MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM Alger

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

LA COMMUNICATION INTERNE, OUTIL D'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL

CAS : LABORATOIRES VENUS-SAPECO

Présenté par : MECHTOUR Radia

Encadré par : Pr KADRI MESSAID Amina

ANNEE : 2013/2014

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM Alger

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

LA COMMUNICATION INTERNE, OUTIL D'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL

CAS : LABORATOIRES VENUS-SAPECO

Présenté par : MECHTOUR Radia

Encadré par : Pr KADRI MESSAID Amina

ANNEE : 2013/2014

Remerciements

Nos remerciements s'adressent en premier lieu au professeur KADRI MESSAID Amina, notre encadreur, pour son écoute, sa disponibilité et ses précieuses orientations tout au long de la réalisation de cette recherche. Ainsi que les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail de recherche.

Nous remercions également Monsieur LARAB Ramdane notre tuteur au sein de l'entreprise, Mademoiselle DJALOUTE Amel pour son implication, ainsi que les dirigeants de l'entreprise VENUS-SAPECO, particulièrement Monsieur MOULA Kamel et Monsieur MOULA Nassim, d'avoir manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

SOMMAIRE

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé (s)

Introduction

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

1.1Présentation de l'entreprise LABORATOIRES VENUS-SAPECO……..7

1.2Méthodologie de recherche……14

1.3cadre théorique du travail de recherche……17

CHAPITRE 2 : LA COMMUNICATION INTERNE ET L'IMPLICATION DU PERSONNEL DE VENUS-SAPECO

2.1 Présentation de la fonction communication interne au sein de VENUS-SAPECO……29

2.2Evaluation de l'implication du personnel de VENUS-SAPECO……42

CHAPITRE 3 : LA COMMUNICATION INTERNE, FACTEUR D'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL AU SEIN DE VENUS-SAPECO

3.1La communication interne de VENUS-SAPECO vue par sa R.H……54

3.2Un climat social favorable au sein de VENUS-SAPECO……66

3.3 Propositions……75

Conclusion

Bibliographie

Annexes

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre	page
01	les pays d'exportation de VENUS-SAPECO 2007-2012	08
02	Répartition des salariés par catégorie	08
03	Détermination de la taille de l'échantillon	16
04	Répartition des employés selon le sexe	16
05	exemples d'outils de la communication interne	34
06	Analogie de la communication interne avec la démarche marketing	39
07	plan de la communication interne de VENUS-SAPECO pour 2013	40
08	le taux d'absentéisme et sa variation durant l'année 2013	45
09	le nombre de départ du personnel et le taux de turn over durant l'année 2013	48
10	le baromètre de Gouvernance Sociale : familles et irritants associés	50
11	Fréquence de participation aux sessions de formation selon la catégorie du personnel	64
12	Mesure de la satisfaction des salariés par sexe	74

LISTE ES FIGURES

N°	Titre	page
01	l'organigramme général de VENUS-SAPECO	10
02	les six composantes de la communication interne	20
03	les indicateurs de dégradations du climat social	24
04	organigramme partiel présentant le rattachement du service management Q\E à la direction général	30
05	courbe représentant le taux d'absentéisme et de variation du personnel durant l'année 2013	46
06	Arbre des causes de l'audit du turn-over	47
07	courbes représentant le taux de turn over et sa variation	49
08	Répartition de l'échantillon par sexe	54
09	Répartition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique	55
10	Répartition de l'échantillon selon leur tranche d'âge	56
11	Répartition de l'échantillon selon les années d'ancienneté	56
12	Connaissance des outils de la communication interne par le PERSONNEL DE VENUS-SAPECO	57
13	Fréquence d'utilisation des outils de la C .I par le personnel	58
14	Fréquence de participation des employés aux réunions	59
15	Evaluation de la réceptivité des salariés de VENUS SAPECO	60
16	La moyenne des notes d'appréciation des outils de la communication interne par le personnel	61
17	Note d'appréciation de l'affichage par catégorie de personnel	62
18	Consultation de l'affichage par les salariés	63
19	Fréquence d'actualisation de l'affichage selon les salariés	63
20	évaluation de la clarté des règles d'attribution des formations par les salariés	65
21	Note d'appréciation de la formation par les employés	66
22	Principale source informationnelle des salariés	67
23	Evaluation du management de proximité de VENUS-SAPECO	68

24	Perspective professionnelle des salariés à un horizon de 02 ans	69
25	L'intérêt porté au poste de travail occupé	71
26	Principales raisons d'intérêt des salariés à leur travail	72
27	évaluation du niveau de stress subi par les salariés de VENUS-SAPECO	73
28	Evaluation des relations entre collègues	73
29	mesure de la satisfaction des salariés de VENUS-SAPECO	74

RESUME

Sous l'optique de la nouvelle approche du management moderne ; qui considère la ressource humaine comme acteur principal de l'entreprise, le climat social de cette dernière n'est que le reflet de la qualité du management et de l'efficacité de la communication interne.

En effet, une communication interne efficace est source de motivation, d'implication, et de développement du sentiment d'appartenance des salariés à une entreprise, ce qui représente les conditions nécessaires afin de réaliser des performances appréciables au sein de l'entreprise.

Afin de déterminer le degré de contribution de la communication interne à l'amélioration du climat social, nous avons choisi comme terrain d'enquête l'entreprise privée LABORATOIRES VENUS-SAPECO ; ayant pour activité la fabrication de produits cosmétiques, d'hygiène corporelle et d'emballages plastiques. Certifiée ISO 9001 :2000 depuis 2003 et ISO 14001 depuis 2008.

Notre travail de recherche vise, donc, à répondre à une question principale qui est : Dans quelle mesure la communication interne contribue à l'amélioration du climat social au sein de l'entreprise VENUS-SAPECO ? Pour cela, nous avons opté pour deux principales techniques de recherche qui sont l'analyse documentaire et le questionnaire administré à un échantillon de salariés de VENUS-SAPECO

Mots clés : climat social, communication interne, implication, indicateur RH.

ملخص

من منظور النهج الجديد لإدارة الأعمال العصرية, تعتبر الموارد البشرية عنصر رئيسي في المؤسسة, حيث أن المناخ الاجتماعي لهذه الأخيرة ما هو سوى انعكاس لنوعية الإدارة وفعالية الاتصالات الداخلية فيها.

يمكننا القول بأن الاتصال الداخلي الفعال هو مصدر لتحفيز , إشراك ،وتطوير الشعور بالانتماء لدى موظفي المؤسسة و التي تمثل الشروط الأزمة لتحقيق أداء جيد في المؤسسة.

وبهدف تحديد درجة مساهمة الاتصالات الداخلية في تحسين المناخ الاجتماعي اخترنا المؤسسة الخاصة مخابر فينوس التي تنشط في صناعة مواد التجميل ,مواد العناية الجسدية والتغليف, كحقل لإجراء تحقيقنا. مع العلم أن هذه المؤسسة حاصلة على شهادة ISO 9001 :2000 منذ عام 2003 و على شهادة ISO 14001 منذ عام 2008 .

وبهذا الصدد يهدف بحثنا إلى الإجابة على السؤال الرئيسي: إلى أي مدى تساهم الاتصالات الداخلية في تحسين المناخ الاجتماعي للمؤسسة فينوس؟ للقيام بذلك استعملنا تقنيتين رئيسيتين هما التحليل الوثائقي و استبيان موجه لعينة من موظفي فينوس

الكلمات المفتاحية : المناخ ألاجتماعي، الاتصالات الداخلية، المشاركة، مؤشرات الموارد البشرية.

Summary

From the perspective of the new approach of modern management, the one which considers human resource as the main actor of the company, The company's social climate is a reflection of the quality of management and the effectiveness of internal communication.

In fact, an effective internal communication is a source of motivation, involvement, and sense of belonging development among employees in a company.

In order to determine to what degree internal communication contributes to improving the social climate in a company, we have chosen VENUS-SAPECO, this private company produces cosmetics and personal care products, as well as plastics packaging. VENUS-SAPECO is certified to ISO 9001: 2000 since 2003 and to ISO 14001 since 2008.

Therefore, our research aims to answer a main question which it is: to what extent internal communication contribute to improve VENUS-SAPECO's social climate? To do so, we choose two research techniques: documentary analysis and a questionnaire to a sample of VENUS-SAPECO's employees.

Keywords: social climate, internal communication, involvement, RH indicators.

INTRODUCTION

Les bouleversements technologiques, les changements de mode de vie influent nécessairement sur l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Nombreuses études et recherches basées sur des cas concrets, indiquent la nécessité de se focaliser sur le facteur humain pour gagner en performance[1].

Les entreprises sont passées d'un simple lieu de production à un espace d'échanges, d'interactions et de création de lien social.

Désormais, la mission du manager ne se restreint plus à la planification, organisation, direction et contrôle (FAYOL 1916) mais il doit accompagner, fédérer, convaincre et mobiliser sa ressource humaine, à travers notamment une communication efficace.

La communication dans l'entreprise s'est développée à mesure que l'entreprise a évolué laissant une place plus conséquente aux relations humaines. De fait, la communication interne a toujours existé au sein des différentes entreprises .Cependant ce n'est que vers les années 80 qu'elle a été identifiée comme fonction à part entière, et défini par Emmanuel DUPUY, Thomas DEVERS, Isabelle RAYNAUD comme étant : « la résultante d'au moins 3 composantes : L'information descendante ,L'information ascendante ,L'information mutuelle »[2] en ajoutant que « Les informations descendantes, ascendantes et mutuelles s'organisent en communications informelle et formelle. »[3]

La communication interne n'a pas échappé aux effets de la mondialisation et au développement des TIC, puisqu'elle a connu une forte évolution ces dernières décennies, ceci se vérifie dans la définition de DECAUDIN et IGALENS : « communication interne se conçoit comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction de solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur. »[4]

La cible de la communication interne en fait sa particularité ; elle est destinée aux employés. Avec pour objectif de les satisfaire afin qu'ils apprécient le travail, se sentent intégrés et

[1]Nous avons pu acceder à deux de ces études :une faite dans le cadre d'un MBA en RH,*comment concilier la performance et le bien etre au travail ?,*2010,université dauphine,Paris et une enquete faite par Agence A CONSEIL, *enquete sur « l'ambiance au travail »,*2013 ,Paris.

[2] DUPUY.E, DEVERS.T, RAYNAUD .I, 1988, p20, la communication interne vers l'entreprise transparente, les éditions d'organisations, Paris.

[3] DUPUY.E, DEVERS.T, RAYNAUD .I, Ibid.

[4] DECAUDIN.JM et IGALENS.J,2006 ,p2,la communication interne stratégies et techniques,Dunod,Paris.

aient pleinement conscience de leur fonction ainsi que de leur nécessité au cœur d'une structure.

Au-delà de son rôle informatif, une communication interne efficace apporte une valeur ajoutée à la GRH, en renforçant le sentiment d'appartenance, en valorisant les compétences et en améliorant le climat général de travail.

En Algérie, il ya plusieurs mémoires de fin d'étude ou de post graduation qui traitent de ce thème, mais il y a peu d'étude menée par des entreprises publiées et accessibles aux chercheurs comme cela se fait dans les pays occidentaux. AMARA Nesrine, dans son étude effectuée dans le cadre de la préparation d'un mémoire de master souligne que : « *la réussite ou l'échec de l'entreprise s'explique par la qualité du management, et de la capacité à communiquer, motiver, à faire participer et à mobiliser l'intelligence des ressources humaines tant sur le plan individuel que sur le plan collectif »*[1]

Aussi, une étude menait en 2009, auprès de 230 travailleurs de PME à Mascara[2] afin d'établir une corrélation entre les conditions de travail et le climat social, indiquent dans ses résultats la nécessité d'entreprendre des mesures pour la relance d'une politique de bien-être au travail.

C'est sur cette dernière idée que va porter notre travail de recherche. Nous allons nous intéresser à la communication interne de VENUS-SAPECO afin de déterminer son apport à l'amélioration du climat social.

Notre choix s'est porté sur cette entreprise dans un premier lieu en raison de sa certification ISO 9001 version 2000 depuis Avril 2003 et ISO 14001 depuis mai 2008 ; fonctionnant dès lors selon le système de management intégré (SMI), ce qui a représenté pour nous un indicateur de performance et de bonne gestion ,d'autre part notre curiosité scientifique à comprendre le fonctionnement d'une entreprise privée existant depuis plus de 30 ans sur le marché Algérien et ayant subi différents changements et restructuration .

Notre contribution scientifique s'efforcera de répondre à la question principale suivante :

[1] AMARA Nesrine, p77, *Evaluation de la communication interne au sein de la SNTR*, mémoire de master académique,ENSM Alger, ,2013

[2] TABETI Habib et BENDIABDELLAH Abdeslam, Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes économie & management : les PME magrébines facteurs d'intégration régionale, N°09, 2009, université de Tlemcen.

Dans quelle mesure la communication interne contribue à l'amélioration du climat social au sein de l'entreprise VENUS-SAPECO ?

Ainsi qu'aux trois 03 sous questions qui en découlent :

- Quels sont les outils de la communication interne utilisés par VENUS et quelle est la fréquence de leur utilisation?
- Le personnel de l'entreprise est-il satisfait des pratiques actuelles de communication ?
- Les variations de l'absentéisme et du turn over, principaux indicateurs RH, reflètent-elles l'implication du personnel de l'entreprise VENUS-SAPECO ?

Les hypothèses ci-dessous constituent, pour nous, le guide d'orientation de nos travaux de recherche sur le terrain :

- Les actions de communication interne mises en œuvre par l'entreprise VENUS-SAPECO, telles que les sessions de formation et la note d'affichage répondent aux attentes du personnel ;

- La variation négative des deux indicateurs RH (turn over et absentéisme) révèle une forte implication du personnel de l'entreprise VENUS-SAPECO.

Pour ce faire, nous avons fait le choix d'une démarche méthodologique descriptive et analytique à travers des outils de recherche et de traitement de l'information.

Suite à quoi, nous avons scindé notre travail de recherche en trois (03) parties :

- La première partie concerne le cadre théorique et méthodologique ou nous allons présenter l'entreprise VENUS-SAPECO, expliquer la méthodologie de recherche suivie, puis donner quelques notions et concepts clés liés à la communication interne et au climat social ;
- La seconde partie comporte la présentation de la fonction communication interne au sein de VENUS-SAPECO ainsi que son plan de communication interne, par la suite nous procèderons à l'évaluation de l'implication du personnel de VENUS-SAPECO à l'aide des deux principaux indicateurs RH : le taux d'absentéisme et le taux de turn over ;

- La dernière partie quant à elle, est consacrée aux résultats de l'enquête menée auprès d'un échantillon des salariés de VENUS-SAPECO.

CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Pour ce chapitre, nous avons choisi de présenter tout d'abord notre terrain d'enquête qui est l'entreprise VENUS-SAPECO, puis nous aborderons notre méthodologie de recherche ,pour enfin définir les principaux notions et concepts relatifs à la communication interne et au climat social, nous donnons également un bref aperçu sur le climat social des entreprises, françaises, marocaines et tunisiennes.

1.1 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE VENUS-SAPECO

1.1.1Organisation et évolution de l'entreprise VENUS-SAPECO

Laboratoires VENUS-SAPECO est une entreprise familiale, créée en octobre 1981 avec le statut juridique d'une SARL, fabrique les produits cosmétiques, d'hygiène corporelle et d'emballages plastiques, son capital social s'élève à 1 020 984 644,93DA.

A sa création l'usine ainsi que ses bureaux administratifs étaient à Oued El Alleug, ceci jusqu'en 1991, date à laquelle ils ont été transférés au niveau de la zone industrielle d'ouled Yaich (BLIDA), la surface totale du terrain est évaluée à 16 000 m2 dont 3 300 m2 de surface bâtie et 10 104 m2 de surface au plancher.

L'équipement de l'entreprise provient de différents fournisseurs allemands, italiens, espagnols ainsi que français, elle dispose notamment de 4 chaines de conditionnement semi-automatique (02 pour les shampoings et deux autres pour tout ce qui est aérosol), aussi elle vient de procéder à l'acquisition d'une chaine de conditionnement automatique.

L'entreprise a débuté avec la fabrication de 3 shampoings, rapidement elle s'est diversifiée et a élargi sa gamme pour proposer actuellement 80 produits sur le marché de différentes gammes (soins du corps, dermiques, capillaires, protection solaire, produits masculins, déodorants…).

Lors de sa création, l'entreprise employait 10 personnes, en 2014 le nombre du personnel s'élève à 330 salariés, dont 124 femmes.

L'entreprise considère l'exportation de ses produits comme une consécration et axe d'importants efforts pour élargir l'étendue de ses exportations.

En effet, depuis 2007 l'entreprise a commencé l'exportation de ses produits :

Tableau : N°01**.** Les pays d'exportation de VENUS-SAPECO 2007-2014

année	Pays d'exportation
2007	Maroc
2008	Maroc-Mali
2009	Maroc-France
2010	Maroc-France
2011	France
2012	France
2013	Tunisie
2014	Syrie

Source : document interne de l'entreprise

Lors de la période de notre stage VENUS-SAPECO était en négociation avec des partenaires du Madagascar afin de finaliser la procédure d'exportation vers ce pays .à moyen terme, l'entreprise envisage de cibler les pays subsahariens.
Ces informations indiquent l'étendue du marché de cette entreprise qui ne se limite pas au niveau national, ce qui reflète son niveau de performance relativement élevée.

A. L'organisation de l'entreprise

Le caractère familial de l'entreprise et sa taille influent sur son organisation ;on y retrouve les niveaux hiérarchiques traditionnels. L'effectif global est de 330 salariés répartis dans les catégories suivantes :

Tableau : N° 02. Répartition des salariés par catégorie

catégorie	Nombre d'effectif
Cadre	39
Agent de maitrise	36
Exécutant	255
total	330

Le top management de l'entreprise est constitué du président directeur général (PDG),du directeur général (DG) et du directeur général adjoint.

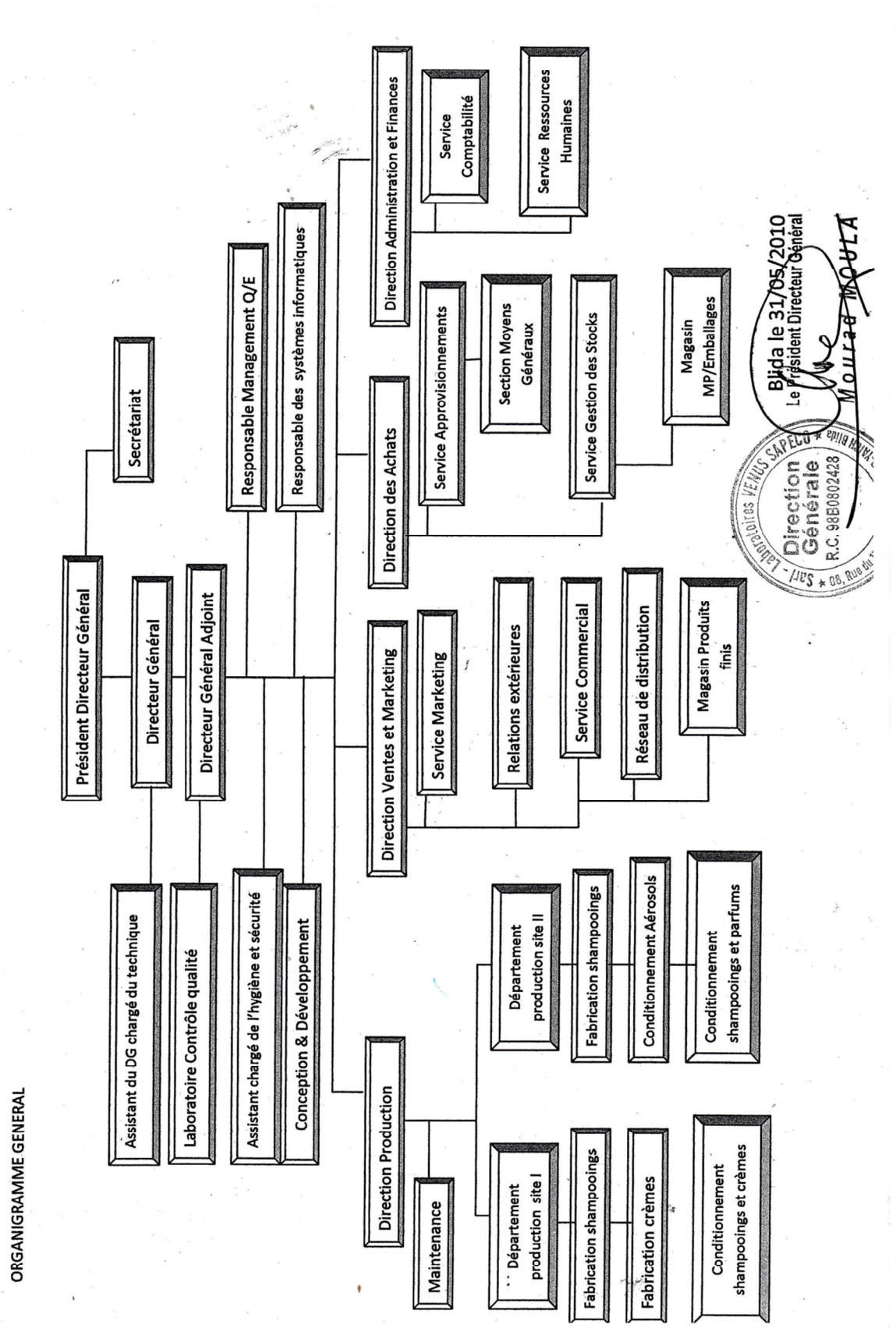
Le DG est assisté par un chargé technique. Le directeur général adjoint est en relation direct avec le laboratoire de contrôle qualité, et a sous son autorité différentes cellules : management qualité\environnement, système d'information, conception et développement ainsi que le chargé d'hygiène et sécurité.

L'entreprise est constituée de quatre (04) directions :

- Direction production : constituée de deux (02) cadres, elle a pour mission de superviser et coordonner les activités des deux départements de production ainsi que la maintenance .plus de 215 salariés sont rattachés à cette direction.
- Direction ventes et marketing : elle comprend le service commercial (36 employés) , la gestion des réseaux de distribution (10employés)et le service marketing (3 employés).A cela, s'ajoute un cadre chargé des relations extérieures
- Direction des achats : constituée de 5 personnes qui ont à leur charge 28 employés (gestion des stocks : 15, magasin produit fini : 10, moyens généraux :3).
- Direction administration et finance : qui comprend le service ressources humaines et le service comptabilité, chacun des deux services est composé de 3 salariés.

Afin de mieux illustrés ces propos ci-après l'organigramme de l'entreprise VENUS-SAPECO :

Figure :N° 01. L'organigramme général de VENUS-SAPECO



SOURCE : document interne de l'entreprise

- **VENUS-SAPECO et les partenariats :**

➢ L'entreprise fabrique sous licence, des produits de soins dermiques en collaboration avec l'Entreprise française SOFIA / COSMETIQUES ;

➢ VENUS-SAPECO a concrétisé avec l'Université de BLIDA la création d'une licence professionnelle liée au domaine des cosmétiques qui n'existaient pas dans le pays. La première promotion est sortie à l'issue de l'année universitaire 2009/2010.

B.Politique de mise à niveau

Dans le but de rendre plus performant l'outil de production et le système de gestion d'une manière générale, l'entreprise a participé à plusieurs programmes d'aide :

➢ 2002 : Diagnostic de l'entreprise dans le cadre du programme de l'ONUDI ;

➢ 2003 : Aide du fond de promotion de la compétitivité industrielle du Ministère de l'Industrie pour le remboursement de certains investissements matériels et immatériels ;

➢ 2004 : Divers financements de projets dans le cadre du programme MEDA[1], suite à cela des changements importants ont été apportés dans la gestion des principales fonctions de l'entreprise ; en particulier, la stratégie industrielle et commerciale du chef d'entreprise qui est désormais partagé par les cadres et le personnel aussi un système de gestion axé sur la performance a été mis en place. De 2004 à 2006 :

- les effectifs ont augmenté de 35 %,

- Le chiffre d'affaires et la productivité ont respectivement augmenté de 85% et 76 %.

1.1.2Politique qualité et environnement

L'entreprise fait de la satisfaction de ses clients son cheval de bataille, dans ce sens elle a pris l'initiative de mettre en place le Système de Management de la Qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2000, depuis avril 2003.

[1] Le programme MEDA vise à mettre en œuvre les mesures de coopération destinées à aider les pays tiers méditerranéens à procéder à des réformes de leurs structures économiques et sociales et à atténuer les effets du développement économique sur le plan social et environnemental

Celui-ci a été complété par l'obtention de la certification ISO 14 001 liée à l'Environnement. De ce fait, depuis le mois de mai 2008, VENUS-SAPECO fonctionne selon le Système de Management intégré (SMI)[1] Qualité / Environnement qui représente un outil d'amélioration continue de la performance de l'entreprise.

La démarche d'amélioration continue engagée a permis une évolution du mode d'organisation et des règles de fonctionnement de l'entreprise, avec le souci permanent de satisfaire les parties intéressées.

Les objectifs principaux s'articulent autour de 6 axes majeurs suivants :

- Développement des compétences du personnel.
- Respect des exigences légales et réglementaires
- Satisfaction des parties intéressées
- Développement et diversification de la gamme de produits
- Prévention et la réduction de tout risque de pollution de l'environnement
- Rationalisation de la consommation des ressources naturelles.

A cet effet, le PDG de l'entreprise s'engage à :

- ✓ Mettre en place les moyens nécessaires pour mettre en œuvre la politique de l'entreprise ;
- ✓ Respecter les exigences légales, réglementaires et autres exigences applicables ;
- ✓ Améliorer en permanence le SMI de l'entreprise ;
- ✓ Prévenir la pollution ;
- ✓ Favoriser la motivation du personnel et la prise d'initiative.

1.1.3VENUS-SAPECO face à la concurrence

Selon une étude faite en 2013 par VENUS-SAPECO, ses produits sont présents sur les 48 wilayas du pays, l'entreprise détient 95%[2] de part de marché ; elle est leader algérien en produits cosmétiques et hygiène corporelle.

[1] Le système de management intégré ou SMI est un système qui permet la gestion de plusieurs aspects différents (Qualité, Sécurité, Environnement, Hygiène...) au sein d'une entreprise. Ce type de système combine les exigences de différentes normes (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS) afin que l'entreprise gagne en efficacité.

[2] Information communiquée par le service commercial de l'entreprise VENUS-SAPECO .

Cependant, en 1995 elle a dû faire face à une rude concurrence, en conséquence de l'ouverture du marché algérien aux importations.

VENUS-SAPECO a dû subir une restructuration globale et a profité du programme MEDA, cité précédemment. De là, différentes conventions ont été signées avec des partenaires étrangers tels que Schwarzkopf du groupe Schwarzkopf & Henkel qui est l'une des plus grandes entreprises de cosmétique du marché. Des produits qui répondent aux normes internationales ont été développés et mis sur le marché, ce qui a permis à l'entreprise de proposer des produits concurrentiels.

En 2014, les responsables de l'entreprise estiment qu'ils n'ont pas de concurrents directs (représentant une réelle menace), cependant la cellule de veille concurrentielle constate la progression de certaines marques telle que SWALIS ou VAGUE DE FRAICHEUR.

Les marques d'origine étrangères sont considérées par VENUS-SAPECO comme principaux concurrents telles que AB COSMÉTIQUE Algérie qui importe les produits L'OREAL, ce sont ces marques étrangères qui se partage principalement les 5% restants (les 95% sont détenus par VENUS-SAPECO comme nous l'avons déjà mentionné).

Les deux principaux obstacles auxquels l'entreprise continue à se heurter sont la contrefaçon et l'informel. Néanmoins pour parer au premier obstacle l'entreprise s'est dotée d'une unité de fabrication d'emballage, à cet effet le directeur général de l'entreprise, MOULA Kamel ,déclarait : *« s'agissant de produits de large consommation très convoités, ceux-ci n'ont pas échappés au phénomène préjudiciable de la contrefaçon dont nous avons été les victimes, pour y faire face nous avons été contraints d'assurer une large communication envers les consommateurs pour les mettre en garde sur les conséquences néfastes inhérentes à cet état de fait .nous avons également engagé des investissements exceptionnels afin de rendre notre packaging difficilement imitable par les contrefaiseurs et nous demeurons extrêmement vigilants et sommes aptes à y faire face en toute circonstance. »*[1]

Les différentes distinctions attribuées par le ministère de l'Industrie ces dernières années, conforte l'entreprise dans sa place de leader sur le marché algérien :

[1] Propos recueillis par BOUZAR.M :Investir,N° 35,juin-juillet 2010

- ✓ Durant l'exercice 2003, il a été décerné au Président Directeur Général le Prix Algérien de la Performance ;
- ✓ Aussi, dans le cadre de l'exportation de ses produits, VENUS-SAPECO a reçu le Prix d'Encouragement (2008) ;
- ✓ En 2013, le prix de l'innovation lui a été attribué, pour le lancement de la crème dépigmentante.

1.2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

1.2.1Intérêt et objet de l'étude

c'est la transition qu'a connu le monde des entreprises allant d'une approche mécaniste à celle beaucoup plus humaniste et mettant l'Homme au centre des préoccupations managériales qui a motivé notre choix de sujet de recherche ,car il demeure un thème d'intérêt capital et d'actualité sur différents plans : académique, scientifique et managériale

À travers ce modeste travail de recherche, nous visons :

- ➢ l'application des concepts théoriques et connaissances acquises lors de notre formation entre autres la communication interne et ses différentes actions, l'implication de la ressource humaine, ainsi que leur confrontation à la pratique à travers l'enquête sur le terrain ;
- ➢ aussi ce travail de recherche peut constituer un préambule à nos recherches doctorales.

L'objet de notre étude consiste donc, en la détermination de l'apport de la communication interne (à travers ses différentes actions) sur le climat social de l'entreprise VENUS-SAPECO.

1.2.2Les outils de recueil de l'information

Afin d'évaluer nos hypothèses et répondre aux interrogations de la problématique, nous avons eu recours principalement à deux outils de recherche, qui sont : l'analyse documentaire et le questionnaire.

- **L'analyse documentaire**

L'utilisation de cet outil a pour but d'évaluer l'implication du personnel à travers les principaux indicateurs RH que sont l'absentéisme et le turn-over ,il est à signaler que nous nous sommes contentés de ces deux indicateurs en raison de deux contraintes principales qui sont la disponibilité de l'information et la limite du temps.

Nous allons, donc, procéder à l'analyse de documents qui nous ont été communiqués par le service RH.

Après avoir comparé les taux d'absentéisme mensuel de l'année 2013 en calculant la variation, nous déterminerons le sens de cette variation (positive ou négative).

Nous avons également procédé à une revue de la littérature à travers nombreuses lectures d'ouvrages ,d'articles scientifiques ou encore d'enquêtes et sondages, dans le but de mieux cerner les notions et concepts clés liés au sujet.

La consultation de la majorité des ouvrages a eu lieu en ligne (sur le web), mais aussi au niveau de la bibliothèque de l'ENSM et de celle de EHEC Alger (ex INC).

- **Le questionnaire**

Afin d'évaluer le climat social de l'entreprise et déterminer l'influence des actions de communication interne sur ce dernier, nous avons décidé d'administrer un questionnaire à un échantillon des employés de l'entreprise VENUS-SAPECO.

- L'échantillonnage

« Dans le cadre d'une étude quantitative par sondage, l'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base »[1].

Nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste par quotas, qui peut être défini comme étant « une méthode d'échantillonnage qui consiste à s'assurer de la représentativité d'un échantillon, en lui affectant une structure similaire à celle de la population mère, au titre de plusieurs critères …»[2] .

Cette méthode présente l'avantage de ne pas nécessiter une base de données exhaustive de la population, un faible cout, mais surtout une grande rapidité. En effet, grâce aux quotas il est possible de remplacer un sondé par un autre qui a les mêmes caractéristiques sociodémographiques, ce qui permet de réaliser un sondage dans des délais plus courts.

Au vu des limites de notre étude de recherche relative au temps, il nous semble que ce type d'échantillonnage est adapté à notre travail de recherche ainsi qu'à ses objectifs.

La population mère étant de 330 employés nous avons défini la taille de notre échantillon à 60 employés avec les critères de niveaux hiérarchiques et de sexe.

Notre échantillon est constitué de la façon qui suit :

[1] http://www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillonnage-etude le 20\04\2014 à 18h11

[2] http://tpesondages.e-monsite.com/pages/de-la-realisation-des-sondages/les-differentes-techniques/la-methode-des-quotas.html le 18\04\2014 à 23h32

Tableau : N° 03. Détermination de la taille de l'échantillon

	Population =N	N%	Taille de l'échantillon =n
Cadres	39	12%	8
Agents de maitrise	36	11%	6
Exécutants	255	77%	46
total	330	100%	60

Ce tableau montre que la répartition des employés selon le niveau hiérarchique au sein de notre échantillon est identique à celle de la population mère ; à titre d'exemple : les cadres représentent 12% des employés (soit 39 employés) de VENUS-SAPECO, dans notre échantillon, le nombre de cadres interrogés est de 8 soit 12% de l'échantillon.

Tableau : N° 04**.** Répartition des employés selon le sexe

	Population N	N %	Taille de l'échantillon « n »
Hommes	206	62,42%	37
Femmes	124	37,58%	23
total	330	100%	60

Nous avons procédé de la même manière pour le critère du sexe, puisque 23 est le nombre de salariés hommes à interroger, représentant 62,42% de a taille de l'échantillon.

1.2.3 Structure du questionnaire

Le questionnaire administré (voir annexe 01), est composé de 19 questions comprises dans 5 pages, nous l'avons scindé en trois parties :

- La première partie est consacrée à l'identification de l'interviewé à travers 4 questions, dont une dichotomique et les autres à une seule réponse permise.
- La seconde partie porte sur la perception de la communication interne par le personnel. Cette partie comprend 09 questions, dont 3 sous forme d'échelle de Likert et une question ouverte.
- La dernière partie vise à évaluer le climat social de l'entreprise à travers 06 questions, dont deux ouvertes, une sous forme d'échelle, deux à une seule réponse permise et une à choix multiple.

Une partie du questionnaire a été administré en face à face, l'autre partie a été distribuée au personnel en leur demandant de le restituer dans un délai de 24H (ce second mode d'administration a été préconisé par l'entreprise).

- **Difficulté de la recherche**

Lors du déroulement de notre stage nous avons été confrontés à certains obstacles qui ont quelque peu retardé ou ralenti notre travail de recherche. Les principaux obstacles sont :

- Manque de travaux de recherche ou d'articles scientifiques sur la communication interne, ou le climat social des entreprises algériennes ;
- Notre période de stage pratique coïncidait avec la procédure de renouvellement de la certification ISO de l'entreprise, ce qui a fait qu'en dépit de la bonne volonté des différents responsables de l'entreprise, ils étaient le plus souvent indisponibles, y compris notre tuteur ;
- Faute de disponibilité des employés le questionnaire n'a pu être administré en face à face, particulièrement celui destiné aux exécutants, ce qui a réduit le taux de réponse de cette catégorie de salariés à 81,13%, et un taux global de réponse de 91,66%.

1.3 CADRE THÉORIQUE DU TRAVAIL DE RECHERCHE

1.3.1Concepts clés de la communication interne

Il nous parait essentiel de donner quelques définitions des concepts relevant de la communication interne, principalement ceux qui vont être mis en application lors de l'enquête sur le terrain.

A. Définition de la communication interne

« La communication interne est la fonction qui formalise et organise les échanges d'informations auprès des différents publics internes de l'entreprise .en fonction de la stratégie de celle-ci. »[1]

Cette définition restreint la communication interne à son rôle informationnel principalement.

En 2003, d'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry considèrent la communication interne comme « *une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans sa cible , soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui lui sont poursuivis. »*[2]

Les auteurs mettent l'accent sur la cible de la communication interne, selon eux c'est ce qui en fait sa spécificité.

C'est la définition de DECAUDIN et IGALENS qui nous parait plus complète, car elle intègre les différentes dimensions de la communication interne : *« 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. »*[3]

De plus, Pierre DE SAINT-GEORGES met l'accent sur la nature polysémique de la communication interne qui peut conduire à la confusion, dans son article : *penser la communication interne des entreprises et des organisations.*

Dans le même sens RENCKER Edouard ajoute : « *La réalité est que la communication interne est un exercice délicat, subtil, changeant, adaptable, souvent intuitif, mais que l'on peut (doit*

[1] RIOM Aude,LIBAERT Thierry,ADARY Assael,2010 ,p167,*toute la fonction communication*,dunod,Paris.
[2] D'ALMEIDA Nicole,LIBAERT Thierry,2003 ,p09 ,*la communication interne de l'entreprise,* Dunod,Paris.
[3] DECAUDIN Jean Marc et IGALENS Jacques,2013 ,p1 ,*la communication interne*,Dunod,Paris

?) néanmoins étayer par des « briques » de méthodologies, et un ensemble de techniques empruntées autant à la sociologie qu'au management des ressources humaines ou au journalisme (pour la hiérarchisation et le traitement des informations) »[1].

B.Evolution des enjeux de la communication interne

RENCKER Edouard explique dans son ouvrage *le nouveau visage de la com'interne* que depuis les années 80 à nos jours la communication interne a connu de grandes mutations. A chaque étape de ces mutations, le rôle et les enjeux de la communication interne évoluaient pour correspondre aux nouveaux défis managériaux des entreprises.

Dans les débuts 80, la communication interne avait essentiellement une fonction de description de l'entreprise ainsi que de son fonctionnement ; « *Les thèmes à la mode portent sur l'explication des process , l'amélioration du dispositif industriel, la sécurité, les prouesses techniques, les implantations géographiques, la vie des salariés (par le petit bout de la lorgnette… carnet, mariages, naissances, parfois décès), les compétences, la formation, l'innovation.* »[2]

Au milieu des années 80 la notion de « mondialisation » commence à s'imposer, parallèlement la direction du personnel transit vers une direction des ressources humaines en conséquence la fonction de communication interne est identifiée.

Pour THEVENET Maurice, la communication interne est une réponse à 4 impératifs : l'impératif bureaucratique, symbolique, stratégique et relationnel.

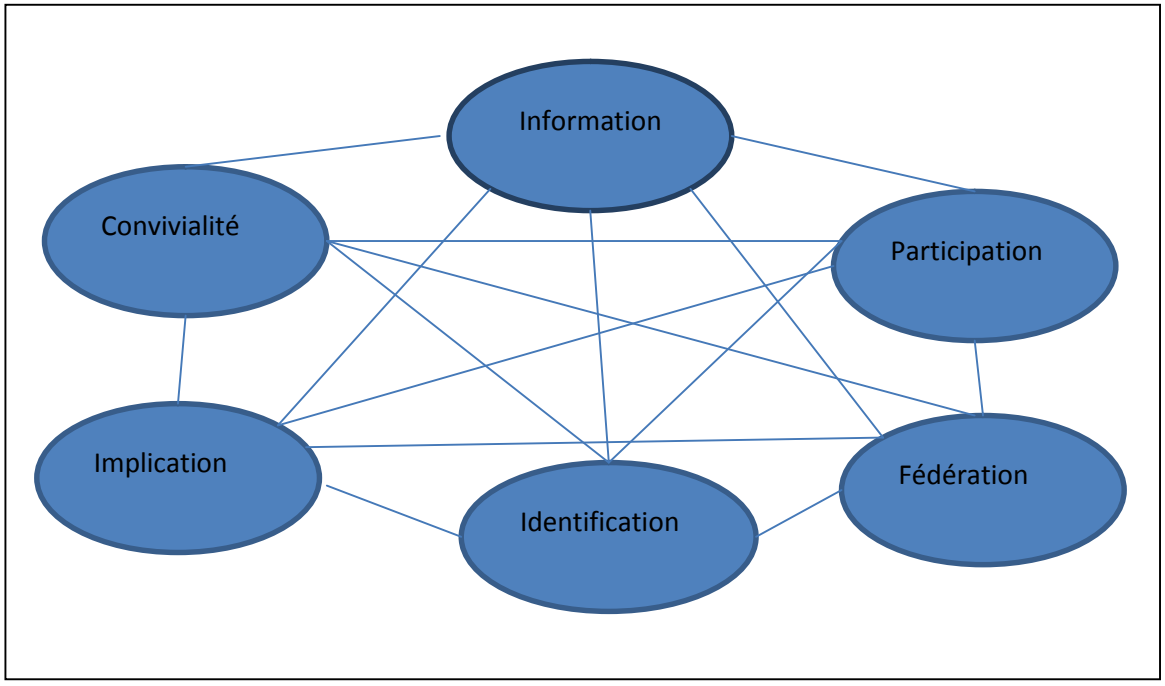
Ce dernier impératif est défini comme : « *la volonté d'instaurer un climat de communication qui agisse sur les comportements et les perceptions. Au plan individuel, chacun a besoin d'établir des relations et de communiquer avec l'entreprise et les autres acteurs. Au plan collectif, un bon climat relationnel est source d'un bon climat social* »[3]

[1] RENCKER Edouard,2007,p06 ,le nouveau visage de la com'interne,Eyrolles,Paris.
[2] RENCKER Edouard, ibid. p09
[3] MICHON Christian, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer », Communication et organisation [En ligne], N°5 | 1994

vers les années 90, des stratégies et dispositifs de communication se dessinent et s'affinent. La communication interne s'intéresse de plus en plus à la mobilisation et dynamisation des équipes.

En 1994 dans son article, MICHON Christian identifie six composantes de la communication interne, il soutient que la convivialité est le fondement de la construction d'un bon climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers, à des fonctions, à des sites différents :

Figure : N°02. Les six composantes de la communication interne



Source :MICHON Christian,ibid

Pour RENCKER Édouard c'est durant les années 2000 que la communication interne atteint sa maturité, notamment à travers la spécificité de ses outils qui s'adapte au public.

Face à la progression de l'individualisme au travail, la communication interne a pour mission « *de recréer du lien, de faire partager les expériences, de mettre en valeur les fameuses best practices chargées d'alimenter à la fois les idées novatrices et les échanges*

entre collaborateurs. Il faut « arrondir » ce que les organisations ont rigidifié, relier ce que les organigrammes ont séparé. »[1]

En effet, la communication interne est appréhendée comme un garant du bien-être social, en ajoutant à sa mission la construction d'une image forte auprès des employés dans le but de gagner et maintenir leur confiance, faire leur fierté et favoriser leur motivation et leur adhésion .

Pour BEAL et LESTOCART, l'efficacité de la communication interne est désormais, tributaire du métier, de l'équipe, des savoirs et du service tout en tenant compte du contexte économique.

L'entreprise est amenée à répondre aux questions des salariés, telles que : qui sommes-nous ?ou voulons nous aller et comment ?qui commande ?comment mon travail est-il reconnu et quelle est ma récompense ?...

En fonction de l'entreprise, de son histoire, s'ajouteront des questions liées au style de management, à des attentes sociales et psychologiques, « à l'orientation plus ou moins humaniste des dirigeants qui donneront leur empreinte aux échanges internes. »[2]

1.3.2Quelques notions sur le climat social des entreprises

A .Définition du climat social :

Il existe une littérature abondante portant sur le climat social des entreprises, de nombreux auteurs se sont penchés sur le sujet .cependant, aucun d'entre eux n'a apporté de définition unique ou commune du climat social, c'est le constat que nous avons fait lors de nos lectures.

Dans un article paru en 2006, DROZDA-SENKOWSKA Ewa et OBERLE Dominique (professeur en psychologie sociale) considèrent que le concept de climat social est en train de se transformer d'une caractéristique groupale en une perception individuelle, en soutenant que « *dans la grande majorité des cas, le climat social est, au mieux, une évaluation globale partagée entre les personnes appartenant à une même formation collective. Mais son*

[1] RENCKER Edouard,op.cit,p15

[2] BEAL Jean-Pierre,LESTOCART Pierre-André,2003,p18,*entre management et marketing :la communication interne*, les éditions demos, Paris.

caractère plus ou moins « consensuel » ou « partagé » est, dans la plupart des cas, inféré à partir de l'agrégation des perceptions individuelles »[1]

La définition qui nous a paru la plus exhaustive est celle d'Annick Cohen-Haegel : « *C'est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques de ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, les compétences de l'encadrement, le type d'évaluation,… »*[2]

A partir de cette définition nous pouvons constater, que le climat social est un concept multidimensionnel qui peut être perçu comme la résultante du degré de satisfaction de la R .H d'une entreprise.

Autrement dit, le climat social couvre les situations mettant en évidence : le relationnel à l'intérieur des équipes, le relationnel entre les différents niveaux hiérarchiques, mais aussi le niveau d'information dont disposent les collaborateurs, l'efficacité de l'organisation mise en place, les différents processus garant de l'équité et le niveau d'autonomie et de concertation des employés.

B.Les déterminants du climat social

Les facteurs déterminants le climat social d'une entreprise sont nombreux. Selon COHEN-HAEGEL ils peuvent être regroupés en deux types :

- Facteurs physiques
  - L'environnement de l'entreprise : tel que la situation géographique, économique….
  - La taille et la structure de l'entreprise : selon l'auteur il existe une corrélation négative entre la taille de l'entreprise et la nature du climat social, puisque plus la taille de l'entreprise est importante moins il y'a de coordination et de communication entre ses membres, entrainant un accroissement de l'absentéisme et une diminution de la cohésion interne principalement.

[1] Drozda-Senkowska Ewa et Oberlé Dominique, « Climat social en psychologie sociale : un thème délaissé, un trésoroublié ou un concept détourné ? »,Les cahiers internationaux de psychologie sociale, N° 70,2006 , p 77
[2] COHEN-HAEGEL Annick,2010,p 319, toute la fonction Ressources Humaines,dunod.Paris

- La nature de la production : selon que l'entreprise soit commerciale ou industrielle, il s'établit un certain nombre de réflexes, d'habitudes spécifiques à chacun des types d'activité, que l'auteur qualifie de « mentalité collective » ;
- La composition des effectifs de l'entreprise : le climat peut varier selon les catégories socioprofessionnelles, le sexe, les âges…

- Les facteurs organisationnels

- Les conditions de travail : le climat social est fortement lié aux conditions de travail, ces dernières comprennent les conditions matérielles (horaires, rémunérations,…), condition de vie au travail (chaleur, bruit,…), mais aussi les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité (degré d'initiative, possibilité de formation,…).
- Les styles de management : allant de la direction autoritaire à la démocratique en passant par le « laisser-faire ».
- Les politiques R.H de l'entreprise le mode de rémunération, d'intégration de développement des compétences, mais aussi de communication influe directement sur le climat social.

Dans son ouvrage LANDIER Hubert considère cependant le déficit en information comme une cause majeure de mécontentement, l'auteur impute l'origine de ce déficit à l'apparition de l'intranet, mais aussi à la complexité croissante des situations ralenti l'arrivée de l'information à son destinataire.

L'auteur alerte sur cette situation, en faisant remarquer qu' « *à réduire l'information à sa dimension fonctionnelle on en arrive ainsi à oublier deux autres aspects : d'une part l'information donne du sens à ce que l'on fait et d'autre part informer ses collaborateurs c'est avoir de la considération à leur égard »*[1]

C.Les indicateurs du climat social

Nous pouvons dire que les indicateurs sont au climat social ce que sont les symptômes à la maladie ; L'indicateur étant un outil d'observation de la réalité.

En parcourant la littérature du climat social, on s'aperçoit que ses indicateurs sont classifiés, principalement, en deux catégories : quantitatifs et perceptifs.

[1] LANDIER Hubert, 2008, p74, évaluer le climat social de votre entreprise, eyrolles, Paris

- Les indicateurs quantitatifs : appelés également indicateurs objectifs, ils comprennent les données factuelles que l'on retrouve dans le bilan social ou les tableaux de bord sociaux, tels que : le taux d'absentéisme, le taux de rotation de personnel (turn-over), taux d'accidents de travail, taux de conflits,…
- Les indicateurs perceptifs : *« ils concernent les comportements au travail observables »*[1], comme le manque d'implication, de motivation, d'initiative ou encore les non-dits.

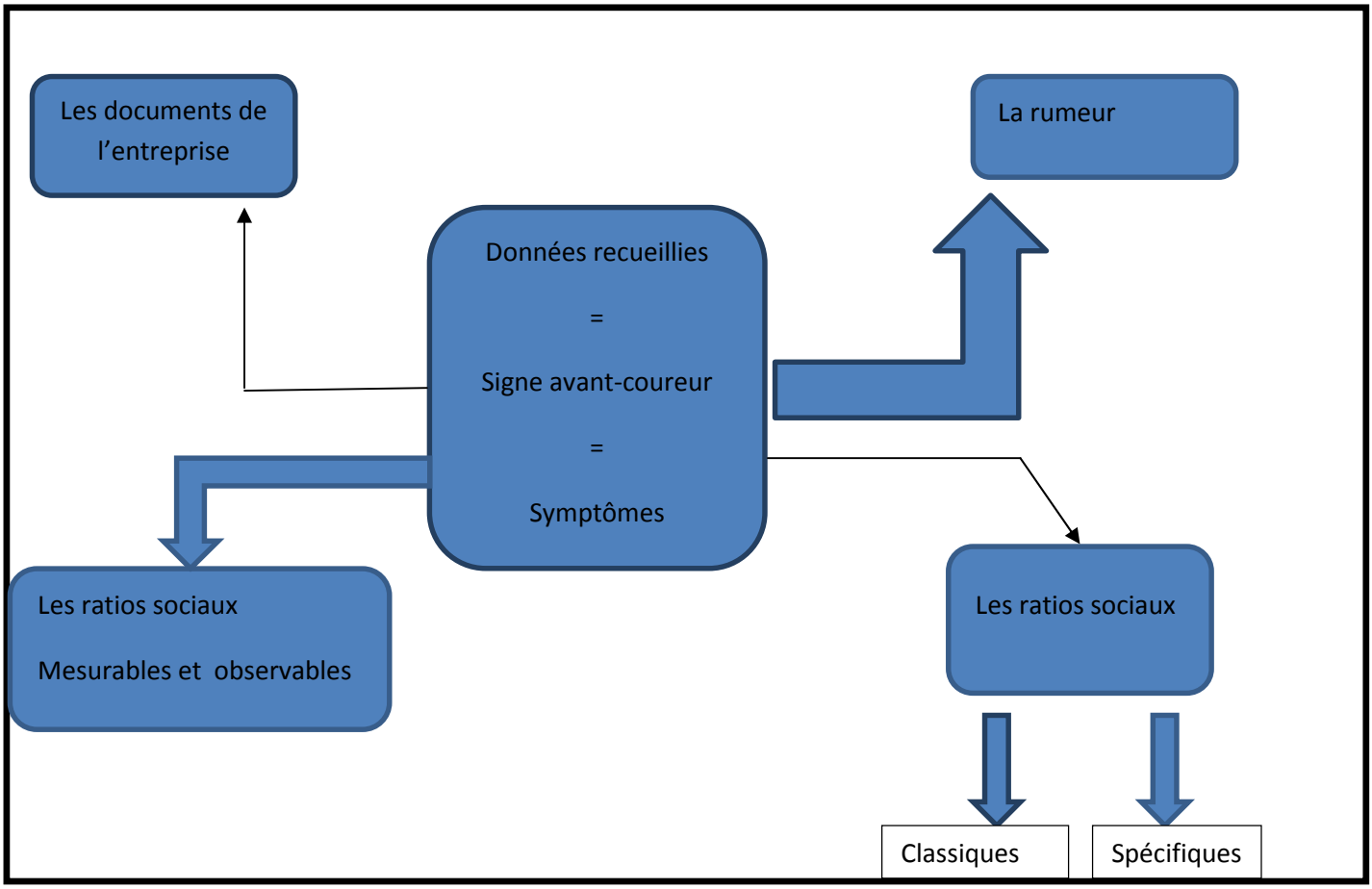
Dans son ouvrage, cité précédemment COHEN-HAEGEL Annick ajoute à ces deux types d'indicateurs : l'analyse des documents de l'entreprise (les comptes rendus des réunions avec les représentants du personnel, la note de service, les tracts syndicaux et la fiche d'évaluation du personnel) et les rumeurs ou ce que H.LANDIER appelle des bruits de couloirs et qu'il considère comme étant une des causes majeures de mécontentement des employés. Selon lui ces bruits de couloirs apparaissent lorsqu'il y'a déficit en information officielle ; « les racontars deviennent ainsi l'unique source d'information disponible »[2].

L'auteur part du constat que la rumeur n'est que l'amplification de ces bruits de couloirs, qui font que le sentiment de méfiance s'instaure durablement au sein des employés, vis-à-vis de la direction.

Le schéma ci-dessous, représente les différents indicateurs du climat social

[1] COHEN-HAEGEL Annick,op.cit
[2] LANDIER Hubert,op.cit,p 77

Figure : N° 03. Les indicateurs de dégradations du climat social



Source : adapté par nous-mêmes sur la base de la figure 10.2 de COHEN-HAEGEL Annick,op.cit,p 330

1.3.3Tour d'horizon du climat social des entreprises (France, Maroc, Tunisie)

Avant de procéder à l'analyse du climat social de l'entreprise VENUS-SAPECO, nous avons souhaité avoir un aperçu sur le climat social des entreprises à l'étranger.

Dans les pays Européens nombreuses études ont été menées, majoritairement par des cabinets de conseil, cependant celles qui nous paraissent les plus pertinentes et méthodologiquement bien élaborées sont celles réalisées par le groupe CEGOS[1].

L'enquête de 2012 ; menée en France auprès des salariés du secteur privé, des agents de la fonction publique et des DRH des deux secteurs, avait pour objectif de mesurer le climat

[1] Le Groupe Cegos, créé en 1926, figure parmi les leaders mondiaux de la formation professionnelle continue. L'expertise de ses consultants recouvre tous les domaines de la sphère professionnelle et du développement des compétences : http://www.cegos.com/fr/groupe/

social dans les entreprises privées et les organisations publiques françaises avec un échantillon de 1300 salariés et 248 DRH. Les principaux résultats ont été comme suit :

- 36% des salariés s'estimaient, globalement satisfaits du climat social de leur entreprise contre 48% des DRH ;
- 76% des salariés affirment être très impliqués dans leur travail ;
- 36% affirment que les grandes orientations stratégiques de leurs entreprises sont claires pour eux.

Ces résultats nous permettent d'avoir un aperçu sur la tendance du climat social dans les entreprises Française, plus particulièrement sous le poids de la conjoncture économique, actuelle, du pays.

L'enquête de 2013 a montré que pour la première fois depuis 5 ans, les grands indicateurs de satisfaction repartent à la hausse : 52% des collaborateurs se déclarent satisfaits du climat social dans leur entreprise/administration[1].

Dans la region MENA (moyen orient et nord afrique), précisément au Maroc dans son rapport :*Turbulences régionales et impact sur le climat social au sein* des *entreprises marocaines,*DIABIRA Meria fait le parallèle entre le « printemps arabe » et l'évolution du climat social des entreprises .

Des changements ont eu lieu sur différents aspects de l'organisation des entreprises ; cela va des distances hiérarchiques : la barrière de la crainte (de son employeur) a été supprimée et l'apparition d'une relation de dualité entre employeur et employés apparait.

Au Maroc de 2010 à 2011 il a été constaté un accroissement du nombre d'entreprises du secteur privé touchées par la grève (121 à 186 entreprises) .Le rapport fait également apparaitre une systématisation des grèves avec occupation des lieux de travail ,en expliquant que ce phénomène n'est que la conséquence de la réappropriation de l'espace public née du « printemps arabe ».

[1] http://www.cegos.fr/solutions/etudes/Pages/climat-social-secteur-prive-fonction-publique-2013.aspx le 09\05\2014 à 12H35

Autre particularité du climat social des entreprises marocaines, c'est l'impact qu'ont les autorités publiques sur ce dernier. En effet, El Miloudi El MOKHAREK, secrétaire général du Syndicat UMT (union marocaine du travail) affirme : « *C'est à Tanger, ville où les autorités locales sont très présentes que l'on dénombre le moins de mouvements revendicatifs. Les autorités publiques auraient donc un rôle d'encadrement à jouer dans le dialogue social. »*[1]

En 2011, le sociologue tunisien BOUKERAA Ridha soutenait : « *L'écosystème des entreprises tunisiennes se caractérise par "un climat social morose et maussade" qu'il faudrait gérer pour permettre le redécollage de l'économie tunisienne »*[2]

*L*e constat que fait ce sociologue sur les entreprises tunisiennes peut s'expliquer, selon nous, par les mêmes raisons citées précédemment .La conjoncture politique et sociale du pays (le printemps arabe) influe sur l'activité des entreprises et par conséquent son climat social.

Pour inverser cette tendance, différents programmes sont envisagés, notamment ceux visant à développer la responsabilité sociétale (RSE) des entreprises tunisiennes.

En 2013 CHERIF Tarek (président de la Confédération Générale des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONECT)) souligne : « *l'instauration d'un climat social sain au sein de l'entreprise tunisienne, est en mesure de garantir sa pérennité et sa réussite»*[3].

A travers ces différentes définitions nous constatons qu'il existe un lien étroit entre la communication interne et le climat social des entreprises, ce qui va nous permettre de mieux appréhender la politique de communication interne de VENUS-SAPECO que nous allons aborder dans le chapitre suivant.

[1] DIABIRA Meria, Rapport du séminaire : *Turbulences régionales et impact sur le climat social au sein des entreprises marocaines,* Konrad-Adenauer-Stiftung, Bureau Rabat.
[2] http://www.turess.com/fr/tapfr/137356 le 09\05\2014 à 13h16
[3] http://www.africanmanager.com/152583.html le 09\05\2014 à 13H 32

CHAPITRE 02 : LA COMMUNICATION INTERNE ET L'IMPLICATION DU PERSONNEL DE VENUS-SAPECO

Dans ce second chapitre nous présentons l'organisation de la fonction communication interne au sein de l'entreprise VENUS-SAPECO ainsi que les différents outils dont elle dispose.

Aussi, nous essayerons d'évaluer l'implication des salariés de l'entreprise en étudions la variation des deux indicateurs R.H : le taux d'absentéisme et le taux de turn-over.

2 .1 PRÉSENTATION DE LA FONCTION COMMUNICATION INTERNE

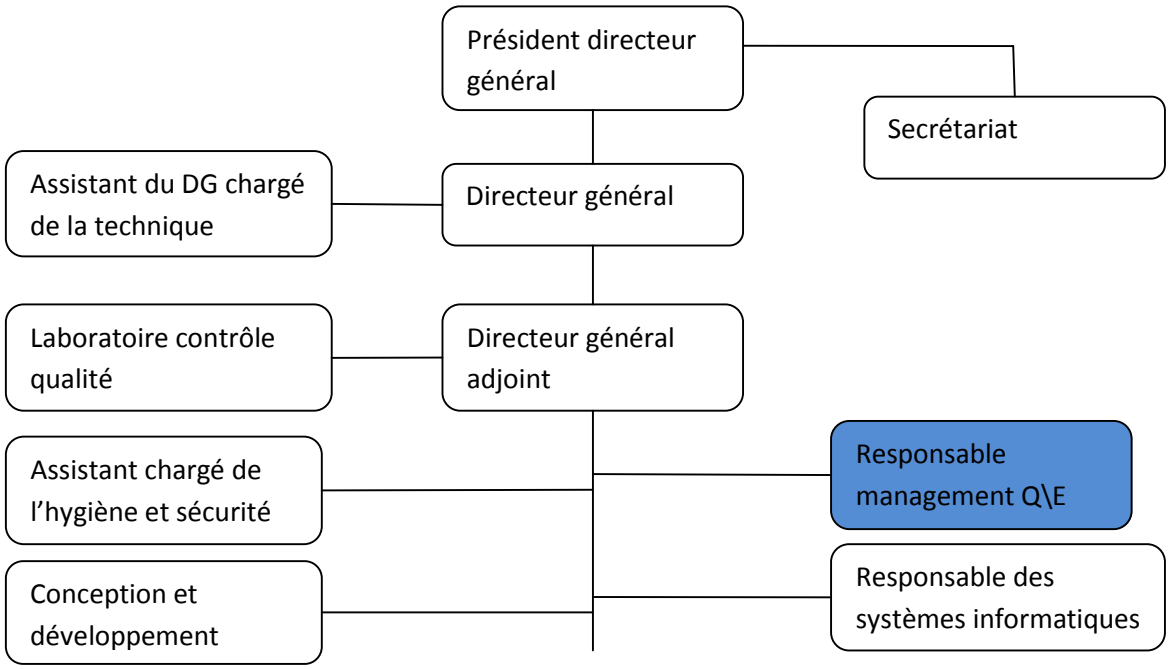
2.1.1 Organisation et outils de la communication interne

La communication interne au sein de VENUS-SAPECO est du ressors du service management qualité\environnement, conformément aux exigences normatives de la certification ISO 9001version 2008, exigence qui se concentre principalement à la communication sur la qualité.

Le service management qualité et environnement est rattaché à la direction générale comme présenté ci-dessous. Mis en place en 2003, il est constitué de deux cadres : femme ayant un BAC + 5, l'une d'elles a suivi un stage de superviseur QHSE (3 mois) et prépare actuellement un master en QHSE également.

Le service management qualité et environnement est considéré comme l'interface entre la direction générale et les autres services et directions de l'entreprise. Il a pour mission principale de collecter, surveiller et mesurer les données en provenance des différentes structures de l'entreprise, mais aussi la maitrise du flux informationnel.

Figure : N°04.Organigramme partiel présentant le rattachement du service management Q\E à la direction générale



A. Supports et outils de la communication interne

Le support joue un rôle prépondérant dans l'efficacité de la communication, DECAUDIN et IGALENS énoncent deux catégories de supports.

- La première est contrôlable par l'entreprise, car elle maitrise le message diffusé en lui-même, mais aussi sa construction et mise en œuvre. Dans cette catégorie on retrouve des supports personnels (un employé face à son supérieur) ou de masses telles que l'intranet.
- La seconde catégorie concerne les canaux (supports) incontrôlables par l'entreprise ; cette dernière n'a pas la maitrise du message diffusé à travers eux. Ces canaux peuvent également être scindés en supports personnels, la rumeur notamment ou en masse comme la presse économique.

Nous allons nous intéresser à la première catégorie, car leurs effets sont mesurables et l'entreprise peut agir dessus, aussi notre enquête sur le terrain vise à déterminer dans quelle mesure les actions de communication, appartenant à cette catégorie influe sur l'amélioration du climat social de VENUS-SAPECO.

Les principaux outils de cette catégorie sont :

- **Moyens oraux**
  - **Communication de proximité**[1]

Elle comprend l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct (encadrement) ou par le top management de l'entreprise, elles peuvent s'inscrire dans le cadre d'une visite spontanée ou planifiée.

L'importance de ce type de communication réside dans les 3 points suivants :

1) L'écoute : ce qui permettra au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études ou les éventuels filtres émis par le DRH ;
2) La diffusion des messages : faciliter l'expression des directives, leur compréhension ainsi que leur acceptation ;
3) Le symbole : la présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. À l'inverse, son absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau de climat social de l'entreprise.

  - **Réunions :**

Outil de la communication interne le plus répandu au sein des entreprises et paradoxalement le plus critiqué ; en raison de son caractère chronophage. Or si la conduite des réunions se fait efficacement elles peuvent s'avérer être un moyen générateur d'idées novatrices, de développement de l'esprit d'équipe et de cohésion, mais également source de motivation.

On peut distinguer trois (03) types de réunions[2] :

1) Réunions d'information descendante : il s'agit de transmettre l'information à un groupe d'auditeurs rassemblé sur le thème dont il est question (exp : présentation d'une opération) ;
2) Réunions d'information remontante : consiste à réunir des personnes concernées par un sujet afin de recueillir des informations, enregistrer des attentes et \ou opinions.
3) Réunions de partage de l'information : il s'agit de réunions-discussions pour se concerter, se consulter entre collègues à l'initiative d'un responsable pour résoudre une difficulté, remédier à un dysfonctionnement ou améliorer une situation.

[1] D'ALMEIDA Nicole,LIBAERT Thierry,op.cit p 62
[2] BEAL Jean-Pierre,LESTOCART Pierre-André,op.cit,p44 .

- **Les cercles de qualité**[1] :

Ils sont composés de petits groupes d'employés qui se réunissent pour résoudre des problèmes liés au déroulement du travail, généralement ils sont hebdomadaires. Cela permet de bénéficier de l'intelligence et la créativité des employés au profit de l'entreprise, d'améliorer les relations humaines et d'évaluer les compétences notamment.

- **Communications évènementielles :**

Également appelées opérations spéciales ; ce sont des formules plus légères que les conventions et plus originales.

L'objectif étant de motiver les salariés autour de valeurs d'effort de dépassement de soi et d'esprit d'équipe, puisque de manière générale, ce sont des évènements sportifs, comme ils peuvent être également de nature culturel, écologique ou médical.

Ce type de communication englobe le sponsoring, mécénat, parrainage, etc.

Nous pouvons rajouter à ces outils, le journal téléphone qui consiste en la mise à disposition des salariés une ligne téléphonique aboutissant à un répondeur disant périodiquement des informations sur la vie de l'entreprise. Les informations sont généralement brèves (5 à 10 minutes) et visent à intéresser le salarié qui arrive à son bureau le matin (rangement du bureau, café, etc.) ou la population des travailleurs nomades en déplacement constant chez des clients et pouvant accéder aux informations de son entreprise via son téléphone de voiture. Fonctionnant selon le même principe on retrouve également la radio d'entreprise.

- **Moyens écrits**
  - **Journal d'entreprise**

L'avènement des TIC ces dernières décennies n'a pu détrôner cet outil dans les entreprises européennes. En effet, une étude Euro RSCG C&O[2] (2008) a mené aux résultats suivants :

- ✓ 95% des entreprises diffusent encore des publications à leurs salariés ;
- ✓ 82% des salariés considèrent que le journal d'entreprise contribue efficacement à leur information.

Le journal d'entreprise peut être considéré comme organe d'information, instrument de formation, tribune d'expression du personnel ou encore une feuille de liaison.

- Documents de travail : englobe tout ce qui est note de service, rapport écrit, boite à idées, tableau d'affichage…

[1] SAID MAHMOUCHE Fadila, 2011, p148, communiquer *efficacement en interne*,El dar el othmania,Alger
[2] LIBAERT Thierry et WESTPHALEN Marie-Hélène ,op.cit

Le tableau d'affichage présente l'avantage d'être facile à mettre en œuvre et à gérer, peut contenir des informations légales, hiérarchiques ou salariales.

- **Moyens audiovisuels**
  - **La visioconférence :** c'est un outil efficace puisqu'il permet de réduire les distances, permet la participation de personnes des quatre coins du monde à une conférence. Les personnes participantes à une visioconférence se voient et discutent en direct comme s'ils étaient en un même lieu.
  - **Film d'entreprise :** ou film d'information est un court métrage présentant les activités de l'entreprise et à les faire connaitre, ainsi qu'à sensibiliser à un problème spécifique. Il donne une vision concrète et synthétique de l'entreprise.

- **moyens informatiques** :

On retrouve cette catégorie sous l'appellation également de communication électronique ou l'intranet (même si cette dernière ne couvre pas l'ensemble des outils appartenant à cette catégorie).

- **L'intranet :**

C'est un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'internet (courrier électronique, moteur de recherche,…).Il permet à moindre coût et en toute sécurité la diffusion et le partage de textes, images et sons entre les différents membres d'un groupe quel que soit l'endroit où il se trouve.

Les systèmes intranet fournissent des informations instantanées (résultats de l'entreprise, message de la direction…), ou des informations commerciales (lancements de produits, campagne de publicité…), mais aussi des informations pratiques (gestion du temps de travail,…).

Lors de l'implémentation d'un tel réseau dans une entreprise, elle doit veiller à impliquer les employés et les sensibiliser à son utilisation en présentant ses avantages. si nécessaire, à travers des sessions de formation.

L'une des conséquences majeures de l'adoption de l'intranet par les entreprises est le rétrécissement des distances hiérarchique, puisqu'on peut établir un contact aisément avec le supérieur N+2 ou N+3.

- **Les réseaux sociaux :**

Le monde des entreprises n'a pas échappé à la déferlante du web2.0[1], l'influence de ce dernier sur l'entreprise se manifeste à travers :

1) Les réseaux sociaux externes :

De nos jours, on retrouve les salariés dans des blogs ou Facebook, que ça soit en tant que simple visiteur ou administrateur. Ou encore des réseaux plus professionnels tels que LinkedIn. Sur l'ensemble de ces plateformes, ils sont amenés à s'exprimer sur leur entreprise, cela a fait que de plus en plus d'entreprises fournissent à leurs salariés des principes de présence sur les réseaux sociaux.

2) Les réseaux sociaux internes :

Ce type de réseau n'en est qu'à ses débuts, et vise à remplacer le système de messagerie électronique. Ils offrent de multiples fonctionnalités telles que l'indication des compétences ou des projets sur lesquels les salariés sont prêts à collaborer.

Tableau : N°05. Exemples d'outils de la communication interne

Moyens oraux	Moyens écrits	Moyens audiovisuels	Moyens informatiques
Communication de proximité (type visite d'usine) réunions, téléconférences, cercles de qualité, communications évènementielles (incentives team building, portes ouvertes…) numéro vert	Journal d'entreprises, newsletter, revue de presse, documents de travail (note de service, rapport…) tracts, panneaux d'affichage, boite à idées, sondages, enquêtes internes	Film d'entreprises, visioconférence, diaporama journal vidéo	Intranet et extranet, e-mail, newsletter électronique, forums de discussion, blogs

Source : LIBAERT Thierry, 2010, p70, communication corporate,dunod,Paris

[1] Le web 2.0 désigne généralement le "web nouvelle génération" c'est à dire l'ensemble des fonctionnalités communautaires et collaboratives (blogs, avis consommateurs, flux RSS, plateformes d'échanges vidéo, etc.) qui se sont fortement développées sur Internet à partir de l'année 2005 .

Dans leur ouvrage DECAUDIN et IGALENS présentent la formation comme un outil de communication interne incontournable qui doit s'additionner aux supports cités précédemment, qu'ils qualifient de traditionnels.

« La formation permet de travailler et d'affiner le contenu de l'information dans le but d'une meilleure réception et d'une meilleure appropriation »[1]

B. Les outils de communication interne de l'entreprise VENUS-SAPECO

L'entreprise détermine le type et nombre d'outils de communication à utiliser en fonction de sa taille et le profil de ses salariés.

VENUS-SAPECO étant une entreprise qui se classe dans la catégorie des PME et ayant une majorité d'employés du niveau de l'exécution (77,27%), a opté pour des outils relativement simples, que l'on peut qualifier de traditionnels et qui figurent parmi les exigences de la certification iso 9001 :2008 .

Les outils de communication interne dont dispose VENUS-SAPECO sont : les réunions (annuel et mensuel), briefings, l'affichage, le téléphone, la messagerie électronique, les sessions de formation et de sensibilisation, le réseau intranet en plus des commissions hygiène et sécurité.

- **Les réunions :**

L'entreprise a recours à deux types de réunions : annuelle et mensuelle

- **Réunion annuelle** : considérée comme une revue de direction on y présente de manière synthétique les résultats qualité portant sur :

  a) les résultats des audits ;

  b) les retours d'information des clients ;

  c) le fonctionnement des processus et la conformité du produit ;

  d) l'état des actions préventives et correctives ;

  e) les actions issues des revues de direction précédentes ;

  f) les changements pouvant affecter le système de management de la qualité ;

  e) les recommandations d'amélioration (émanant de l'opérationnel).

  Conformément à l'exigence, ISO 9001 :2008 , 5 .6.a relative à la revue de direction.

[1] DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS jacques,op.cit p 184 ;

En d'autres termes, cet outil a pour objectif principal de de lister et passer en revue toutes les sources d'information aptes à rendre compte de l'état à l'instant T du SMQ et à identifier des actions d'amélioration.

Participe à cette réunion des membres permanents tels que la direction ou le responsable management Q\E, mais aussi des invités, en fonction de l'ordre du jour.

La norme stipule que les enregistrements de la revue de direction doivent être conservés.

- **Réunion mensuelle** : aussi appelée revue de processus, cet outil n'est pas obligatoire selon la norme ISO 9001, néanmoins par le fait des nombreux avantages qu'il présente il demeure fortement apprécié par les entreprises certifiées.

  Participent donc à cette réunion les pilotes de chaque processus, le responsable du système de management.

  La revue de processus permet à chaque pilote de processus de s'impliquer (et d'impliquer ses équipes) dans la démarche d'amélioration d'identifier les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et/ou le suivi des dispositions établies. Cet outil offre la possibilité aux pilotes de servir de correspondants du responsable du système de management.

  Les points abordés peuvent concerner, de manière non exhaustive :

  - le bilan de la performance des processus (indicateurs de performance) ;
  - le bilan des non-conformités, dysfonctionnements et réclamations rencontrées depuis la dernière revue ;
  - le suivi des actions d'amélioration (correctives et préventives) décidées précédemment ;
  - l'identification des besoins en ressources.

Cet outil peut être défini comme une déclinaison de la revue de direction.

- **Briefings** : ils peuvent être interstructurels ou intrastructurels .Le briefing a pour principal objectif de rapprocher les interfaces dans les processus et créer une certaine cohérence entre eux appréhendant les différents problèmes rencontrés sous différentes optiques.

Les briefings interstructurels sont planifiés à l'avance et ont lieu mensuellement quant aux briefings intrastructurels se tiennent fréquemment et des que le besoin s'en fait sentir.

- **Affichage** : il existe au sein de l'entreprise des espaces consacrés aux affichages, situés à des endroits fortement fréquentés par les salariés tels que la salle d'attente (près des distributeurs automatiques de boisson et sucrerie), à l'entrée de chaque service.

L'affichage se fait dans les deux langues (arabe et français), en fonction du type d'information, l'affichage émane le plus souvent du responsable des ressources humaines, c'est le chef de service\usine qui est chargé de sa diffusion.

- **Le téléphone** : demeurant l'outil le plus simple d'utilisation ; chaque bureau de l'entreprise est doté d'une ligne téléphonique leur permettant de maintenir le contact avec les collaborateurs d'un même service, mais aussi ceux des deux usines (situés non loin du siège social) en plus des communications extérieures.
- **La messagerie électronique :** outil jugé pratique par les employés de l'administration en leur favorisant les échanges et garantissant une rapidité de réaction ;
- **Les sessions de formation et sensibilisation :**

  C'est le chargé HSE qui élabore le programme des formations et en détermine la thématique en fonction des besoins de l'organisation et de la cartographie des risques notamment.

  Le HSE travaille en collaboration avec le responsable RH pour planifier ces sessions de formation en fonction du programme de production et de la disponibilité du personnel.
- **L'intranet :** VENUS-SAPECO est parmi les premières entreprises algériennes à avoir adopté un tel outil. En effet, l'entreprise a procédé à l'implémentation de son réseau intranet « simple comm » en 2003.
- **Commission hygiène et sécurité** : sa constitution et ses attributions sont régies par le décret exécutif n° 05-09 du 27 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 8 janvier 2005 relatif aux commissions paritaires et aux préposés à l'hygiène et à la sécurité. (page 16) (publié dans JO n°4 du 09/01/2005).

A ces outils s'ajoute la boite à idées disposée dans la salle d'attente du bloc administratif, cependant nous avons choisi de ne pas l'inclure dans notre questionnaire, car nous avons constaté la méconnaissance des salariés de son existence ou de son utilité, en effet les nombreux salariés interrogés pensaient qu'elle était destinée exclusivement aux réclamations ou suggestions des clients.

Aussi, VENUS-SAPECO a fondé en 1998 une équipe interne de football, le FC VENUS les membres de cette équipe ainsi que leur entraineur sont des salariés de l'entreprise, présidée par le D.G de VENUS-SAPECO. Cette initiative a pour principal objectif de renforcer l'esprit d'équipe, de créer une cohésion entre les employés et instaurer un climat chaleureux au sein de l'entreprise. Le FC VENUS a remporté de 1998 à 2008 ,6 titres de champion de wilaya de Blida.

2.1.2 Plan de communication interne de l'entreprise VENUS-SAPECO

La communication interne d'une entreprise doit être cohérente avec l'ensemble des communications qu'elle décline : communication corporate, marketing, financière… d'où la nécessité de déterminer un plan de communication interne. Ce dernier doit comprendre l'objet de la campagne de communication interne (ex : la relation entre salariés et direction, situation de crise,…), le domaine économique de mise en œuvre de la compagne de C.I (entreprise de réduction, association,…), l'étendue géographique de la campagne (un site\multisites), et la cible de la campagne de communication interne (l'ensemble ou une partie du personnel,…).

Pour PERRUCHOT GARCIA Valérie, le plan de communication interne est : « *la façon d'articuler les messages clés de l'entreprise et de les rendre accessibles de la façon la mieux adaptée possible, aux cibles de l'entreprise que l'on souhaite toucher »*[1].

Un plan de communication interne dans une entreprise permet, essentiellement, d'atteindre les salariés en définissant les moyens tactiques pour y parvenir.

Le plan de communication interne est réalisé le plus souvent à la suite d'un audit de communication interne, ce qui peut s'apparenter à une étude de marché en marketing. D'où

[1] PERRUCHOT GARCIA Valérie, 2012, p77, dynamiser *sa communication interne*, Dunod, Paris

l'analogie que font D'ALMEIDA et LIBAERT dans leur ouvrage (cité précédemment) avec la démarche marketing :

Tableau : N°06. Analogie de la communication interne avec la démarche marketing

marketing	Communication interne
Marché	Ensemble des salariés (marchés interne)
Etude de marché	Audit de communication interne
Stratégie marketing • Politique de produits ; • Politique de prix ; • Politique de distribution ; • Communication publicitaire.	Plan de communication • Choix des messages essentiels ; • Budget communication ; • Choix des medias ; • Communication interne (formulation des messages, plan médias)

Source : D'ALMEIDA Nicole,LIBAERT Thierry,op.cit p 96

À défaut d'effectuer un audit interne, il est nécessaire de procéder à une collecte de l'ensemble des données disponibles; à travers l'analyse des données RH, les baromètres et enquêtes existants. Ceci en vue de cerner la problématique et faire apparaitre la criticité du sujet, les points de blocage, l'historique ou encore le climat social.

La conception d'un plan de communication interne suit les phases suivantes[1] :

- identification de l'objectif à atteindre (il faut qu'il soit en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise) ;
- Identification des outils mis à la disposition de la communication interne ;
- Définition des outils les plus adaptés en fonction de l'objectif à atteindre ;
- Ciblage des outils ;
- Détermination des messages clés et diffusion ;
- Suivi, mesure et révision (si nécessaire) : via les baromètres et enquêtes annuelles.

VENUS-SAPECO, établie un plan de communication interne annuellement qui est appelé à modification en cas de survenance d'évènements imprévus au courant de l'année. Son élaboration se fait par un consultant externe à l'entreprise.

Ci-après le plan de communication interne de VENUS-SAPECO pour l'année 2013

[1] Résumé à partir de : PERRUCHOT GARCIA Valérie,op.cit

Tableau : N°07. plan de la communication interne de VENUS-SAPECO pour 2013

Type d'information	**Source de l'information**	**Type de support de communication**	**Destinataire de l'information**	**périodicité**	**Lieu**
Déclaration de direction	PDG	➢ Affichage ➢ Réunion ➢ Serveur	Tout le personnel	A chaque mise à jour	➢ Atelier ➢ Services ➢ Direction
Tableau de bord qualité	Pilote de processus	➢ réunion	➢ RQHSE. ➢ Acteurs de processus	mensuelle	➢ Services
Documents du SMI	RQHSE	➢ Courrier ; ➢ serveur	Selon le bordereau de diffusion	A chaque mise à jour	➢ services ; ➢ direction
Revue de processus	Pilote de processus	➢ courrier	Acteur de processus	annuelle	Services
PV de revue de direction	➢ Directeur ; ➢ RQHSE	➢ Courrier ➢ serveur	Pilote de processus	Annuelle	Ateliers de travail
Résultat de la mesure de la satisfaction clients	➢ Chef de service commercial ➢ RQHSE	Courrier	Tout le personnel	annuelle	Ateliers de travail
Note de service	➢ Directeur ➢ Chef de service	affichage	Tout le personnel	A chaque fois que c'est nécessaire	Au niveau concerné
Règlement intérieur	Responsable GRH	Courrier	Les responsables de structures	A chaque mise à jour	Service
Liste des AES[1]	RHQSE	Courrier Serveur	Tous les responsables	A chaque mise à jour	Tous les services
Consignes de sécurité	➢ Responsable HSE ➢ Responsable laboratoire contrôle qualité	affichage	Tout le personnel	A chaque mise à jour	Tous les services

[1] Aspects environnementaux significatifs : les seuils à ne pas dépasser concernant les éléments interagissant sur l'environnement tel que la consommation d'eau, les déversements de produits chimiques,etc.

Nous pouvons constater qu'il se caractérise par une certaine précision et pertinence, car il détermine clairement la nature de l'information à communiquer, le support à utiliser, la cible ainsi que la fréquence.

Des enquêtes ponctuelles sont menées par le service management Q\E auprès des salariés afin d'évaluer sa communication interne et d'apporter les modifications nécessaires au plan de communication interne en fonction des résultats.

L'enquête de 2013 a été menée auprès de 167 employés, sur une durée de deux semaines (du 11 au 16 février et du 7 au 11 mars 2013) avec un taux de répondant de 42 ,71%.le questionnaire est composé de 9 questions et a été administré dans les deux langues ;arabe et Français (voir annexe 02).

Les résultats de l'enquête ont révélé principalement que 64% des questionnés connaissent les moyens de communication interne dont dispose l'entreprise ,82% estiment que l'information leur parvient de façon claire et explicite (toutefois il est important de mentionner que le questionnaire ne précise pas quel type d'information).

Une forte majorité de l'échantillon soit 73 ,05% préfèrent que l'information leur soit transmise en langue arabe ; cela peut s'expliquer par le niveau d'instruction des ouvriers (exécutants) qui représentent une forte proportion de la masse salariale de l'entreprise, en raison de la nature de son activité.

Concernant la perception des actions de communication interne par le personnel l'enquête révèle que 80% des interrogés affirment connaitre les objectifs de la direction, paradoxalement 55% estiment ne pas être informés sur les résultats réalisés par leur structure et 46% qualifie la communication interne de leur entreprise comme moyenne.

Ces résultats nous amènent à supposer que la direction générale fournie des efforts considérables en termes de communication interne cependant ne sensibilise pas assez les middle management (les niveaux hiérarchiques intermédiaires) sur l'importance de cette dernière.

VENUS-SAPECO a également recours fréquemment à des baromètres d'humeur[1] portant sur différents sujets ou activités liées à l'entreprise.

Le dernier en date est relatif à la gestion des déchets solides, il est composé d'un ensemble d'affirmations (dans ce cas 07) et que les salariés devaient évalués selon une échelle allant de très content à mécontent en plus d'un champ d'expression ouvert à des remarques ou propositions (voir annexe 03).

Cependant les résultats de cette enquête n'ont pu être exploités en raison de la faible participation des employés, en effet sur un échantillon de 75 personnes seules 29 y ont répondu soit 38 ,66% ,la responsable management Q\E a attribué ce faible pourcentage à une absence d'implication, de volonté et de rigueur des employés, par conséquent elle a suggéré la mise en place d'un comité de suivi et de sanction composé du directeur général, de la responsable management Q\E, d'un responsable RH ainsi que d'un responsable hygiène et sécurité, pour donner plus de valeur à la politique de l'entreprise.

2.2 Évaluation de l'implication du personnel de VENUS-SAPECO

Dans son ouvrage THEVENET Maurice, *impliquer les personnes dans l'entreprise* (1992), considère que l'implication permet de décrire la relation entre l'organisation et les personnes. En ajoutant qu'elle est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

Dans un article de BIETRY Franck et LAROCHE Patrice, considère la définition de MORROW (1983) de l'implication comme étant la plus dominante dans la littérature : « il s'agit d'une attitude qui traduit des sentiments d'attachement, d'identification ou de loyauté à un foyer »[2]

D'après le cabinet de conseil stratégique et opérationnel AKENE groupe[3] : « *L'implication est un engagement : dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Pour*

[1] Le baromètre de l'humeur sert à identifier les facteurs responsables d'une baisse de motivation. Cet outil peut également mettre en évidence les divergences entre les attentes des différentes personnes impliquées, ou un changement d'attitude par rapport à tel ou tel thème. C'est un point de départ pour gérer et surmonter un certain nombre de difficultés.

[2] BIETRY Franck et LAROCHE Patrice,*l'implication dans l'organisation,le syndicat et \ou la carrière*,Revue de gestion des ressources humaines,N°81 ,septembre 2011 ,France

[3] Akène Groupe est un cabinet conseil français en management stratégique et opérationnel, un centre de ressources et d'ingénierie pédagogique. (http://www.akene-formation-management.com/)

s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord total avec les buts qui lui sont proposés. On reconnaît l'implication du salarié dans l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle. Le salarié impliqué attache de l'importance à son travail, sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie. Il le manifeste. »[1]

Pour THEVENET Maurice, il existe cinq aspects du travail qui constituent les causes majeures de l'implication du travail[2] :

- **la valeur-travail** : le travail comme activité humaine est une valeur, quel que soit le contenu de l'emploi ou l'organisation; c'est ce que certains ont appelé l'« éthique de travail» ; on y associe des valeurs telles que la réalisation, la compétition, l'effort ;
- **l'environnement immédiat de travail** : il concerne le lieu, l'entourage, le contexte proche de travail dans lequel se reconnaît la personne : lieu, équipe, etc.
- **le produit ou l'activité** : la cause de l'implication est alors liée au produit que fabrique l'entreprise ou son activité essentielle; on trouve cette cause quand le produit ou l'activité ont un certain statut social dans la société ;
- **le métier** : c'est ici l'expertise, l'appartenance à un milieu professionnel qui compte ;
- **l'entreprise** : il s'agit là d'adhésion à des buts et à des valeurs, et de volonté d'agir dans le sens de ces buts et de ces valeurs.

De ce fait, Il existe des corrélations entre l'implication, l'absentéisme et le turn-over .dans le but de déterminer la tendance de l'implication du personnel de l'entreprise VENUS-SAPECO, nous allons analyser la variation des deux indicateurs (absentéisme et turn-over) durant l'année 2013.

Nous allons nous attarder sur ces deux indicateurs, car ils sont considérés comme étant les principaux indicateurs RH, aussi lors de notre enquête sur le terrain ce sont ces données qui nous ont été communiquées.

[1] AKENE Groupe, 2010,p04 ,*motivation ,satisfaction, implication , adhésion : concepts et definitions,Paris*
[2] THEVENET Maurice, p86 ,*le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, éditions eyrolles,2004

2.2.1 L'absentéisme, indicateur de l'implication du personnel

L'absentéisme du personnel traduit un dysfonctionnement social ; c'est-à-dire une perturbation du fonctionnement de l'organisation dû à un changement de comportement de la part des salariés. L'absentéisme exprime, tout particulièrement, une baisse d'implication de ces derniers.

A. Définition de l'absentéisme :

Dans leur ouvrage CROZET et MARTORY définissent l'absentéisme comme suit : *« une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail dans la mesure où il entraine des mesures de régulation destinées à pallier ses conséquences négatives, mais c'est aussi le témoignage d'un comportement socioculturel de refus et limité du travail et de baisse de l'implication »*[1]

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) française précise quant à elle dans sa définition que *« l'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques, mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc.) »*[2]

Ce terme d'absentéisme peut revêtir différentes expressions telles que l'indisponibilité au travail, la politique de la chaise vide ou encore l'abandon de poste quand l'employé quitte totalement son espace de travail sans justificatif. Cependant selon MONNEUSE Denis l'absentéisme est le terme à retenir, car il le considère comme le terme le plus parlant.

Les principales composantes de l'absentéisme et que le taux d'absentéisme mesure sont : les accidents de travail, les accidents de trajet, les maladies professionnelles, les arrêts maladie, les congés maternité ; les congés autorisés ou les événements familiaux (naissance, mariage, deuil), et les grèves et les retards et absences non justifiées.

[1] CROZET David et MARTORY Bernard,2013 ,p200 ,gestion des ressources humaines pilotage social et performance,dunod,Paris

[2] Rousseau Thierry (coord.),2009 ,p03, Guide de l'ANACT, l'absentéisme outils et méthodes pour agir, Lyon

B.La mesure de l'absentéisme

L'indicateur d'absentéisme le plus souvent retenu est le suivant :

$$\text{Taux d'absentéisme}^{1} = \frac{\text{heures absence pendant une periode P}}{\text{heures theoriques de travail pendant la meme periode P}}$$

- le numérateur comprend les absences considérées comme anormales c'est-à-dire celles citées précédemment ;
- Le dénominateur représente les heures théoriques travaillées avec un effectif au complet sans comptabiliser les heures supplémentaires ;
- La période de référence la plus significative est le mois.

C.La variation du taux d'absentéisme du personnel de VENUS-SAPECO

Il est à noter que le calcul de la variation s'est fait selon la formule qui suit :

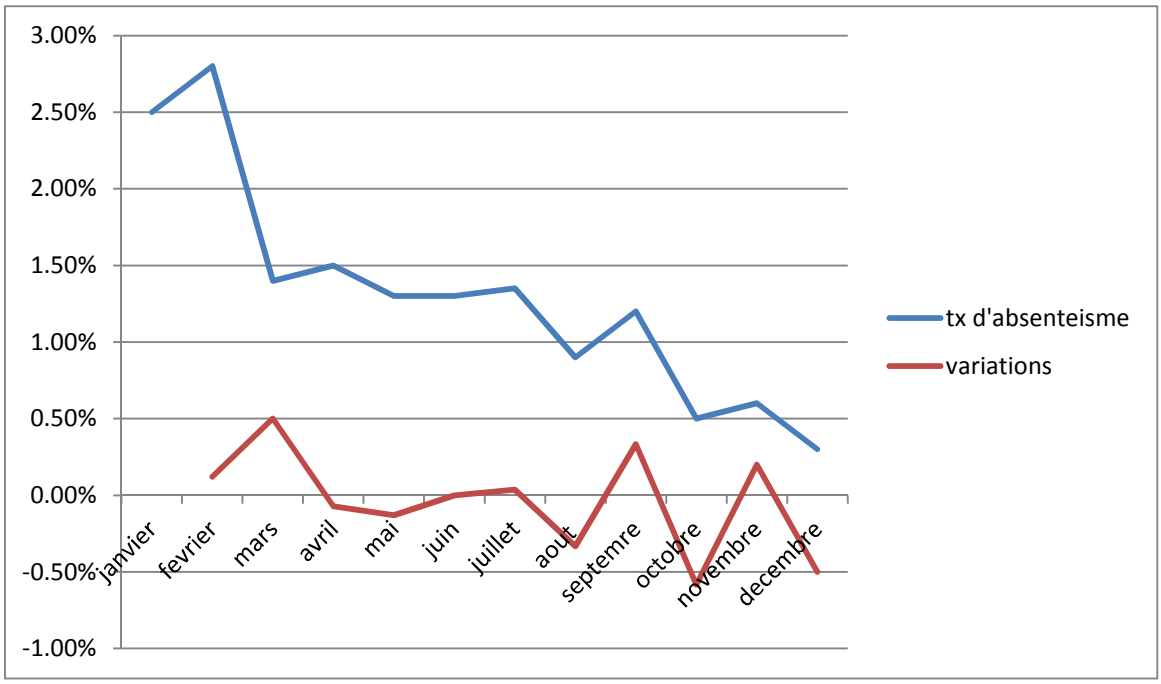
$$\text{Taux de variation} = \frac{taux\,d'absenteisme(n) - taux\,d'absenteisme(n-1)}{taux\,d'absenteisme(n-1)}$$

Tableau : N° 08.Le taux d'absentéisme et sa variation durant l'année 2013

	TAUX D'ABSENTÉISME	**VARIATIONS**
Janvier	2 ,5%	-
Février	2,8%	0 ,12%
Mars	1,40%	0,5%
Avril	1,50%	-0,0714%
Mai	1 ,30%	-0,133%
Juin	1 ,30%	0
Juillet	1,35%	0,038%
Aout	0,90%	-0,333%
Septembre	1,20%	0, 333%
Octobre	0,50%	-0,583%
Novembre	0,60%	0 ,2%
Décembre	0,30%	-0,5%

[1] CROZET David et MARTORY Bernard,op.cit

Figure : N°05 .Courbe représentant le taux d'absentéisme et de variation du personnel durant l'année 2013



Selon ces données nous observons que les taux sont relativement bas, comparativement au seuil critique (à ne pas dépasser) fixé par l'entreprise qui est de 1%, en plus des taux de variations qui sont faibles et majoritairement négatifs.

Nous sommes conscients que pour approfondir ces résultats nous devons les relier avec d'autres variables telles que le sexe ou la moyenne d'âge, néanmoins nous n'avons pu avoir accès à ces données lors de la période de notre stage. Cependant nos premières constatations à partir de ces résultats nous amènent à déduire le personnel de VENUS-SAPECO semble intégré et impliqué au sein de son entreprise. Cette idée sera développée par la suite.

2.2.2 Le turn-over, indicateur de l'implication du personnel

A. Définition du turn-over :

Appelé, aussi, rotation du personnel d'une entreprise, autrement dit le nombre de départs vers l'extérieur. Un taux de turn-over élevé révèle l'échec de l'entreprise à

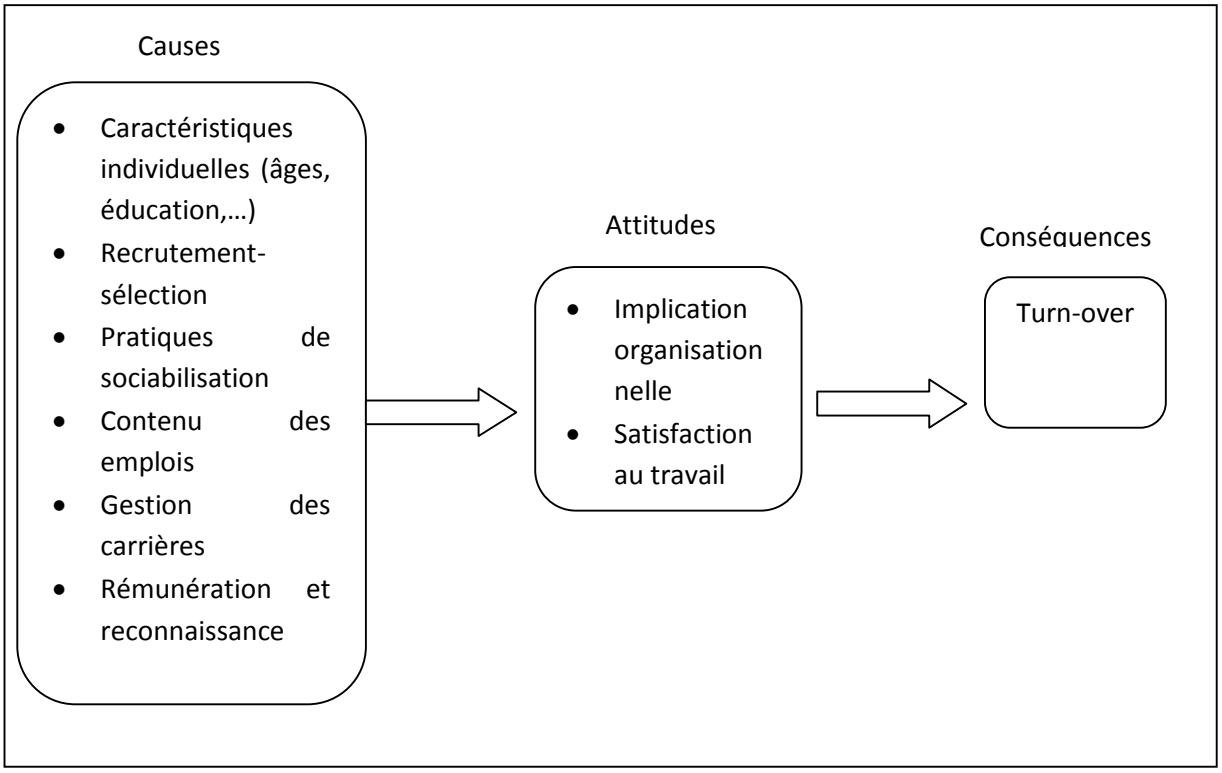
fidéliser ses salariés ; ce sont souvent les mauvaises conditions de travail, le climat social, le stress au travail… qui sont les causes des principaux départs[1].

Dans leur ouvrage CROZET et MARTORY distinguent trois (03) catégories de départs selon leurs causes.

- La première catégorie comprend les départs dus du fait de l'entreprise tels que la sanction ou le licenciement pour raisons économiques.
- La seconde catégorie regroupe les départs dus du fait des collaborateurs tels que les accidents, grossesse, mariage, déménagement,…
- La dernière catégorie quant à elle concerne l'ensemble des départs pour des raisons inconnues.

GUERRERO Sylvie souligne dans son ouvrage la variété des causes pouvant engendrer un taux de turn-over élevé. En effet en plus de l'insatisfaction des salariés vient s'ajouter le manque d'implication, autrement dit, le manque de lien affectif qui conduit au départ.

Figure : N°06. Arbre des causes de l'audit du turn-over



Source : GUERRERO Sylvie, 2008, p54, les outils de l'audit social, Dunod,Paris.

[1] http://www.petite-entreprise.net/P-2188-81-G1-turn-over-definition-et-causes.html le 23\04\2014 à 21h23

C. La mesure du turn-over

Le taux de rotation global est le principal indicateur du turn-over, et se calcule à partir du rapport qui suit :

Taux de turn-over[1] $= \frac{nombre\,de\,collaborateurs\,partis\,durant\,l'année\,N}{nombre\,de\,collaborateurs\,au\,1er\,janvier\,durant\,l'année\,N} \times 100$

Certaines entreprises calculent ce taux en remplaçant le dénominateur par le nombre moyen de collaborateurs au 1er janvier durant l'année N. Il existe également le taux de stabilité global.

C.La variation du turn-over du personnel de VENUS-SAPECO

Le nombre de personnes qui quittent l'entreprise peut aussi avoir pour raison la faiblesse d'intégration et d'implication, nous allons essayer d'examiner la situation au sein de VENUS-SAPECO, il faut préciser toutefois que le taux de turn-over ne nous a pas été communiqué. En disposant du nombre de licenciement, démission et départ en retraite de l'année 2013, nous avons pu calculer le taux du turn-over selon la formule citée précédemment.

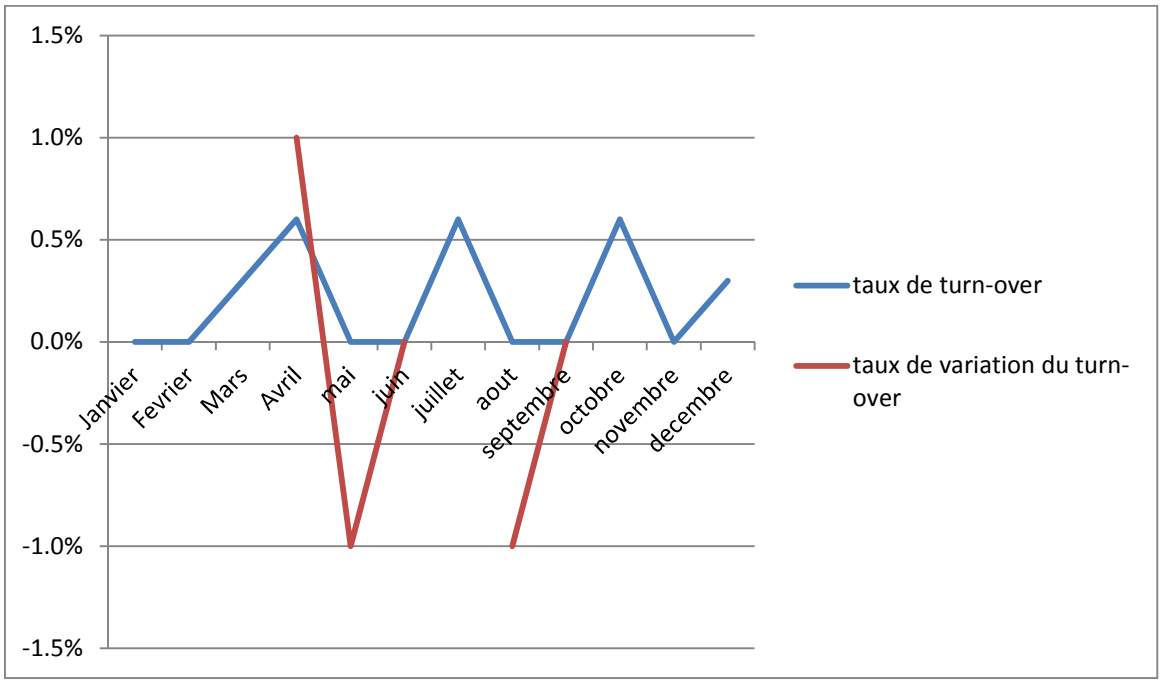
Tableau : N° 09. Le nombre de départ du personnel et le taux de turn-over durant l'année 2013

mois	Nombre de licenciement	Nombre de démissions	Nombre de départ en retraite	Nombre total de départ	Taux du turn-over	Taux de variation
Janvier	0	0	0	0	0%	-
Février	0	0	0	0	0%	0%
Mars	0	1	0	1	0,30%	-
Avril	0	0	1	1	0 ,60%	1%
Mai	0	0	0	0	0%	-1%
Juin	0	0	0	0	0%	0%
Juillet	0	2	0	2	0,60%	-

[1] CROZET David et MARTORY Bernard ,op.cit ,p 209 .

Aout	0	0	0	0	0	-1%
Septembre	0	0	0	0	0	0%
Octobre	0	1	1	2	0,60%	-
Novembre	0	0	0	0	0%	-1%
Décembre	0	0	1	1	0,30%	-

Figure : N°07.Courbes représentant le taux de turn-over et sa variation



Ces chiffres révèlent que le turn-over du personnel de l'entreprise a été très faible durant l'année 2013, ce qui peut refléter un climat social positif au sein de VENUS- SAPECO ; car lorsque le turn-over est trop important, c'est souvent signe d'un mauvais climat dans l'entreprise ou d'une mauvaise gestion, voire les deux simultanément.

L'analyse de la variation de ces deux indicateurs nous permet d'apprécier l'implication des salariés, que l'on peut considérer comme étant assez forte. Aussi ces chiffres révèlent un degré de satisfaction des employés assez élevé.

Néanmoins, cette analyse demeure une étude préliminaire, basée essentiellement sur l'analyse de documents, sans prise en compte de l'opinion des principaux concernés. D'où la nécessite de la compléter avec l'étude quantitative (questionnaire administré au personnel), ce qui nous permettra de consolider ces résultats.

C.La mesure du climat social

La mesure du climat social est une sorte de veille sociale.la mesure du climat sociale étant la collecte d'informations quantifiées dans le but de prendre connaissance et d'expliquer l'état des liens entre les salariés et l'entreprise, et d'anticiper les dysfonctionnements sociaux afin de mener les actions de GRH et managériales adéquates.

Pour le cabinet de conseil stratégique PEOPLE BASE CBM mesurer le climat social d'une entreprise : « *revient à évaluer et comprendre la perception qu'ont les collaborateurs sur tel ou tel aspect de la vie "sociale" de celle-ci et plus particulièrement sur tout ce qui concerne les grands sujets RH (ressources humaines) et managériaux, tels que l'implication des collaborateurs, la charge de stress, la qualité du management, la satisfaction de la politique de rémunération, la communication interne, etc*. »[1]

Dans leur article, TABETI Habib et BENDIABDELLAH Abdeslam se penchent sur le référentiel du baromètre de gouvernance sociale (BGS) qui comporte 12 irritants, regroupés en quatre grandes familles, chacun étant évalué au moyen de deux questions. Les irritants explorent l'ensemble des facettes de la gouvernance sociale d'entreprise :

[1] http://www.people-base-cbm.com/mesure_climat_social.html le 25\04\2014 à 12H03

Tableau : N° 10. Le baromètre de Gouvernance Sociale : familles et irritants associés

Famille A – Qualité des relations avec la Direction
Irritant 1. Degré de proximité des centres de décision
Irritant 2. Reconnaissance manifestée envers le travail accompli par les salariés
Irritant 3. Clarté et cohérence de la Direction
Famille B – Qualité du dialogue social et des relations avec les IRP 1
Irritant 4. Légitimité et cohérence de la représentation du personnel
Irritant 5. Historique des relations sociales
Irritant 6. Existence d'une tradition de dialogue social
Famille C – Qualités des relations avec l'encadrement
Irritant 7. Présence des managers sur le terrain
Irritant 8. Capacité à animer et à réguler l'équipe
Irritant 9. Capacité à faire progresser les personnes
Famille D – Qualité des relations sociales dans l'entreprise
Irritant 10. Respect manifesté envers le personnel
Irritant 11. Existence de communautarismes
Irritant 12. Soutien social

Source : TABETI Habib et BENDIABDELLAH Abdeslam, *Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes* économie & management : les PME magrébines facteurs d'intégration régionale, N°09, 2009, université de Tlemcen.

On entend par gouvernance sociale l'aspect « relations sociales » entre les salariés et l'entreprise, aussi bien en ce qui concerne les relations avec la Direction, avec l'encadrement, avec les IRP (instances représentatives du personnel) ou dans l'équipe. Une bonne gouvernance sociale se caractérise par des relations sociales favorables entre ces différents acteurs, c'est à dire, par des rapports humains de qualité.

L'outil ci-dessus, se propose de mesurer la qualité des relations sociales et du dialogue social dans l'entreprise, du point de vue des salariés .Il se présente sous forme de questionnaire.

Dans son ouvrage LANDIER Hubert propose en premier lieu de collecter l'information de ces différentes sources :

- L'encadrement ;
- Les délégués du personnel ;
- Le réseau RH (le DG réunit régulièrement les DRH ou RRH locaux).

Dans le cas où ces différentes sources d'informations demeurent insuffisantes, l'entreprise peut avoir recours à une enquête d'opinion ; « *il s'agit de savoir si les salariés s'estiment satisfaits ou non de conditions de l'emploi que leur offre l'entreprise* »[1], ce sont des enquêtes réalisées généralement par des instituts de sondage spécialisé.

Dans le même ouvrage LANDIER mets en exergue les limites de ce type d'enquête ;puisqu'elles rendent compte de ce que ressentent les personnes interrogées sans pour autant en expliquer la cause sur laquelle l'entreprise pourrait agir ,aussi l'interprétation des questions par les interviewés peut être subjective.

Pour ces différentes limites que certaines entreprises préfèrent, procéder à l'audit social ; sur la base d'un référentiel préétabli qui permettra de passer de l'impression de subjectivité de l'opinion à une réalité objective.

Le référentiel IAS de 2006, défini l'audit social de la façon suivante : « *Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes »*[2].Elle concerne :

- l'audit d'une politique ou d'un processus spécifique à la gestion des RH tels que le recrutement, formation, absentéisme, relations et communication sociale, etc ;
- l'audit d'une situation spécifique, ce qui permet d'apprécier la cohérence d'une Politique sociale à la stratégie d'une organisation, principalement lors des moments de changements importants (fusion, restructuration, changement de Dirigeants,…) ;
- l'audit de conformité de l'organisation à des réglementations, des conventions, des normes, ou des engagements volontaires, à caractère social ou sociétal.

[1] LANDIER Hubert,op.cit ,p 136
[2] Référentiel IAS version 2006 de l'audit social, Institut International de l'Audit Social des Ressources Humaines et des Organisations

A l'issu de ce chapitre nous pouvons constater que VENUS-SAPECO a une politique de communication interne relativement pertinente, elle dispose également d'un assez large éventail d'outil de communication interne. Puis il est à signaler que l'analyse des variations des deux indicateurs RH révèle une forte implication des salariés de VENUS-SAPECO, cependant ces résultats restent à vérifier à travers le questionnaire administré, dont nous allons présenter les aboutissements dans le dernier chapitre.

CHAPITRE O3 : LA COMMUNICATION INTERNE FACTEUR D'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL AU SEIN DE VENUS-SAPECO

Ce chapitre comprend les différents résultats obtenus à partir du traitement du questionnaire administré à un échantillon de salariés de VENUS-SAPECO, nous essaierons d'étudier l'efficacité de sa communication interne ainsi que son adéquation avec les attentes de sa R.H pour évaluer enfin sa contribution à l'amélioration du climat social de l'entreprise.

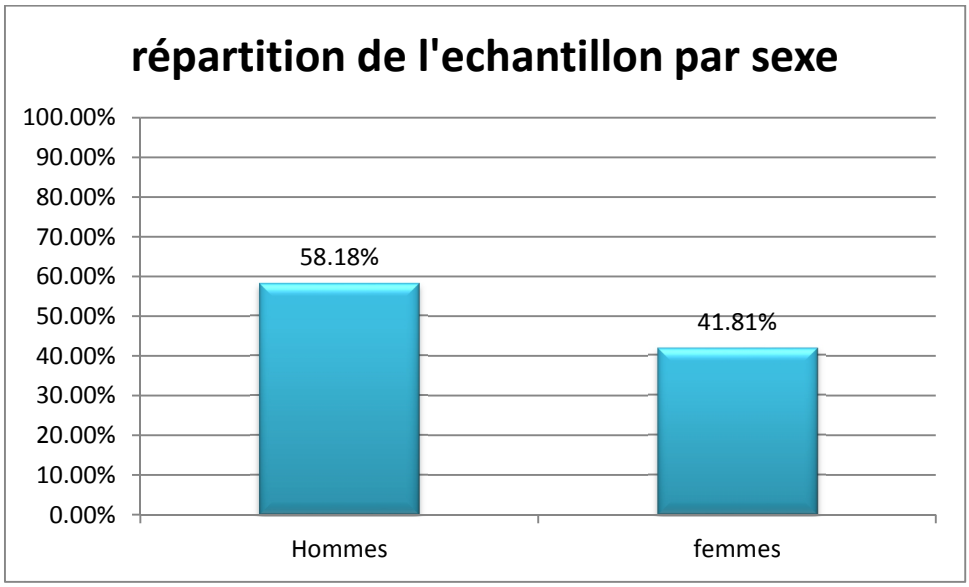
3.1. LA COMMUNICATION INTERNE DE VENUS-SAPECO VUE PAR SA R.H

3.1.1. Caractéristiques de l'échantillon

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons procédé à un échantillonnage par quota selon deux caractéristiques, à savoir le sexe et le niveau hiérarchique.

La taille de notre échantillon était de 60, cependant nous n'avons eu que 55 répondants réparti selon le sexe comme suit :

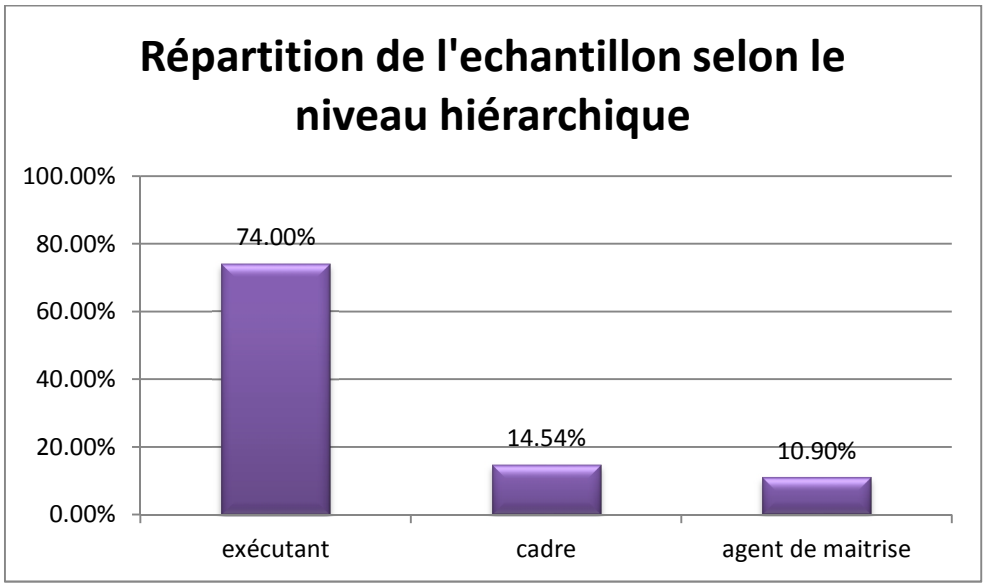
Figure : N°08.Repartition de l'échantillon par sexe



Le pourcentage des femmes a augmenté dans notre échantillon en raison du taux de réponse ; car les 5 non-réponses que nous avons eu venaient d'hommes.

Ci-dessous la figure représentant la répartition de notre échantillon selon le niveau hiérarchique :

Figure : N°09.Répartition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique

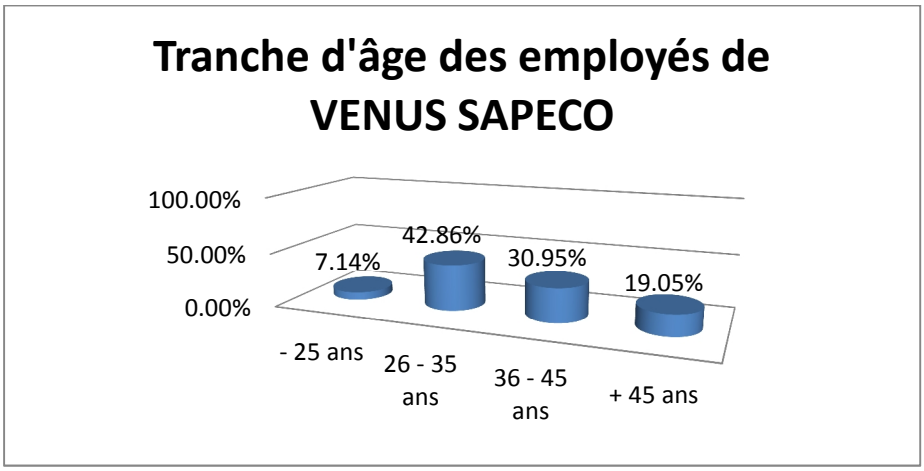


Notre échantillon est constitué de 74 % d'exécutant, nous tenons cependant à préciser que les 5 non-réponses appartenaient à cette catégorie.

Les employés de VENUS-SAPECO sont jeunes, puisque 42,86 % se situe dans la tranche d'âge de 26-35 ans et 30 ,95 % ont entre 36 et 45 ans, ceci reflète la politique des dirigeants de VENUS-SAPECO qui consiste à encourager l'emploi des jeunes et leur insertion au monde du travail.

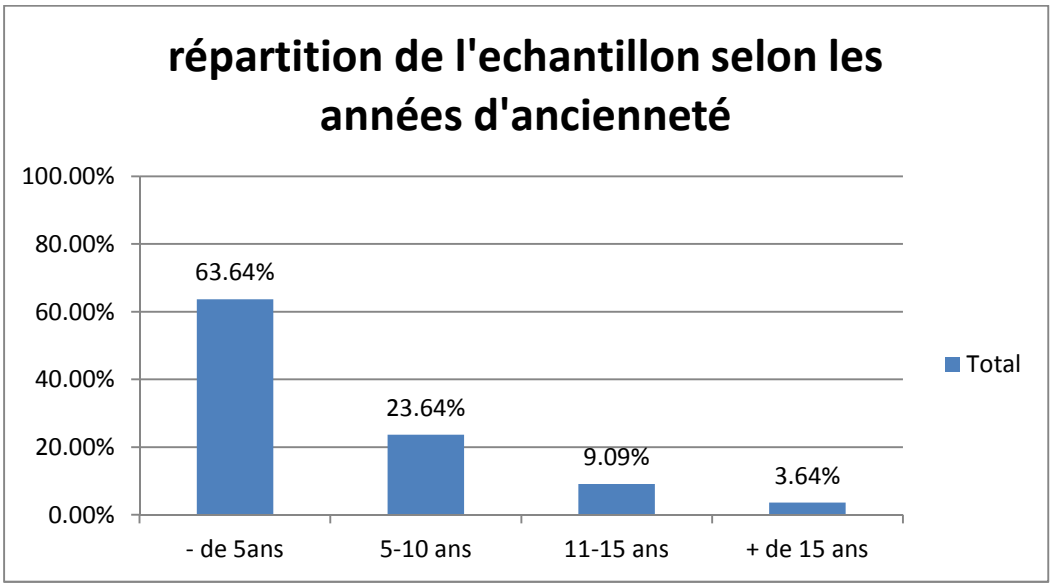
Ces résultats s'expliquent aussi, par le partenariat de VENUS-SAPECO avec la faculté SAAD DAHLEB, de BLIDA (évoqué précédemment).

Figure : N°10 .Répartition des salariés selon leur tranche d'âge



Le schéma ci-dessous indique l'ancienneté des salariés :

Figure : N°11 .Répartition de l'échantillon selon les années d'ancienneté



Une majorité d'entre eux soit 63,64 % ont moins de 5 années d'ancienneté au sein de l'entreprise, ce qui est cohérent au vu de la relative « jeunesse » des employés.

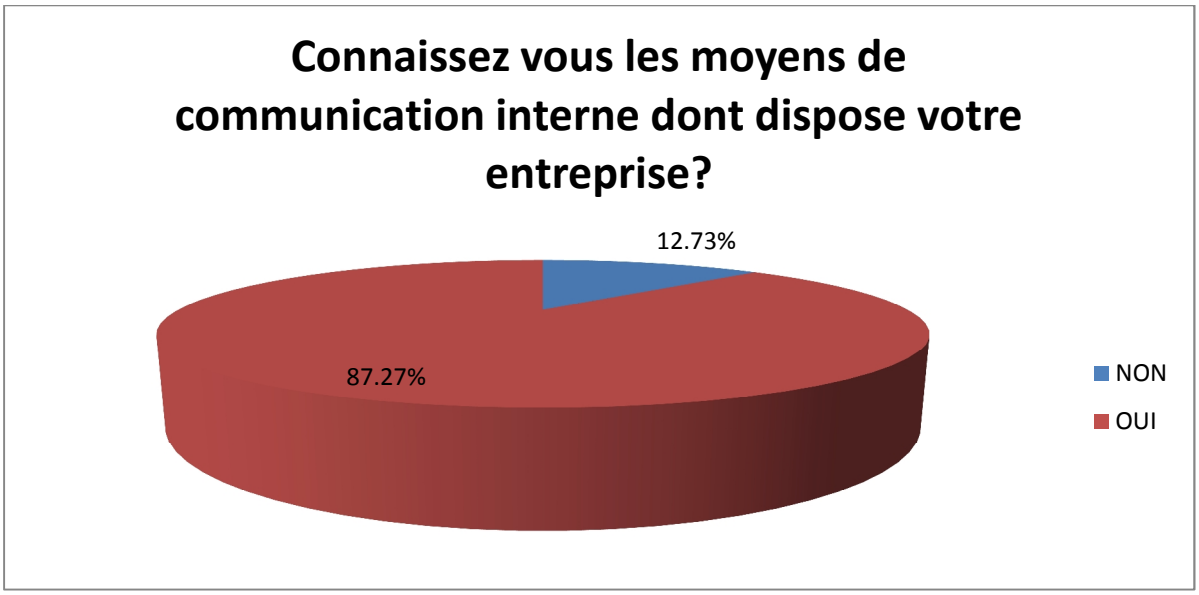
À travers ces deux résultats, nous pouvons constater que les salariés de VENUS-SAPECO sont relativement jeunes et ont assez peu d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise. Ceci influe nécessairement sur leur perception et comportement et par conséquent sur le reste des résultats de l'enquête.

De ce fait, lors de notre analyse nous n'allons pas faire de tri croisé avec la variable âge, car notre population est à dominante jeune.

3.1.2 Actions de communication interne : attentes et perception des salariés

La figure ci-dessous vise à montrer le degré de connaissance de notre échantillon des moyens de communication interne disponibles au sein de l'entreprise VENUS-SAPECO.

Figure : N°12.Connaissance des outils de la communication interne par le PERSONNEL DE VENUS-SAPECO

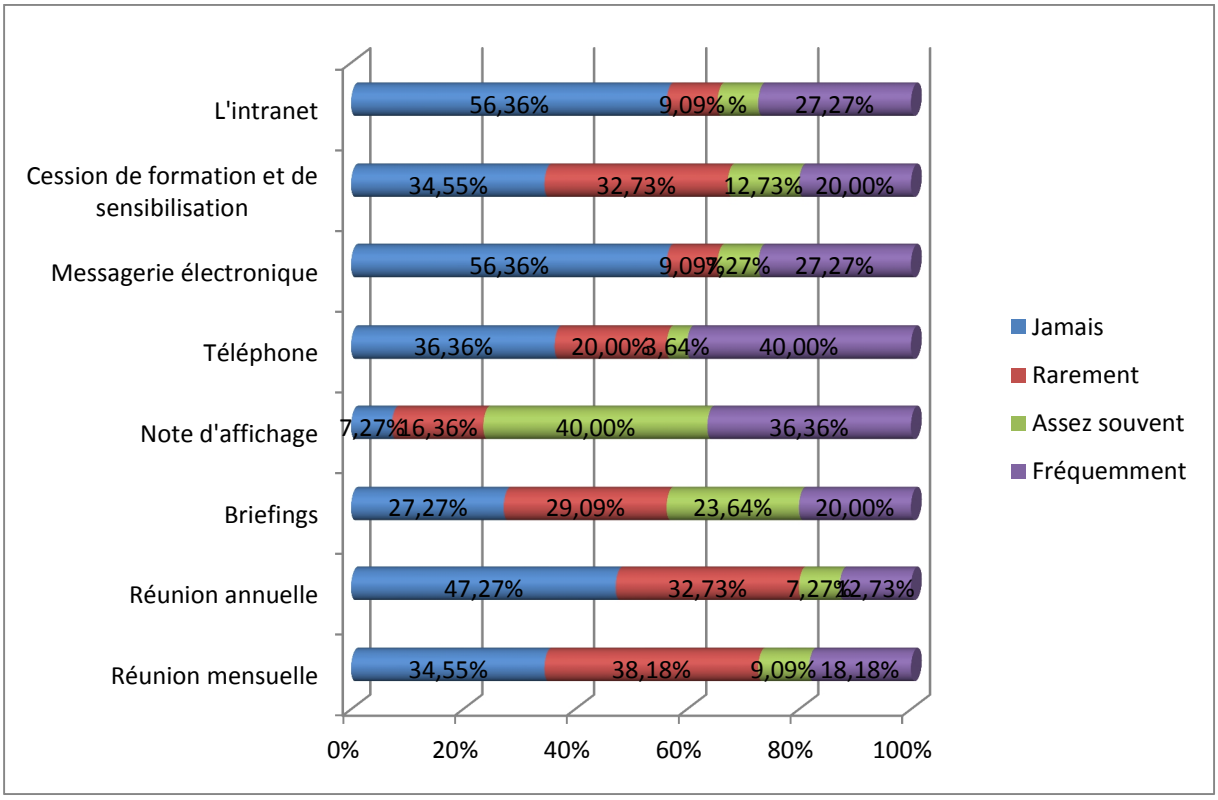


Les résultats démontrent que 87,27 % des salariés connaissent les outils de communication interne dont dispose l'entreprise, les 12,73 % qui n'ont pas connaissance de ces outils sont des exécutants. Cela peut s'expliquer par la non-sensibilisation et information de ces derniers sur les outils de communication interne de VENUS-SAPECO lors de leur recrutement.

Cependant, à la lumière des résultats portant sur la fréquence d'utilisation des outils de la communication interne, nous nous sommes aperçus que la totalité des questionnés utilisaient au moins un de ces outils, néanmoins sans le considérer pour autant comme un moyen de communication interne.

La figure ci-dessous démontre que l'outil le plus utilisé est le téléphone :

Figure : N°13. La fréquence d'utilisation des outils de la C .I par le personnel



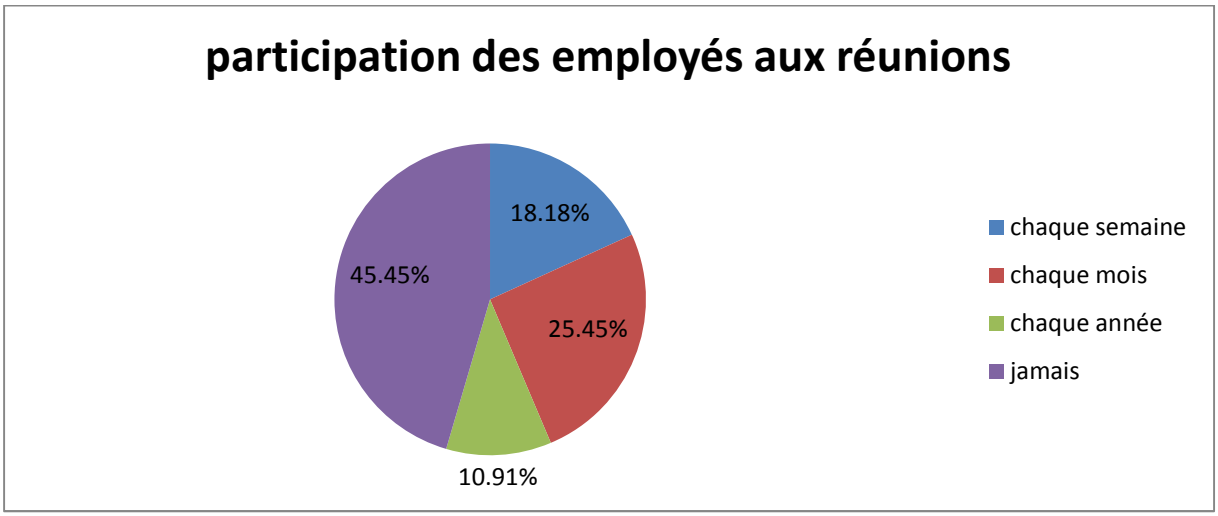
40 % des salariés déclarent l'utiliser fréquemment en seconde position vient la note d'affichage avec 36,36 %.

On constate à travers ces résultats que VENUS-SAPECO favorise l'utilisation d'outils de communication simples pour assurer la compréhension du message par l'ensemble de sa R.H, particulièrement les exécutants qui représente 75 % de l'ensemble du personnel.

La forte utilisation du téléphone s'explique également par la distance entre les différents sites de production.

S'agissant de la fréquence de participation des salariés aux réunions la figure ci-dessous illustre les résultats obtenus :

Figue : N°14. Fréquence de participation des employés aux réunions

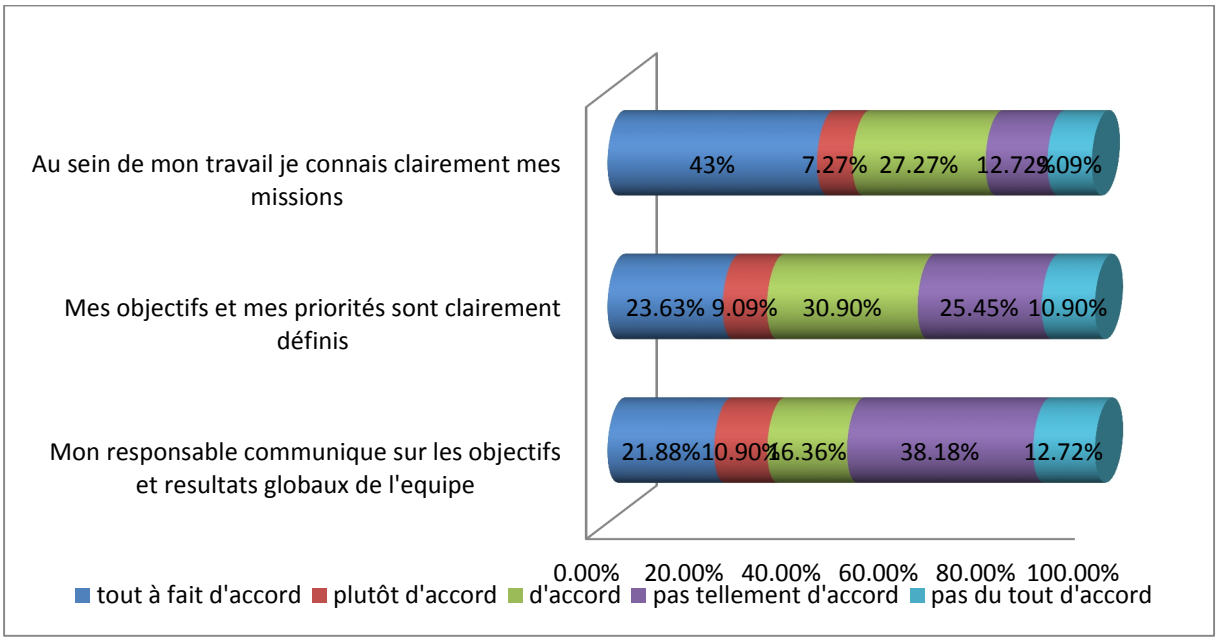


Un peu moins de la moitié du personnel (45 ,45 %) n'a pas l'occasion de participer à des réunions et de fait d'exprimer leurs avis et d'être écouté.

Ces mêmes employés justifient leur non-participation aux réunions par le fait que leur poste ne le nécessite pas, ce qui nous amènent à déduire qu'ils ont une vue plutôt formelle de la réunion et ne la conçoit pas comme un moyen d'échanges et de coordination ainsi que de communication transversale.

Notre questionnaire comportait un ensemble d'affirmations qui avaient pour but d'évaluer la réceptivité des salariés, et déterminer si les messages délivrés à travers les outils de communication dont dispose l'entreprise sont compris par les salariés ,les résultats étaient comme suit :

Figure : N°15.Evaluation de la réceptivité des salariés de VENUS SAPECO



43 % affirment totalement connaitre leurs missions, 63,62 % considèrent que leurs objectifs et priorités sont clairement définis.

Toutefois, la moitié d'entre eux (50,9 %) jugent ne pas être suffisamment informés sur les objectifs de l'équipe et ne pas avoir de retour d'information sur les résultats de cette dernière.

Au vu de ces résultats, les actions de communication de VENUS-SAPECO sont efficaces puisque la cible est atteinte et le message délivré est aisément compris, cependant il revient aux responsables de communiquer davantage sur les objectifs de l'équipe afin d'en développer son esprit et d'apporter un retour sur ses résultats, cela constituerait un élément de motivation et favoriserait la cohésion des membres de l'équipe.

En dépit de ces résultats, l'enquête révèle qu'une forte majorité de l'échantillon est satisfaite des moyens de communication déjà existants.

« Au sein de l'entreprise tous les moyens de communication sont à notre disposition, et sont clairement définis », réponse d'un cadre de sexe masculin.

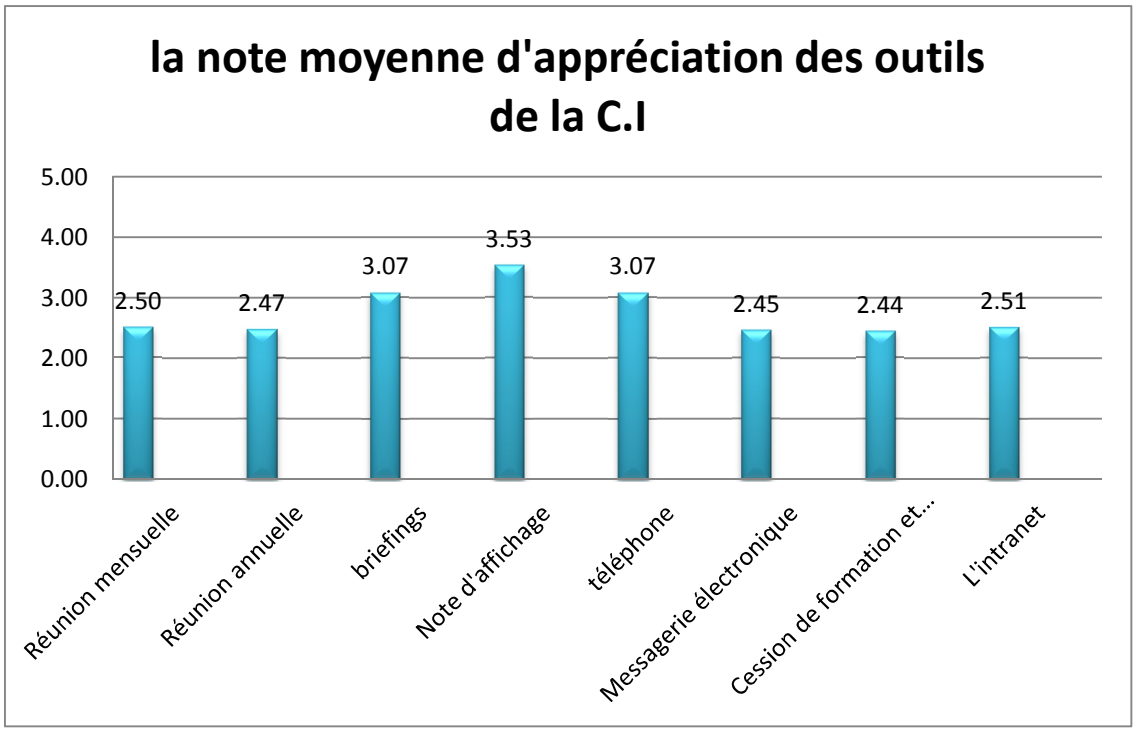
En effet, les personnes interrogées n'ont pas proposé de nouveaux outils de communication interne (question 13), mais ont suggéré le renforcement de l'effectivité des moyens existants

et leurs élargissements à l'ensemble des catégories de salariés ; « *briefings et réunions avec tous les membres du service au lieu que ça soit les responsables uniquement* » réponse d'un cadre, un exécutant a également répondu à cette question par : « les notes d'affichage, sont le meilleur moyen ».

Une partie de cette catégorie s'estime lésés concernant la participation à des réunions ou briefings et considèrent la communication directe (oral) avec les supérieurs et collègues comme un moyen privilégié et à favoriser.

Comme le démontre la figure ci-dessous :

Figure : N°16. Moyenne des notes d'appréciation des outils de la communication interne par le personnel



Ces résultats corroborent l'idée évoquée précédemment, selon laquelle le personnel de VENUS-SAPECO apprécie des outils de communication simples (exemple : note d'affichage ; outil le plus apprécié par les salariés avec une moyenne de 3,53/5), et pas très formalisés tel que les briefings (deuxième outil plus apprécié avec le téléphone qui obtiennent tout d'eux une moyenne de 3,07/5) dont il revient au chef de service ou d'équipe de les organiser et donc de les adapter au profil et besoins de chaque équipe de travail.

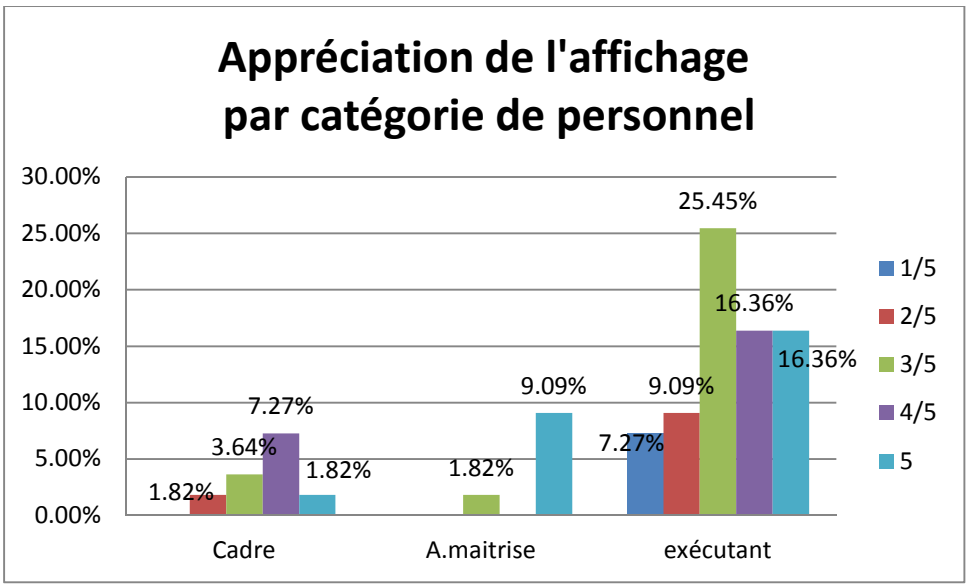
3.1.3 Évaluation des actions de la communication interne

Pour confirmer ou infirmer notre première hypothèse, nous avons choisi d'évaluer deux actions de communication interne qui sont les sessions de formation et l'affichage, notre choix s'est porté sur ces deux outils en raison de la large cible qu'ils couvrent puisque l'ensemble du personnel est concerné par la formation ainsi que l'affichage.

A. L'affichage, un outil répondant aux attentes des salariés

La note d'affichage est un outil fortement apprécié par les salariés de VENUS-SAPECO, plus particulièrement les exécutants.

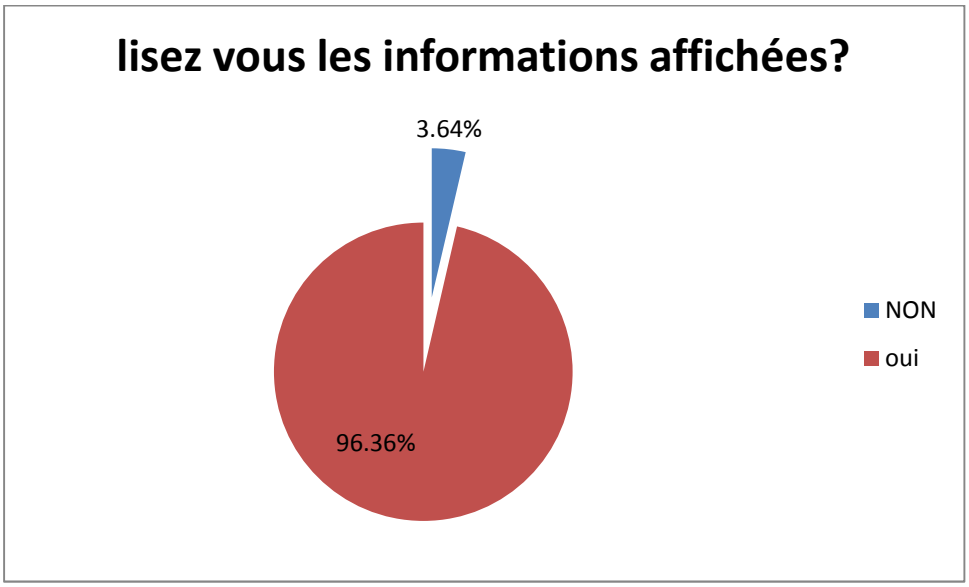
Figure : N°17.Note d'appréciation de l'affichage par catégorie de personnel



En effet 32,72 % des interrogés appartenant à cette catégorie lui ont attribué une note égale ou supérieure à 4\5 .ceci s'explique par sa simplicité d'utilisation et la facilité de compréhension du message qu'il délivre vu que l'affichage se fait systématiquement dans les deux langues (Français, Arabe).

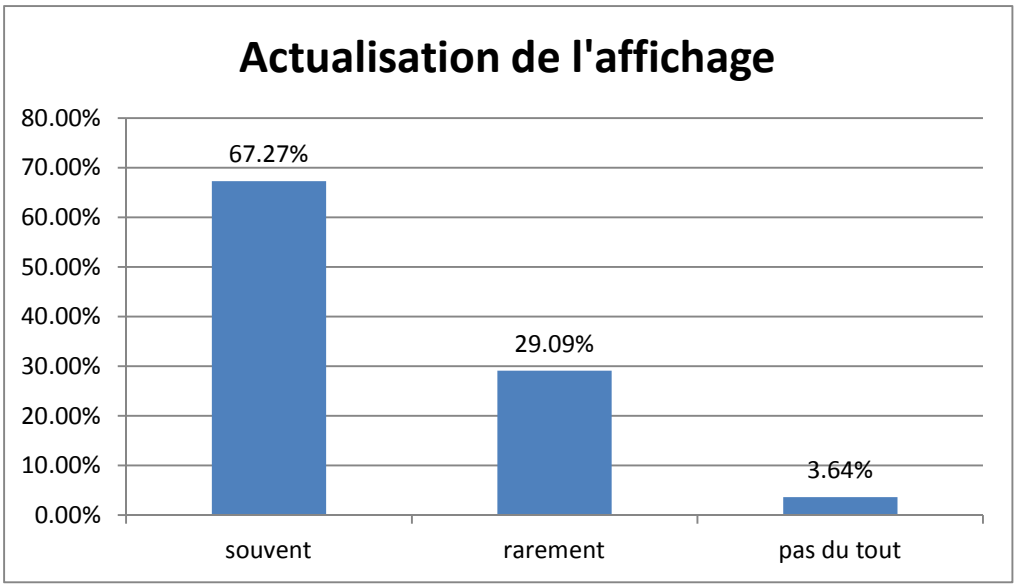
Par ailleurs, une majorité écrasante (96,36 %) consulte systématiquement les informations affichées comme le démontre la figure ci-dessous :

Figure : N°18.Consultation de l'affichage par les salariés



Concernant la fréquence d'actualisation de cet outil, la figure qui suit illustre les résultats obtenus :

Figure : N°19. Fréquence d'actualisation de l'affichage selon les salariés



Plus de la moitié de l'échantillon (67,27 %), estime que l'actualisation de l'affichage se fait fréquemment, et de fait leur permet de se tenir au courant des évènements ou toutes informations concernant l'entreprise et le déroulement de leur activité.

À la fin de l'analyse de ces différents résultats portant sur l'affichage, nous pouvons conclure que la note d'affichage est un outil fortement apprécié par les employés, répondant à leurs attentes à travers sa simplicité d'utilisation, son actualisation ainsi que son accessibilité.

B. La formation, facteur d'insatisfaction des salariés de VENUS-SAPECO

Les sessions de formation au sein de l'entreprise sont organisées par le responsable HSE, non ponctuellement, mais selon les besoins de l'activité de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous démontre la fréquence d'utilisation, en d'autres termes de participation des employés à ces sessions de formation et de sensibilisation selon leur catégorie.

Tableau : N°11.Fréquence de participation aux sessions de formation selon la catégorie du personnel

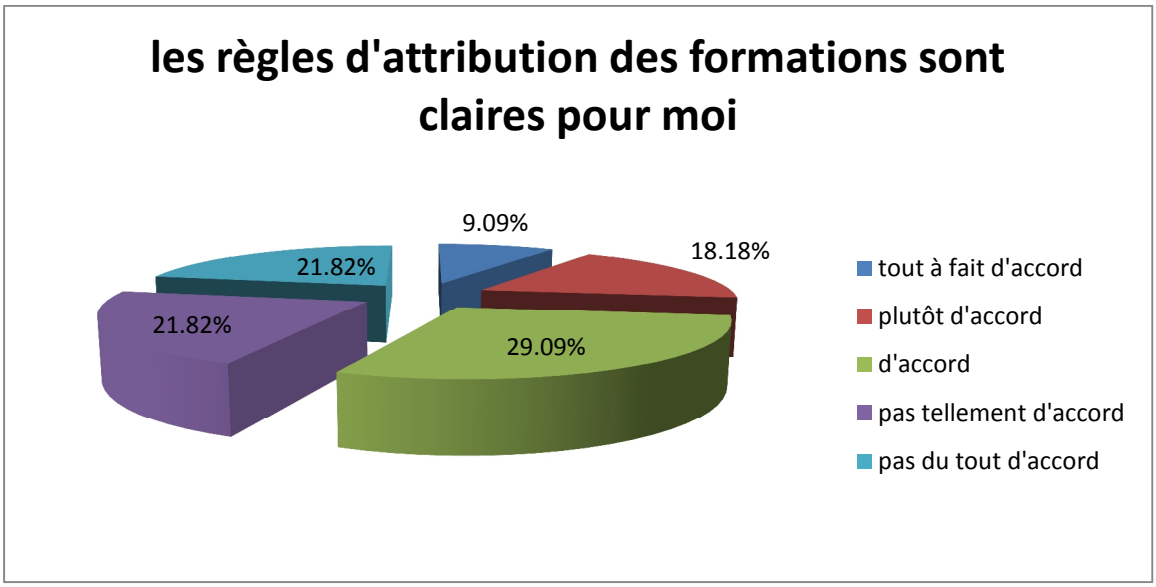
	fréquence de participation				
catégorie du personnel	**jamais**	**rarement**	**Assez souvent**	**frequemment**	**Total général**
cadre	0,00 %	7,27 %	1,82 %	5,45 %	14,55 %
Agent de maitrise	1,82 %	1,82 %	3,64 %	3,64 %	10,91 %
Exécutant	32,73 %	23,64 %	7,27 %	10,91 %	74,55 %
Total général	**34,55 %**	**32,73 %**	**12,73 %**	**20,00 %**	**100,00 %**

Nous constatons à travers ce tableau que la catégorie des exécutants est la plus concernée par cet outil, puisque sur les 20 % qui ont répondu participer fréquemment aux formations un peu plus de la moitié (10,91 %) sont des exécutants. Cela s'explique par le fait que la plupart des formations dispensées sont d'ordre technique ou visant à sensibiliser sur les aspects environnementaux liés à l'activité de l'entreprise.

Néanmoins, 67,28 % de l'échantillon déclare ne participer que rarement ou jamais à ces formations, de là nous pouvons déduire que l'entreprise n'implique pas l'ensemble de ses salariés aux formations et devrait par conséquent revoir ses programmes de formation.

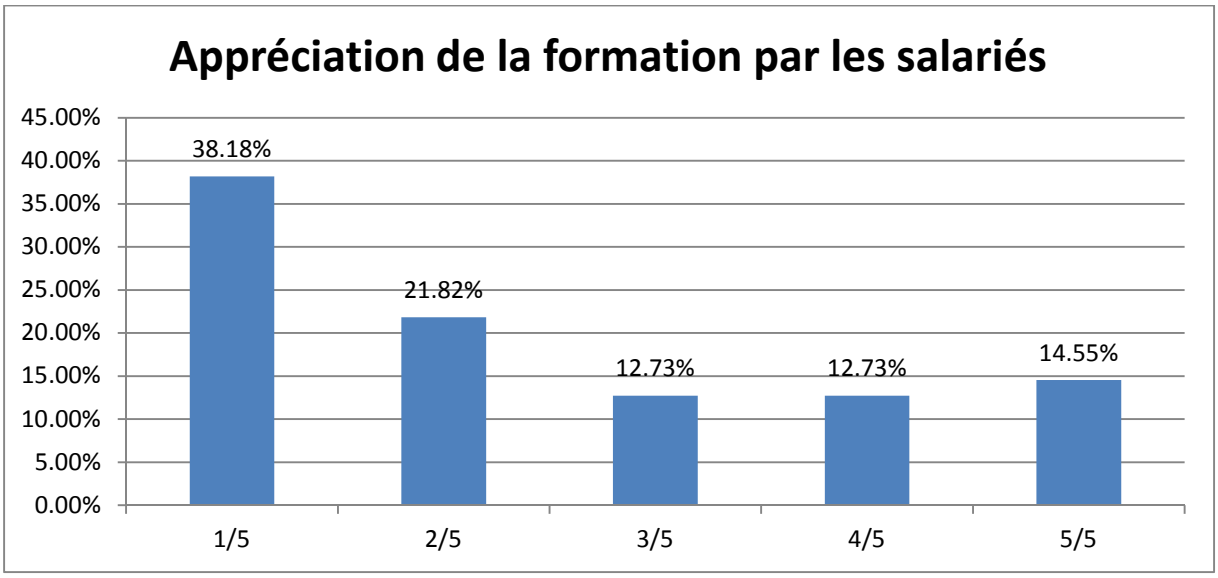
Ce qui nous permet de consolider cette idée, c'est le fait que 43,64 % des employés questionnés considèrent les règles d'attribution de ces formations comme étant pas très claires (21,82 % « pas du tout d'accord » et 21,82 % « pas tellement d'accord ») ce qui représente un pourcentage important, car cette méconnaissance des règles d'attribution peut causer des frustrations chez les salariés et engendrer des tensions au sein des équipes de travail.

Figure : N°20.Evaluation de la clarté des règles d'attribution des formations par les salariés



La formation est l'un des outils des moins appréciés par notre échantillon ; 60 % lui ont attribué une note strictement inférieure à 3\5.

Figure : N°21.Note d'appréciation de la formation par les employés



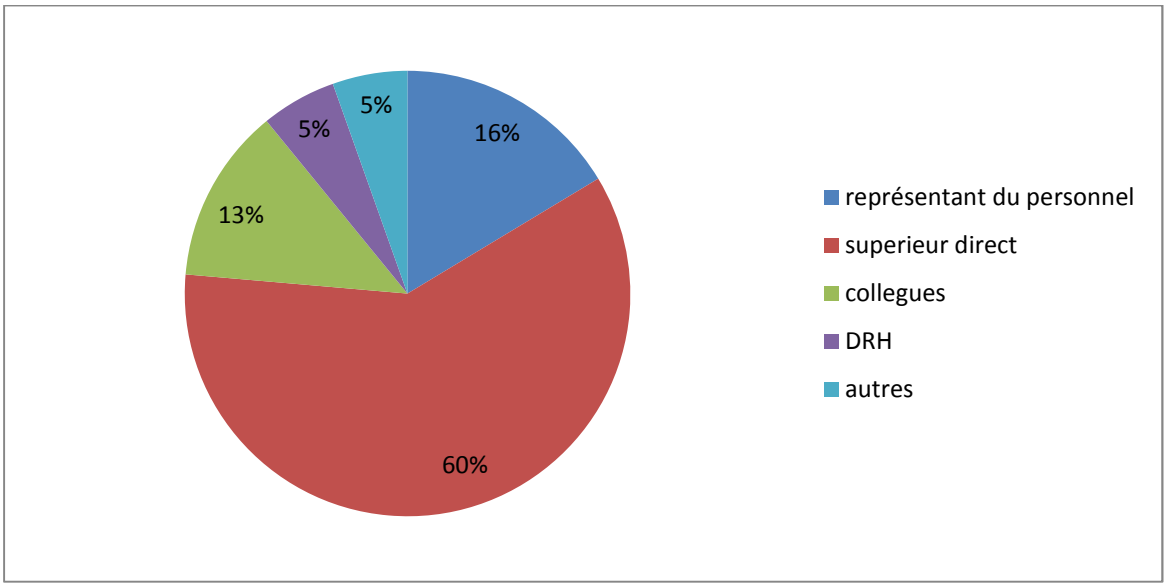
L'ensemble de ces résultats se rapportant à la formation comme outil de communication interne tend à démontrer que la formation au sein de VENUS-SAPECO est défaillante et n'accomplit pas sa fonction de motivation, de développement de l'intérêt du salarié à son travail et de communication de la vision ainsi que de la stratégie de l'entreprise, or la formation est considérée comme un outil incontournable de communication interne par DECAUDIN et IGALENS.

3.2 Un climat social favorable au sein de VENUS-SAPECO

3.2.1. VENUS-SAPECO, un management de proximité en demi-teinte

Le responsable direct est considéré par ses collaborateurs comme une source informationnelle fiable comme le démontre la figure ci-dessous :

Figure : N°22.Principale source informationnelle des salariés

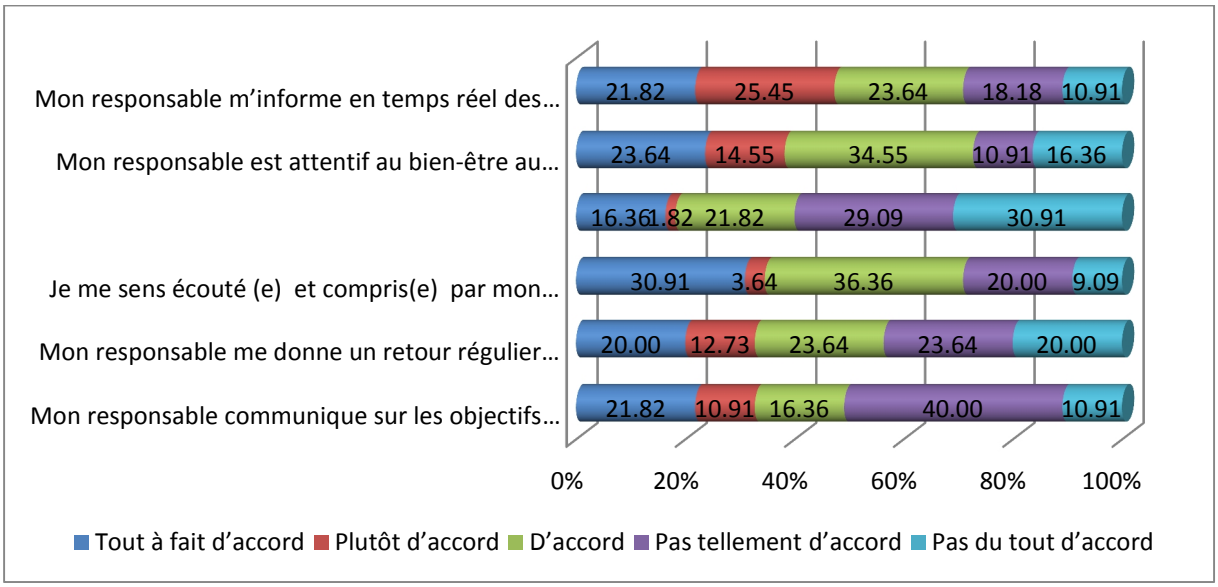


60 % du personnel interrogé se dirige vers le supérieur direct pour s'informer ; ce qui laisse penser que ces responsables sont à l'écoute des salariés et satisfont leur besoin informationnel.

Le fait que plus de la majorité s'informe auprès du responsable direct réduit considérablement le risque d'apparition des bruits de couloirs ou de rumeurs qui sont source de dysfonctionnement social.

Les réponses aux différentes questions portant sur la relation et au type de communication avec le responsable direct des employés (question 12) étaient positives.

Figure : N°23.Evaluation du management de proximité de VENUS-SAPECO



Plus de la moitié de l'échantillon (56,37 %) s'accorde à confirmer que leur responsable communique régulièrement sur leurs résultats et qualité de travail.

Aussi, 72,74 % des salariés interrogés affirment qu'ils ont le sentiment que leur responsable (direct) est attentif à leur bien-être, une forte majorité se sent écoutée et comprise.

Néanmoins, 30,91 % pensent ne pas être informés des résultats de l'entreprise ce qui dénote d'un manque de transparence des dirigeants de l'entreprise, phénomène qui peut s'avérer préjudiciable pour l'entreprise dans le long terme, en engendrant le désengagement des employés.

Les responsables directs répondent aux principales attentes des salariés cependant il est nécessaire qu'ils communiquent d'avantage sur les résultats de l'entreprise ainsi que de l'équipe dans son ensemble, car les résultats démontrent que le responsable direct s'attarde plus sur la reconnaissance des résultats individuels que ceux de l'équipe ; cela peut être défavorable pour l'équipe (esprit d'individualisme).

3.2.2 Une RH impliquée au sein de VENUS-SAPECO,

Afin de compléter nos résultats portant sur l'analyse des variations des deux indicateurs RH (absentéisme et turn-over) nous avons interrogé notre échantillon sur les raisons d'absentéisme (question N°15) et ses perspectives professionnelles (question N°19).

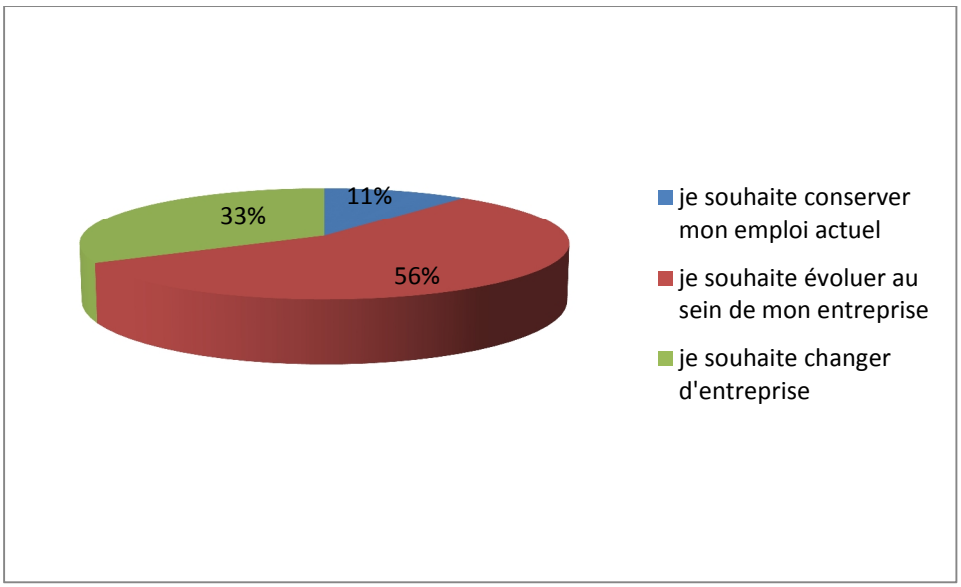
La totalité des questionnés confie s'absenter qu'en cas de forces majeures : maladie, accident, décès,….

« *En tant que premier responsable du site de production, je dois donner l'exemple : je ne m'absente jamais !* », réponse donnée par un cadre de sexe masculin.

Ces réponses vérifient les résultats de l'analyse des variations du taux d'absentéisme que nous avons effectuée et qui a révélé des taux négatifs.

La question portant sur les perspectives professionnelles à moyen terme (02 ans) ; peut indiquer la tendance future du turn-over des salariés de VENUS-SAPECO :

Figure : N°24.Perspective professionnelle des salariés à un horizon de 02 ans



Un peu plus de la moitié (56 %) des employés souhaite évoluer au sein de VENUS-SAPECO, ce qui signifie que leurs besoins sont satisfaits au sein de cette entreprise et qu'ils ne subissent pas de pressions importantes ou désagréments qui les inciteraient à changer d'entreprise.

Concernant les 33 % qui souhaitent changer d'entreprise, la raison la plus souvent invoquée, lors de l'administration du questionnaire en face à face, c'est la rémunération ce qui concordent avec les résultats, portant sur les raisons d'intérêt du poste ou la rémunération n'a été que faiblement citée (figure N°25).

Ces résultats aboutissent aux mêmes conclusions de l'analyse des variations ; les salariés de VENUS-SAPECO sont fortement impliqués et ont une bonne image de leur entreprise, puisque presque la totalité d'entre eux considère que VENUS-SAPECO rencontre moins de problèmes que les autres entreprises, et cela en raison de sa bonne gestion et bonne organisation entre autres.

« En comparaison à d'autres boites de la zone de BLIDA on est mieux, car on est une organisation certifiée, on bénéficie de pas mal de formations », c'est la réponse donnée par un cadre de sexe féminin.

La certification de l'entreprise (ISO 9001, ISO : 14000), est un argument qui est souvent revenu dans leurs réponses pour expliquer le bon déroulement des activités de l'entreprise. Certains aspects de la culture de l'entreprise ont également été évoqués ; tels que l'existence d'un esprit de famille au sein de l'entreprise et des distances hiérarchiques réduites, à cet effet un exécutant de sexe masculin déclare : « *VENUS-SAPECO rencontre moins de problèmes, car on a une équipe jeune et dynamique, mener par des responsables présents, compétents et qui savent être à l'écoute* », ou encore : « nous travaillons en famille, avec un esprit de fraternité »,déclare un agent de maitrise.

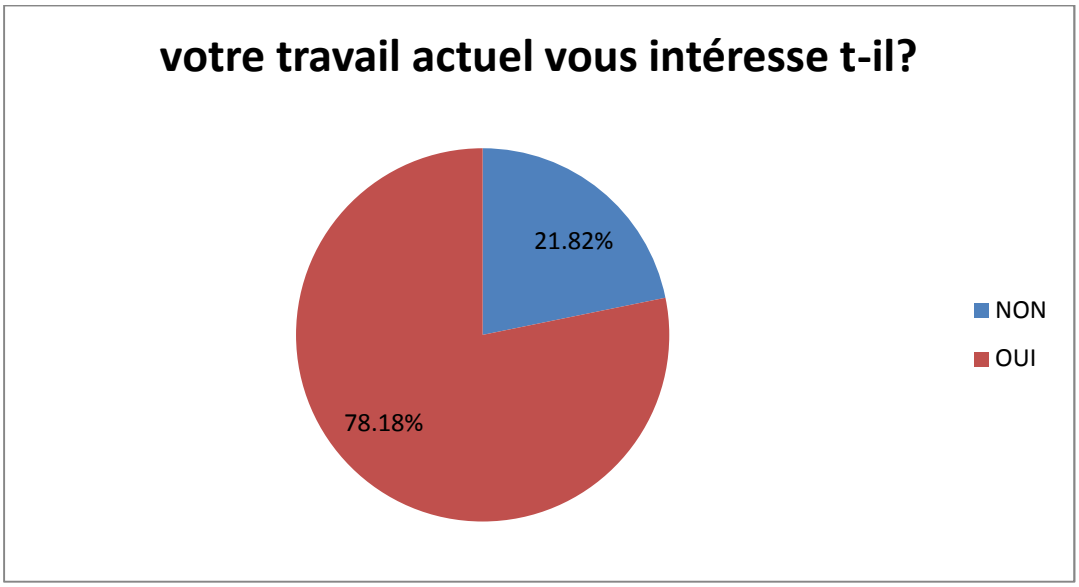
La forte implication des salariés de VENUS-SAPECO révèle l'efficacité de la communication interne au sein de l'entreprise, puisque cette dernière est perçue par DECAUDIN et IGALENS comme un instrument de construction de solidarité et d'implication des salariés par rapport à leur employeur (définition de la communication interne citée dans l'introduction).

3.2.3 Évaluation de la satisfaction des salariés de VENUS-SAPECO

Dans cette partie nous avons essayé de déterminer la satisfaction des salariés sur le plan individuel à travers l'évaluation de l'intérêt qu'ils portent au poste qu'ils occupent ,puis collectif en identifiant notamment le climat ambiant au sein de l'entreprise.

Au vu des réponses obtenues à la question (question N°14): votre travail actuel vous intéresse-t-il ? Une importante partie des salariés semble intéressée par leur travail :

Figure : N°25.L'intérêt porté au poste de travail occupé

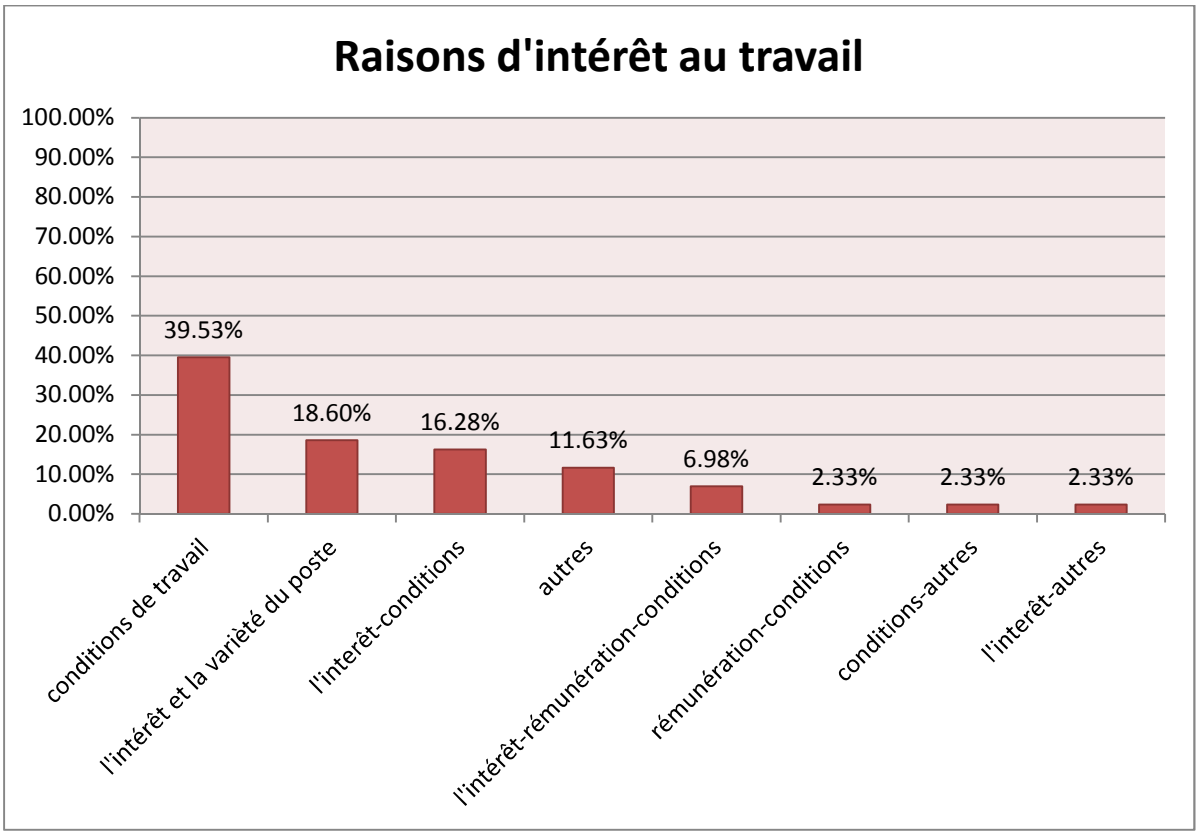


Une forte majorité des interviewés (78,18 %) a répondu par l'affirmative.

Ces résultats nous laissent penser qu'il existe une bonne adéquation entre les compétences et le poste occupé.

Afin de mieux approfondir cet aspect, nous avons cherché à identifier les raisons majeures de cet intérêt.

Figure : N°26. Principales raisons d'intérêt des salariés à leur travail

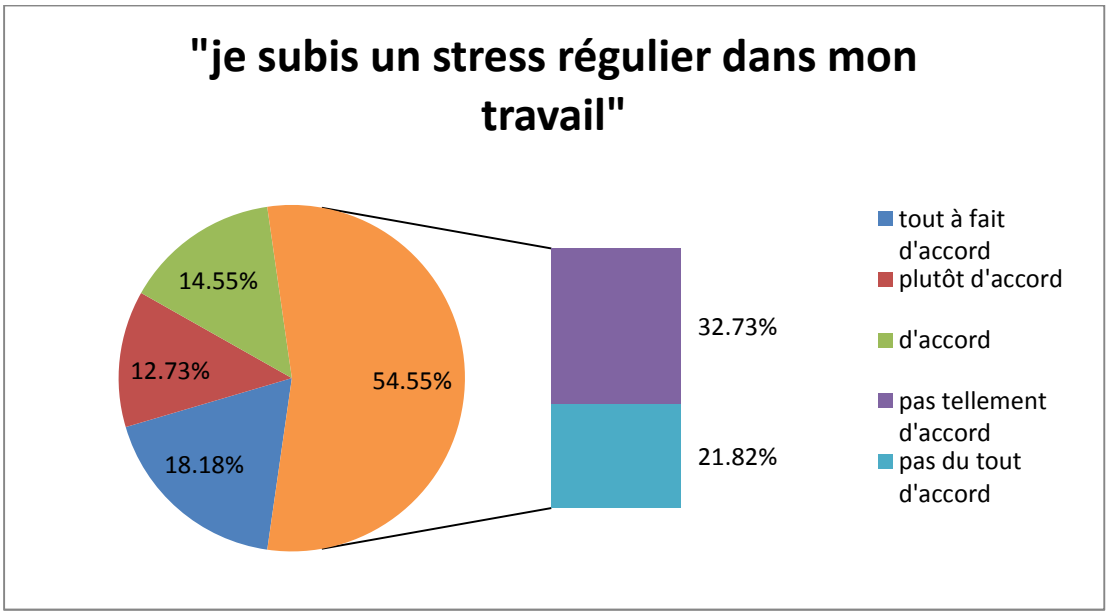


39,53 % des questionnés affirment que ce sont les conditions de travail qui favorise l'intérêt qu'ils portent à leur travail. Quant à l'intérêt et la variété du poste elle est citée en second lieu avec 18,60 %, s'agissant du pourcentage restant il est réparti entre différentes combinaisons des 3 propositions citées.

Comme nous l'avons cité dans le premier chapitre, les conditions de travail figurent parmi les déterminants du climat social selon COHEN HAEGEL Annick et sont de types organisationnels.

Les salariés de VENUS-SAPECO ne subissent pas un niveau de stress significatif, comme le démontre la figue qui suit :

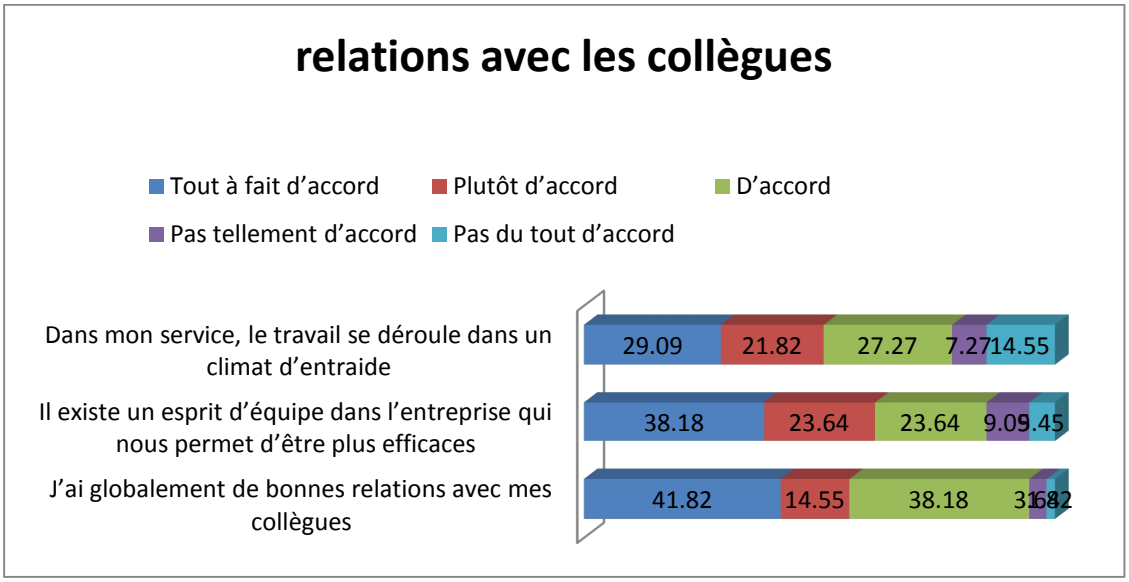
Figure : N°27 .Evaluation du niveau de stress subi par les salariés de VENUS-SAPECO



Plus de la moitié de notre échantillon (54,55 %) estime ne pas subir de stress ou de pression dans leur travail ce qui est susceptible de révéler une bonne organisation du travail et répartition des tâches.

Sur le plan collectif, les résultats prouvent l'existence d'un esprit d'équipe et de bonnes relations interpersonnelles entre les différents collaborateurs.

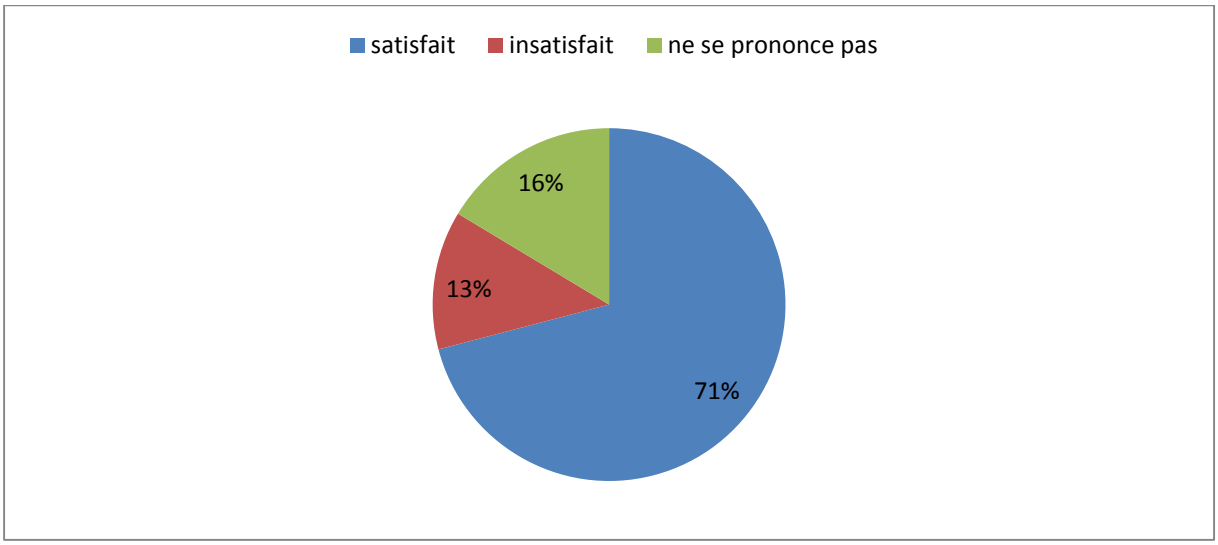
Figure : N°28.Evaluation des relations entre collègues



En effet 41,82 % du personnel interrogé l'affirme. Cet esprit d'équipe ne peut que renforcer la cohésion, l'implication et l'intérêt de la R.H de VENUS-SAPECO.

La figure qui suit montre clairement que plus de la majorité de notre échantillon s'estime satisfaite au sein de l'entreprise VENUS-SAPECO

Figure : N°29.Mesure de la satisfaction des salariés de VENUS-SAPECO



71 % de notre échantillon est satisfait de travailler au sein de VENUS-SAPECO, ce qui représente un important pourcentage qui dévoile le succès des efforts de l'entreprise dans la fidélisation de sa RH, à travers une communication interne efficace qui agit comme un catalyseur et support aux actions de management de l'entreprise.

Nous avons voulu croiser ces résultats avec le sexe de notre échantillon, pour déterminer s'il existe des disparités hommes/femmes au sein de VENUS-SAPECO, le tableau ci-dessous démontre les résultats obtenus :

Tableau : N°12.Mesure de la satisfaction des salariés de VENUS-SAPECO par sexe

satisfaction des salariés				
Sexe	**satisfait**	**insatisfait**	**ne se prononce pas**	**Total général**
femme	32,73 %	7,27 %	3,64 %	43,64 %
homme	38,18 %	5,45 %	12,73 %	56,36 %
Total général	**70,91 %**	**12,73 %**	**16,36 %**	**100,00 %**

Nous pouvons constater qu'il n'ya pas de différence significative dans les résultats, néanmoins les femmes sont légèrement moins satisfaites que les hommes ; 32,73 % des femmes sont satisfaites contre 38,18 % des hommes.

La combinaison de l'ensemble de ces facteurs (un bon management de proximité, conditions de travail favorables, responsable à l'écoute de sa RH, organisation du travail…) répond aux attentes du personnel et suscite ce sentiment de satisfaction chez eux, par conséquent favorise l'instauration d'un climat social positif au sein de l'entreprise.

3.3. Propositions

À la lumière des résultats de notre enquête, qui nous a permis de mieux cerner la politique de communication interne de VENUS-SAPECO ainsi que son impact sur le climat social de l'entreprise .

Nous pouvons donc émettre les propositions suivantes, en vue de maintenir un climat social positif :

- renforcer l'application des outils de communication interne déjà existants au sein de l'entreprise, tels que la généralisation de l'intranet à l'ensemble des sites de production ;
- les managers intermédiaires devraient davantage faire participer les exécutants aux réunions ou briefings ;
- revoir la politique de formation de l'entreprise, en enrichissant ses programmes notamment ;
- effectuer des enquêtes d'opinion ponctuelles pour évaluer le climat social et détecter les éventuels dysfonctionnements ;
- faire de la certification de l'entreprise un levier au développement du sentiment d'appartenance de la R.H.

CONCLUSION

Notre travail de recherche avait pour objet de déterminer la contribution de la communication interne à l'amélioration du climat social de l'entreprise VENUS-SAPECO, à travers l'étude des variations des taux d'absentéisme et de turn over mais aussi par le biais d'un questionnaire administré à un échantillon des salariés de l'entreprise.

Les résultats obtenus nous amènent à conclure que la R.H de VENUS-SAPECO est fortement impliquée, qu'elle se sent écoutée, comprise par ses managers, nous avons également pu constater l'existence d'un esprit d'équipe, de convivialité et une cohésion entre les différents collaborateurs, ce qui représente la résultante d'une communication interne efficace.

A l'heure ou le capital humain est considéré comme étant le capital ayant le plus de valeur pour l'entreprise ; la fidélisation de ses salariés devient une priorité.

A cet effet, il est nécessaire d'instaurer un climat de travail favorable, autrement dit de bonnes conditions de travail qui passent, notamment, par l'écoute et la communication.

Un salarié écouté, qui a le sentiment qu'il peut communiquer aisément avec ses managers et que ces derniers le font en toute transparence, ne pourra qu'être en confiance, développer un sentiment d'appartenance et décupler son implication au travail.

Concernant notre cas d'étude VENUS-SAPECO, la communication interne répond aux attentes des salariés, vu qu'il existe une adéquation entre les outils de communication appréciés et leur fréquence d'utilisation.

Aussi, la R .H de VENUS-SAPECO manifeste un fort intérêt pour leur travail qu'ils assimilent principalement aux conditions de travail.

Nous pouvons dire alors, que la communication interne est un outil qui contribue fortement au climat social favorable de l'entreprise VENUS-SAPECO.

Ainsi nous confirmons en partie notre première hypothèse, car la note d'affichage répond, effectivement, aux attentes du personnel contrairement aux sessions de formation ou il revient à l'entreprise de revoir ses programmes de formations et sa politique d'attribution de ces dernières. S'agissant de notre seconde hypothèse, nous la confirmons dans sa totalité puisque les résultats négatifs des variations du turn -over et de l'absentéisme reflètent la

forte implication du personnel de VENUS-SAPECO, qui a été vérifié à l'issu des résultats du questionnaire.

Enfin, il est à noter que certes la communication interne est un outil d'amélioration du climat social, cependant il n'est pas le seul ; l'instauration d'un climat social favorable au sein d'une organisation fait appel à différents paramètres qu'il est nécessaire de prendre en compte, tels que l'accompagnement, le coaching ou encore la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

Le présent travail de recherche, n'a pas la prétention de traiter du climat social de manière exhaustive, car il demeure un concept multidimensionnel, mais a pour principale objectif de déterminer l'apport de la communication interne (l'une de ces dimensions) à son amélioration, et constitue, donc, une ébauche à d'autres études plus approfondies en la matière.

Bibliographie

Les Ouvrages

- BEAL Jean-Pierre,LESTOCART Pierre-André,2003, entre management et marketing :la communication interne, les éditions Demos .Paris
- CROZET David et MARTORY Bernard,2013,gestion des ressources humaines pilotage social et performance,Dunod.Paris
- COHEN-HAEGEL Annick,2010, *toute la fonction Ressources Humaines*,Dunod.Paris
- D'ALMEIDA Nicole,LIBAERT Thierry,2003 , *la communication interne de l'entreprise*, Dunod.Paris
- DECAUDIN Jean Marc et IGALENS Jacques, 2013, *la communication interne*,Dunod.Paris
- DUPUY.E, DEVERS.T, RAYNAUD .I, 1988, *la communication interne vers l'entreprise transparente*, les éditions d'organisations.Paris
- GUERRERO Sylvie, 2008 , *les outils de l'audit social*, Dunod.Paris
- LANDIER Hubert, 2008, *évaluer le climat social de votre entreprise*, Eyrolles.Paris
- LIBAERT Thierry, 2010*, communication corporate*,Dunod.Paris
- LIBAERT Thierry et WESTPHALEN Marie-Hélène, 2012, Communicator, Dunod. Paris
- PERRUCHOT GARCIA Valérie, 2012, dynamiser sa communication interne, Dunod, Paris
- RENCKER Edouard,2007,le nouveau visage de la com'interne,Eyrolles,Paris
- RIOM Aude,LIBAERT Thierry,ADARY Assael,2010,toute la fonction communication,Dunod.Paris
- SAID MAHMOUCHE Fadila,2011, *communiquer efficacement en interne*, El dar el othmania.Alger
- THEVENET Maurice, 1992, impliquer *les personnes dans l'entreprise*,Editions liaisons.Paris
- THEVENET Maurice,2004, *le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, éditions Eyrolles.Paris

Les Articles de revue

- BIETRY Franck et LAROCHE Patrice,*l'implication dans l'organisation,le syndicat et \ou la carrière*,Revue de gestion des ressources humaines,N°81 ,septembre 2011 ,France
- BOUZAR.M ,*l'administration Algérienne doit impérativement se mettre à niveau à l'instar des entreprises économique*,Investir,N° 35,juin-juillet 2010,Alger
- DE SAINT-GEORGES Pierre, penser la communication interne des entreprises et des organisations, recherches en communication, N°34 &2010 .université catholique de Louvain
- Drozda-Senkowska Ewa et Oberlé Dominique, *Climat social en psychologie sociale : un thème délaissé, un trésor oublié ou un concept détourné ?* , Les cahiers internationaux de psychologie sociale, N° 70,2006
- MICHON Christian, *Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer*, Communication et organisation [En ligne], N°5 | 1994
- TABETI Habib et BENDIABDELLAH Abdeslam, *Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes*, économie & management : les PME magrébines facteurs d'intégration régionale, N°09, 2009, université de Tlemcen.

Mémoires

- AMARA Nesrine, *Evaluation de la communication interne au sein de la SNTR*, mémoire de master académique, ENSM Alger, 2013

Documents institutionnels

- Référentiel IAS version 2006 de l'audit social, institut international de l'audit social des ressources humaines et des organisations
- ROUSSEAU Thierry (coord.) ,2009, l'absentéisme *outils et méthodes pour agir*, Guide de l'ANACT Lyon

Webographie

- BATHELOT Bertrand,*Définition echantillonnage (etude*),2011 ,consulté le 20\04\2014, http://www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillonnage-etude
- DU SARTEL Thibaud,LEVASSEUR Paul,*la méthode des quotas*,2012,consulté le 18\04\2014,http://tpesondages.e-monsite.com/pages/de-la-realisation-des-sondages/les-differentes-techniques/la-methode-des-quotas.html

- JAUNASSE Valérie*, Le climat social s'améliore !,*2013, consulté le 09\05\2014, http://www.cegos.fr/solutions/etudes/Pages/climat-social-secteur-prive-fonction-publique-2013.aspx
- PEOPLE BASE CBM (cabinet de conseil Français*), La mesure du climat social,*consulté le 25/04/2014 , http://www.people-base-cbm.com/mesure_climat_social.html
- TAP, *L'entreprise tunisienne se caractérise par "un climat social morose et maussade" (Sociologue)*, 2012, consulté le 09\05\2014, http://www.turess.com/fr/tapfr/137356
- OLIVIER Odile,*Turn over - définition et causes* ,2013, consulté le 23\04\2014, http://www.petite-entreprise.net/P-2188-81-G1-turn-over-definition-et-causes.html

ANNEXES

Annexe 01 : Questionnaire administré lors de notre enquête

Bonjour,

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master académique en management des organisations de l'école nationale supérieure de management (ENSM), nous préparons un mémoire qui a pour thème : l'apport de la communication interne au climat social de l'entreprise VENUS-SAPECO.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire le plus sincèrement possible afin de contribuer à l'avancement de notre travail de recherche .Nous tenons à vous préciser que le questionnaire est anonyme et que ces informations demandées seront exploitées exclusivement à des fins scientifiques.

I. Fiche signalétique

1. Vous êtes :

a)Homme ☐ b) femme ☐

2. Dans quelle tranche d'âge êtes-vous :

a)–de25 ans ☐ b) 26-35 ans ☐ c) 36-45 ans ☐ d)+ de 45 ans ☐

3. Quel poste occupez-vous ?

a) Cadre ☐ b) agent de maitrise ☐ c) exécutant ☐

4. Combien d'année d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ?

a) – de 5 ans ☐ b) 5 à 10 ans ☐ c)11-15 ans ☐ d) + de 15 ans ☐

II. La perception de la communication interne par le personnel

5. Connaissez-vous les moyens de communication interne dont dispose votre entreprise ?

a) Oui ☐ b) non ☐

6. Veuillez cocher sur la case qui correspond à votre fréquence d'utilisation des moyens ci-dessus :

Le moyen	**jamais**	**rarement**	**Assez souvent**	**fréquemment**
Réunion mensuelle				
Réunion annuelle				
Briefings				
Note d'affichage				
Téléphone				
Messagerie électronique				
session de formation et de sensibilisation				
L'intranet				

7. Veuillez attribuer une note de 1à 5 à ces moyens, selon vos préférences (1 pour l'outil le moins apprécié et 5pour le plus apprécié) :

moyen de C.I	**01**	**02**	**03**	**04**	**05**
Réunion mensuelle					
Réunion annuelle					
briefings					
Note d'affichage					
téléphone					
Messagerie électronique					
session de formation et sensibilisation					
L'intranet					

8. Avez-vous eu l'occasion de participer à des réunions de travail ?

a)chaque semaine ☐ b) chaque mois ☐ c)chaque année ☐

d) jamais ☐

- Si non, pourquoi ?

……

……

9. Lisez-vous les informations affichées ?

a)oui ☐ b) non ☐

- Si non, pourquoi ?

……

……

10. Selon vous, l'affichage est actualisé :

a)souvent ☐ b) rarement ☐ c)pas du tout ☐

11. Vers quelle personne vous dirigez vous pour avoir une information qui vous intéresse ?

a)représentant du personnel ☐ b) supérieur direct ☐ c)collègue ☐

d) Directeur des ressources humaines ☐ e) autres (préciser) ☐ ……

12. Veuillez cocher sur la case qui vous correspond le mieux

Affirmation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Pas tellement d'accord	Pas du tout d'accord
Mon responsable communique sur les objectifs et résultats globaux de l'équipe					
Mes objectifs et mes priorités sont clairement définis					
Mon responsable me donne un retour régulier sur mes résultats et la qualité de mon travail					
Je me sens écouté (e) et compris(e) par mon responsable					
Au sein de mon travail, je connais clairement mes missions					
Nos responsables nous tiennent régulièrement informés des résultats de l'entreprise					
Les règles d'attribution des formations sont claires pour moi					
Mon responsable est attentif au bien-être au travail des collaborateurs					
Mon responsable m'informe en temps réel des décisions prises					

13. Veuillez proposer un moyen que l'entreprise devrait utiliser pour informer son personnel

……

III. Le climat social

14. votre travail actuel vous intéresse-t-il ?

a) Oui ☐ b) non ☐

- Si oui, pour quelle raison ?

a) L'intérêt et la variété du poste ☐

b) La rémunération ☐

c) Les conditions de travail ☐

d) Autres (préciser) ☐ …….

15. Généralement, pour quelle raison vous vous absentez ?

……

16. Cocher dans la case qui vous convient :

affirmation	**Tout à fait d'accord**	**Plutôt d'accord**	**D'accord**	**Pas tellement d'accord**	**Pas du tout d'accord**
Je subis un stress régulier dans mon travail					
J'ai globalement de bonnes relations avec mes collègues					
Il existe un esprit d'équipe dans l'entreprise qui nous permet d'être plus efficaces					
Dans mon service, le travail					

se déroule dans un climat d'entraide					

17. Lorsque vous comparez VENUS-SAPECO aux autres entreprises, pensez-vous qu'elle a moins de problèmes ? (argumenter votre réponse svp)

……

……

……

18. Globalement, êtes-vous satisfait (e) de travailler dans votre entreprise ?

a) Oui ☐ b) non ☐ c) ne sais pas ☐

19. A un horizon de deux 02 ans diriez-vous :

a) Je souhaite conserver mon emploi actuel ☐
b) Je souhaite évoluer au sein de mon entreprise ☐
c) Je souhaite changer d'entreprise ☐

Merci pour votre participation.

Annexe02 : questionnaire d'évaluation de la communication interne élaboré par le service management Q/E

LABORATOIRES VENUS S.A.P.E.CO
80 rue du 17 septembre 1956 09100 Ouled Yaïch Blida
Tél: (213) 25.43.85.85 / 43.80.80
Fax : (213) 25.43.71.71 / 43.78.78
Site Web : www.labovenus.com email :
contact@labovenus.com

Questionnaire d'évaluation de la communication interne

1. **Connaissez-vous les objectifs de la direction ?**

Oui ☐
Si non.....

2. **Connaissez-vous les moyens de la communication interne ?**

Si oui : citez-les ?.....
.....
.....
Si non : pourquoi ?.....
.....
.....

3. **L'information tel quelle vous parvient est-t-elle explicite et claire ?**

Oui ☐
Si non : pourquoi ?.....
.....
.....

4. **Est-ce-que la langue et la formulation des informations écrites sont comprises et simples ?**

Oui ☐
Si non : pourquoi ?.....
.....
.....

5. **Dans quelle langue voulez vous recevoir l'information ?**

Arabe ☐ Français ☐

6. **Participez-vous à la mise en œuvre des décisions prises en revue de direction ?**

Oui ☐ Non ☐

7. **Êtes-vous informés sur les résultats réalisés de votre structure ?**

Oui ☐ Non ☐

8. **Comment estimez-vous la communication interne (dans toutes ces formes) PV de réunion, intranet, affichages, ... ?**

Bonne ☐ Moyenne ☐ Médiocre ☐

9. **Proposez-vous d'autres moyens de communication que vous trouverez plus efficaces et plus explicites ?**

Citez-les.....
.....
.....

LABORATOIRES VENUS S.A.P.E.CO
80 rue du 17 septembre 1956 09100 Ouled Yaïch Blida
Tél: (213) 25.43.85.85 / 43.80.80
Fax : (213) 25.43.71.71 / 43.78.78
Site Web : www.labovenus.com email :
contact@labovenus.com

هل تعرفون أهداف المؤسسة؟

نعم ☐
لا ☐
لماذا.....
.....

2-هل تعرفون سبل المعلومات الداخلية إليكم؟

نعم ☐
اذكر(ها).....
.....
.....

3-هل التعبير عن المعلومة تصلكم بطريقة مفهومة و واضحة؟

نعم ☐
لا ☐
لماذا.....
.....

4-هل اللغة المستعملة في كتابة المعلومة بسيطة و مفهومة

نعم ☐
لا ☐
لماذا.....
.....

5-بأي لغة تريدون ان تصلكم المعلومات

بالعربية ☐ بالفرنسية ☐

6-هل تساهمون في القرارات التي تتخذ من طرف شؤون المديرية

نعم ☐ لا ☐

7-هل تعرف النتائج التي تصل إليها إدارتكم

نعم ☐ لا ☐

8-كيفية فهم طريقة وصول المعلومات اليكم

جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

9-هل تقترحون طرق أخرا لإيصال المعلومات إليكم

.....
.....

Source : document interne

Annexe03: modèle de baromètre d'humeur utilisé par VENUS-SAPECO

venus	LABORATOIRES VENUS-SAPECO Formulaire	Document No : DGE-MAN.3.17	Version No :2 Page 1 sur
Titre :	BAROMETRES D'HUMEUR SUR LA GESTION DES DECHETS SOLIDES		Date d'applicatio 15/03/2012

I Formulaire à remplir

Soyez Honnete avec vous-même

Fiches réceptionnées: 29	Très content 100% جد راض	Content 80% راض	Normale 50% مقبول	Mécontent 20% (outré) غير راض
Propreté de l'entreprise نظافة المؤسسة				
Collecte sélective des déchets الجمع الانتقائي للنفايات				
Participation de mes collègues dans les actions de gestion				
Ma participation dans la gestion des déchets				
Qualité de la sensibilisation نوعية التحسيس في مجال حماية البيئة				
Ma Persuasion pour les changements sur la gestion des déchets				
Cadre général de la politique ENV				

Remarque et proposition;

Source : document interne

Annexe04 : « questionnaire : communication, sensibilisation » élaboré par le service management Q/E

Questionnaire : Communication, sensibilisation

N°	Question	Oui	Non
1	Savez vous qu'il existé une politique qualité/environnement ? هل تحصلت على تكوين في مجال النظافة و الحماية؟		
2	L'avez-vous déjà vue ? هل اطلعتم عليها؟		
3	A-t-elle été explicite? هل كانت مفهومة؟		
4	Avez-vous été sensibilisés sur le respect des procédures ? هل أقيمت لكم حملة تحسيس في مجال الحماية؟		
5	Avez-vous été sensibilisé en cas de déversement ? هل أقيمت لكم حملة تحسيس حالة ؟		
6	Avez-vous été formés sur les situations d'urgences ? هل تحصلت على تكوين في حالة الطوارئ؟		
7	Connaissez-vous les équipements de protection individuelle ? هل تعلمون وسائل الحماية الفردية؟		
8	Avez-vous déjà interdit l'accès à une personne ne portant pas les EPI ? هل سبق لكم أن منعتم دخول شخص ليس لديه وسائل الحماية الفردية؟		
9	Existe-il un plan d'alerte ? هل هناك مخطط انذار؟		
10	Existe-t-il un plan d'évacuation ? هل هناك مخطط إخلاء؟		
11	A-t-il été testé ? هل قمتم بتجريبه؟		
12	Existe-il un plan d'identification des points de rassemblement ? هل هناك مخطط يعلن نقاط تجمع الموظفين؟		
13	Pensez vous que le matériel de lutte contre l'incendie est adapté ? هل تضنون أن الوسائل المستعملة ضد الحريق مطبقة؟		

14	Est-il régulièrement vérifié ? هل تضنون أن هذه الوسائل مراقبة؟		
15	Avez-vous été formés à l'utilisation des moyens de lutte contre l'incendie ? هل تكونتم في تجريب الوسائل المستعملة ضد الحريق ؟		
16	Les exercices incendie sont-ils organisés pour tout le personnel du site ? تمارين الحريق هل قام بها جميع الموظفتين؟		
17	Les travaux à chaud sont-ils toujours surveillés par un agent Hygiène et Sécurité ? الأعمال الفورية هل هي متابعة من طرف عون النظافة و الحماية؟		
18	Les contrôles périodiques réglementaires sont-ils effectués ? هل نظام المراقبة الدوري القانوني مطبق؟		
19	Connaissez-vous les objectifs de la direction ? هل تعرفون أهداف الإدارة؟		
20	Connaissez-vous les moyens de la communication interne ? هل تعرفون وسائل الاتصال الداخلية؟		
21	Comment estimez-vous la communication interne ? Exemple : PV de réunions, intranet, affiches..... كيف تقيمون وسائل الاتصال الداخلية؟ مثل: لوائح معلقة...	Bonne Moyenne Mauvaise جيدة متوسطة ضعيفة	

N.B : Cocher la case désirée.

ملاحظة: شطبوا الخانات المرادة.

Source : document interne