primordial pour développer la performance globale d'une organisation, aussi bien sûr la dimension individuelle que sur la dimension collective. En effet, le développement de la performance collective donne les moyens à chacun de dépasser ses objectifs individuels. (*ZARA Olivier2008, P 201.*)

La performance collective : l'encadrement directe éventuellement les fonctionnels concernés par la performance à améliorer. (*MEIGNANT Alain2006, P75*)

2.5.3 La performance individuelle :

La performance individuelle ne se construit pas seule. Elle est rendue possible par les apports de l'organisation et des collaborateurs. Elle est favorisée par un environnement de travail, Elle est donc le résultat de conditions organisationnelles.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Selon MOTOWIDLO la performance au travail est : « la valeur totale entendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». (*CHARBONNIER Audrey et autres, 2008p 2*)

La performance individuelle et perfectionnement : l'encadrement direct et le salariés (en concertation, si possible sur la base de référentiels de compétence). (*MEIGNANT Alain, 2006, p 75*)

2.6. Les indicateurs de la performance en entreprise :

Un indicateur est une donnée permettant à un acteur, une équipe, un responsable de processus, un directeur d'entité, d'apprécier objectivement ses progrès en termes d'efficacité (degré d'atteinte d'un objectifs), ou d'efficience (rapport entre l'effort consenti et les résultats obtenus)

Selon LORINO Philippe a défini l'indicateur de performance est comme : « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à savoir conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre un résultat » (*BONNEFOUS Chantal 2001, P25-26*)

Un indicateur de la performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire la cour d'une action vers l'atteindre d'un objectif ou devant lui mettre en valeur le résultat. (*LORINO P2003, P 130.*)

L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre, il peut être un jugement qualitatif, un graphique...Un indicateur permet donc la mesure de la différence entre le réel et les objectifs pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints.

Un indicateur de performance est une statistique utile pour l'élaboration de politiques et qui donne une indication des conditions et de fonctionnement d'un segment quelconque de l'économie, notamment du secteur industriel et de ses unités. Dans la pratique un indicateur de performance peut être un ratio synthétisant deux ou plusieurs mesures importantes et lié à la performance d'une unité ou d'un secteur.

On distingue deux catégories d'indicateurs :

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

a) Les indicateurs de moyen :

Ils visent à écrire le volume ou le cout des moyens utilisés (prestation des services, volume horaire,...etc.) dans le processus de production du service. Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, leur traduction en unité monétaire est souvent nécessaire. (LORINO P, *Op.cit.*, 2017P 130)

b) Les indicateurs de résultats :

Les indicateurs de résultats sont utiles pour donnés une idée de changements auxquels un programme ou un projet peut être associés. (*Organisation Mondial du Commerce 2011, p202.*)

2.7. Les outils de pilotage de la performance :

Divers outils de pilotage sont a la disposition des managers, ils différents selon les objectifs de l'entreprise, les axes d'action retenus ainsi que le lieu et le niveau de décision. Nous retiendrons les trois outils suivants :

- a) **Les prix de cession internes** : qui assurent le pilotage des échanges entre unités d'une même entité(ou entre établissements d'une même entreprise ou entre entreprises d'un même groupe) ;
- b) **Le cout cible** : qui permet le pilotage à partir de la connaissance d'une marché ;
- c) **Les analyses d'écart** : qui permettent le suivi et la régulation des actions de l'entreprise. (*Ibid.*, p 178.)

2.8.le pilotage de la performance interne :

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Ce processus peut être décrit de la façon suivante :

-Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centre de responsabilité, unité, projet, etc. (*DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, Op.Cit, P177.*)

2.9. Les outils de mesure de la performance :

Le contrôleur de gestion a pour responsabilité la définition et la production et production d'une information permettent aux différents services, centres de responsabilité, ateliers au groupe de projets d'élaborer un diagnostic sur leur performance et d'agir dans le sens de son amélioration. Deux outils privilégiés permettent cette information :

2.9.1 Tableau de bord :

Est un outil de mesure, de contrôle et de communication. Il se présente sous la forme d'un support visualisant des informations essentielles, sélectionnés en fonction d'objectifs préalablement définis, concernant une organisation et ou une partie de celle-ci. (*AMIEL Michel, BONNET Francis, JACOBS Joseph Paris, 2000 P177.*)

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de vérifier la réalisation des résultats quantitatifs et qualitatifs par rapport aux objectifs.

Dans le tableau de bord entrepris de Kaplan on présente quatre familles d'indicateurs de résultats : financiers, client, processus et ressource humaines.

Le tableau de bord est un enjeu d'importance. Matérialisation concrète des composants de la performance, ils servent à initier un véritable pilotage des actions de l'organisation. (*ERLAND Nicolas et YVES de Rongé2010, P 436.*)

Son objectif est :

] D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

] D'analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants... ;

] De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;

] De mesurer les effets des actions collectives ;

] De favoriser la communication interne transversale et per voie hiérarchique. (*DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, Op.Cit, P175*)

2.9.2. Reporting :

Le Reporting (remonté des informations) permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...) ; c'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée. (*BEATRICE et GRANDGUILLOT Francis, L'essentiel du contrôle de gestion, 4eme éd lextenso Gualino, paris, 2007, P122*)

Elle fournit au responsable d'un groupe les informations sur la performance de différentes unités. C'est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupe, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvres.

La remontée des comptes peut aussi être considérée comme une procédure de centralisation et de concertation de l'information, permettant de « remonter » des informations des niveaux les plus opérationnels vers la direction centrale.

La remontée des comptes a aussi un effet retour vers les unités opérationnelles. Elle permet en effet à la direction d'apporter aux différents centres de responsabilité les conseils de gestion qui leur permettent de satisfaire aux mieux objectifs stratégiques. (*DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, Op Cit, p 175.*)

3. Les axes de mesure de la performance :

Au total, on considère sept axes de mesure principaux, caractérisent les principales formes de la performance :

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

➤ **Axe client :**

Il s'agit de considérer les objectifs (nouveaux produits, qualité des services, type de partenariat...) et les moyens des mesures idoines (pourcentage de nouveautés commercialisées, retours de livraisons...). Les indicateurs génériques sont : le niveau de satisfaction, la fidélisation, les parts de marché et les poids respectifs des catégories des clients. (MAGUAKIAN Jean-Louis et AUDREY PAYAUD Marielle, *Op.Cit*, p 203.)

➤ **Axe personnel :**

La variabilité de l'entreprise réactive est directement dépendant de la participation de l'ensemble de ces acteurs internes. La motivation, est ainsi devenue une préoccupation de tous les instants pour le manager moderne. Il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.

➤ **Axe partenaire :**

Le concept d'entreprise « éclaté » singulièrement renforcé l'importance du client entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs. S'il y a peu encore, seules les activités à faible valeur ajoutée étaient sous traitées, ce n'est plus le cas actuellement et l'entreprise se recentre sur son cœur de métier de plus en plus étroit. Des activités d'importance de la chaîne globale de sous-traitance.

➤ **Axe public :**

Le potentiel « éthique », qui peut s'exprimer en termes d'exigence en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, prend à juste titre une importance de premier plan. Cet axe « public » englobe la notion de performance telle qu'elle est perçue par la société civile.

➤ **Axe processus interne :**

L'approche processus « orientation client » a sérieusement réformé la perception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

4. la relation entre la performance individuelle et la performance d'entreprise :

Dans sa définition générale, la performance est la capacité d'un individu ou d'un groupe à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés ou qui lui ont été fixés.

La performance d'un collaborateur, c'est sa capacité à répondre aux attentes exprimées par son management, pour remplir de façon satisfaisante les missions attachées à son poste.

Autrement dit, la performance individuelle est la capacité du salarié à remplir les objectifs qui lui incombent dans le cadre de ses fonctions.

Au sein d'une entreprise, il s'agit de la capacité d'un groupe de collaborateurs à atteindre des objectifs collectifs. Ces objectifs collectifs peuvent concerner :

- une équipe ;
- une division ou un département de l'entreprise ;
- des personnes d'équipes et de département différents, impliquées sur un même projet transverse. (Gérer la performance Amandine Ruas c.le20/07/2021)

5. Les prérequis de la performance collective

La performance collective d'un groupe nécessite :

- des objectifs communs clairs et préalablement définis ;
- une bonne communication et un partage de l'information entre les membres du groupe ;
- de fédérer le groupe autour d'une vision commune de l'objectif et des étapes pour l'atteindre ;
- une répartition claire des rôles et des responsabilités ;
- une complémentarité des profils et des compétences ;
- une collaboration ;
- un suivi et une évaluation de la progression de l'atteinte de l'objectif collectif. (idem)

- On contribue à l'amélioration de la performance des salariées en
 - lui définissant des objectifs clairs et adaptés, et en les lui expliquant pour qu'il comprenne vos attentes ;
 - lui donnant du feedback pour s'améliorer ;
 - lui donnant les outils nécessaires pour faire mieux ;
 - le formant ;
 - étant disponible, à l'écoute, et disposé à aider ;

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

- en le récompensant ;
- en l'encourageant.

La **motivation au travail**, c'est l'énergie, l'implication et l'effort qu'un salarié met dans son quotidien professionnel.

En liant objectifs individuels et objectifs de l'entreprise, vous vous assurez que les efforts et l'engagement de vos salariés sont orientés vers la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

6. La communication interne et la stratégie de l'amélioration de la performance en entreprise :

Négligée, sous-estimée voire inexistante au sein de certaines entreprises, la communication interne est un des facteurs clés de la cohésion d'équipe, de la cohésion sociale et de la performance des équipes. La communication interne a notamment pour mission de donner du sens à la stratégie de l'entreprise et de permettre à chaque salarié de dépasser la logique individuelle pour atteindre une logique de groupe.

Chacun s'accorde à reconnaître l'importance de l'enjeu de la communication interne comme un élément clé de la performance de l'entreprise. Comme le remarquait justement Mathieu Detchessahar : « ce dont il s'agit finalement ici c'est moins d'un accroissement quantitatif de la communication au travail, que d'un changement de nature de celle-ci. (LIBAERT Thierry2008)

Utiliser des outils de mesure de la performance de l'entreprise sociale peut aussi mener une meilleure communication interne, un suivi plus régulier des résultats et une meilleure application de la stratégie par les différents départements, ce qui contribue également à l'amélioration de la performance de l'entreprise sociale. Les entreprises sociales seraient alors tentées d'entreprendre des actions liées aux différents démentions de la performance de manière plus systémique.

Savoir exactement quels sont les résultats obtenus et les impacts induits par les activités de l'entreprise sociale sont des éléments qui peuvent se révéler utiles dans la

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

stratégie de la communication de l'entreprise sociale. Mettre en avant sa performance peut notamment se révéler adéquat dans la promotion des différents produits de l'entreprise sociale. (PAQUET Philippe 2008, P10.)

La communication interne est considérée comme levier de performance, ils s'estiment pourtant peu incités par leur entreprise à s'y investir.

Le partage de l'information avec le personnel de l'entreprise contribue à la fluidification des relations. L'instauration d'une communication efficace (à double sens) permet de multiplier les sources d'information et partant, d'accroître les possibilités de création de connaissances nouvelles, utiles pour le management de la performance.

7. La performance du management par la communication interne :

Les cadres jouent un rôle important voire décisif dans la transmission des informations et l'adhésion des salariés aux décisions stratégiques

L'objectif de la communication interne est de rendre visible l'avenir de l'entreprise, de renforcer la cohésion des équipes, d'impliquer chaque collaborateur pour développer la qualité du service aux clients. Élément significatif de la communication d'entreprise, la communication interne peut se définir comme l'ensemble des échanges (d'informations, affectifs,...) qui établissent les relations entre les collaborateurs et qui leur permettent de coexister et de travailler ensemble. La communication interne se définit également par la fonction qui formalise et organise les échanges d'information auprès des différents publics internes de l'entreprise, ce en fonction de la stratégie de communication de celle-ci. (Sabrina Tantin, 2017)

8. La communication interne comme levier de mobilisation des salariées :

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

L'une des finalités de la communication interne est de créer un sentiment d'appartenance et donc d'être un levier de motivation des salariés de l'entreprise. Afin que la communication interne puisse être ce levier, il paraît nécessaire que certaines conditions soient remplies. Tout d'abord, la communication doit permettre la circulation d'une information dite de valeur. Ensuite, elle doit être cohérente. En effet, une communication qui n'est pas cohérente peut être assimilée à une communication qui n'est pas fiable. Or, dans ce cas, la communication risque d'être un frein à la motivation.

Finalement, pour que la communication interne puisse jouer son rôle de levier de motivation, elle doit remplir certains critères. D'une part, elle doit permettre de transmettre une information dite de valeur, c'est-à-dire qui soit claire, pertinente avec des objectifs SMART.

D'autre part, la communication interne, dans son ensemble, doit être cohérente et assurer l'équité pour l'ensemble des salariés. L'inexistence de ces deux critères peut aboutir à un sentiment d'incohérence et d'incompréhension de l'information communiquée. Cela risque d'entraîner une perte de motivation puisque les salariés ne se trouveront plus impliqués dans la vie de l'entreprise. Une communication interne qui remplit ces deux critères pourra donc être un levier de la motivation des salariés. D'autre part, afin que le processus de communication soit le plus complet possible, les partenaires sociaux doivent également y être inclus. Les partenaires sociaux ont une place importante dans la vie de l'entreprise et, notamment, en matière de communication.

9. Réussir la politique RH de l'entreprise pour une meilleure performance :

La communication interne contribue dans la réussite de la politique RH car elle permet de réaliser les a trois objectifs principaux :

a) Recruter (on parle de marque employeur) :

La communication de l'entreprise concourt à l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi. En effet, la force de la marque, sa visibilité, sa réputation en font une entreprise attractive et attirante.

b) Fidéliser :

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

La communication interne permet de fidéliser ses collaborateurs et de créer un sentiment d'appartenance. La communication interne y contribue en formalisant une culture d'entreprise commune et en donnant des repères pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'une entreprise.

La communication permet également de motiver ses collaborateurs en expliquant la stratégie de l'entreprise, son développement, ses résultats, etc...

c) Reconnaître :

Elle permet de faire exister les métiers de chacun des collaborateurs mais aussi de faire exister les hommes et les femmes reconnus en tant qu'individu avec leurs qualités et leurs valeurs : la reconnaissance du capital humain.

La communication interne, pour qu'elle fonctionne, doit être en parfaite cohérence avec la communication externe.

- **L'impact de la communication interne sur les performances de l'entreprise :**

Ce dernier peut aussi se mesurer. Pour cela, il faut déterminer les indicateurs sur lesquels la communication interne peut influencer. Par exemple :

- la fidélisation des collaborateurs
- le taux de turnover
- le nombre de candidats ou de clients issus d'une recommandation d'un collaborateur
- la performance et la productivité des collaborateurs
- la qualité de l'événement

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

La communication interne des entreprises et des organisations amène une réflexion et un retour sur la communication en général et plus précisément sur les théories de la communication. Science récente malgré une origine très ancienne (la rhétorique), la communication ne se réfère pas à une seule théorie, à un paradigme unique mais plutôt à un ensemble de théories, à une diversité paradigmatique se positionnant au carrefour de nombreuses disciplines telles que la linguistique, la sociologie des médias, la sémiotique, la psychologie... Cette richesse permet d'envisager une synthèse des différentes théories de la communication en agrégeant deux conceptions apparemment différentes : la communication simple support de transmission d'un message ou le « tout communication » suggérant que toute action communique même si ce n'est pas sa finalité première. Enfin, il convient de préciser qu'une communication se différencie d'une simple information. Cette dernière est le contenu d'un message alors que la communication est un système intégrant différents acteurs et actions, entre autres éventuellement des informations. Émergentes au XXe siècle dans les années quarante et cinquante, avec les travaux de Shannon et de Weaver (1949), de Wiener (1948) ou de l'École de Palo Alto, les sciences de la communication ont donné un cadre théorique aux communications d'entreprise et, en particulier, à la communication interne. Le modèle positiviste de Shannon, créé dans un cadre industriel (Bell Telephone pour ses téléphones et ses télégraphes), a longtemps été la référence fondamentale des théories de la communication.

10. Les techniques de la communication interne pour une meilleure performance ;

Trois grands types de techniques peuvent être utilisés, la plupart du temps conjointement, en communication interne : la communication classique (communication directe, médias et bouche à oreille), la communication digitale (intranet, e-mails, blogs et réseaux sociaux) et la communication événementielle. Ces techniques peuvent ensuite être mises en perspective de la formation pour souligner les synergies existant entre la communication interne et les opérations de formation. Cette vision pragmatique de la communication interne ne doit pas faire oublier que son premier média réside dans le chef d'entreprise. Il est le premier à pouvoir obtenir l'adhésion des salariés au projet

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

d'entreprise en faisant preuve d'empathie, de partage, voire de connivence, et en intégrant l'affect dans son discours et son comportement. La communication interne classique comprend les techniques de communication directe et celles de communication médiatique, sans oublier le bouche à oreille. Le plan de communication interne se construit en mettant en synergie ces différentes techniques à travers le mix. L'étude de cette synergie est importante à réaliser lors des audits et des mesures d'efficacité du plan de communication.

Il n'est pas envisageable qu'une entreprise n'intègre pas la communication directe dans sa stratégie interne. Ces techniques sont essentielles dans la gestion quotidienne de la communication et dans l'établissement d'un dialogue avec les salariés. La communication interne directe comprend la communication orale et les techniques issues du marketing direct (*Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, 2017*)

III. Section 3 : Cadre méthodologique

1.1. La pré-enquête :

Pour pouvoir réaliser notre travail de recherche, on a commencé tout d'abord par une pré-enquête. Dans tout projet de recherche, la pré-enquête est une phase importante et utile qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, qui nous a permis de familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaires concernant notre thème (avoir la population d'enquête, le choix de la méthode, les variables à utiliser dans les hypothèses). la pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire les hypothèses qui soit valides, fiables, renseignés, argumentés et justifiées. De même la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ces hypothèses. (*AKTOUF Omar 1987*)

Elle nous permis de mieux connaitre le terrain et les conditions de fonctionnement de l'organisme d'accueil , comme elle nous a permis aussi de cerner notre thème, de discuter avec les personnels sur l'impact de la communication interne sur la

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

performance des salariés au sein de NAFTAL DISTRICT CARBURANT ,afin de les présenter.

1. Les méthodes utilisées :

Il est important d'utiliser les méthodes et les techniques adéquates pour la récolte des informations ainsi que pour pouvoir analyser les hypothèses pour en fin les infirmer ou les confirmer.

1.1. L'approche adoptée :

Plusieurs méthodes scientifiques existantes dans le domaine des sciences humaines et sociales pour but de découvrir à réalité des phénomènes et de dévoiler ce qui est caché, le chercheur doit utiliser une méthode sur laquelle il se base pour la collecte des données et préciser ce qui est en relation adéquate avec la thématique et la problématique posée.

La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par les quelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle pour les démontrer et de les vérifier, cette conception de la méthode dans les sens généraux de procédure logique inhérente à toute démarche scientifique. (*GRAWITZ Madeline, Méthode des sciences sociale, 11emeéd, DALLOZ, Paris, 2001, P352*)

Le choix de méthode dépend de la nature du thème, de l'objet d'étude et objectif visé, à propos de notre thème qui porte sur l'impact de la communication interne sur la performance des salariés au sein de l'entreprise NAFTAL DC nous avons adopté la méthode quantitative, celle qui est la plus adéquate à notre thème de recherche, la méthode quantitative qui est définie selon Boudon RAYMOND comme : « *celle qui recueille des informations compatibles d'un élément à un autre parmi l'ensemble des éléments et que cette compatibilité entre les informations c'est elle qui permet après de faire les statistiques et d'une manière générale l'analyse quantitative des données* » (*BOUDON Raymond, Les méthodes en sociologie, éd P.U.F, Paris, 1969, P 31*)

Avec une démarche **déductive**, aussi appelée approche hypothético-déductive, est une technique qui part d'une ou plusieurs hypothèses de travail vers l'explication de ces hypothèses.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

À partir d'hypothèses générales, cette méthode nous permet de comprendre des éléments particuliers (du général au spécifique).

1. Les techniques utilisées :

Chaque recherche scientifique a une technique à suivre dans la concrétisation de l'étude dans le but de vérifier les hypothèses, et qui nous permet de collecter les informations pour répondre à la question de départ.

Selon Madeleine Grawitz la technique c'est : « *l'ensemble de procédés et instruments d'investigations utilisés méthodologiquement dans le but de recueillir des données dans la réalité* » (GRAWITZ Madeleine, *Op.Cit*, P 66)

a. L'observation :

L'observation est un travail de terrain et une étape essentielle dans toute recherche en science sociale.

C'est une action d'examiner avec soin un phénomène ou bien s'orienter vers la vérification de ces suppositions dans la réalité. (MAURICE Angers, *Op.Cit*, PP 5-6)

Afin de compléter la technique de questionnaire, et pour enrichir les collectes des données, nous avons aussi procédé à une autre technique qui est l'observation, afin d'obtenir plus d'information et acquérir les nouvelles connaissances sur notre thème de recherche.

Cette technique nous a permis tout au long de notre enquête d'observer le mouvement des salariés à l'intérieur de l'entreprise NAFTAL DC et de voir l'influence de la communication interne sur la performance des salariés.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

b. Le questionnaire :

Nous avons utilisé le questionnaire. Le choix de cette technique est fait en raison de résultats attendus de notre enquête qui sera quantitativement étudiée.

Elle permet d'établir des relations entre les variables, le questionnaire contient des questions à choix multiple : fermées, ouverte, et semi ouverte.

C'est le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté, il est l'outil par le quelle double but d'interview doit être atteint d'une part motiver, inciter l'enquête à parler, d'autre part obtenir les informations adéquates pour l'enquêteur.

Cette technique directe permet d'interroger d'une façon directive et de faire prélèvement quantitatif en vue de trouver une relation numérique et de faire une comparaison chiffrée.

2. La population d'étude :

Une population d'étude est : « un ensemble de tous individus qui ont les caractéristiques qui corresponde aux objectifs de la recherche » (*Le petit Larousse, Dictionnaire, Paris, 2008, P 849.*)

Notre population est constituée d'un ensemble de salariés de l'entreprise NAFTAL DC, l'ensemble subdivisés en trois catégories (agents d'exécution, agents de maîtrise, cadres).

3. L'échantillonnage :

Est un ensemble représentatif d'une population mère.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Selon MAURICE Angers : «*l'échantillonnage c'est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon* » (MAURICE Angers, *Op.Cit*, P229.)

L'échantillon est les partis de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers. (JEAN Louis et LOUBET Del Bayle, *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, éd Le Harmattan, Paris, 2000, P92.)

L'échantillonnage est une phase importante de la recherche, elle va porter sur le personnel de l'entreprise, au début de l'enquête nous avons décidé d'opter pour l'échantillonnage probabiliste aléatoire simple.

Nous préconisons d'interroger tous ce que nous aurons rencontré, on a touché toutes les catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise. Nous avons distribué 50 questionnaires, dont la population est subdivisés en trois catégories (agents d'exécution, agents de maîtrise, cadres).

4. Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée durant une période de trois mois dans le cadre de notre stage nous avons passé beaucoup de temps sur le terrain en vue de connaître notre environnement de travail et surtout de nous familiariser avec les différents équipements qui constitue, l'ossature de notre outil de travail ,on a consacré aussi du temps à la documentation et l'historique et à la distribution des questionnaires sur nos enquêté.

5. Les difficultés rencontrées :

La recherche connaît quelques limites dues au fait que nous avons interrogé un nombre restreint du personnel, compte tenu de refus de certains de répondre au questionnaire. Alors que la prise en compte de tout le personnel aurait permis une étude plus exhaustive. La première est inhérente au mimétisme de certains employés catégoriquement refusé de répondre aux questions. Et la deuxième se situe au niveau de la documentation. En effet, il nous a été très difficile de consulter les ouvrages qui traitent du rôle de la communication interne en entreprise.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Dans le cadre de notre étude s'inscrit l'entreprise étudiée qui est la société NAFTALDC. Nos outils de collecte de données ont été aussi bien une documentation sur internet et dans des ouvrages académiques qu'un questionnaire guide. Nous avons ainsi pu voir que divers sites web, documents PDF, Word et Powerpoint ont été consultés en plus d'ouvrages académiques très variés, et qu'un questionnaire guide a constitué notre support d'aide pour les entretiens semi-directifs avec le Directeur Général et les Responsables des Départements que nous avons effectués chez NAFTALDC. Nous sommes aussi pouvoir noter qu'un fichier Word qui contient au propre toutes les informations issues de cette entreprise a été créé, puis, nous avons vérifié les hypothèses si elles sont confirmées ou infirmées en se référant sur les théories et les résultats trouvés au sein de l'entreprise. apprécié sa pertinence et ainsi constater la véracité de l'étude. Nous allons maintenant aborder le second chapitre de cet ouvrage qui s'intitule « RESULTATS » et qui aura pour sujet à la communication interne de NAFTALDC que nous avons étudiée.

Conclusion

Pour conclure, la communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise, un moyen pour mieux comprendre et échanger avec les

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

employés, ces outils sont des facteurs très importants pour sa réussite, ils permettent de favoriser le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

Nous avons retenu que la performance est une association des performances diverses et relève donc d'un concept multidimensionnel, elle est une excellente intégration des outils et d'indicateurs qui mèneront l'entreprise vers un chemin d'efficacité, d'efficience et de pertinence, enfin la performance représente l'une des clés de survie des organisations.

En effet, à une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. Ainsi, elle devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.

Chapitre 2 :

Présentation de **l'entreprise et** **discussion des** **résultats**

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Les résultats sont les «fruits» des méthodes utilisées précédemment. Mais dans cette partie, il faut les présenter sans apporter la moindre interprétation et sans se soucier encore de la question des raisons ou des causes. En effet, Il s'agit tout simplement de présenter les données primaires et secondaires obtenues sous forme de tableaux, de graphes et de texte. Cette présentation sera accompagnée par des commentaires à propos de la taille de la population, du nombre des répondants et des non répondants, et des résultats d'analyse secondaire et complémentaire en liaison avec les hypothèses. A cet effet, cette partie contient trois sections dont la première concerne les méthodes utilisées dans la collecte des données et l'échantillonnage plus la présentation de l'entreprise et la seconde les résultats issus de l'entreprise étudiée. Les résultats engloberont les diverses informations que nous avons pu collecter puis traiter. Des informations issues de notre enquête en entreprise. Puis dans la troisième section on trouve les recommandations et solutions proposés après les réflexions.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Section 1 : Présentation de l'entreprise et son état de communication.

1. Présentation de l'entreprise d'accueil

NAFTAL :



Identité visuelle (logo) :

Création : 6 Avril 1981

Forme juridique : SPA

Siège social : Alger (Algérie)

Direction : Alger

Produits : Carburants, Gaz De Pétrole Liquéfiés, Lubrifiants, Bitumes, Pneumatiques

Société mère : SONATRACH

Effectif : 32 073 agents (Décembre 2020)

Site web: <http://www.naftal.dz/>

Chiffres d'affaires : 317,66 milliards de dinars (2020)

NAFTAL est une entreprise algérienne, filiale à 100 % de SONATRACH. Elle est chargée de la distribution des produits pétroliers sur le marché algérien.

1.1. Historique :

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Par transfert du monopole, des biens et du personnel détenus ou gérés par SONATRACH, le [6 avril 1981](#) par décret N° 80/101, il est créé une entreprise nationale dénommée « Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers » par abréviation ([E.R.D.P](#)), entreprise socialiste à caractère économique.

Entrée en activité le [1^{er} janvier 1982](#), elle est chargée de l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution des produits raffinés sur le territoire national.

Le [5 février 1983](#), par décret n°83-112, il est procédé à la modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers d'E.R.D.P en [NAFTAL](#).

En date du [25 août 1987](#), promulgation du décret n°87-190 par portant création, par transfert de l'activité raffinage de [NAFTAL](#), de l'Entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers sous le sigle « [NAFTEC](#) » ; [NAFTAL](#) est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et ses dérivés.

Le [18 avril 1998](#), elle change de statut avec la transformation de [NAFTAL](#) en société par actions au capital social de **6.650.000.000 DA**, filiale à **100 %** du holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures ([SVH](#)).

Le [29 Juillet 2002](#), augmentation du capital social de **6,65 milliards** de DA à **15,65 milliards de DA** conformément à la résolution de l'AGEX

En [2011](#), [NAFTAL](#) a commercialisé un volume total de 14,01 millions de tonnes de produits pétroliers.

1.2. Les objectifs de L'entreprise NAFTAL :

- Organisation et développement des activités (commercialisation, distribution des produits pétroliers).
- Développement des infrastructures de stockage et de distribution pour une meilleure couverture de besoin de marche.
- Mise en œuvre des actions visant une utilisation rationnelle des produits pétroliers.
- Assurance de la maintenance des équipements, des installations et de matériel roulant relevant de son patrimoine.
- Mise en œuvre des mesures de sauvegarde et de protection de l'environnement en relation avec les organismes concernées.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

✓ Définition DU C.L.P D'ORAN :

Durant l'année 2000-2001, la société NAFTAL a procédé à une nouvelle restructuration qui a consisté à mettre en œuvre des entités par produit.

- G.P.L (gaz de pétrole liquéfié) zone G.P.L.
- C.P.L (carburant, lubrifiant, pneumatique) C.L.P.

Cette société a été créée sans le signe UND d'Oran en 1984 qui avait pour responsabilité de travail uniquement la région d'Oran, actuellement elle porte le nom C.L.P et prend sous sa direction la région ouest (MOSTAGANEM et ORAN) elle se situe à :

9 chemins vicinaux petits lac, Oran.

Son potentiel humain est de **943 agents** répartis comme suit :

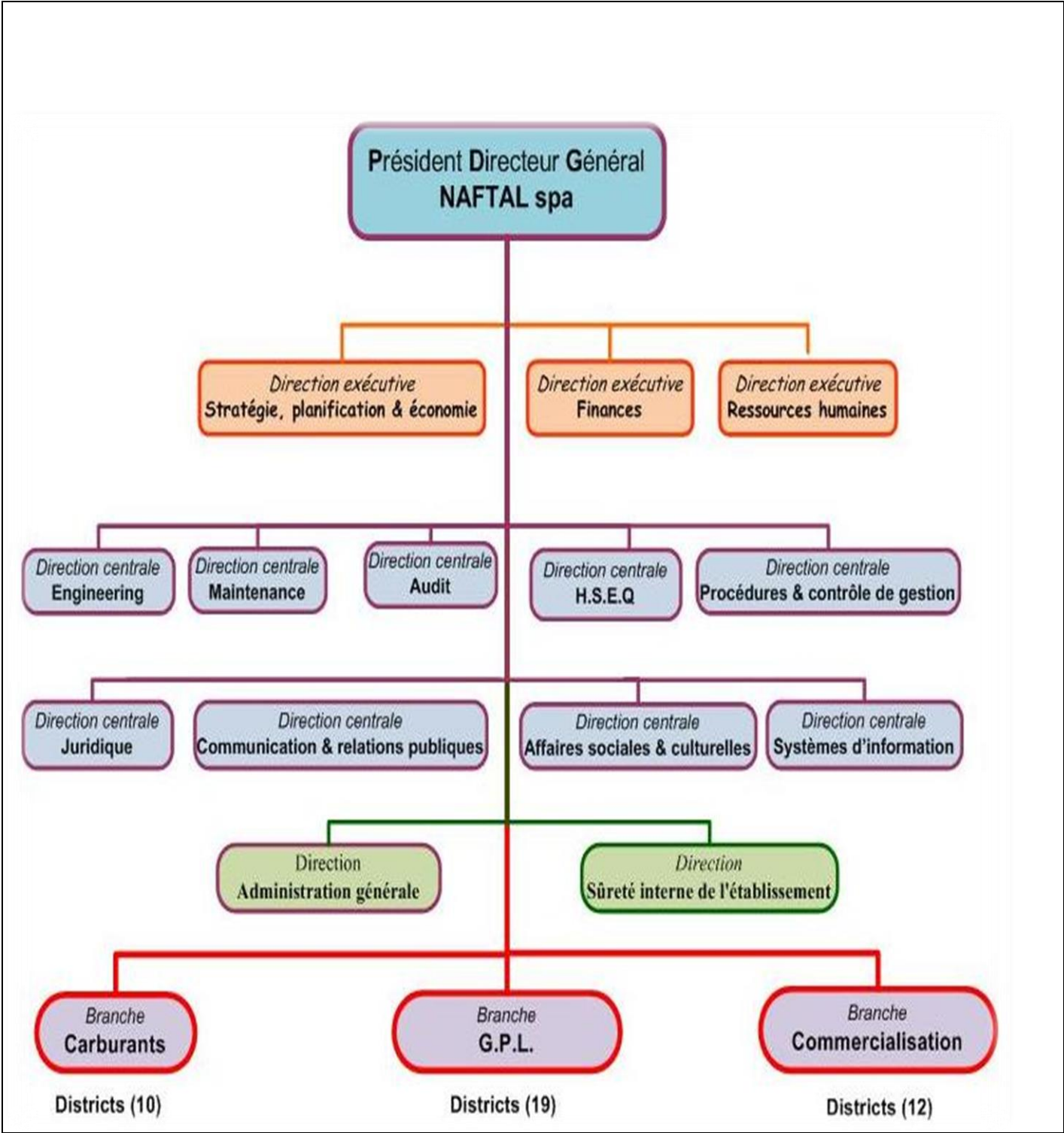
- **89 cadres.**
- **373 agents de maîtrise.**
- **462 agents exécution.**

➤ Mission et Activité du District Carburants :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district.
- Gérer, organiser et développer l'activité de distribution des carburants,
- Assurer l'explicitation et la maintenance des infrastructures et moyens de la division rattachée au district.
- Tenir la comptabilité générale du district.
- Gérer le flux produit inter centre et inter région.
- Élaborer, suivre et contrôler les budgets du district.
- Suivre les comptes clients et bancaires et procéder aux consolidations périodiques.
- Assurer la gestion des stocks produits dans le centre et transporter tous les Produits.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Figure 4: Organigramme NAFTAL



Source : NAFTAL ebook

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Cette organisation, basée sur les meilleures pratiques mondiales, a pour but le maintien d'une position de leader sur le marché national.

Elle est bâtie sur les principes :

- focalisation sur les métiers de base de [NAFTAL](#) ;
- orientation sur les clients [NAFTAL](#) ;
- efficacité opérationnelle.

Avec 5 types d'entités organisationnelles :

- structures régionales chargées de la couverture sur le terrain des activités de distribution ;
- directions métiers qui assurent la distribution des produits et les revenus de l'entreprise ;
- une direction en charge des activités logistiques ;
- directions en charge des fonctions de support ;
- direction générale pilotant tout le périmètre et agissant pour assurer une bonne gouvernance.

2. La place de communication au sein de NAFTAL DC :

Le District carburant d'Oran ne procure pas d'une cellule communication comme à la direction générale de NAFTAL. Malgré que la création de cette cellule constitue un levier à la bonne gouvernance, la transparence et la fluidité dans la circulation des informations, et la crédibilité des pouvoirs publics pour souder une équipe sur la base de la confiance mutuelle et de la motivation en permanence.

La communication donc est gérée par la direction des ressources humaines et des affaires juridiques à l'échelle du District, cette situation a conduit à une certaine rigidité et un manque d'efficacité et d'efficacités du rôle de cette fonction qui n'a pas atteint réellement les objectifs escomptés. Mais des actions de communication sont toujours pratiquées et faites au sein de l'entreprise avec les moyens disponibles.

2.1 Les relations de la fonction communication :

La fonction communication est en relation directe avec:

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

•Sur le plan interne:

- Les filiales du groupe NAFTAL,
- Les directions centrales du groupe NAFTAL
- ,-Bureau central des marchés.

•Sur le plan externe:

Tous les organismes, agences, les prestataires, les fournisseurs en rapport avec ses missions.

3. Les missions et attributions de la fonction communication:

- ses missions et ses attributions détaillées ne sont pas officiellement définies, toute fois l'une de ses activités est le développement de la communication interne.
- Assurer l'interface avec la ou les agences de conseil et de communication.
- D'assister le comité de coordination et d'orientation dans la définition d'une politique et d'une stratégie globale de communication.
- De coordonner et de suivre la mise en place du plan de communication et de procéder régulièrement à son évaluation, en collaboration avec les représentants des filiales et entités du groupe.
- De mettre en œuvre les actions de communication internes les plus efficaces, pour:
 - Favoriser la circulation de l'information dans les différentes directions;
 - Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise (activités et environnement)
 - Souder une équipe interne à travers le développement du sentiment d'appartenance.

Quel que soit le choix de rattachement de la communication interne, il ne faut pas oublier les autres structures de l'organisation, travailler en coordination et en coopération avec eux pour maintenir le volet stratégique et la vision globale, être proche des salariés et créer une bonne image interne. Sans oublier que la structure suit la stratégie et non pas le contraire. (*Alfred CHANDLER, 1989*).

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Section 2 : Discussion et analyse des résultats

1. Identification :

Tableau 2 : Répartition del'échantillon par sexe

Sexe	Nombre
Homme	35
Femme	15
Total	50

Source : tableau élaboré par nous même

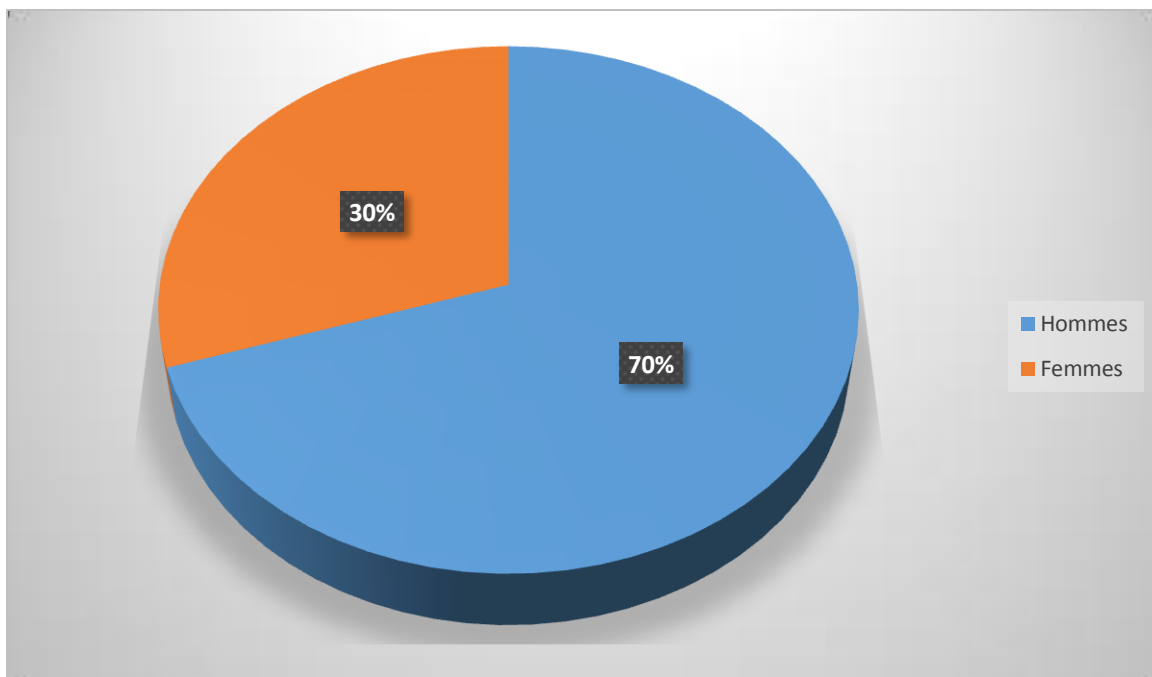


Figure 5: Répartition de l'échantillon par sexe

Source : Figure élaborée par nous même

On constate que 70% des enquêtées sont des hommes contre 30% de femmes, cette répartition est normale car l'activité de l'entreprise (distribution du carburant- stockage des produits) demande beaucoup plus d'être sur le terrain.

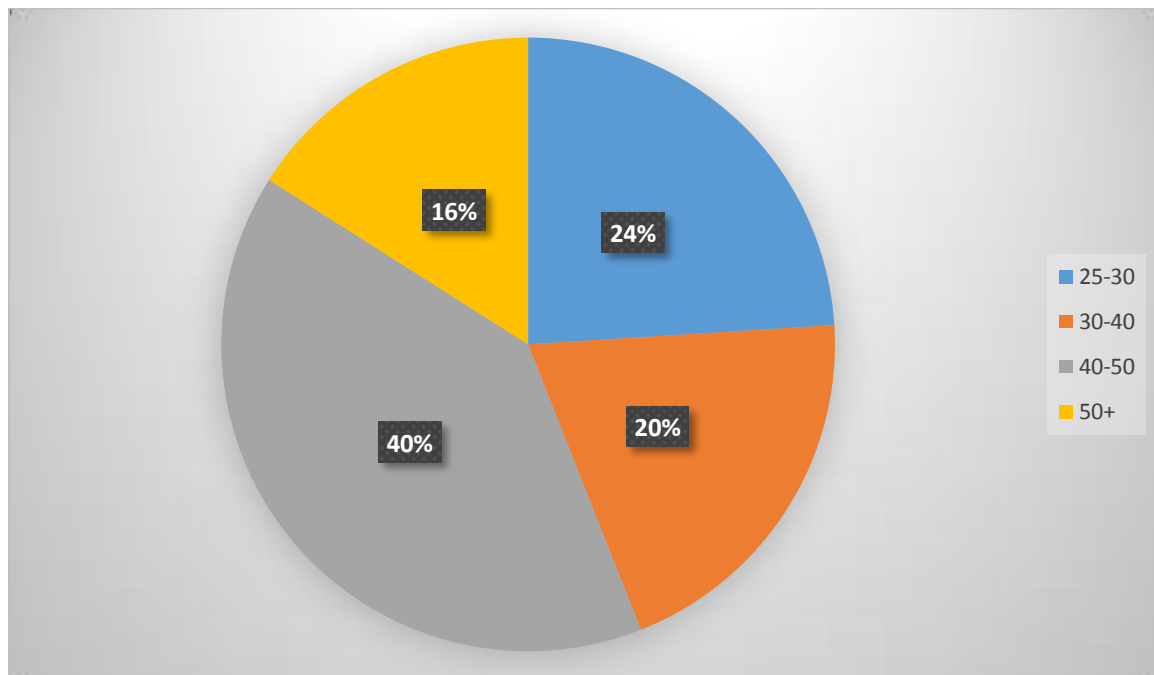
Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Tableau 3: Répartition par tranche d'âge de l'échantillon

Tranche d'Age	Nombre
25-30 ans	8
30-40 ans	10
40-50 ans	20
50 ans +	12
Total	50

Source: tableau élaborée par nous-même.

Figure 6: Répartition par tranche d'âge



Source : Figure élaborer par nous même

Nous constatons que la population des employés au sein du district carburant est adulte vue que l'Age se varie entre 40 – 50 ans, qui représente 40% de la population d'étude, suivie de 24% dont l'Age se varie entre 25-30 ans, et de 20% de l'échantillon dont l'Age se varie entre 30-40 ans, ainsi 16% dont l'Age de la population d'étude est plus de 50 ans.

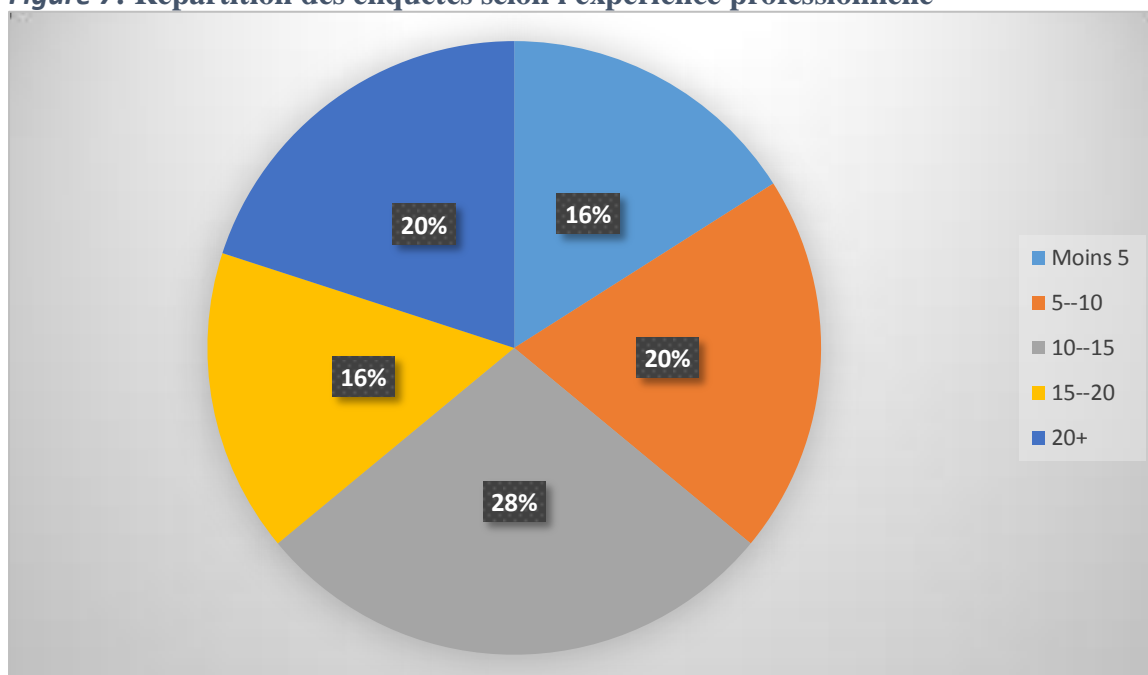
Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Tableau 4: Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Expérience	Nombre
Moins 5 ans	8
5-10 ans	10
10-15 ans	14
15-20	8
20+	10
Total	50

Source : Tableau élaborer par nous-même.

Figure 7: Répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle



Source : tableau élaborer par nous-même

On constate que la majorité de la population d'étude est expérimentées, commençant par 28% en avant représentant les employées avec une expérience qui se varie entre 10 et 15 ans, suivie de 20% de la population avec une expérience 20 ans ou encore plus, avec le même pourcentage on trouve les employées qui ont une expérience entre 5 et 10 ans, 16% représentant les employées avec une

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

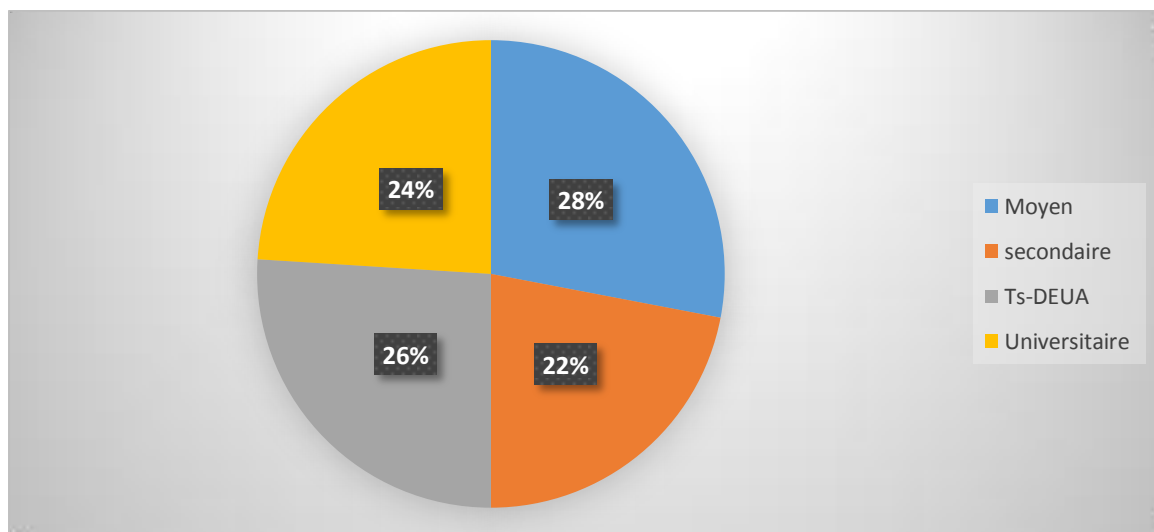
expérience qui se varie entre 15 et 20 ans, en fin 16% pour les moins 5ans d'expérience professionnelle.

Tableau 5: Répartition des enquêtés selon leurs niveau académique

Niveau académique	Nombre
Moyen	14
Secondaire	11
TS- DEUA	13
Universitaire	12
Total	50

Source : tableau élaboré par nous même

Figure 8: Répartition des enquêtées selon leurs niveau académique



D'après les résultats, nous notons 28% des employées ont un niveau moyen, suivie de 26% qui ont un diplôme TS-DEUA, 24% ont un niveau universitaire, 22% de la population d'étude ont un niveau académique secondaire, on peut déduire qu'il y a une ressource humaine qui à niveau supérieur.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

2- Perception de la communication interne au sein de Naftal DC

Tableau 6: Les avis des employées sur la communication interne dans l'entreprise

Proposition	Répétition Pourcentage	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
La communication interne est un moyen pour obtenir les informations	Répétition	0	8	12	15	15
	Pourcentage	0%	16%	24%	30%	30%
C'est un moyen pour transmettre les idées entre les employés	Répétition	8	10	15	16	1
	Pourcentage	16%	20%	30%	32%	2%
C'est un moyen pour améliorer la performance d'entreprise	Répétition	2	12	8	8	20
	Pourcentage	4%	24%	16%	16%	40%
La c.i est importante au sein de votre entreprise	Répétition	0	8	12	15	15
	Pourcentage	0%	16%	24%	30%	30%
C'est facile de communiquer en interne de votre entreprise	Répétition	3	7	15	12	13
	Pourcentage	6%	14%	30%	24%	26%

Source : Tableau élaboré par nous même

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Tableau 7 Résultats SPSS relatif au tableau n°6

Proposition	SMD	Ecart type	Niveau d'admission
La communication interne est un moyen pour obtenir les informations	4,29	0,725	Elevé
C'est un moyen pour transmettre les idées entre les employés	4,20	0,610	Elevé
C'est un moyen pour améliorer la performance d'entreprise	4,25	0,829	Elevé
La c.i est importante au sein de votre entreprise	4,21	0,670	Élevé
C'est facile de communiquer en interne de votre entreprise	4,27	0,901	Elevé
Total	4,27	0,824	Elevé

Source : Les résultats du logiciel SPSS

Nous remarquons que les enquêtées ont une grande conscience de l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise, car le SMD de leurs accords a atteint 4,21 cela se trouve dans la quatrième catégorie de l'échelle de l'étude de likert. Et cette catégorie signifie un choix fortement d'accord, avec un écart type très bas avec 0,725 car les réponses de l'échantillon d'études sont proches.

Nous voyons aussi que plus de 55% des employées trouvent que la communication interne est un majeur levier au sein de l'entreprise utilisée pour la transmission des idées et l'obtention des informations avec une moyenne des réponses 4,25 élevée, en effet ils la trouvent importante pour améliorer la performance, tandis que 50% des enquêtées trouvent que c'est un peu difficile de communiquer en interne de l'entreprise.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Tableau 8: Les outils de la communication interne disponible au sein de l'entreprise

Ce tableau montre les réponses sur la question suivante : quels sont les outils de communication disponibles que vous utilisez le plus au sein de l'entreprise ?

Les outils de communication	Répétition
Contact verbal direct	32
Téléphone	45
Fax	30
Réunions	30
Posters	15
Instruction et décision écrites	25
Panneaux d'annonces	15
mail électronique (email)	35
Intranet	13
Téléphone portable	28
Communication visuelle	0

Source : Tableau élaboré par l'étudiant

Les répétitions sont le nombre d'outils que les employés trouvent comme un moyen disponible est souvent utilisé au cours des interactions interne.

Nous voyons dans ce tableau que la majorité des employées disent que le téléphone le fax et le contact verbal direct sont les moyens les plus utilisée au niveau interne de l'entreprise ainsi que les emails, les réunions sont aussi efficace à l'œil des employées pour une meilleure communication interne entre les niveaux.

3- Les indicateurs de mesure de la performance des employées au sein de NAFTA DC :

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Tableau 9: Révélation des indicateurs de performance disponible et leurs impacts dans l'entreprise

Proposition	Répétition Pourcentage	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Y-a-t-il un lien entre la communication interne et la performance	Répétition	0	3	16	10	21
	Pourcentage	0%	6%	32%	20%	42%
La communication interne développe-t-elle votre performance individuelle	Répétition	0	4	10	11	25
	Pourcentage	0%	8%	20%	22%	50%
Etes-vous satisfait de l'état de la communication au sein de votre l'entreprise.	Répétition	8	7	8	14	11
	Pourcentage	16%	14%	16%	28%	22%
L'atteinte des objectifs personnels est satisfaisante.	Répétition	10	15	19	0	6
	Pourcentage	20%	30%	38%	0%	12%
Le taux d'absentéisme est élevé dans votre entreprise.	Répétition	10	35	5	0	0
	Pourcentage	20%	70%	10%	0%	0%

Source : Tableau élaboré par l'étudiant

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Tableau 10: Résultats SPSS relatif au tableau n°9

Proposition	SMD	Ecart type	Niveau d'admission
Y-a-t-il un lien entre la communication interne et la performance	4,19	1,027	Elevé
La communication interne développe-t-elle votre performance individuelle	3,16	1,390	Elevé
Etes-vous satisfait de l'état de la communication au sein de votre entreprise.	2,95	1,491	Moyen
L'atteinte des objectifs personnels est satisfaisante.	3,08	1,3024	Moyen
Le taux d'absentéisme est élevé dans votre entreprise	1,89	1,025	Faible
Total	3,55	1,0399	Elevé

Source : Les résultats du logiciel SPSS

Selon les enquêtées il se trouve un lien entre la communication interne et la performance avec un écart type bas de 1,027, avec un niveau d'admission élevé aussi les salariées disent que la communication interne développe leurs performance individuelle. Moyennement sont satisfaits de l'état de la communication interne au sein de l'entreprise et de l'attente des objectifs personnels. Un Faible nombre de salariées voient que le taux d'absentéisme est élevé.

Dans le tableau n°7, nous constatons que 94% des enquêtés disent que la communication interne a un lien fort avec l'augmentation de la performance est cela montre que la plupart des employées sont d'accord avec l'idée de la forte importance d'une stratégie communicative, vue que 92% des employés trouvent que la communication interne les aident à atteindre leurs objectifs personnelle et/ou individuelle.

Néanmoins ce qui attire l'attention sur ce tableau c'est que 50% des enquêtées trouve que l'atteinte des objectifs personnels n'est pas tellement satisfaisante.

Majoritairement les employées de NAFTAL DC avec plus de 70% disent que n'y a pas vraiment d'absentéisme remarqué chez les employées de l'entreprise.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Tableau 11: La communication interne liée à la performance des employés au sein de NAFTALDISTRICT CARBURANT

Proposition	Répétition Pourcentage	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Une bonne communication interne permet de mieux vous impliquer dans le travail.	Répétition	0	5	5	15	25
	Pourcentage	0%	10%	10%	30%	50%
une bonne synergie de travail est due à la bonne communication interne.	Répétition	0	7	9	15	19
	Pourcentage	0%	14%	18%	30%	38%
La communication interne fidélise les employés.	Répétition	5	6	15	15	9
	Pourcentage	10%	12%	30%	30%	18%
La communication interne mène vers une amélioration de la productivité.	Répétition	0	2	8	15	25
	Pourcentage	0%	4%	16%	30%	50%
La communication interne améliore la qualité de travail pour l'employé.	Répétition	4	5	11	10	20
	Pourcentage	8%	10%	22%	20%	40%

Source : Tableau élaboré par l'étudiant.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Tableau 12: Résultats SPSS relatif au tableau n°11

Proposition	SMD	Ecart type	Niveau d'admission
Une bonne communication interne permet de mieux vous impliquer dans le travail.	4,20	1,037	Elevé
une bonne synergie de travail est due à la bonne communication interne.	3,17	1,400	Elevé
La communication interne fidélise les employés.	2,96	1,501	Moyen
La communication interne mène vers une amélioration de la productivité.	3,09	1,3034	Moyen
La communication interne améliore la qualité de travail pour l'employé.	1,99	1,065	Faible
Total	3,56	1,0401	Elevé

Source : Les résultats du logiciel SPSS

D'après ce tableau nous reconnaissons qu'un pourcentage plus élevé des enquêtées soit 80% affirment la communication interne à un effet positif dans l'implication des employées dans leurs travail.

On trouve que 68% de l'échantillon ont répondu favorablement qu'une bonne communication interne peut surement donner naissance à une bonne synergie de travail. Ce qui affirme que les employées ont une confiance que la communication interne est un majeur facteur de performance.

La communication interne contribue affectivement à la réalisation des objectifs individuelle et organisationnelle de l'entreprise, c'est la base de la réussite de toute entreprise, elle permet d'informer de motiver les employées, motiver le personnel et le relier.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Section 3 : Vérification des hypothèses et recommandations

1. La vérification des hypothèses :

La vérification des hypothèses tiendra compte des fréquences des réponses apportées aux questions de recherche. Nos hypothèses telle que posées au début de recherche peuvent être confirmées ou infirmées.

- ✓ Suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées lors de notre étude sur le terrain au sein de NAFTAK DISTRICT CARBURANT d'Oran sous le thème qui est intitulé *L'impact de la communication interne sur la performance des salariées*. Pour cela il nous paraît important de présenter notre recherche. On a pu vérifier nos hypothèses citées dans le chapitre méthodologique qui sont : * Les outils de la communication de l'entreprise NAFTAL mènent vers une meilleure performance.*. Et *la stratégie de la communication de l'entreprise améliore la performance individuelle des salariés*. Et *La communication interne est la solution pour la synergie de l'équipe de travail*.

Sur la base de nos observations de stage nous avons confirmé la première hypothèse dans laquelle les outils de la communication interne mènent vers une meilleure performance au sein de NAFTALDISTRICT CARBURANT d'Oran. Nous nous sommes prononcés sur la vérification de cette hypothèse sur la base de proportions relatives.

Selon les données analysées il s'est avéré que d'après les tableaux n° 6 et 9 on constate que la majorité interrogée confirme que la communication interne joue un rôle important dans le développement de l'entreprise avec un taux de 80%, et l'utilisation des outils et des modes de la communication interne donnent plus de volontés pour réaliser les tâches et permet aux salariées d'exprimer leurs opinions et leurs idées dans le but de créer un climat de travail favorable, aussi aide les salariées à effectuer leurs travaux correctement et efficacement dans les délais avec moins de coûts, et contribue à la réalisation des objectifs organisationnels. La communication interne réponds aux besoins personnels des salariées avec un taux de 55% des interrogées qui ont répondu favorablement.

On remarque que la majorité des interrogés ont répondu favorablement que le système d'information actuel est dominé par le mode oral : ces objectifs sont satisfaisants grâce au NTIC Qui répondent aux attentes spécifiques des salariées de cette entreprise.

Nous avons confirmé la deuxième et troisième hypothèse dans laquelle la stratégie de la communication interne améliore la performance individuelle des salariées selon les tableaux n°6 ;8 ;9 on constate que la communication interne joue un rôle important dans le développement de la performance individuelle des salariées sur toutes les catégories socioprofessionnelles avec un taux de 94% autrement dit travailler avec l'efficacité et l'efficience qui sont des indicateurs de la performance en addition à cela la communication interne a un impact très positif sur la performance des salariées et l'acquisition des connaissances professionnelles elle permet d'atteindre une meilleure efficacité, l'amélioration de la performance individuelle contribue à la viabilité de l'entreprise, les salariées ont répondu favorablement et l'ont confirmés avec un taux de 60% les résultats montrent aussi que les salariées contribuent à accroître la performance de l'entreprise avec un taux de 85%. La majorité des salariées au sein de NAFTAL DC affirment l'obligation de la communication interne pour une meilleure performance des salariées avec un pourcentage de 90%.

D'après les données statistiques et ce travail d'analyse issue de notre questionnaire il ressort que nos hypothèses sont confirmées d'après l'enquête effectuée sur le terrain auprès des travailleurs de NAFTAL DC qui ont confirmés que la communication interne influence positivement sur la performance individuelle des salariées. Ils ont aussi confirmés que la communication interne sur la

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

réalisation des objectifs organisationnels, l'entreprise NAFTAL DC repose sur l'adaptations des politiques de la communication interne qui influencent positivement sur la performance en entreprise, elle va garantir et établir une meilleure relation entre salariées.

2. Recommandations :

Le rôle de la communication interne s'est complexifié au cours de ces dernières années. Elle ne se contente plus d'être l'outil de transmission de l'information émanant de la hiérarchie vers l'ensemble des salariés. Son enjeu réside dans sa faculté d'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs tout en les incitant à s'investir, voire les motiver. Pour ce faire, nos recommandations s'articuleront autour des éléments qui favorisent cette motivation par la communication interne. Dans cette section, nous allons exposer les corrections et solutions à apporter au sein de l'entreprise que nous avons étudiée. Ensuite, nous allons proposer un modèle de plan de communication interne que toutes les entreprises pourront adopter dans le but de gagner la motivation du personnel.

• Conseils pour maximiser les forces :

Nos recommandations vont se porter aussi sur un certain nombre d'éléments que nous considérons comme des priorités à la réussite de bonne communication interne. L'entreprise Naftal DC, doit d'avantage adopter une attitude de plus en plus communicante. Elle doit multiplier les efforts déjà existants c'est-à-dire savoir écouter, répondre à toutes les questions, être disponible, sortir de son bureau car c'est l'occasion de rencontrer et de saluer les salariés. Par exemple le Directeur Général peut choisir un jour dans la semaine pour prendre le déjeuner avec ses salariés ; Ou bien choisir un jour dans la semaine pour rendre visites aux salariés pour discuter ; Ou bien laisser la porte de son bureau ouvert un jour de la semaine ou les salariés qui le désirent peuvent venir discuter avec le Directeur General. Cependant, l'insuffisance de la communication sociale ci-dessus nous paraît liée à un manque de renforcement et de multiplication de rencontres entre les différentes catégories socioprofessionnelles, en dehors des situations de travail.

Nous suggérons, pour combler ces lacunes, que Naftal Dc doit :

Favoriser les rencontres entre le personnel d'une direction, toutes catégories socioprofessionnelles (rencontres inter –directions) et ce en dehors du milieu professionnel et en vue de leur permettre de discuter librement de problèmes autres que ceux concernant leur travail, d'échanger des sentiments, de s'apprécier mutuellement, de se connaître sur le plan humain, de mieux se comprendre et donc de mieux communiquer.

D'une manière générale, ces rencontres pourraient consister en des sorties, déjeuners, des cocktails, ou des lunchs sont des modalités et la périodicité serait laissées à l'initiative de chaque direction, pour ce qui est des rencontres intra directionnelles et de la direction des ressources humaines, pour ce qui est des rencontres inter directionnelles.

Renforcer ses relations avec les structures interne de type associatif telles que l'amicale des femmes, l'amicale des cadres l'association sportives et culturelle en instaurant avec elles un

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

véritable partenariat car elles ont pour principal but, à travers leurs activités, de promouvoir l'entraide, l'entente et la fraternité entre les membres en favorisant le contact, le dialogue et la communication.

Maintenir la prise d'initiative de s'entretenir avec les salariés sur un sujet donné pour faire preuve d'une attitude ouverte et d'une écoute attentive. Cette entrevue a pour objectif de vérifier si les sentiments des salariés correspondent à la réalité vécue. Le Manager devra alors faire preuve d'empathie et de compréhension.

Nos investigations nous ont aussi révélées que les agents nouvellement recrutés ne bénéficient pas, systématiquement à leur embauche, d'informations écrites ou audio-visuelles destinées à faciliter leur accueil et leur compréhension de l'organisation de l'entreprise.

Nous suggérons pour combler cette lacune, que la direction des ressources humaines, édicte à l'intention des agents nouvellement recrutés, des brochures qui leur donnent des informations complètes sur la société (régime juridique, adresse, capital, chiffre d'affaires, organigramme, salaires, promotion, avantages, sécurité sociale, santé, formation, discipline, droits et devoirs.. etc)

- **Amélioration apportée au niveau de Naftal DC :**

Dans cette sous-section, nous avons suggéré quelques consignes pour améliorer la relation entre chef et subordonnés comme l'implication des salariés dans le projet de l'entreprise, ensuite, leur collaboration avec les Managers, puis, la valorisation de l'échange et la reconnaissance sur le travail accompli. Et enfin; le choix d'un bon moment pour se communiquer.

- **Impliquer les salariés dans le projet de l'entreprise**

Pour réussir à inciter et à développer l'implication des salariés par la communication, il faut d'abord réfléchir sur ce qui crée de la motivation. En effet, nous constatons qu'un collaborateur sera plus motivé s'il sait pourquoi et surtout vers quoi il travaille. C'est dans cette mesure qu'il faut donc donner du sens à ce qui lui est demandé, en inscrivant sa contribution dans un projet d'entreprise.

Le dirigeant d'entreprise est la personne qui doit incarner le projet d'entreprise. C'est à lui de transmettre cette dynamique d'adhésion au projet d'entreprise et adapter la communication interne à l'organisation de l'entreprise, à sa culture et à ses objectifs.

- **Collaborer étroitement avec les managers :**

Pour aller au-delà du rôle informatif de sa communication interne l'entreprise doit surtout repenser en profondeur cela passe dans un premier temps par la mise en place d'un partenariat avec le manager car la communication interne est considérée comme un vecteur de mobilisation mais le manager occupe aussi une place importante pour la motivation de ses collaborateurs. Cela se traduit par la relation qu'ils entretiennent quotidiennement. Ce dans ce sens que la communication interne doit l'appuyer afin qu'il puisse jouer pleinement ce rôle. En leur fournissant notamment les outils de diffusion d'information elle contribue à leur apporter un soutien opérationnel. Un rapprochement de la direction des ressources humaines peut être judicieux, notamment pour une meilleure circulation des bonnes pratiques en matière de communication managériale.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

- **Favoriser l'échange ainsi que la reconnaissance du travail :**

Pour être motivé, l'agent a également besoins d'être écouté et surtout de participer à la vie de son entreprise. En effet, le rôle de la communication interne est de dynamiser les échanges et créer du lien en proposant des solutions dans l'optique de favoriser l'écoute. Cette implication des salariés doit être récompensée par une reconnaissance de travail accompli. L'entreprise peut donner de la visibilité de cette reconnaissance à travers la communication interne en médiatisant la réussite des salariés méritants.

- **Saisir le bon moment pour communiquer :**

Il est nécessaire de savoir que certains moments sont plus propices que d'autres en ce qui concerne la transmission d'information. L'évaluation du climat de l'entreprise est très importante quand il s'agit de transmettre des informations. Les conflits et autres maux ne favorisent guère cette transmission car le message ou l'information sont mal perçus par les salariés. Un salarié frustré serait moins incité à écouter ses collaborateurs. Il est donc important de s'éloigner des préoccupations et également des idées préconçues pour que la bonne communication se fasse. Toutefois, nous pouvons être amenés à créer des moments propices à la communication en maintenant un climat social paisible et favorable. Après avoir survolé l'amélioration apportée au niveau de Naftal DC nous passerons à la proposition des solutions concernant la communication interne de cette entreprise.

3. Proposition des solutions :

D'après l'enquête et l'observation que nous avons eu à effectuer, nous avons pu constater que la communication interne au sein de Naftal DC ne faisait pas totalement l'unanimité. Cette situation peut s'expliquer par l'absence d'une direction ou d'un service de communication, en d'autres termes, la communication interne est assurée par la Direction Générale et la Direction des ressources humaines. Nous savons que l'existence de la démotivation est résultante d'une mauvaise transmission d'information donc une communication jugée insuffisante. Pour se faire les propositions des solutions suivantes sont nécessaires :

- **Réalisation d'un audit de communication interne :**

Cet audit de communication interne aura comme objectif de connaître l'état d'esprit des salariés et par la suite mesurer et mieux cibler la place de la communication. La nécessité et l'importance des audits ne sont plus à démontrer dans les entreprises. Effectuer des audits de manière régulière permet de cerner les préoccupations de ses salariés tout en évitant une surcharge qui pourrait dénoncer un manque de remonté hiérarchique d'information. Généralement, il est admis qu'un audit par an, ou même tous les deux ans, réalisé sur un échantillon représentatifs et anonyme des représentants des membres du personnel peut donner un aperçu correct des évolutions et attentes en matière de communication interne. La construction d'un audit revient à mesurer les écarts entre la stratégie de l'entreprise et ce qui en est perçus et à observer voire évaluer une cohérence d'ensemble de message, de leur utilité, de leur accessibilité et de leur impact.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

Il existe plusieurs dispositifs au sein des entreprises qui favorisent la mise en œuvre d'un audit de communication interne. Le premier d'entre eux est un processus d'enquête. A ce stade, il existe deux niveaux d'enquêtes possibles à savoir: •Les enquêtes ponctuelles de communication qui permettent de paramétrer le message et de valider sa compréhension

•Les enquêtes d'opinion qui quant à elles permettent d'évaluer les attentes des salariés et qui intéressent également d'autres directions telle que la Direction des Ressources Humaines (DRH). Toutefois, il est important de noter que ces enquêtes sont peu utilisées dans les entreprises à cause de manque de temps par exemple, d'argent, et peur des résultats. D'autres dispositifs plus souples sont à la disposition des managers pour mieux appréhender le climat d'entreprise. Ces managers peuvent notamment se référer à une série d'indicateurs existants comme les pyramides des âges, le taux d'absentéisme, le turn-over, le taux d'accident au travail qui peuvent être des outils nécessaires de l'observation sociale. La mise en place de tels indicateurs est souvent assignés à des experts extérieurs, plus apte à prendre du recul et plus indépendants vis-à-vis de la hiérarchie. Il est important que les résultats de cet audit, une fois remontés doivent entraîner la mise en place des nouvelles actions allant dans leur sens, faute de quoi ce genre de pratique perdrait sa crédibilité auprès des salariés

• La mise en place d'un service de communication

Lors de nos différentes investigations, nous avons constaté et appris qu'il n'y avait pas de direction ou service de communication dans cette entreprise. La communication interne était assurée par la Direction commerciale et la Direction Générale. Afin de pouvoir gérer au mieux la communication interne au sein de Naftal DC nous recommandant la mise en place d'une Direction de communication ou d'un service de communication aussi bien en interne qu'externe. Cette direction ou service devra être constitué par les membres du personnel pour une meilleure efficacité de la communication. Ainsi, nous aurons:

- Un responsable de communication qui sera chargé de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de toutes les activités relatives à la communication interne comme le plan de communication interne en fonction de la politique de communication générale de l'entreprise;
 - Un adjoint du responsable de communication qui sera chargé de superviser et aussi assurer l'intérim;
 - Une secrétaire qui se chargera de recueillir les différents dossiers, de saisir les textes;
 - Un expert en marketing qui s'occupera du volet externe de la communication qui servira de relais entre la direction et les représentants de la presse;
 - Un technicien formé aux outils de nouvelles technologies et de l'information qui s'occupera de mettre en place tous les supports nécessaires pour assurer la communication au sein de cette structure. Ainsi, les chargés de ce service auront pour mission:
- Rendre visible et compréhensible les finalités de l'entreprises.
 - Organiser et favoriser les échanges d'informations dans les flux descendant, ascendant et horizontaux.
 - Diffuser une information honnête et accessible aux différentes cibles internes de l'entreprise.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise et discussion des résultats

- Tenter toujours des informations qu'il envisagera diffuser et en faciliter l'interprétation.
- Veiller à ce que ses actions et efforts tendent à faire de l'entreprise et pour chacun un lieu où il fait bon travail: considération, respect, écoute, coopération doivent être développés par ses interventions.
- Favoriser la promotion d'un même langage et d'un même référentiel pour que chacun puisse s'identifier à l'entreprise ou plus modestement s'intégrer dans son système de valeurs.
- Mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le personnel.
- Evaluer l'impact des actions qu'ils ont menées et leur cohérence avec la stratégie d'entreprise en effectuant ensuite les ajustements nécessaires.
- Ne pas prendre position dans les tensions ou conflits pouvant exister entre la Direction et le personnel sauf si une mission de médiation ou d'explication lui a été confiée par la Direction.

A noter que cette équipe aura comme objectif la mise en place d'un plan de communication interne en s'appuyant sur les résultats de l'audit. Ce plan doit faire ressortir les objectifs, les cibles, les messages, les outils et les budgets qui seront notamment nécessaire et en parfaite adéquation avec les choix stratégiques de l'entreprise. Ce travail requiert l'implication de tout le personnel pour sa mise en œuvre.

- **L'établissement d'un plan de communication :**

Un plan de communication se compose essentiellement des éléments suivants : les objectifs du plan de communication, les publics cibles à rejoindre, les contenus à transmettre, les modes de communication, le calendrier des activités, les personnes responsables et les ressources matérielles et budgétaires requises.

Un plan de communication est un outil qui doit permettre de renseigner le personnel sur le but d'un programme d'accès à l'égalité, sur les moyens mis en œuvre pour le réaliser, sur l'évolution du programme de même que sur l'atteinte des objectifs.

Les personnes responsables du programme d'accès à l'égalité devraient tracer le plan de communication dès le début du programme, en prévoir la mise en œuvre dans les meilleurs délais et se charger d'en faire une mise à jour périodique. De plus, la haute direction devrait soutenir et approuver le plan de communication pour ainsi accroître sa crédibilité.

Conclusion

Générale

Conclusion Générale

Cette recherche visait également à déterminer l'impact de la communication interne sur la performance des salariées de NAFTAL DC d'Oran. Ainsi, celle-ci est incontournable dans le fonctionnement et dans la performance de l'entreprise, elle permet d'informer à temps, de motiver davantage le personnel pour faire plus et mieux, aux employés d'avoir le sentiment d'appartenir à l'entreprise en leur donnant l'occasion de s'exprimer. C'est pourquoi elle mérite d'être améliorée afin d'atteindre les objectifs assignés par l'entreprise. Nous avons étudié le thème suivant : «l'impact de la communication interne sur la performance des salariées, compte tenu de l'importance de la communication interne dans la motivation et avons trois hypothèses Les outils de la communication de l'entreprise mènent vers une meilleure performance. La stratégie de la communication de l'entreprise améliore la performance individuelle des salariés. Et la communication interne est la solution pour la synergie de l'équipe de travail.

Nous avons vu qu'au fil de l'étude, ces hypothèses ont été confirmées. En effet, une bonne communication interne mènent vers une meilleure performance car il est apparu qu'une utilisation des moyens de communication concourent à la rapidité de traitement et d'exécution des tâches et processus, à la praticité et la facilité de manipulation des outils, à la clarté et à la fiabilité des informations manipulées. Par ailleurs, pour avoir la paix sociale et la solidarité des salariés, il faut que les managers adoptent une politique de communication en impliquant les salariés dans le projet de l'entreprise, les laisser participer dans la prise des décisions et leurs donner une reconnaissance sur le travail accompli et aussi une bonne qualité de formation.

Si l'on parle des objectifs global et spécifique de l'étude, nous avons voulu montrer que l'amélioration de la communication interne de l'entreprise contribue à la motivation des employés et à l'augmentation de la performance individuelle des salariées. Pour atteindre cet objectif, nous devons démontrer tout d'abord qu'il est important d'utiliser les moyens de communication au sein de l'entreprise pour gagner du temps et économiser des ressources. Cela s'est révélé avéré, ce qui nous permet de dire que notre objectif spécifique est atteint. Par ailleurs, nous savons maintenant que le personnel est plus performant quand la communication interne est bien soignée, nous sommes donc parvenus à notre objectif global.

Conclusion Générale

Et l'objet de notre recherche a été de cerner les besoins en matière de communication de l'entreprise Naftal DC. Pour cela nous avons commencé par l'identification des caractéristiques socioprofessionnelles des personnes enquêtées. Une identification qui nous permis de décrire leurs besoins en communication interne. Même si une partie du personnel enquêté n'exprime pas un besoin en matière de communication, une autre grande partie estime qu'il a des améliorations à apporter dans ce domaine. Ces manquements pourraient largement être améliorés par la création d'un service de communication, la réalisation d'un audit de communication, l'accomplissement d'un plan de communication et l'instauration d'un dialogue direct et franc au moyen d'une boîte à idées.

En réponse à la problématique de cette étude formulée de la manière suivante :

(Quel est l'impact de la communication interne sur la performance des employés de NAFTAL DISTRICT CARBURANT) nous pouvons dire que la communication interne a un impact remarquable sur la performance individuelle ou de l'entreprise comme une entité. En effet, l'utilisation des outils de communication permet d'obtenir la performance qui contribue à l'augmentation de la rapidité du travail. Aussi l'exécution de la communication ascendante comme l'écoute des salariés, conduisent à l'augmentation de la performance des employées.

Finalement, cette étude de cas fait émerger une conclusion fondamentale:

La communication interne est un facteur très important pour augmenter la performance des salariés. Mais il faut comprendre qu'elle est fragile et coûteuse. Pour la préserver et la développer, il existe un certain nombre de conditions parmi lesquelles figure la communication interne. Mais cette recherche n'est qu'un petit point qui aura contribué à une vaste communication de société. Cette modeste étude reste à exploiter encore plus car la communication interne et ses outils et stratégies se développent de jour en jour.

Après avoir arrivé à la conclusion de ce travail on peut dire que pour mieux cerner une problématique pareille et tellement vaste il faut toucher aux plusieurs sujets et volets comme par exemple : les études sur la motivation et sur le climat interne des entreprises, Les dimensions de la performance et comment augmenter cette dernière, La conception de la communication chez les employés, il faut utiliser une méthode qualitative et une autre quantitative afin de récolter le maximum de réponses et analyses de données. Car à mon avis une seule méthode n'était pas si suffisante pour toucher au noyau de ce problème.

Conclusion Générale

Pour conclure, la communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent améliorer de manière qu'ils le désirent. Les outils permettant d'engendrer la communication interne sont nombreux et variés. Ils s'adaptent aux besoins de situations différentes et il ne faut pas en délaissé ou négliger un dans l'espoir de pouvoir combler les vides. L'analyse des exigences de chacun ainsi que la mise en place des solutions nécessite un travail d'analyse important et une veille permanente.

Alors, une question se pose: Quelles sont les autres dimensions qui mènent les salariés vers une meilleure performance ?

Bibliographie

- **Les ouvrages**

- AKTOUF Omar 1987
- ANDRE-A.Lafrance et LAMBOTTE Francoit, Tenir le C.A.P de vos communications en entreprise (pour une performance optimale dans vos réseaux humains et techniques), éd en nouvelles edipro, 2011, P 16
- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997, P102
- Audrey Charbonnier, Carlos Andrés Silva et Patrice Roussel, consulté le 15 juin)
- B. Dobiecki, “Communication des entreprises et des organisations psychosociologie”, ELLIPSES, Paris, 1996, page 112
- BOUDON Raymond, Les méthodes en sociologie, éd P.U.F, Paris, 1969, P 31
- BROYEZ et Philippe DETRIE (la communication interne au service du management, 2001
- CHAPUT Luc, Modèle contemporains en gestion (unniveau paradigme, la performance), éd presse de l’université de Québec, Canada, 2007, P7.
- COBUT Eric et DONJEAN Christine, La communication interne, 2émeéd de professionnelle, Belgique, 2015, P.153-154.
- CORSI Patrick et NEAU Erwan 2011, P83
- CORSI Patrick et NEAU Erwan 2011, P83
- culture et communication),4emeéd de Boeck, Bruxelles, PP 76-77.
- D’ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, Op.Cit, P45-46.)
- De Saint-Georges, 2010, p.174).
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane 2013
- DEMONT. L et Kemp. A : Communication des entreprises, 2005
- DEPELTEAU François 2003, P 176
- DETRIE, Philippe BROYEZ Catherine, 2001
- DUTERNE Claudine 2002
- faite comme tout le monde : lisez France-Soir
- Francis, Bale, 2006
- GRAWITZ Madeleine,Op.Cit, P 66
- GRAWITZ Madeline, 2016

- GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, 8emeéd, DALOUZ, Paris, 2004, P209.
- GRAWITZ Madeline, Méthode des sciences sociale, 11emeéd, DALLOZ, Paris, 2001, P352
- Jean Claude Abric, 2008
- Jean Claude BERTRAND 1995
- JEAN Louis et LOUBET Del Bayle, Initiation aux méthodes des sciences sociales, éd Le Harmattan, Paris, 2000, P92.
- Jean Marie PRETTI, Ressources humaines, 8émeéd de Vuibert, Paris, 2008, P.535
- Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS avec la collaboration de Stéphane WALLER, Dunod, Paris, 2013
- Kaciaf, 2011, p. 33
- LAMIZET Bernard et SILEM Ahmed, 2013
- Le petit Larousse, Dictionnaire, Paris, 2008, P 849.
- LIBAERT «Les trois volets de la communication interne», Dunod, Paris, 2005, P.69 – 72
- LIBAERT Thierry, 2012)
- LIBAERT Thierry, op.cit. P70.
- LOHISSE Jean, 2006, PP 76-77.)
- LORINO Philipe2003, P 9
- LORINO Philippe, 1997, P 19
- M DECAUDIN (J), IGALENS, 2017, P 60.)
- M.DECAUDIN (J), IGALENS J), Op Cit, pp 77-78
- Mathieu Detchessahar, 2003)
- MAURICE Angers, Op.Cit, P229
- MAURICE Angers, Op.Cit, PP 5-6
- Nicolas KACIAF et Jean-Paul LEGRAVE (2011
- Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBEART, La communication interne de l'entreprise, 4èmeéd, éd Dunod, Paris, 2004, P32.)
- P.Boch et R.Habadou ,2003
- PERETTI Jean-Marie, 2012
- Philippe MALAVAL, Jean-Marc DECAUDIN et Christophe BENAROYA, 2005, P590.

- PINTO Paul 2003, P08.)
- REVON Alain «La communication ascendante», les éditions d'organisation, Paris, 1988, P.71
- REVON Alain Paris, 1988, P.14

Webographie :

- CHAUVIN Didier, communication et organisation, «la fonction communication interne» en crise?, n°38, 2010, pp147-170, disponible sur <http://communicationorganisation.revues.org/1476>. (Consulté le 03/05/2021 à 18h)
- MICHON Christian, Communication et organisation, management et communication (Consulté le 30/07/2021 à 23h)
- MONSEIGNE Annick, communication et organisation, participation, communication: un bain sémantique partagé, n°35, 2009, <http://communicationorganisation.revues.org/707>. (Consulté le 04/08/2021 à 17h)
- MORILLON Laurent, communication et organisation, chercheurs et praticien (Consulté le 15/09/2021 à 12h)
- Zineb Isor, 2017 (La communication interne, nouveau «soft power») (Consulté le 18/07/2021)
- Management.Savoir.2014 (Pourquoi développer une communication interne ?) consulté le 22/07/2021)
- Cairn Info.com (« La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ») consulté le (25/07/2021)

ANNEXES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

Questionnaire

Dans le cadre d'une recherche universitaire pour la préparation d'un master en management des organisations à l'école nationale supérieure de management (Pôle universitaire de kôlea Tipaza), nous souhaitons mener une recherche sur une étude intitulée :

« L'impact de la communication interne sur la performance des employés de NAFTAL DISTRICT CARBURANT ».

Pour rassembler des informations touchant à cette étude, nous avons préparé un questionnaire pour tester nos hypothèses. Pour ce faire nous souhaitons vous voir contribuer au renseignement du questionnaire ci-après, et répondre de manière précise et objective tout en indiquant la réponse qui convient le mieux en cochant la case.

Nous considérons vos réponses et avis une source fiable de cette recherche et aura un grand impact sur les résultats que nous réaliserons.

Nous nous engageons à préserver l'anonymat et la confidentialité des renseignements recueillis.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration

MAZOUZ Mouhamed, étudiant master management des organisations à l'école nationale supérieure de management. (Pôle universitaire de kôlea Tipaza)

Partie I : Données personnelles et fonctionnel

1. Sexe :

Homme	Femme

2. âge :

Moins de 25 ans	[25-30[[30-40[[40-50[50 ans est plus

3. Catégorie socioprofessionnel :

Cadre supérieur	Cadre	Maitrise	Exécution

4. Expérience professionnel :

Moins de 5 ans	[5 - 10 [[10 - 15 [[15- 20 [20 ans et plus

5. Niveau académique :

Moyen	Secondaire	TS-DEUA	Universitaire

Partie II : Les axes du questionnaire

1- Perception de la communication interne au sein de Naftal DC

Les avis des employées sur la communication interne dans l'entreprise

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Proposition					
La communication interne est un moyen pour obtenir les informations					
C'est un moyen pour transmettre les idées entre les salariées					
C'est un moyen pour améliorer la performance d'entreprise					
La c.i est importante au sein de votre entreprise					
C'est facile de communiquer en interne de votre entreprise					

Les outils de la communication interne disponibles au sein de l'entrepris

Les outils de communication	Répétition
Contact verbal direct	
Téléphone	
Fax	
Réunions	
Posters	
Instruction et décision écrites	
Panneaux d'annonces	
mail électronique (email)	
Intranet	
Téléphone portable	
Communication visuelle	

2- Les indicateurs de mesure de la performance des employées au sein de NAFTAL DC :

Révélation des indicateurs de performance disponible et leurs impacts dans l'entreprise

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Proposition					
Y-a-t-il un lien entre la communication interne et la performance					
La communication interne développe-t-elle votre performance individuelle					
Etes-vous satisfait de l'état de la communication au sein de votre l'entreprise.					
L'attente des objectifs personnels est satisfaisante.					
Vous verrez que le taux d'absentéisme est élevé dans votre entreprise.					

3- La communication interne liée à la performance des employées.

**La communication interne liée à la performance des employés au sein de NAFTAL
DISTRICT CARBURANT**

Proposition	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Une bonne communication interne vous implique encore plus dans le travail.					
La bonne synergie de travail est due à la bonne communication interne.					
Les salariées sont plus fidélisées grâce à la communication interne.					
La communication interne mène vers une amélioration de la productivité.					
La communication interne améliore la qualité de travail pour l'employé.					