

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

THEME

**LA MESURE DE LA COMMUNICATION INTERNE DES CADRES DE
TASSILI TRAVAIL AÉRIEN :
PROPOSITION D'UN TABLEAU DE BORD DE COMMUNICATION
INTERNE**

Présenté par : HAMADACHE Nesrine

Encadré par : Pr MESSAID Amina

Année : 2015 /2016

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT

ENSM. KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

THEME

**LA MESURE DE LA COMMUNICATION INTERNE DES CADRES DE
TASSILI TRAVAIL AÉRIEN :
PROPOSITION D'UN TABLEAU DE BORD DE COMMUNICATION
INTERNE**

Présenta par : HAMADACHE Nesrine

Encadré par : Pr MESSAID Amina

Année : 2015 /2016

Remerciements

Au terme de cette étude, je tiens à remercier, en premier lieu, Madame Amina MESSAID pour avoir accepté d'encadrer ce travail et à qui je témoigne ma sincère et profonde gratitude, pour son aide et son soutien.

Je tiens à remercier également, tous les enseignants et enseignantes qui ont contribué à ma formation et qui m'en ont ouverts des horizons de connaissances. Je remercie aussi tous ceux qui ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, mes chers camarades de classe, sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management qui ont fait preuve de beaucoup de patience.

Par la même occasion, je tiens à remercier le Président Directeur Général de Tassili Travail Aérien Monsieur Mohamed Lamine BOULAFRAD, la responsable contrôle de gestion Mme Djaouida GHELLAL ainsi que les responsables et l'ensemble des employés qui m'ont accueilli parmi eux et qui ont aidé à l'accomplissement de mon travail

Je tiens à remercier particulièrement ma famille, mes frères et sœurs et mes parents qui ont tout fait pour ma réussite et que j'aime plus que tout au monde.

Résumé

Aujourd'hui, l'évolution de la communication interne prend un nouveau tournant, celui de la mesure de sa performance. Il est vrai qu'elle a longtemps été considérée comme élément intangible donc non mesurable mais le développement de technique et d'outils de mesures prouvent le contraire.

Dans ce cadre et suite à la demande de l'établissement d'accueil ; Tassili Travail Aérien, nous avons essayé de mesurer la communication interne de ses cadres.

Nous avons suivi une démarche qualitative à travers des entretiens, et quantitative via le lancement d'un questionnaire, afin de connaître les différents composants de la communication interne de TTA, et par la suite, construire des indicateurs qui permettront de mesurer sa performance et de réduire ses dysfonctionnements.

Mots clé : Mesure, Communication interne, indicateur, performance

Abstract

Today, the evolution of the internal communication is taken to new level, that of the measure of its performance. It is true that it was for a long time to consider as not measurable but the development of technique and measurement tools prove the opposite.

In this framework and at the request of the host establishment; Tassili Travail Aérien, we tried to measure the internal communication between its executives.

We followed a qualitative approach through interviews and quantitative via the launch of a questionnaire, to know the various components of the internal communication of TTA, and afterward, we built indicators, which will allow to measure its performance and to reduce its dysfunctions.

Key words: Measure, Internal Communication, Indicator, Performance.

ملخص

يتخذ تطور الاتصال الداخلي لمؤسسات منعطفا جديدا، وهو قياس مدى فعاليته. صحيح انه اعتبر منذ وقت طويل بانه غير قابل للقياس ولكن ظهور أساليب وأدوات قياس خاصة به، أثبتت العكس.

في هذا الإطار، وتلبية لطلب المؤسسة المستقبلة، تاسيلي عمل جوي، حاولنا قياس اتصالها الداخلي بين مسؤوليها. اتبعنا الأسلوب منهجي وصفي من خلال المقابلات وتحليلي خلال إطلاق استبيان، وقد سمح لنا هذا المنهج بمعرفة مختلف عناصر التواصل الداخلي وبناء مؤشرات تتيح بقياس جودة ادائه وتقليل من اختلالاته.

كلمات مفتاح: قياس، اتصال الداخلي، مؤشرات، فعالية.

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre	Page
1	Fiche signalétique de l'entreprise	6
2	Effectif de TTA par CSP et structures	8
3	Répartition par ancienneté de l'effectif	9
4	Caractéristiques des interviewés	18
5	résumant le nombre et la disposition de la population interrogée par CSP et par Direction	20
6	Les chemins de l'information	25
7	Répartition des cadres par genre	30
8	Répartition des cadres par catégorie socio professionnel et par genre	30
9	Répartition de l'effectif par tranche d'âge et par CSP	31
10	Répartition de l'effectif par ancienneté	32
11	Répartition par cadres ayant des subordonnés	32
12	Opinion sur la communication interne	33
13	Répartition par avis sur l'apport de la communication interne dans l'atteinte des objectifs	34
14	Répartition par avis sur la fluidité de la communication	34
15	Répartition par avis sur la fiabilité de la communication	35
16	Répartition par outil le plus utilisé	36
17	Répartition par fréquence de mail reçus	36
18	Répartition par fréquence de mail envoyé	37
19	Répartition par fréquence des échanges téléphoniques	37
20	Répartition par participation aux briefings	38
21	Répartition par fréquence des briefings	38
22	fréquence des réunions du même niveau hiérarchique par semaine	39
23	Répartition par fréquence de réunions avec le supérieur hiérarchique	40
24	Nombre de réunion en rapport avec l'atteinte des objectifs	40
25	répartition par type de réunion les plus fréquentes	41
26	Répartition par type de réunions liées aux objectifs	42
27	Nombre de similitude et de divergence entre le type de réunions les plus fréquente et le type de réunion liés aux objectifs	43
28	répartition par avis sur le nombre de réunions	43
29	Fréquence de participation aux réunions	44
30	Répartition par raison d'absence des réunions	44
31	Répartition par avis sur la facilité d'expression en réunions	45
32	Répartition par lieux de réunion	45
33	Répartition par moyens de communication le plus utilisé entre les structures	46
34	Répartition par opinion sur la communication inter structurelle	46
35	Répartition par avis sur l'atteinte de la cible	47
36	Répartition par avis sur la facilité d'accès à l'information	47
37	Répartition par opinion sur la cible de l'information transmis	48
38	Répartition par chemin de l'information	49
39	Répartition selon l'opinion sur transmission de l'information par la hiérarchie	50
40	Répartition selon l'opinion sur la remonté d'information	51
41	Répartition par avis sur la rapidité du traitement des dossiers transférer	51
42	Répartition par avis sur les points d'amélioration de la communication interne	52
43	Répartition des réponses liées à l'impact des obstacles liés de la communication	53
44	Suite répartition des réponses liées à l'impact des obstacles liés de la communication	54
45	Répartition des dysfonctionnements et de leurs impactes	55

LISTE DES FIGURES

N°	Titre	Page
1	Répartition de l'effectif par CSP	9
2	Répartition de l'effectif par ancienneté	9
3	Organigramme de l'entreprise	11
4	Répartition de l'effectif par genre	30
5	Répartition de l'effectif par genre et CSP	30
6	Répartition de la CSP par tranche d'âge	31
7	Ancienneté des C et CS au sein de l'entreprise	32
8	Cadres ayant des subordonnés	33
9	Estimez-Vous qu'il y a	33
10	Apport de la communication interne dans l'atteinte des objectifs	34
11	Avis sur la fluidité de la communication interne	34
12	Avis sur la fiabilité	35
13	Outil le plus utilisé	36
14	Nombre de mail liés aux objectifs reçus par jour	36
15	Nombre de mail liés aux objectifs envoyé par jour	37
16	Nombre de communication téléphonique liés aux objectifs	37
17	Participation aux briefings	38
18	Fréquence des briefings par semaine	38
19	Fréquence des réunions du même niveau hiérarchique	39
20	Nombre de réunion du même niveau Hiérarchiques	39
21	Fréquence de réunions avec le supérieur hiérarchique	40
22	Nombre de réunion avec le supérieur hiérarchique	40
23	Nombre de réunion en rapport avec l'atteinte Des objectifs	40
24	Type de réunion par csp	41
25	Type de réunions liées aux objectifs par csp	42
26	Pourcentage de similitude et de divergence	43
27	Avis des C et CS sur la fréquence des réunions	43
28	Participation aux réunions par CSP	44
29	Raisons de l'absence des réunions	44
30	Facilité d'expression pendant les réunions	45
31	Lieux des réunions	45
32	Moyens de communication les plus fréquents entre les structures	46
33	Opinion sur la communication interstructurelle	47
34	Atteinte de la cible	47
35	Accès à L'information	47
36	CADRES Avec subordonnés	49
37	CADRES Sans subordonnés	49
38	Chemin de transfère d'information	50
39	Transmission de l'information par la Hiérarchie	50
40	Remontée des questions et remarques liés aux objectifs	51
41	Réactivité du traitement des dossiers transmis	51
42	Points d'amélioration de la communication interne	52

Abréviations

TTA : Tassili Travail Aérien

TAL : Tassili Air Lines

DG : Direction Générale

DC : Direction Commerciale

DRHM : Direction Des Ressources Humaines Et Moyennes Généraux

DFC : Direction Finance Et Comptabilité

DT : Direction Technique

DEX : Direction Exploitation

PN : Personnel Navigants

C : Cadre

CS : Cadre Supérieur

PNC : Personnel Navigant Cadre

PNCS : Personnel Navigant Cadre Supérieur

M : agent de maitrise

E : Exécutant

TBD : Tableau De Bord

CI : communication Interne

SOMMAIRE

Intitulé	Page
INTRODUCTION	
CHAPITRE 1 : Cadre pratique et méthodologique	04
Section 1 : Présentation de l'entreprise	05
Section 2 : Méthodologie de la recherche	16
CHAPITRE 2 : L'impact des dysfonctionnements de la communication sur l'atteinte des objectifs des cadres de TTA	21
Section 1 : Les réseaux et flux de communication existant à TTA	22
Section 2 : Résultats de diagnostic et l'impact des dysfonctionnements sur la communication interne	28
CHAPITRE 3 : Construction des indicateurs de mesure de la communication interne	57
Section 1 : Mesure de la communication interne	58
Section 2 : Proposition d'un TBD de communication interne	68
Conclusion	
Bibliographie	
Annexe	

INTRODUCTION

Aujourd'hui, le manager est conscient que la communication interne (**CI**) ne sert pas uniquement à la transmission de l'information, mais aussi à la cohésion, la motivation et le développement du sentiment d'appartenance.

Il est clair que la communication est une fonction primordiale au bon fonctionnement de l'organisation, ce qui explique le fait qu'elle soit considérée au cœur de la nouvelle compétitivité¹, en outre l'importance de son rôle n'est plus à démontrer.

Plus que jamais, l'enjeu d'une stratégie de communication performante est primordial. En effet, dans un contexte où les entreprises sont amenées à faire de plus en plus d'économies budgétaires, la question de mesure d'efficacité s'applique sur toutes leurs fonctions, et la **CI** ne déroge pas à la règle.

Ce qui mène à un débats sur la **CI**, celui-ci a engendré deux courants de pensée, celui qui tend à prouver que ses composantes sont mesurables et gérables et celui qui la considère comme non mesurable². Il est vrai que la **CI** a longtemps été considérée comme faisant partie du domaine intangible, cela est dû au fait que les objectifs qui lui sont assignés soit trop vagues.³

Dans un souci de performance et d'optimisation, il est question d'être dans la mesure de définir exactement nos attentes de la **CI** ainsi que ses objectifs. Ce qui a amorcé l'apparition d'une panoplie d'outils qui permettent à l'entreprise de mesurer elle-même sa communication interne et connaître toute l'importance et tout l'apport de cette fonction⁴.

Nous avons éprouvé une certaine curiosité au concept de mesure de la **CI**, plus exactement à ces outils-là. C'est ce qui nous a amené à établir notre étude sur la thématique de la mesure de la communication interne.

¹ La communication interne au service du Management, Phillippe Détrie et Catherine Meslin- Broyez 2001

² Robert de Backer Les cahiers de la communication interne n° 18 - Avril 2006

³ Les tableaux de bord de la communication. Thierry Libaert, André de Marco (2006)

⁴ Robert de Backer .ibid .

Il est clair que nous avons dû répondre au besoin de l'établissement d'accueil, à savoir la compagnie Tassili Travail Aérien, qui se spécialise dans le travail Aérien en exploitant une flotte composée d'avions de moins de 20 sièges et des Hélicoptères. Son activité principale sont les vols dédiés à la relève du personnel du secteur pétrolier, de et vers les chantiers et les bases de vie localisés au niveau du sud Algérien.

Elle aussi, dans un souci de performance, voulait connaître les dysfonctionnements liés à la **CI** de ses cadres et cadres supérieurs, ce qui nous conduit vers la problématique de recherche suivante :

- **Dans quelle mesure les dysfonctionnements liés à la communication interne influent-ils sur la performance des cadres et cadres supérieurs de TTA ?**

Nous allons tenter de répondre à cette question principale tout le long de notre travail, cette dernière nous a amené à soulever les interrogations suivantes

- Quel est l'impact des dysfonctionnements liés à la communication sur l'atteinte des objectifs des cadres et cadres supérieurs de TTA ?
- Quels sont les indicateurs clés à définir pour évaluer les échanges formels des cadres ?

Ainsi notre recherche au sein de TTA comprend trois parties :

- La première partie, porte en premier lieu sur l'entreprise, une présentation globale de ses activités, fonctions, objectifs et son organisation. Par la suite nous aborderons le volet méthodologie de recherche, qui inclut l'objet et l'intérêt de l'étude et les techniques de collecte de données choisies.
- La deuxième partie, se porte sur le diagnostic de la **CI** de TTA. Nous présenterons un inventaire des flux de communication, des outils, pratiques et dysfonctionnements liés à cette fonction.
- La troisième partie, se porte sur le concept de mesure de **CI** et la construction des indicateurs de performance de la communication interne.

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce premier chapitre comprend la description du contexte de l'évolution de notre étude. En premier lieu nous allons présenter l'organisme d'accueil, son organisation, son activité et ses objectifs. En deuxième partie, nous allons décrire la méthodologie qui a encadré notre recherche.

SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

1.1 Présentation de la compagnie mère :

TASSILI AIR LINES (TAL) a été créée en Mars 1998 suite à une joint-venture entre SONATRACH et Air Algérie. En 2005, SONATRACH est devenu unique détenteur après son rachat de toutes les parts.

Les activités principales de TASSILI AIR LINES sont les vols Charters pour la société pétrolière SONATRACH et ses filiales, les compagnies pétrolières internationales et le travail aérien à travers sa filiale « Tassili Travail Aérien ».

Elle a aussi étendu son réseau au service du grand public pour des vols charters internationaux et le transport régulier national et international.

1.2 Présentation de TTA :

TASSILI TRAVAIL ARIEN (TTA SPA) est une compagnie aérienne, filiale de TAL. Fondé en 2009 sous le nom de TASSILI AGRO AERIEN (TAA), en tant que projet au sein groupe TAL. Son activité principale été le travail arien agricole.

Suite à la réorganisation du groupe Sonatrach, ainsi que ses filiales aériennes, TASSILI AGRO AERIEN (TAA) Spa, toujours au stade de projet, est devenue en 2012 TASSILI TRAVAIL AERIEN (TTA Spa).

Elle obtient en avril 2014 le certificat d'exploitation délivré par l'Autorité de l'Aviation Civile Algérienne, suite à cela, le transfert de la petite flotte et la subordination des contrats a été

faite, elle est placée comme compagnie-filiale à part entière de Tassili Airlines TAL Spa relevant du groupe SONATRACH.

Elle dispose de 14 aéronefs dont 07 hélicoptères. D'un siège social à Alger et des installations techniques et opérationnelles au niveau de l'aéroport d'Alger et de Hassi Messaoud.

Avec un effectif de 186 employés dont 59 pilotes et 17 ingénieurs en aéronautique.

1.3 Fiche signalétique de TTA :

Tableau N°1 Fiche signalétique de l'entreprise

Nom de la société	Tassili Travail Aérien
Statut juridique	Société par action
Secteur	Aéronautique
Capital Social	1 720 000 000 ,00 DA
Siège social	Cité Krim BELKACEM lot 17 N°10 Dar el Baida. PB 78H
Date de création	Avril 2009
N° registre de commerce	10 B 098 20 61
Actionnariat	TASSILI AIR LINES
Activité principale	Mise à disposition d'aéronefs
Effectifs	186
Concurrents	Star aviation, Air expresse
Client	Entreprise Sontarach et ses partenaires.
LOGO	

1.4 Activités de TTA :

TTA mets à disposition des aéronefs pour :

- Le transport de passagers & VIP
- Les évacuations sanitaires.
- L'inspection, visite et surveillance (des installations industrielles, des pipes, gazoducs et lignes HT et THT).
- Le lavage des chaînes d'isolateurs des lignes HT et THT.
- L'inspection thermographique des lignes HT et THT.
- Les prises de vues aérienne, films documentaires etc....
- Les levés topographiques héliportés.
- Le traitement Agro-Aérien (traitement phytosanitaire, prospection et lutte antiacridienne, fertilisation, démoustication, etc...).
- La prévention et la lutte contre le feu de forêts.
- Traitement de demandes personnalisées par le biais d'affrètements.
- Le transport par élingue et l'hélicoptère.

1.5 Le marché du Travail Aérien :

Aujourd'hui, le marché Algérien du travail aérien compte trois acteurs, Air Express, Star Aviation et Tassili Travail Aérien.

Cette activité est considérée par la compagnie nationale Sonatrach comme stratégique. Elle ~~est~~ réponds principalement au besoin du secteur des hydrocarbures, en assurant le transport entre les bases de vie situées au sud du pays. La réactivité de la compagnie aérienne à répondre à la demande de ses clients est l'un des facteurs clé de succès.

On comprend que les clients principaux de ce secteur sont la SONATRACH, ses filiales, la SONALAGAZ et leur partenaires, qu'il soit algérien ou étranger.

1.6 Effectif de TTA :

L'effectif de TTA est composé d'un Cadre Dirigeant (CD), Cadres Supérieurs (CS), Cadres (C), Agent de maîtrise (M), Agent exécutant €.

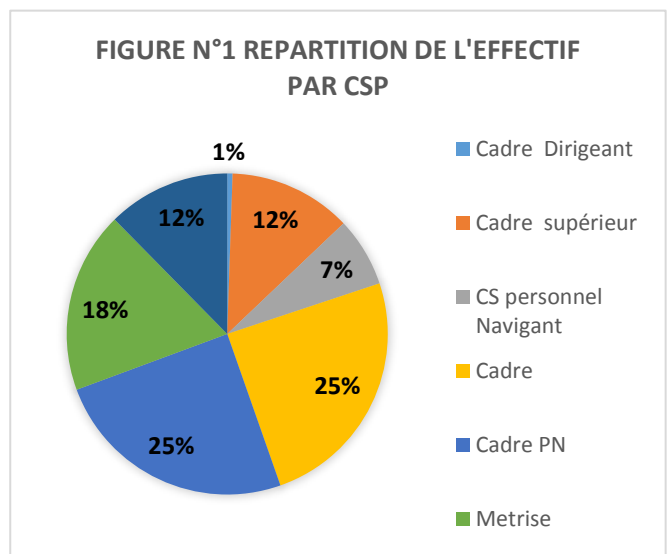
Le personnel navigant (PN) est classé dans la catégorie cadre et cadre supérieurs

Tableau N°2 Effectif de TTA par CSP et structures

	CD	CS	CS PN	C	C PN	M	E	TOTAL
DG	1	4	0	0	0	2	0	7
DRHM	0	3	0	5	0	1	0	9
DM	0	1	0	1	0	2	6	10
DT	0	2	0	19	0	12	2	35
DC	0	3	0	5	0	6	0	14
DFC	0	2	0	3	0	0	0	5
DEX	0	3	13	7	46	9	3	81
BQS	0	2	0	4	0	0	0	6
PINF	0	1	0	0	0	1	0	2
C AUDIT	0	0	0	1	0	0	0	1
SIE	0	1	0	0	0	1	12	14
C JUR	0	1	0	1	0	0	0	2
TOTAL	1	23	13	46	46	34	23	186

Source : Document interne

- Nous constatons que les Cadres (CD, CS, C, CSPN, CP) sont majoritaires et représentent à 70% du personnel
- Le Personnel Navigant représente 32% du personnel.



Source : fait par nous-même

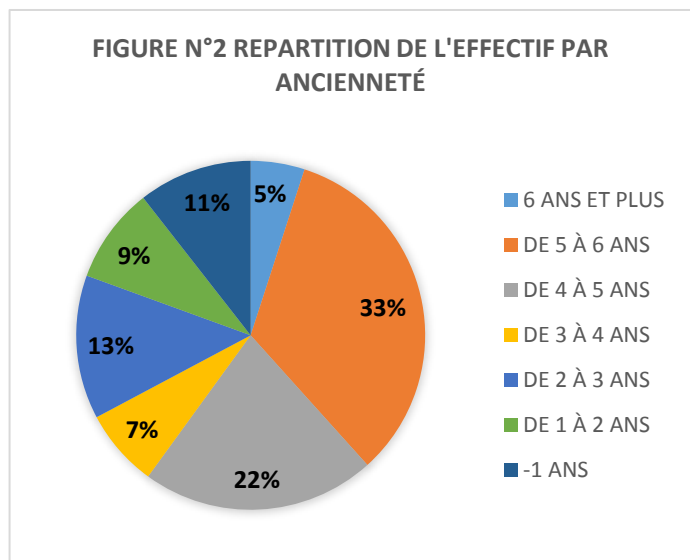
Tableau N° 3 Répartition par ancienneté de l'effectif

	6 ANS ET PLUS	DE 5 À 6 ANS	DE 4 À 5 ANS	DE 3 À 4 ANS	DE 2 À 3 ANS	DE 1 À 2 ANS	-1 ANS
Effectifs	9	60	39	13	24	16	19
Pourcentage	5%	33%	22%	7%	13%	9%	11%

Source : Document interne

33 % de l'effectif a une ancienneté de 5 à 6 ans.

22 % a une ancienneté de 4 à 5 ans ce qui coïncide avec le début de l'activité du travail aérien.



Source : fait par nous-même

1.7 Organisation de TTA :

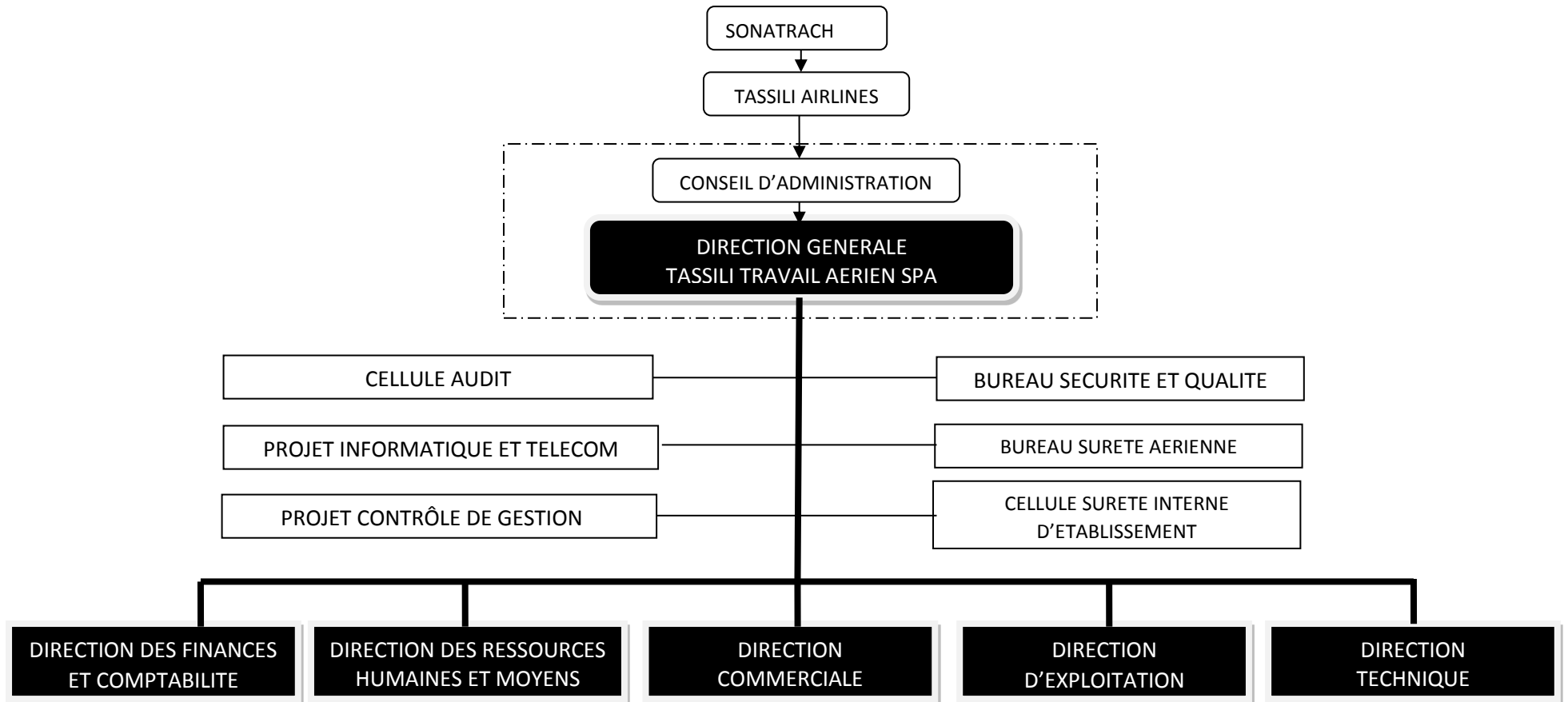
En tant que compagnie aérienne, TTA possède deux structures lieux d'activités, un siège situé en agglomération et qui renferme la Direction Générale, Direction Commerciale, Direction Finance et Comptabilité, Direction Ressources humaines et moyens et le Bureau Sécurité Et Qualité. Et un site qui regroupe l'activité opérationnelle notamment, la Direction Technique, Direction Exploitation, le Bureau sureté Aérienne, Cellule Sûreté Interne

D'établissement, et qui est situé au niveau l'aéroport Houari Boumediene appelé communément Hangar.

Une telle disposition est nécessaire pour l'activité de la compagnie.

1.7.1 Organigramme de TTA :

Figure N°3 Organigramme de l'entreprise



Sources : Document interne.

1.7.2 Mission des différentes fonctions :

- *Direction Générale :*

Le Directeur Général est le Dirigeant Responsable vis-à-vis du conseil d'administration, de la Direction de l'Aviation Civile et de la Météorologie et des tiers. Il a pour missions de :

- Rendre compte au Conseil d'Administration de la gestion générale de la société Tassili Travail Aérien (TTA).
- Organiser, diriger et assurer la coordination du développement et de l'exécution des activités de Tassili Travail Aérien (TTA) dans le but d'optimiser les moyens de travail aérien ;
- Entreprendre les mesures d'urgences et de gestion de crise en cas de besoin ;
- Assurer la conduite au quotidien, des affaires de TTA en conformité avec les plans stratégiques, les budgets d'exploitation et les budgets d'immobilisations approuvés par le conseil d'Administration ;
- Assurer la gestion globale de TTA et sa conformité aux politiques et lignes de conduites convenues avec le conseil d'administration ;
- Recueillir l'approbation du Conseil d'Administration de toute décision importante sortant du cours normal des activités de TTA ;
- Représenter, la Compagnie auprès de l'autorité de l'Aviation Civile et des organismes officiels concernés ;

- *Direction Technique :*

Sous l'autorité du Directeur Général, le Directeur Technique est le responsable désigné de la maintenance.

La Direction Technique a pour missions de :

- Maintenir en état de navigabilité tous les aéronefs de la compagnie ;

- S'assurer que les opérations d'entretien y compris la correction des défauts sont exécutées selon les données approuvées et suivant les procédures de la Direction Technique ;
 - S'assurer que tous les travaux d'entretien sont correctement attestés et que les dossiers de ces derniers sont archivés dans un lieu sûr durant toute la période d'archivage ;
 - Développer, mettre en œuvre et contrôler les normes techniques de navigabilité des aéronefs et les composants de la flotte de l'entreprise ;
 - Assurer la coordination de l'ensemble des activités afférentes à la réception technique, la mise en service et la maintenance continue des aéronefs.
-
- *Direction Exploitation :*

Le Directeur Exploitation est le responsable désigné opérations sol et opérations aérienne.

Dans le cadre des objectifs généraux de la Compagnie, et sous l'autorité du Directeur Général, le Directeur d'Exploitation a pour missions de :

- Exécuter le programme d'exploitation arrêté par la Compagnie dans des conditions de sécurité, de régularité, de qualité et de rentabilité économique conformément à la réglementation aéronautique nationale et internationale et aux procédures de la Compagnie;
- Mettre en œuvre, coordonner et contrôler la bonne exécution de l'ensemble des activités qui ont pour but la préparation, l'exécution, le suivi et le contrôle des vols programmés ;
- Veiller à l'application des procédures de gestion du risque et de gestion du changement concernant la Direction d'Exploitation ;
- Mettre à disposition les compétences et ressources nécessaires de la Direction d'Exploitation pour le fonctionnement du SGS, en particulier pour la gestion des risques ;

- Mettre en œuvre les actions préventives et correctives relevant de la Direction Exploitation.

- *Direction Commerciale :*

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Commerciale a pour missions de :

- Définir la politique commerciale de la compagnie, en conformité avec les objectifs et orientations de la Direction Générale ;
- Élaborer le plan de développement et le budget commercial de la compagnie ;
- Commercialiser les services aériens de la compagnie ;
- Promouvoir les services et l'image de marque de la compagnie ;
- Élaborer et mettre en œuvre la politique tarifaire ;
- Gérer les capacités commerciales d'une manière optimale ;
- Évaluer la politique commerciale en mesurant l'adéquation de l'offre à la demande ;
- Recourir aux affrètements ou frètements en cas de déficit ou d'excédent en capacité (production horaire et/ nombre d'aéronefs).

- *Directions Des Ressources Humaines :*

Sous l'autorité de la Direction Générale, Le Directeur des Ressources Humaines et Moyens est le Responsable désigné de la Formation et de l'Entraînement du personnel de l'exploitant.

- Élaborer et proposer à la Direction Générale la politique de gestion des ressources humaines et moyens ;
- Mettre en œuvre la politique arrêtée ;
- Assister la direction générale et les structures centrales en matière de législation et de réglementation du travail.

- *Direction Finance Et Comptabilité :*

Sous l'autorité de la Direction Générale, la Direction des Finances et de la Comptabilité a pour missions de :

- Préparer et mettre en œuvre la politique financière de la Compagnie ;
- Suivre les positions de trésorerie et en contrôler la prise en compte comptable
- Établir la trésorerie prévisionnelle dans le respect des ratios financiers d'endettement, de solvabilité, de fond de roulement ;
- Élaborer le budget de trésorerie selon les éléments comptables et financiers de la compagnie et l'historique de son activité ;
- Déterminer les besoins en financement ou les disponibilités financières de la structure et mettre en place les actions adaptées (ligne de crédit, d'investissement et de fonctionnement) ;
- Évaluer les flux financiers entrants ou sortants de la compagnie et en définir les procédures de traitement et de sécurisation ;
- Détecter les fragilités financières de la compagnie et émettre des recommandations de gestion ;
- Établir les bilans annuels et semestriels et appliquer les dispositions légales et réglementaires ;
- Renseigner les déclarations fiscales et parafiscales légales et en assurer le suivi ;
- Fournir des conseils et avis juridiques en matière de droit des sociétés, droit commercial et des contrats, droit social, droit des transports et autres affaires juridiques afférentes à la Compagnie et assurer la gestion des contentieux ;
- Animer et consolider le budget annuel de la Compagnie et en assurer le contrôle par la mesure des écarts ;
- Assurer la couverture du patrimoine, des activités et des hommes de la compagnie par la mise en place des assurances appropriées.

SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :

2.1 Objectif et intérêt de la recherche :

La communication interne fut longtemps considérée comme un simple canal de transmission d'information à sens unique, les concepts de mesure de la performance et d'obligation de résultat n'y été pas appliqué, elle a toujours été considéré relevant du domaine intangible. Les entreprises l'estimée plus comme un coût supplémentaire qu'un retour sur investissement¹.

Aujourd'hui, l'entreprise algérienne évolue dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel. Elle cherche à optimiser sa communication interne, au même titre que le reste de ses fonctions.

Consciente de son importance et de sa contribution au bon fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction du personnel, l'entreprise Tassili Travail Aérien souhaite remettre à niveau sa communication interne.

Dans ce contexte et à la demande de TTA, l'objet de notre étude porte sur la mesure de la communication interne. Dans notre démarche, nous avons commencé par faire un diagnostic en interne pour évaluer la communication à travers les documents fournis par l'entreprise d'accueil. Nous avons par la suite, mené des entretiens exploratoires et distribué un questionnaire au personnel ciblé par notre étude, à savoir, les cadres et les cadres supérieurs.

¹ Assaël Adary, Les cahiers de la communication interne n° 18 - Avril 2006

2.2 Techniques utilisés :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de croiser plusieurs méthodes ; recherche documentaire, observation directe, méthode qualitative en menant des entretiens et méthode quantitative en utilisant un questionnaire.

- La recherche documentaire
- L'observation directe
- Les entretiens à caractère exploratoire : ont été menés avec six cadres supérieurs, nous ont aidé à appréhender la question de la communication interne, de connaître leurs opinions sur la question et l'état globale de la communication interne à TTA, ce qui nous a permis d'établir par la suite notre questionnaire.
- L'étude quantitative a été établie à travers des questionnaires adressés à tous les cadres et cadres supérieurs de TTA.

2.2.1 Recherche documentaire

La recherche documentaire nous a permis de récolter des informations et données théoriques, sur lesquels nous avons pu construire notre étude, traité notre problématique.

Elle a porté sur des ouvrages, thèses et articles scientifiques qui ont pour thématique la communication interne en entreprise, la mesure de la communication et les tableaux de bords de communication.

Cette recherche documentaire a été menée essentiellement à la bibliothèque de l'ENSM, la bibliothèque de HEC, la bibliothèque de l'Institut Français d'Alger et à partir de recherche menée sur Internet.

2.2.2 Observation Directe :

L'observation directe a consisté à prélever des informations en observant les acteurs sur le terrain, ce qui nous a permis d'ajuster nos méthodes de collecte de données à l'objet de notre étude et au contexte du terrain.

2.2.3 Enquêtes qualitatives :

Afin d'avoir une perception de la communication interne à TTA, nous avons mené des entretiens exploratoires avec six cadres supérieurs de différentes directions et récolter leurs points de vues concernant l'importance qu'ils accordent à la communication interne mais aussi les pratiques existantes au sein de l'entreprise.

Le choix de l'échantillon été aléatoire ; nous avons été contraint de faire des entretiens avec les cadres disponibles.

Tableau N°4 Caractéristiques des interviewés

Structure	Genre	Fonction	Catégorie Socio Professionnel	Ancienneté
DG	Femme	Responsable chargé du Contrôle de Gestion	C.S	5 mois
DG	Homme	Assistant Directeur Général	C.S	6 ans
DC	Homme	Directeur commercial	C.S	7 ans
DC	Homme	Chef Département Commercial	C.S	6 ans
DRHM	Homme	Directeur Ressources Humaines	C.S	6 ans
DRHM	Homme	Chef Département Formation	C.S	4 ans

Source : établi par nous même

2.2.4 Enquête quantitative :

Au départ, Nous voulions mener une enquête quantitative à travers des questionnaires mener face-à-face avec l'ensemble des cadres et cadres supérieurs de TTA, mais nous nous sommes rendu compte, après avoir menée les premiers questionnaires, que les réponses des questionnés et nos observations ne concordaient pas.

Nous nous sommes rendu compte que notre présence lors questionnaires pouvait influencer les réponses, nous avons alors opté pour la distribution des questionnaires, qui seront renseignés d'une manière anonyme et les récupérer par la suite.

- **La population enquêtée**

La population interrogée est constituée de l'ensemble des cadres et cadres supérieures de toutes les structures de l'entreprise ; Direction Générale, Direction Commerciale, Direction Ressources Humaines et Moyens, Direction Finances et Comptabilité, Direction Exploitation, Direction Technique, Bureau Qualité et Sécurité, Cellule Audit, Département Juridique, Cellule Informatique et Télécom, Cellule Sureté interne.

Le nombre totale des cadres et des cadres supérieurs interrogés est de 60 cadres, le personnel navigants (PN) fait partie de la catégorie cadre mais ne sont pas inclus dans la population interrogée, cela est due à la spécificité technique des moyens de communication qu'ils utilisent.

Cinq (06) des cadres appartenant à la DT étaient absents ; mise en disponibilité ou en congé longue durée.

Tableau N °5 résumant le nombre et la disposition de la population interrogée par CSP et par Direction

Catégorie Socio Professionnelle	DG	DFC	DRHM	DC	DEX	DT	Total
Cadres Supérieurs	7	2	3	3	3	2	20
Cadres	9	3	4	1	9	8	34
Total	16	5	7	4	12	10	54

Source : établi par nous même

Le choix de cette catégorie socio-professionnelle est due au fait que les cadres sont soumis à une forte demande d'information de la part de leur subordonnée. Leurs attributions au système de communication interne est très important du fait de leurs sollicitations en informatisation.

- **Outil d'analyse**

L'analyse de l'enquête quantitative s'est faite grâce au logiciel SPSS (Statistique Package for the Social Sciences).

Le questionnaire comprend un nombre de 46 questions diviser trois types ;

- Des questions qualitatives : permettent de connaitre l'opinion de la population interrogée sur la communication interne, telle que la fiabilité de l'information, l'atteinte de la cible ...etc.
- Des questions quantitatives : identifient la fréquence des échanges à travers tous les moyens de communication existants à TTA, (nombre de mail envoyé, nombre de réunions...)
- La fiche signalétique, permet de connaitre les caractéristiques des répondants (le genre, la tranche d'âge la catégorie socioprofessionnelle...)

**CHAPITRE 2 : L'IMPACT DES
DYSFONCTIONNEMENTS LIÉS LA
COMMUNICATION SUR L'ATTEINTE
DES OBJECTIFS DES CADRES DE TTA**

Suite à la présentation de l'entreprise et de son organisation nous essayerons dans ce chapitre d'analyser le contexte de fonctionnement de la communication interne et de mettre en évidence les dysfonctionnements qui y sont liés.

SECTION 1 : LES RÉSEAUX DE COMMUNICATION INTERNE EXISTANTS À TTA

Nous allons d'abord présenter une sélection de définitions de la communication interne que nous avons retenues et qui vont dans le sens de notre étude.

- « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieurs d'une entreprise »¹.
- « La communication interne qui se définit comme l'ensemble des actions de communication mises en d'œuvre au sein d'une organisation à destination de ses salariés »²
- Pour Philip MOREL³, la communication interne est l'ensemble des messages échangés en interne entre les employés d'une même entreprise, qui a pour rôle de les associées aux différente actions de l'entreprise et de garder un climat social serin.

Nous concluons que la communication interne est l'ensemble des actions de communication entre le personnel d'une même entreprise ou organisation qui a pour finalité l'échange d'informations nécessaires pour l'atteinte des objectifs.

Les informations échangées peuvent empruntées des canaux de communication formels ou informel. Ces deux réseaux existent en parallèle.

¹ « Communicator » 5e édition (Dunod, 2009).p 175

² <http://www.strategies.fr/communication-interne.html>

³ Philippe Morel « La communication d'entreprise » (Vuibert, 2009). p 16

1.1 Le réseau de communication formel

Une information formelle en entreprise est toute information véhiculée à travers un réseau de communication formel, dans un cadre délimitée, structurée⁴.

L'entreprise possède un réseau de communication formel en interne, à travers lequel les informations sont transmises. Il permet de coordonner et de contrôler les différentes tâches et activités entre les employés et les structures.

Ce réseau est influencé par la structure hiérarchique de l'entreprise ; car généralement, les décisions sont prises au plus haut niveau hiérarchique et se déclinent vers le bas, ce qui inclut que les cadres hiérarchiques contrôlent et planifient les échanges d'information en interne. On parle de communication descendante.

Il permet aussi de faire remonter l'information, le subordonné hiérarchique peut transmettre une information vers son supérieur ; la communication est ici ascendante.

On parle aussi de communication horizontale, entre les employés du même niveau hiérarchique.

1.2 Le réseau de communication informel

Le réseau de communication informel constitue l'ensemble des échanges non programmés ou maîtrisés. Ces échanges peuvent ne pas porter sur l'effectuation et l'organisation du travail, comme ils peuvent très bien l'être.⁵

Si les informations échangées sont correctes et fiables, l'échange informel peut être un booster et améliorer la communication interne, mais au contraire, si les informations sont erronées et fausses, celui-ci peut altérer le fonctionnement de l'entreprise.

Ces échanges non formalisés, à la propriété versatile, se font spontanément, ils échappent alors au contrôle des responsables. Ce qui rend ces derniers méfiants à l'égard de la communication informelle.

⁴ Annie Bartoli « Communication et Organisation » (Organisation ,1990) p.62

⁵ Claude DUTERME « La Communication Interne en Entreprise » (Deboeck université, 2002) p.12

1.3 Les différents flux et outils d'échanges formels sur l'information stratégique existant à TTA :

1.3.1 Les flux d'échange formels

L'information formelle en interne est véhiculée à travers des flux, ces derniers peuvent être ascendant, descendant ou horizontal et empreintes différent support et outils de communication⁶

Les trois type de flux d'information formelle sont présent à TTA, le tableau suivant résume les chemins que peut prendre de l'information stratégique est formel le support utiliser et la fonction.

⁶ « Communicator » 5e édition (Dunod, 2009).p 177

Tableau N°6 : les chemins de l'information

	Mouvement	Supports	Fonction
La communication descendante	C'est l'information la plus communément mise en œuvre la plus naturellement pratiquée. les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs	Intranet, téléphones, courrier, réunion, note de service, affichage	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisé pour former informer et diriger le personnel
La communication ascendante	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du bas et remonte la hiérarchie	la remonté de l'information ce fait à travers les supports de communication classiques, intranet, courrier téléphone, réunion.	Permet d'informer le supérieur hiérarchique, d'obtenir des éclaircissements concernant le travail à accomplir, suggestions de solution....
La communication horizontale	Pas de notion d'hiérarchie, c'est un échange d'égal à égal entre différents acteurs de la même structure ou de structures différentes.	Les échanges formel sont latéraux et se font aussi à travers les supports de communication classiques, mais sont plus spontanés et fréquents dans l'entreprise.	Ce type de communication permet de mieux coordonné le processus de fabrication.

Source : ce tableau a été élaboré sur la base du tableau figurant à la page 177 du

Communicator Edition N°5

1.3.2 Les Outils d'échange formels :

TTA ne possède pas encore de cellule de communication ou de responsable communication, néanmoins, elle utilise des outils classiques pour ses échanges d'information interpersonnelle et inter-structurelle ; Messagerie, téléphone, courrier, note de service, réunion, briefing et affichage.

- **Messagerie (Outlook)** : un réseau informatique d'échange de mail et de document en interne. 83,7 % des cadres de TTA déclarent que l'Outlook est l'outil le plus utilisé, cela est dû à sa rapidité, fiabilité, traçabilité et son utilisation par tous les employés. il permet aussi de cibler la ou les personnes concernées par l'information.
- **Téléphone** : mobile ou ligne fixe, tout dépend de la fonction de l'employé, principalement utilisé pour transmettre des directives ou pour demander des informations supplémentaires. Les lignes fixe existent dans pratiquement tous les bureaux et ne permettent que des appels en interne. L'inconvénient de cet outil, c'est qu'il ne garde aucune trace sur les informations échangées.
- **Courrier** : les documents peuvent être envoyés par courrier, porter par un Chauffeur de l'entreprise. Un moyen souvent utilisé pour le transfert des documents entre les structures situées au Siège de TTA et celles situées au niveau de l'aéroport.
- **Note de service** : Ce document qui permet de transmettre des directives au personnel. En moyenne, les cadres de TTA reçoivent d'une (01) à trois (03) notes par jour.
- **Réunions** : assez fréquentes pour les cadres supérieurs, 60 % déclarent qu'il y a trop de réunion, alors que 42,30 % des cadres estiment qu'ils ne participent pas à assez de réunion.

- **Affichage** : l'affichage est géré par la DRHM, il concerne généralement, les évènements du Comité du Personnel, nominations, félicitations, remerciements, condoléances. Il n'est pas réellement présent dans la communication de l'entreprise.

SECTION 2 : DIAGNOSTIC DE LA COMMUNICATION INTERNE ET L'IMPACT DES DYSFONCTIONNEMENTS SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DES CADRES DE TTA :

À travers la recherche documentaire, l'observation et le questionnaire lancé parmi les cadres et les cadres supérieurs nous avons pu faire un diagnostic de la communication interne et en déduire l'impact des dysfonctionnements sur l'atteinte de leurs objectifs.

Afin de faire ressortir les dysfonctionnements, nous avons exploité les données récoltées à travers le questionnaire.

1.1 Recherche documentaire et observation

La communication interne à TTA n'est encadrée par aucun plan ou procédure de communication, les schémas de l'information ne sont pas formalisés. À part quelques pratiques de communications connues par tous employés qui sont issue de la culture de l'entreprise, héritées de la compagnie mère TAL.

Les sources d'informations ne sont pas bien définies ; lorsqu'un cadre est à la recherche d'une information, il ne sait pas exactement à qui s'adresser, où elle se trouve ou même si l'information existe ou n'existe pas.

Un autre point peut être mis en exergue, celui de la réactivité face à la demande d'information. Un temps de réaction long par rapport au besoin des Cadres et cadres supérieurs.

Des paramètres qui perturbent l'organisation du travail au quotidien ce qui engendre la non atteinte des objectifs dans les délais impartis.

Les résultats de l'enquête quantitative viennent consolider ces observations.

1.2 Étude qualitative : Entretiens

Comme cité précédemment dans le premier chapitre, nous avons effectué six entretiens exploratoires avec des cadres supérieurs. Nous avons posé des questions ouvertes sur le thème de la communication interne, son rôle et ses points faibles.

Tous les répondants ont cité l'importance de la communication interne dans la diffusion de l'information, la coordination, l'atténuation de la rumeur, la transparence, et dans le développement de l'entreprise.

Ils ont aussi souligné que la communication existante à TTA ne répond pas à leurs besoins et ils ont cité des problèmes de fluidité, de transparence, d'asymétries dans l'information et l'absence d'une stratégie et de politique de communication.

Les interviewés évoquent aussi une communication limitée et restreintes

Pour y remédier, ils proposent de valoriser la communication en internes en mettant en place une stratégie et une politique réelles. Ils proposent aussi la sensibilisation des acteurs et leur formation, afin de garantir leur implication dans la communication interne de TTA.

1.3 Étude quantitative : Les grandes tendances-relevées sur le terrain

1.3.1 Information sur la population interrogée

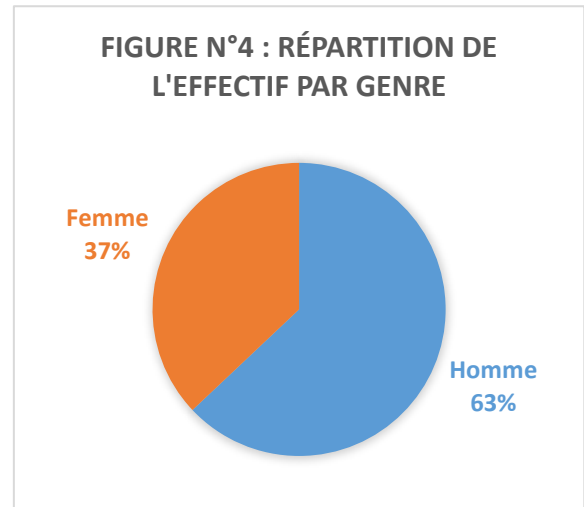
La population interrogée est constituée des cadres et des cadres supérieur de l'entreprise, comme mentionnés dans le premiers chapitre, le choix de cette catégorie et due à l'importance de leurs rôles dans la communication interne mais aussi la fréquence de leur sollicitation en informatisation. Il est vrai qu'ils sont sollicités de la part de leurs supérieurs hiérarchique mais aussi de leurs collaborateurs.

- Répartition de l'effectif par genre et par CSP

Tableau N°7 Répartition des cadres par genre

		Fréquence	Pourcentage
Genre	Homme	34	63%
	Femme	20	37%
Total		54	100%

Source : Fait par nous-même



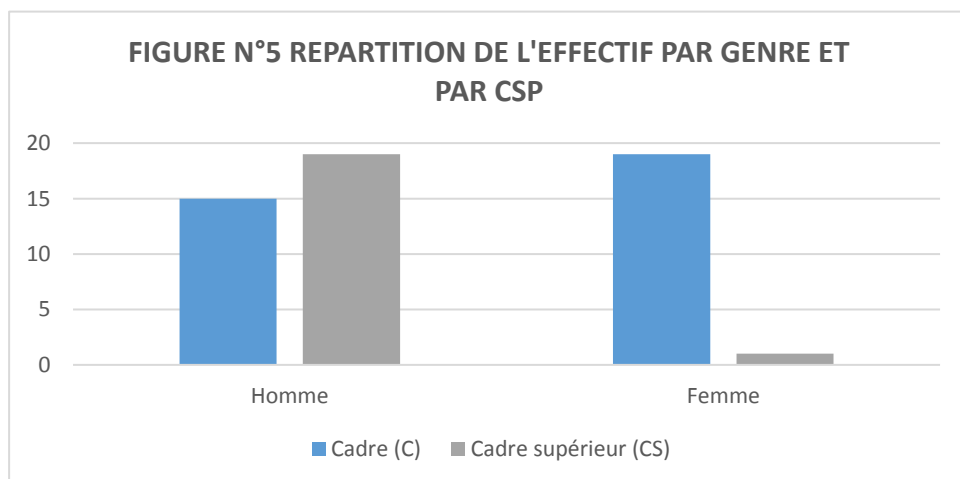
Source : Fait par nous-même

Tableau N°8 Répartition des cadres par catégorie socio professionnelle et par genre

		Catégorie socio professionnelle		Total
		Cadre (C)	Cadre supérieur (CS)	
Genre	Homme	15	19	34
	Femme	19	1	20
Total		34	20	54

Source : Fait par nous-même

63 % des C et CS de TTA sont des hommes, à l'exception d'une seule femme.



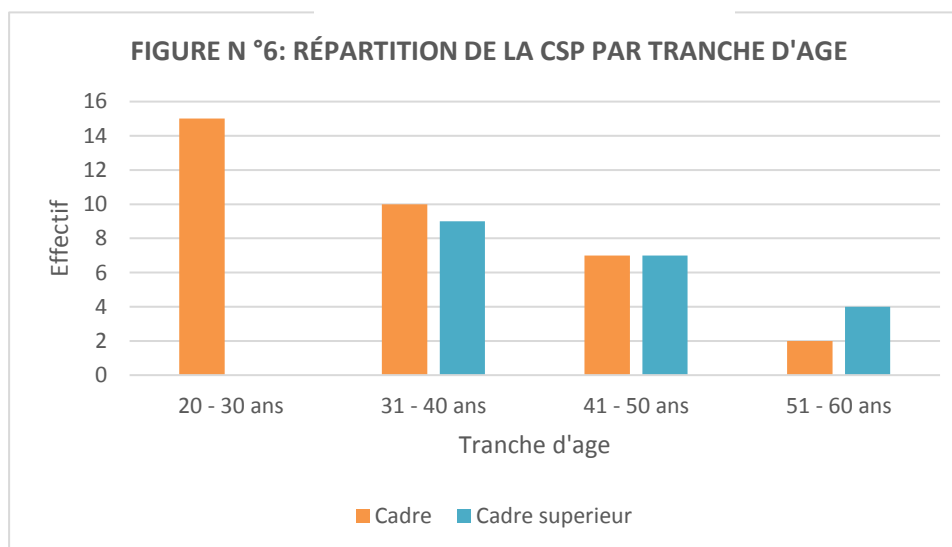
Source : Fait par nous-même

- Répartition de l'effectif par tranche d'âge et par CSP :

Tableau N°9 Répartition de l'effectif par tranche d'âge et par CSP

		CSP		Total
		Cadre	Cadre Supérieur	
Tranche d'Age	20 - 30 ans	15 (28%)	0	15 (28 %)
	31 - 40 ans	10 (19%)	9 (17%)	19 (36%)
	41 - 50 ans	7 (13%)	7 (13%)	14 (26%)
	51 - 60 ans	2 (3 %)	4 (7 %)	6 (10%)
Total		34 (63%)	20 (37%)	54

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

Plus du ¼ des Cadres de l'entreprise sont jeunes, soit 28 % âgés entre 20 et 30 ans.

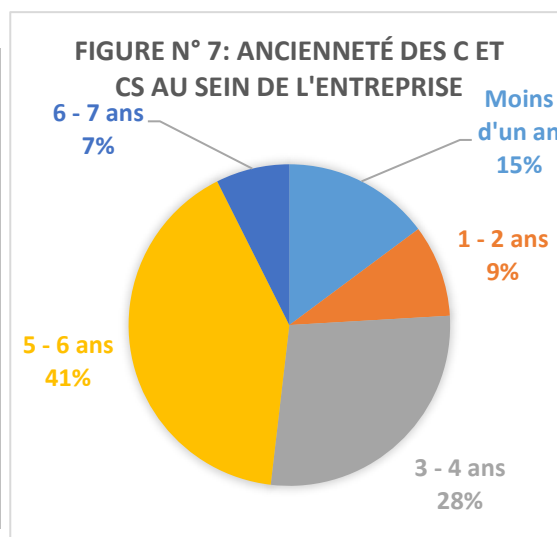
17% des CS sont âgés entre 31 et 40 ans.

- **Ancienneté des C et CS au sein de l'entreprise**

Tableau N°10 Répartition de l'effectif par ancienneté

		Fréquence	Pourcentage
Ancienneté	Moins d'un an	8	14,8%
	1 - 2 ans	5	9,3%
	3 - 4 ans	15	27,8%
	5 - 6 ans	22	40,7%
	6 - 7 ans	4	7,4%
	Total	54	100 %

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

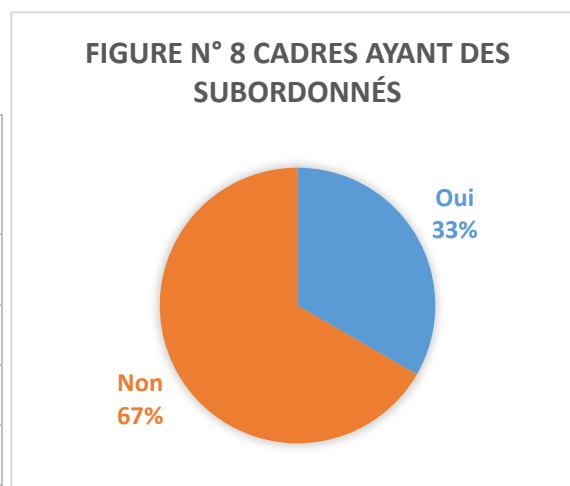
La tendance dominante est celle des cadres ayant une ancienneté de 5 à 6 ans (40,7 %,) qui coïncide avec le début de l'activité de TTA.

- **Équipes à manager ou subordonnés :**

Tableau N°11 Répartition par cadres ayant des subordonnés

Avez-vous un subordonné ou une équipe à manager ?		
	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	33%
Non	36	67%
Total	54	100,0

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

1/3 Des cadres déclarent avoir un subordonné au minimum.

1.3.2 Diagnostic de la communication interne

Dans la partie suivante, nous allons présenter une analyse de la communication interne de l'entreprise et identifier les dysfonctionnements qui y sont liés

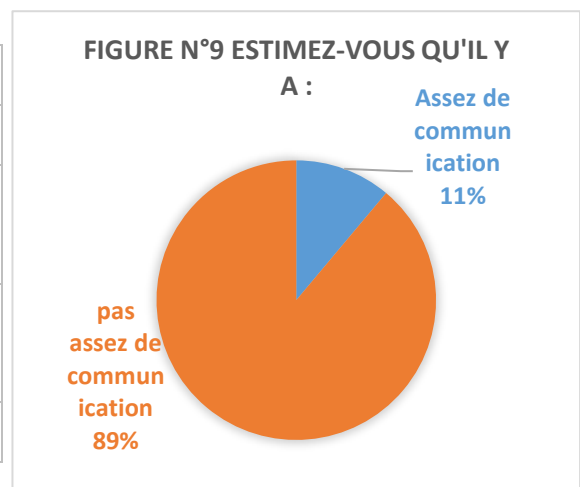
- **Opinions des cadres et CS :**

Il a été demandé aux C et CS de donner leurs avis sur la communication interne de TTA et si elle leur permet d'atteindre leurs objectifs :

Tableau N°12 Opinion sur la communication interne

Estimez-vous qu'il y a		
	Fréquence	Pourcentage
Assez de communication	6	11, %
pas assez de communication	48	89%
Total	54	100%

Source : Fait par nous-même



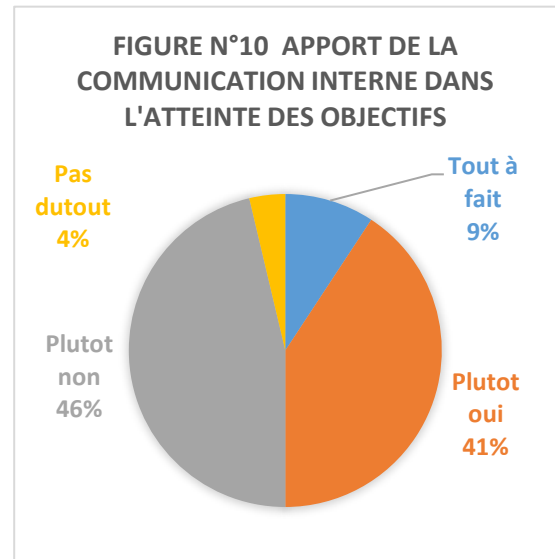
Source : Fait par nous-même

Un constat clair, 89% des C et CS déclarent qu'il n'y a pas assez de communication en interne. Une question simple qui met en exergue un manque important de communication entre les cadres de la compagnie.

Tableau N° 13 Répartition par avis sur l'apport de la communication interne dans l'atteinte des objectifs

La communication interne existante à TTA vous permet-elle d'atteindre tous vos objectifs ?		
Propositions	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait	5	9,3
Plutôt oui	22	40,7
Plutôt non	25	46,3
Pas du tout	2	3,7
Total	54	100

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

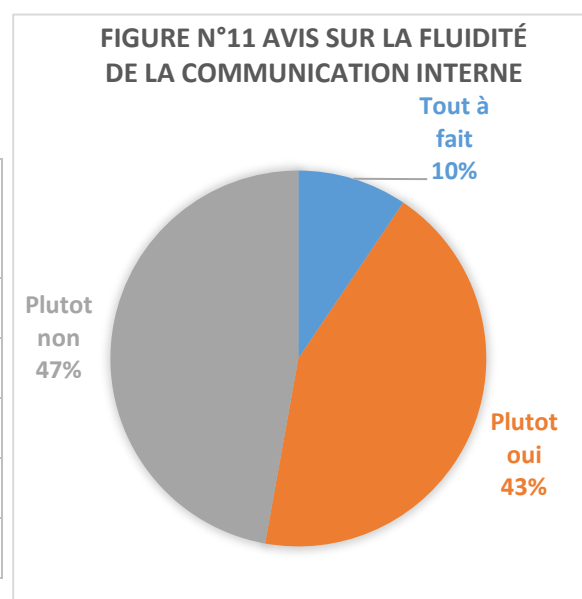
50 % des C et CS déclarent que la communication interne existante ne leur permet pas d'atteindre leurs objectifs, un pourcentage qui ne peut être négligé. Ces observations ne font que confirmer la présence de dysfonctionnement dans les processus de communication en interne.

- **Fluidité de la communication :**

Tableau N°14 Répartition par avis sur la fluidité de la communication

Estimez-vous que la communication interne est suffisamment fluide par apport à vos besoins ?		
Proposition	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait	5	9,4 %
Plutôt oui	23	43,4%
Plutôt non	25	47,2%
Total	54	100%

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

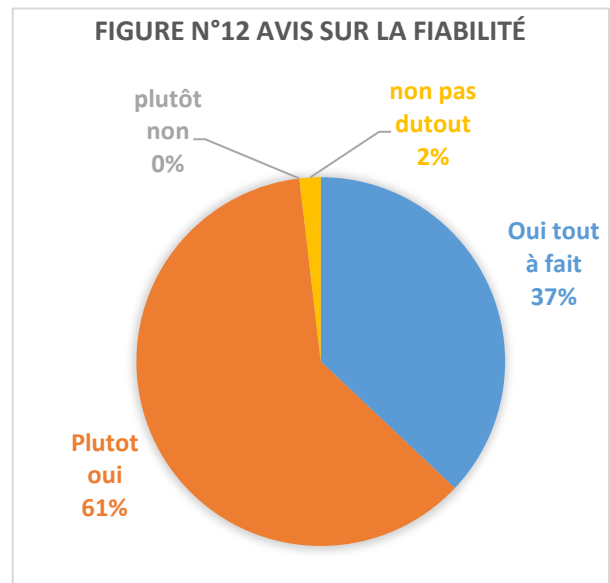
Premier dysfonctionnement ressortis est le manque de fluidité , 47 % des C et CS estiment que la communication n'est pas assez fluide par rapport à leurs besoins .

- **Fiabilité de l'information formelle :**

Tableau N°15 Répartition par avis sur la fiabilité de la communication

Fiabilité des informations formelles reçues		
	Fréquence	Pourcentage
Oui tout à fait	20	37 %
Plutôt oui	33	61,1 %
plutôt non	0	0 %
Non, pas du tout	1	1,9 %
Total	54	100 %

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

Les C et CS déclarent à 98 % que les informations formelles sont fiables.

- **Analyse des outils de la communication interne**

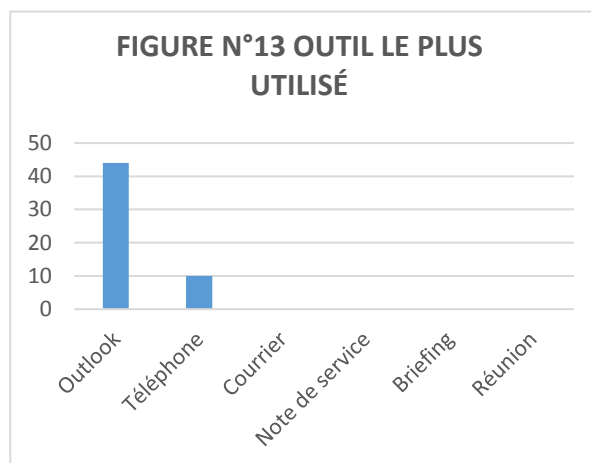
Grâce au questionnaire, nous avons pu analyser l'utilisation des différents outils de communication existants à TTA.

- **L'outil le plus fréquemment utilisé**

Tableau N°16 Répartition par outil le plus utilisé

L'outil le plus utilisé pour la communication intra structure	Fréquence	Pourcentage
Outlook	44	82 %
Téléphone	10	18 %
Courrier	0	0,0 %
Note de service	0	0,0 %
Briefing	0	0,0 %
Réunion	0	0,0 %
Total	54	100 %

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

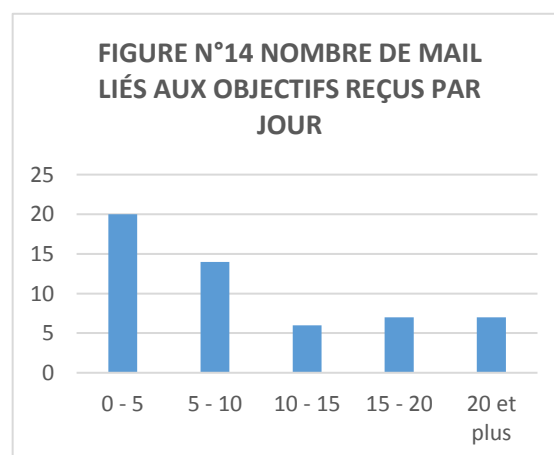
La messagerie électronique (Outlook) est la plus utilisée, cela est due à sa rapidité, possibilité d'envoi et de réception de documents et à sa traçabilité.

- **Fréquence d'utilisation de l'Outlook**

Tableau N°16 Répartition par fréquence de mail reçus

Nombre de mail reçus	Fréquence
0 - 5	20
5 - 10	14
10 - 15	6
15 - 20	7
20 et plus	7
Total	54

Source : Fait par nous-même



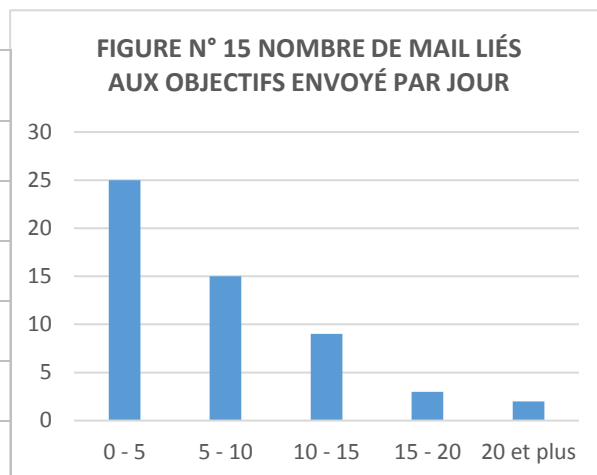
Source : Fait par nous-même

63 % des C ou CS reçoivent en moyenne 0 à 10 mails par jours

Tableau N°18 Répartition par fréquence de mail envoyé

Nombre de mail envoyé	Fréquence
0 - 5	25
5 - 10	15
10 - 15	9
15 - 20	3
20 et plus	2
Total	54

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

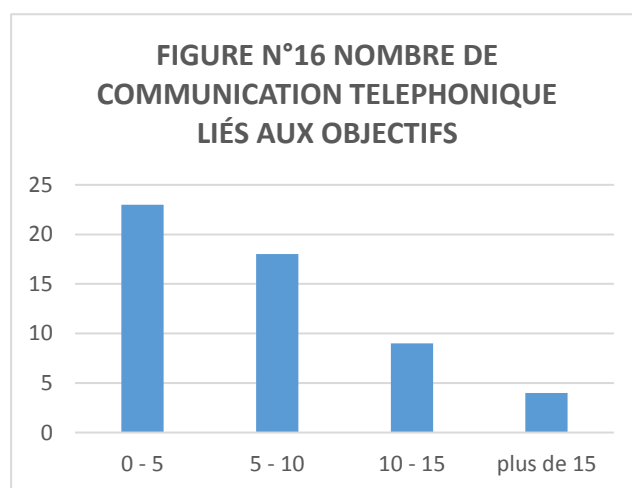
74 % des C ou CS envoient en moyenne 0 à 10 mails par jours

▪ **Fréquence d'utilisation du téléphone en interne**

Tableau N°19 Répartition par fréquence des échanges téléphoniques

Quelle est la fréquence de vos échanges téléphonique en relation à vos objectifs ?		
	Fréquence	Pourcentage
0 - 5	23	42,6 %
5 - 10	18	33,3 %
10 - 15	9	16,7 %
plus de 15	4	7,4 %
Total	54	100,0 %

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

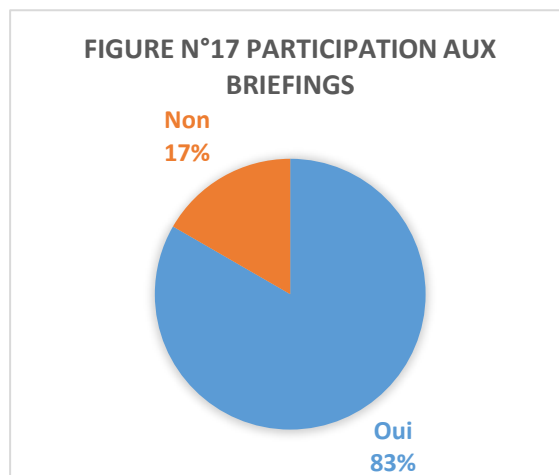
76 % des C et CS déclarent avoir entre 0 et 10 échanges téléphoniques en interne, des échanges liés à leurs objectifs.

▪ Briefings

Tableau N°20 Répartition par participation aux briefings

Participez-vous à des briefings ?		
	Fréquence	Pourcentage
Oui	45	83,3 %
Non	9	16,7 %
Total	54	100,0 %

Source : Fait par nous-même

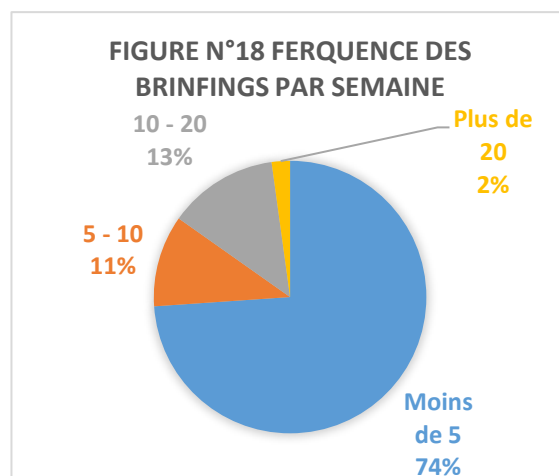


Source : Fait par nous-même

Tableau N° 21 Répartition par fréquence des briefings

Quelle est la fréquence de vos briefings par jours ?		
	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5	34	6 %
5 - 10	5	9,3 %
10 - 20	6	11,1 %
Plus de 20	1	1,9 %
Total	46	85,2

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

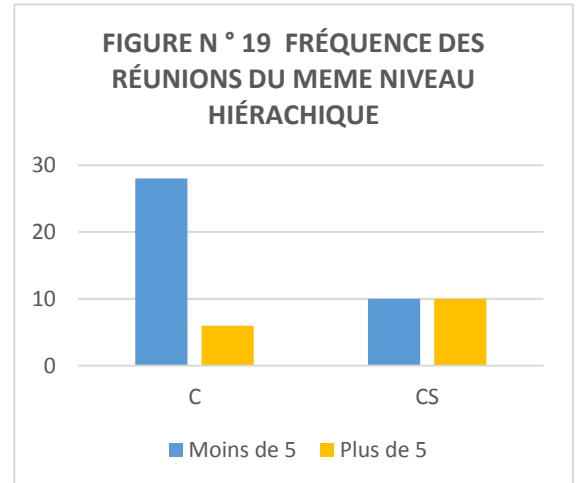
83 % des C et CS participent à des briefings et 74 % d'entre eux déclarent avoir moins de 5 briefings par semaine.

▪ Réunions :

Tableau N °22 fréquence des réunions du même niveau hiérarchique par semaine

Fréquence des réunions du même niveau hiérarchique			
	CSP		Total
	C	CS	
Moins de 5	28	10	38
	82,4%	50%	76%
Plus de 5	6	10	13
	18%	50%	30%
Total	34	20	54
	100%	100%	100%

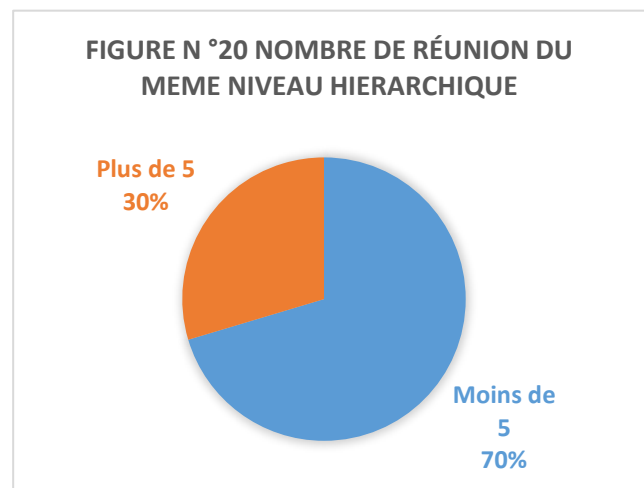
Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

50 % des CS déclarent avoir plus de 5 réunions par semaine avec des collègues du même niveau hiérarchie alors que 18 % des C y participent, la communication à travers cette outils est plus transversale chez les CS.

76% de l'ensemble de la population assistent en moyenne à moins de 5 réunions par semaine.

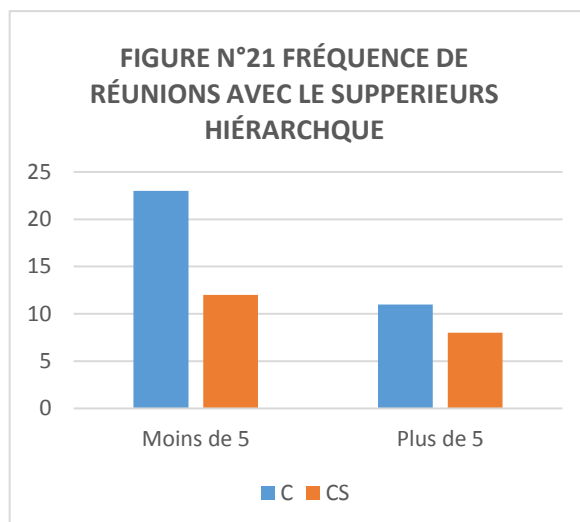


Source : Fait par nous-même

Tableau N°23 Répartition par fréquence de réunions avec le supérieur hiérarchique

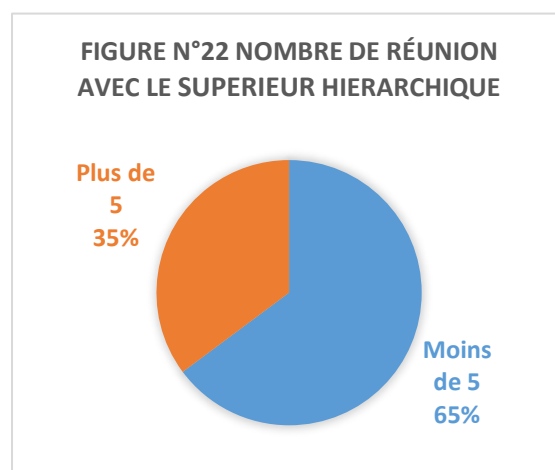
À combien de réunions avec votre supérieur hiérarchique êtes-vous convié par semaine ?			
	CSP		Total
	C	CS	
Moins de 5	23	13	36
	68%	60%	65%
Plus de 5	6	7	13
	32%	40%	35%
Total	34	20	54
	100%	100%	100%

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

Parmi l'ensemble de la population 65 % déclarent assister moins de 5 réunions avec leurs supérieurs.

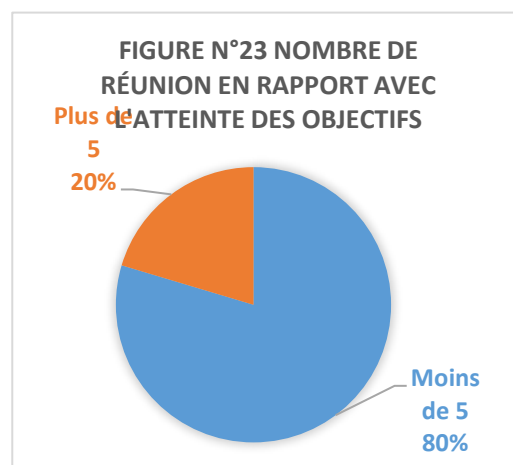


Source : Fait par nous-même

Tableau N°24 Nombre de réunion en rapport avec l'atteinte des objectifs

Nombre de réunions qui en rapport avec l'atteinte d'objectifs		
	Fréquence	Pourcent
Moins de 5	43	80 %
Plus de 5	11	20 %
Total	54	100 %

Source : Fait par nous-même



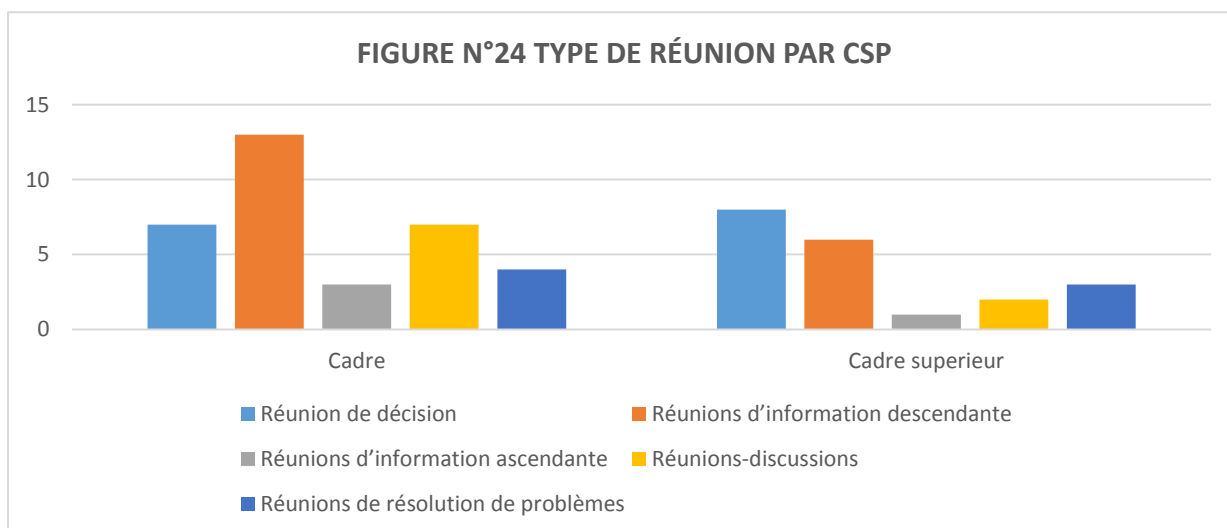
Source : Fait par nous-même

Donc le nombre de réunion auxquelles assistent 80 % des C et CS et qui sont en liaison avec leur objectif et moins de 5 par semaine.

Tableau N°25 répartition par type de réunion les plus fréquentes

Type de réunion	CSP		Total
	C	CS	
Réunion de décision	7	8	15
Réunions d'information descendante	13	6	19
Réunions d'information ascendante	3	1	4
Réunions-discussions	7	2	9
Réunions de résolution de problèmes	4	3	7
Total	34	20	54

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

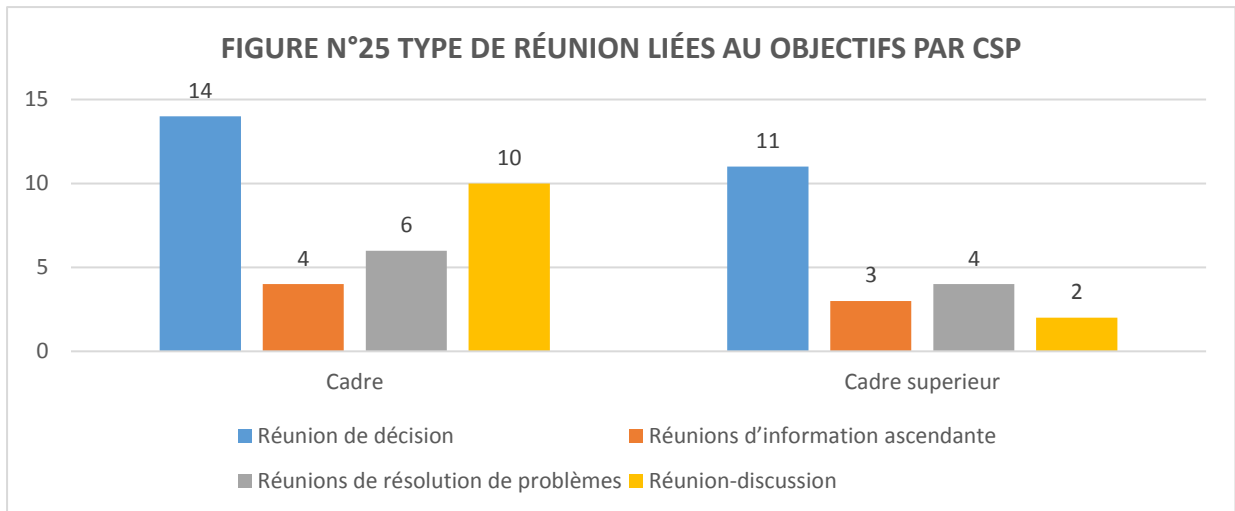
D'après les réponses des C et CS les types de réunion le plus fréquent sont les réunions d'information descendante (35 %) et de décision (28 %), les réunions d'information ascendante ne représente que 7 %.

Les cadres supérieurs sont plus concernés par les réunions de décision, 40 % des CS y participent alors qu'il n'y a que 20 % des C qui y sont conviés.

Tableau N°26 Répartition par type de réunions liées aux objectifs

Types de réunions		CSP		Total
		C	CS	
Réunion de décision	Effectif	14	11	25
	Pourcentage	41%	55%	46%
Réunions d'information ascendante	Effectif	4	3	7
	Pourcentage	12%	15%	13%
Réunions de résolution de problèmes	Effectif	6	4	10
	Pourcentage	18%	20%	19%
Réunion-discussion	Effectif	10	2	12
	Pourcentage	29%	10%	22%
TOTAL	Effectif	34	20	54
	Pourcentage	100%	100%	100%

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

46 % des C et CS estiment que les réunions de décisions sont plus en relation avec leurs objectifs.

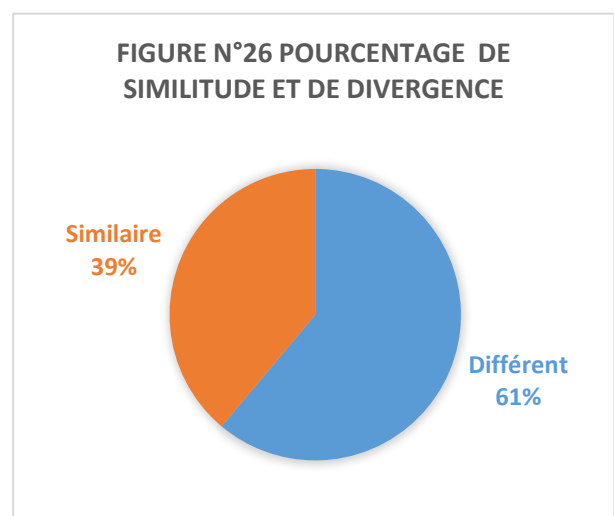
Donc la Figure N°24 représente le type de réunion auxquelles assistent les C et CS, la Figure N°25 représente leurs besoins en réunion liés à leurs objectifs, nous notant qu'il existe des divergences.

Le tableau suivant, résume le nombre de divergences entre le type réunions auxquelles les C et CS assistent et celui liés à leurs objectifs.

Tableau N°27 Nombre de similitude et de divergence entre le type de réunions les plus fréquente et le type de réunion liés aux objectifs

État	Nombre de similitude et de divergence
Différent	33
Similaire	21
Total général	54

Source : Fait par nous-même



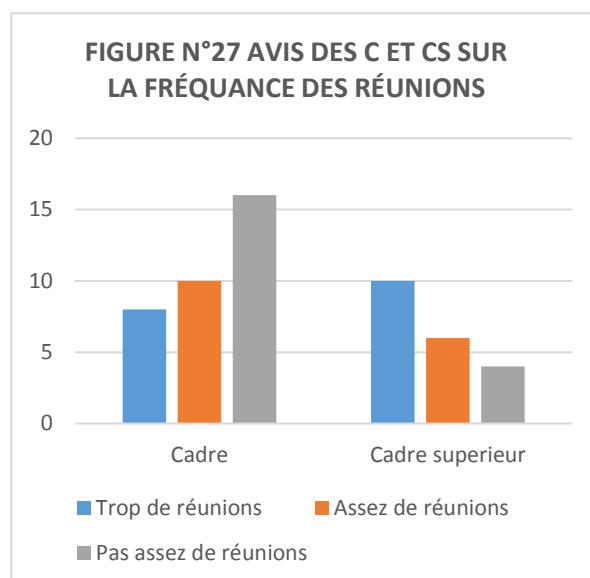
Source : Fait par nous-même

Nous avons croisé les données sur le type de réunion auxquelles les C et CS assistent le plus et le type de réunion liée à leurs objectifs, nous avons dénoté des divergences ; 61% des C et CS déclarent assister fréquemment à des réunions qui ne sont pas en relation avec leurs objectifs.

Tableau N°28 Répartition par avis sur le nombre de réunions

		C	CS	Total
Trop de réunions	Effectif	8	10	18
	%	24%	50%	33%
Assez de réunions	Effectif	10	6	19
	%	29%	30%	35%
Pas assez de réunion	Effectif	16	4	17
	%	47%	20%	31%
Total	Effectif	34	20	54
	%	100%	100%	100%

Source : Fait par nous-même



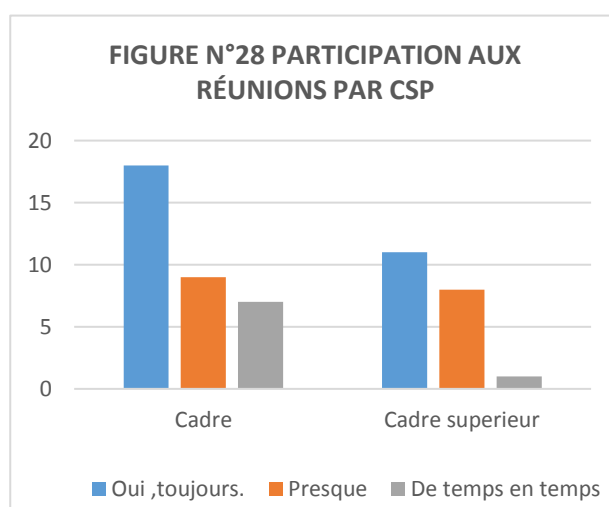
Source : Fait par nous-même

Des tendances différentes ; pour 47% des C, le nombre de réunion est insuffisant, alors que pour 50 % des CS, le nombre est trop élevé.

Tableau N°29 Fréquence de participation aux réunions

	CSP		Total
	C	CS	
Oui, toujours.	18	11	29
	53%	55%	54%
Presque	9	8	17
	26%	40%	31%
De temps en temps	7	1	8
	21%	5%	15%
Total	34	20	54
	100%	100%	100%

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

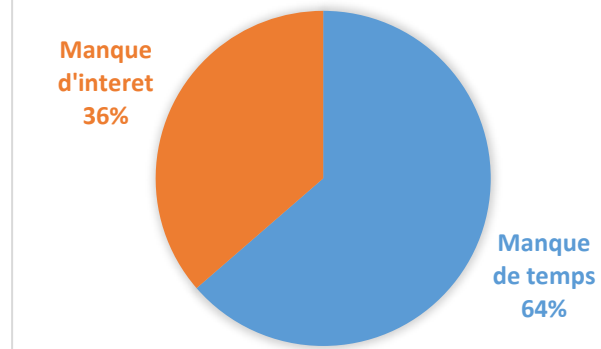
54 % des C et CS déclarent assister toujours aux réunions.

Tableau N°30 Répartition par raison d'absence des réunions

	Fréquence	Pourcentage
Manque de temps	14	64 %
Manque d'intérêt	8	36 %
Total	22	100

Source : Fait par nous-même

FIGURE N°29 RAISONS DE L'ABSENCE DES RÉUNIONS



Source : Fait par nous-même

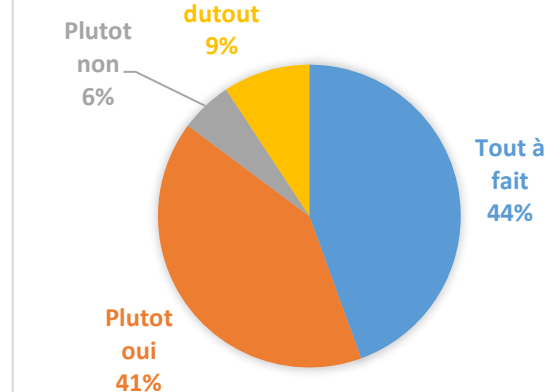
Parmi les des C et CS qui n'assistent pas systématiquement à toute les réunions 64 % ont répondu que c'est par manque de temps et les 36 % restant par manque d'intéret , ce qui confirme que les réunions ne réponde pas toujours aux besoins des C et CS .

Tableau N°31 Répartition par avis sur la facilité d'expression en réunions

	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait	24	44%
Plutôt oui	22	41%
Plutôt non	3	6%
Pas du tout	5	9%
Total	54	100%

Source : Fait par nous-même

FACILITÉ D'EXPRESSION PENDANT LES RÉUNIONS



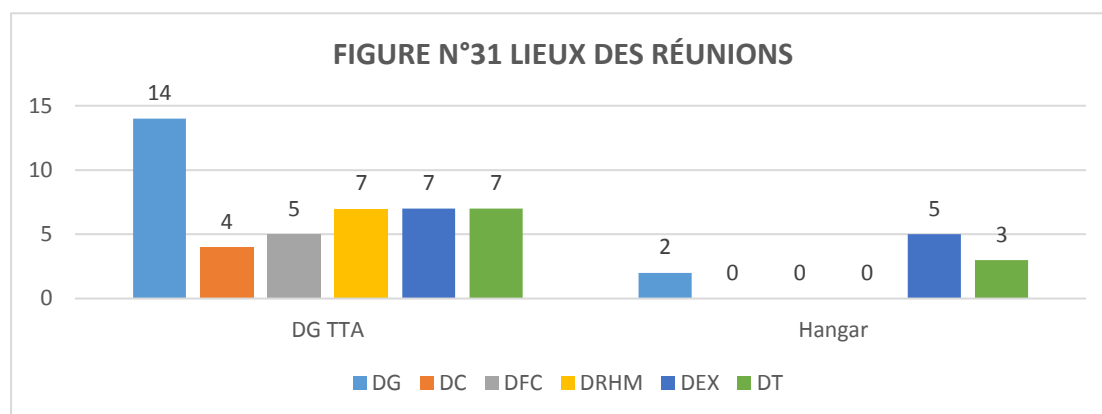
Source : Fait par nous-même

85% de La population estime qu'il est facile de s'exprimer en réunion.

Tableau N°32 Répartition par lieux de réunion

		Lieux des réunions		Total
		DG TTA	Hangar	
Structures	DG	14	2	16
	DC	4	0	4
	DFC	5	0	5
	DRHM	7	0	7
	DEX	7	5	12
	DT	7	3	10
Total		44	10	54

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

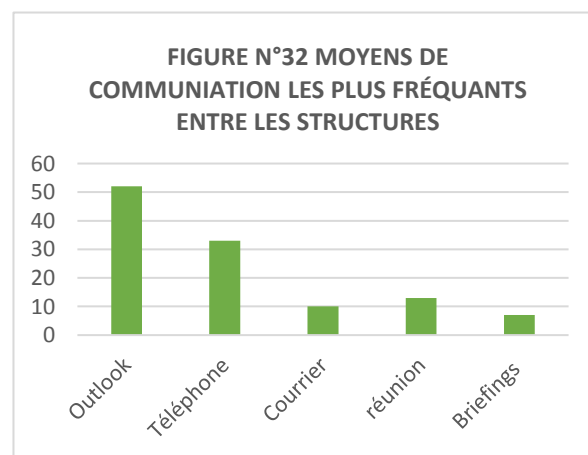
Le lieu de réunion est centralisé au siège, même pour la DT et la DEX, qui sont situées au Hangar (aéroport, une distance de 3,5 kilomètre du siège)

▪ **Communication entre les structures**

Tableau N°33 Répartition par moyens de communication le plus utilisé entre les structures

	N	Réponses
		Pourcentage
Outlook	52	45,20%
Téléphone	33	28,70%
Courrier	10	8,70%
réunion	13	11,30%
Briefings	7	6,10%
Total	115	100,00%

Source : Fait par nous-même



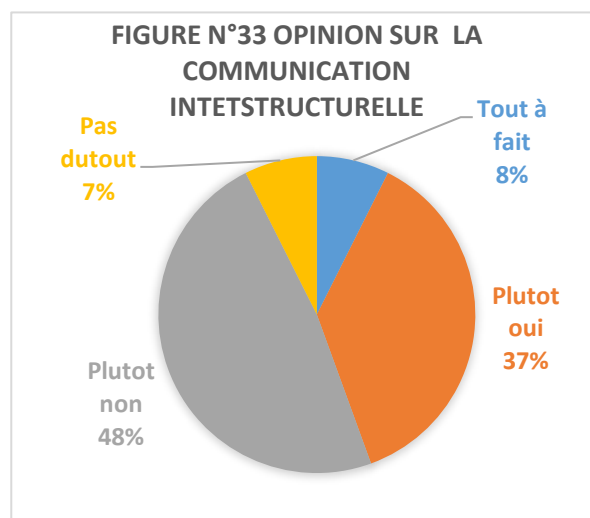
Source : Fait par nous-même

Le moyen le plus utilisé reste l'Outlook à 45 %, suivi du téléphone à 29%.

Tableau N°34 Répartition par opinion sur la communication inter structurelle

La communication entre les structures de TTA est-elle suffisante ?		
	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait	4	8 %
Plutôt oui	20	37 %
Plutôt non	26	48 %
Pas du tout	4	7 %
	54	100

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

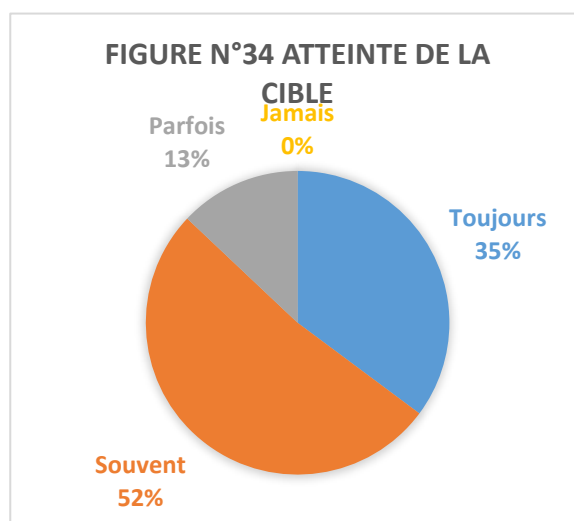
55 % des répondants affirment qu'il y a une insuffisance de communication entre les structures. Cela est dû à un fort cloisonnement entre les directions.

1.3.3 Transfer d'information

Tableau N°35 Répartition par avis sur l'atteinte de la cible

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	19	35%
Souvent	28	52%
Parfois	7	13%
Jamais	0	0%
Total	54	100%

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

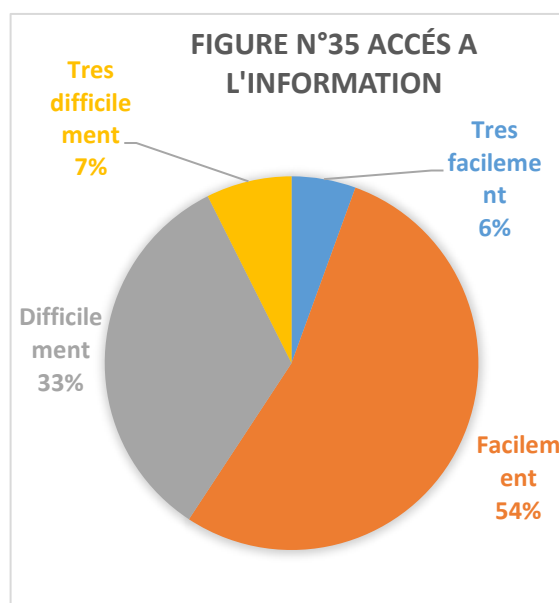
35 % des répondants affirment que l'information transmise atteint toujours sa cible, 52 % estiment qu'elle est souvent atteinte.

1.3.4 Accès à l'information liée aux objectifs

Tableau N°36 Répartition par avis sur la facilité d'accès à l'information

	Fréquence	Pourcentage
Très facilement	3	5,6 %
Facilement	29	53,7 %
Difficilement	18	33,3%
Très difficilement	4	7,4 %
Total	54	100 %

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

On dénote que 40 % de C et CS ont du mal obtenir les informations liées à leurs objectifs, ce qui entrave leurs activités.

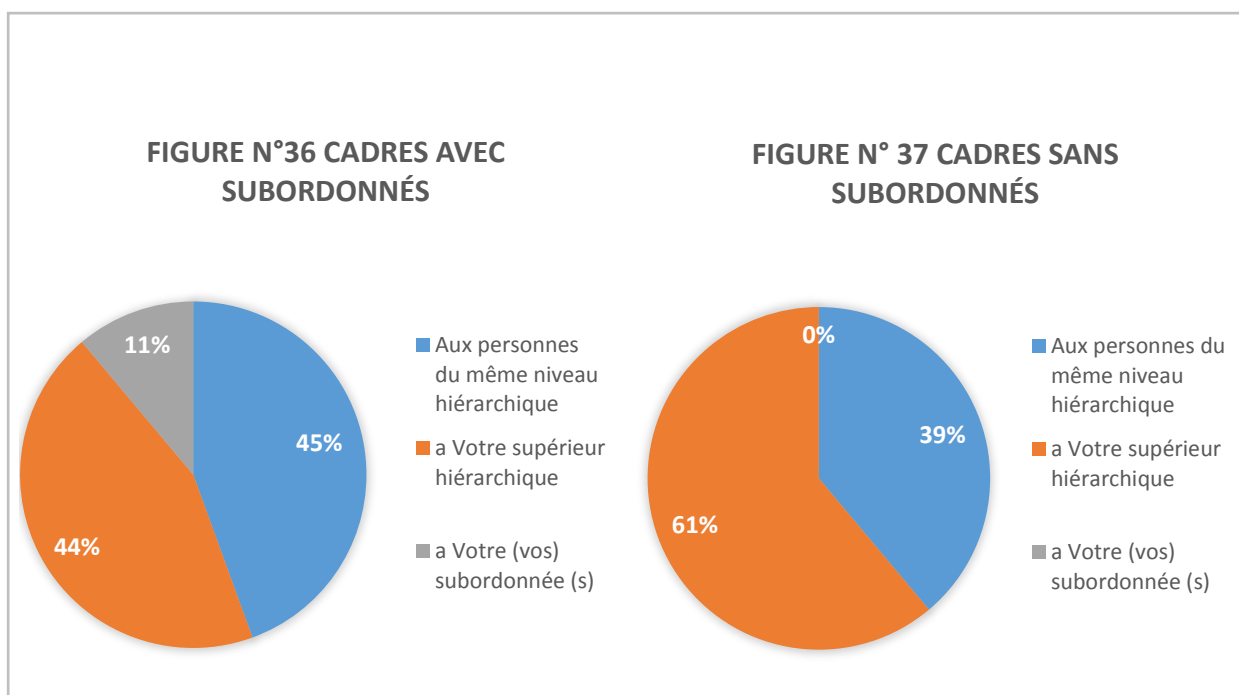
Sur les 22 personnes qui ont répondu que l'accès à l'information est difficile, il n'y a que 7 qui ont donné une explication à ce phénomène ; de rétention de l'information, informations incomplètes ou inexistantes, une temporisation et le non envoi de l'information.

1.3.5 Les flux de échanges

Tableau N°37 répartition par opinion sur la cible de l'information transmis

			Subordonné(s) ?		Total
			oui	non	
L'information est plus souvent transmise	Aux personnes du même niveau hiérarchique	Effectif	8	14	22
		Pourcentage	44,40%	38,90%	40,70%
	Au supérieur hiérarchique	Effectif	8	22	30
		Pourcentage	44,40%	61,10%	55,60%
	au(x) subordonnée(s)	Effectif	2	0	2
		Pourcentage	11,10%	0,00%	3,70%
Total		Effectif	18	36	54
		Pourcentage	100,00%	100,00%	100,00%

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

Nous concluons que les cadres sans subordonnés transfèrent plus d'information à leurs supérieurs hiérarchiques (61 %) qu'aux personnes du même niveau hiérarchique.

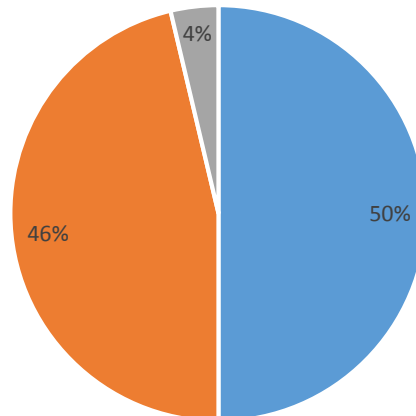
Et que 11 % des cadres (avec subordonnée) déclarent échanger plus de d'information avec leur équipe, alors qu'en temps normal, ce pourcentage devrait être plus élevé.

Tableau N°38 Répartition par chemin de l'information

Lors d'un besoin de transfert d'informations liées aux objectifs :		
	Fréquence	Pourcentage
Elle est transférée directement à votre supérieure hiérarchique	27	50%
Elle est transférée au supérieur hiérarchique et aux personnes concernées	25	46%
Elle est transférée directement aux personnes concernées.	2	4%
Total	54	100%

Source : Fait par nous-même

FIGURE N°38 CHEMIN DE TRANSFÈRE D'INFORMATION



- Vous la transférez directement à votre supérieure hiérarchique
- Vous la transférez au supérieur hiérarchique et aux personnes concernées
- Vous la transférez directement aux personnes concernées.

Source : Fait par nous-même

50 % de la population interrogée déclare transférer l'information directement aux supérieurs hiérarchiques. Le schéma de l'information peut être optimisé si l'information était transférée simultanément au supérieur et à la personne concernée.

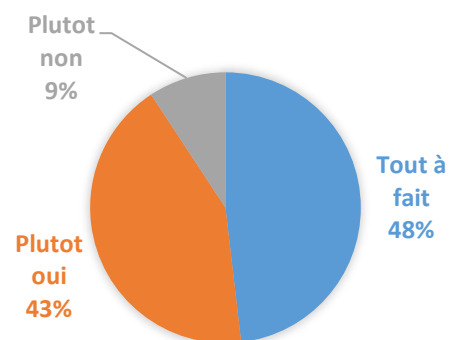
1.3.6 Transmission de l'information par la hiérarchie

Tableau N°39 Répartition selon l'opinion sur la transmission de l'information par la hiérarchie

La hiérarchie fait elle bien passer l'information ?		
	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait	26	48%
Plutôt oui	23	43%
Plutôt non	5	9%
Total	54	100%

Source : Fait par nous-même

FIGURE N° 39 TRANSMISSION DE L'INFORMATION PAR LA HIERARCHIE

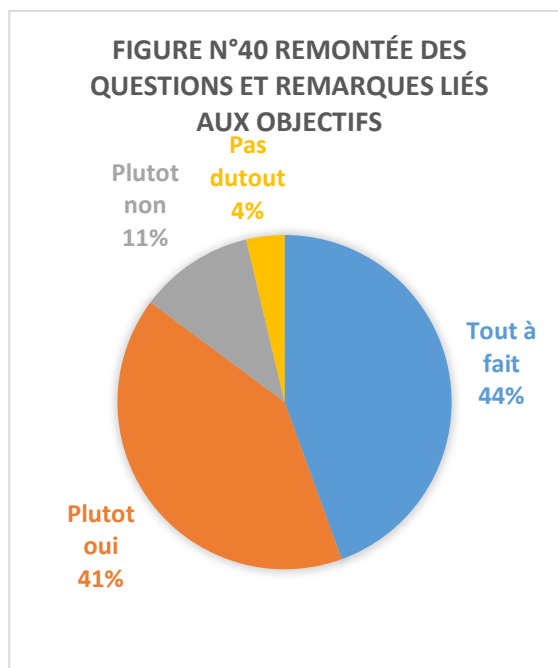


Source : Fait par nous-même

Tableau N°40 Répartition selon l'opinion sur la remonté d'information

Votre hiérarchie fait elle bien remontée vos questions ou vos remarques ?		
	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait	24	44%
Plutôt oui	22	41%
Plutôt non	6	11%
Pas du tout	2	4%
Total	54	100%

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

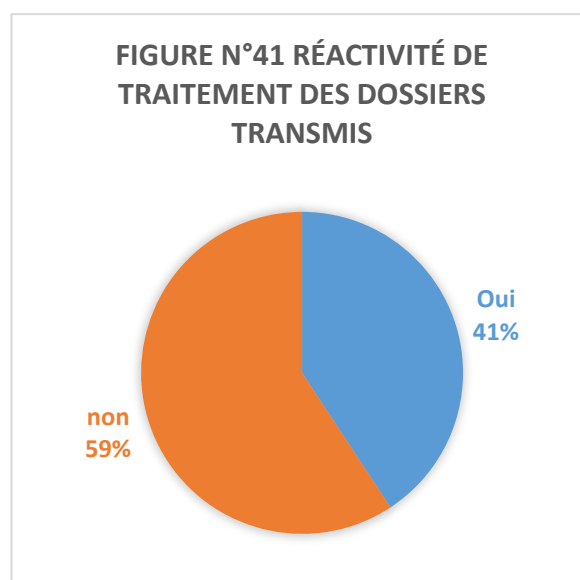
Les C et CS déclarent à 85 % que leur hiérarchie répond à leur besoin en information et fait bien remonté leurs questions et remarques liées à leurs objectifs. 15 % ne sont pas de cet avis.

1.3.7 Temps de traitement des dossiers

Tableau N°41 Répartition par avis sur la rapidité du traitement des dossiers transférer

Traitement estes rapide ?		
	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	41%
non	32	59%
Total	54	100

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

Un retard dans le traitement des dossiers transmis ; 59 % des C et CS estiment que le traitement n'est pas assez rapide par rapport à leur besoins.

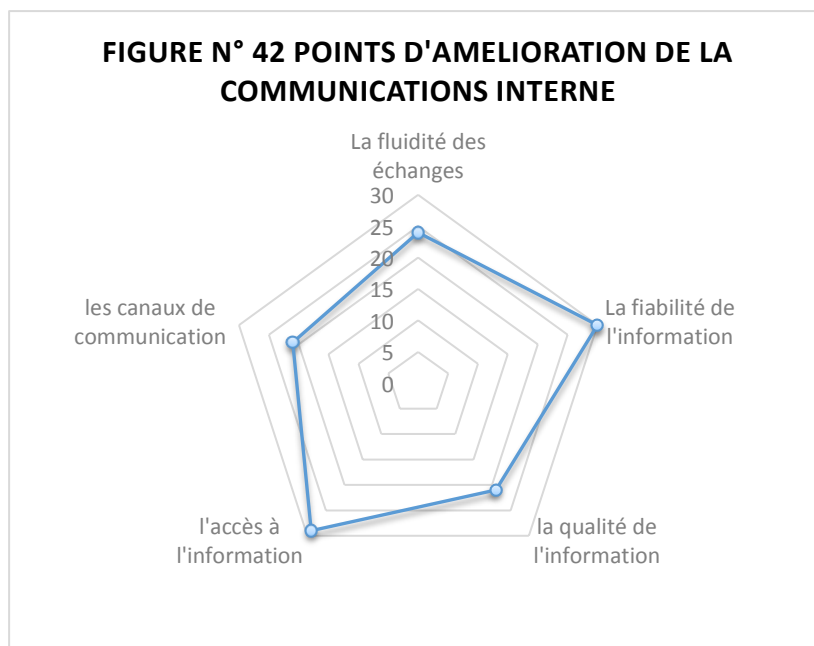
1.3.8 Points d'amélioration de la communication interne

Il a été demandé au C et CS leurs avis sur les améliorations qui peuvent être apporté à la communication interne, le tableau et schémas suivant résumant leurs réponses :

Tableau N°42 Répartition par avis sur les points d'amélioration de la communication interne

Points d'amélioration de la communication formelle en interne	Fréquences
La fluidité des échanges	24
La fiabilité de l'information	30
la qualité de l'information	21
l'accès à l'information	29
les canaux de communication	21

Source : Fait par nous-même



Source : Fait par nous-même

Nous remarquons que les C et CS ont déclaré que tous les points proposés sont à améliorer, mais plus précisément, la fiabilité de l'information et l'accès à l'information.

Pour ce qui est de la fiabilité, nous détectons une contradiction, dans le sens où 98 % des C et CS ont déclaré que les informations formelles sont fiables alors que 24% estiment que la fiabilité est le point d'amélioration prioritaire.

1.3.9 Influence des dysfonctionnements liés à la communication interne sur l'atteinte des objectifs.

Le tableau suivant résume les réponses des C et CS à la question ouverte « Dans quelle mesure, les obstacles liés à la communication interne influent-ils sur votre performance ? »

Tableau N°43 Répartition des réponses liées à l'impact des obstacles liés de la communication

	Réponses
1	Le manque de fluidité ne m'empêche d'atteindre mes objectifs à temps
2	l'accès à l'information est difficile, ça m'empêche d'avancer sur mes dossiers
3	Empêche le traitement efficace des dossiers dans les délais et impacte sur la planification de l'atteinte des objectifs
4	non atteinte des objectifs due à une mauvaise compréhension et coordination
5	Retard dans le traitement
6	l'accès à l'information n'est pas directement à la source, elle prend souvent la forme informelle ce qui cause une perte de fiabilité et de temps.
7	Absence d'interlocuteur unique (plusieurs intervenants)
8	Retard dans le traitement
9	Pas assez rapide et réactive
10	rapidité dans l'obtention de l'information
11	M'empêche de poursuivre mon travail et atteindre mes objectifs à temps
12	Pas assez rapide
13	Le manque d'information

Source : Fait par nous-même

Tableau N°44 Suite répartition des réponses liées à l'impact des obstacles liés de la communication

	Réponses
14	Retard dans l'état d'avancement
15	toute information erronée peut induire à un litige
16	Les informations erronée ou transmise dans un délai non respecter a un impact sur la résolution et la prise en charge des dossiers
17	Les retard liées à la diffusion de l'information peux se répercuter sur le traitement et la résolution du problème dans les temps et peuvent même m'empêché d'atteindre mes objectifs
18	Lenteur dans l'exécution
19	Perte de temps liée à l'atteinte des objectifs, baisse de productivité)
20	M'empêche d'atteindre mes objectifs à temps
21	Lenteur dans l'accès a l'information
22	Absence de feedback.
23	Même si on nous transmet l'information, l'interlocuteur ne s'assure pas que celle ci a était bien comprise
Total	23

Source : Fait par nous-même

Nous avons synthétisé les déclarations dans le tableau suivant, qui présentent les dysfonctionnement et leurs impacts :

Tableau N°42 Répartition des dysfonctionnements et de leurs impacts

	impacte		
	Retards sur l'atteinte des objectifs	Mauvaise coordination (Chevauchement des tâches)	Non atteinte ou atteinte partielle des objectifs
Manque de fluidité	X	X	X
Pas de feedback	X	X	X
Information ambiguë	X	X	X
Difficulté d'accès à l'information	X	X	X
La non réactivité dans la transmission d'information	X	-	X
Pluralité des sources d'une seule information	X	X	X

Source : Fait par nous-même

Les croix (X) correspondent aux différents impacts qu'engendre un dysfonctionnement sur l'organisation du travail.

Sur Les 23 déclarations enregistrées, 17 (74%) dénotent que les dysfonctionnements liés à la communication causent la non atteinte des objectif dans les délais impartis, ce qui implique un manque de productivité important.

Ces réponses confirment les observations que nous avons faites avant le lancement du questionnaire.

Constats :

La communication interne de TTA n'est pas réactive et ne permet pas d'obtenir l'information à temps, ce qui impacte l'atteinte des objectifs, perte de temps et donc de productivité.

Ce problème de réactivité se traduit aussi dans le schéma que prends l'information. 50 % de la population interrogée déclare que lors d'une transmission d'information liée à leurs objectifs, ils l'envoient en premier lieu à leur supérieur hiérarchique. Ce mode de fonctionnement où l'information doit systématiquement passé par le supérieur hiérarchique traduit une centralisation de l'information. Pour plus de fluidité et pour un gain de temps l'information doit être décentralisée, envoyée en parallèle au supérieur et aux personnes cibles pour une optimisation du transfert d'information. Pour se faire, des procédures de communication doivent être établis, afin d'avoir des lignes directives claires et précises.

Un autre dysfonctionnement fait surface, celui de l'ambigüité de l'information ; une information peu claire, peut être sujette à des déformations ou de mauvaises interprétations. C'est à ce stade ou la différence entre informer et communiquer doit être mise en évidence car la dissociation entre les deux termes n'est pas claire. Informer n'est qu'un transfert d'information, il se limite à la produire et la distribuer, par contre la communication comprend tout le processus en se souciant des conditions dans lesquelles l'information a été reçus, comprise ou remodeler¹.

Le fait que 48 % des C et CS estiment que la communication entre les structures n'est pas suffisante est révélateur de la présence d'un cloisonnement. L'échange d'information n'est pas fluide ce qui engendre une mauvaise coordination entre les différentes directions.

Nous concluons que les dysfonctionnements de la communication interne de TTA ne sont pas liés aux outils de communication mais c'est plutôt à leurs utilisations.

¹ Dominique Wolton, cahier de la communication interne n° 18 - Avril 2006

Tout le long de notre stage, nous avons noté et observé, le comportement des individus vis-à-vis de la communication ; on nous a déclaré « qu'elle était insuffisante », « que personne ne communiqué », ou encore « qu'il n'y avait pas de communication ». Les C et CS sont conscients des lacunes existantes, et qu'ils ne sont pas liés aux outils de la communication en eux même mais à la manière dont ils sont utilisés et leur comportement vis-à-vis de l'échange d'information.

CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION DES INDICATEURS DE MESURE DE LA COMMUNICATION INTERNE

Dans le chapitre suivant nous essayerons de présenter une solution à notre problématique. Dans un premier temps Nous mettrons la lumière sur le concept de la mesure de la communication interne, et par la suite nous proposerons un Tableau de Bord de communication.

SECTION 1 : MESURE DE LA COMMUNICATION INTERNE

La mesure de la communication interne est champs d'étude récent, il est vrai que la communication était longtemps considéré comme intangible¹. C'est pour cette raison que peu de travaux existent dans ce domaine. Néanmoins nous avons essayé de présenter ce concept, en premier lieu à travers des définitions que nous avons trouvé en adéquation avec notre étude.

Mesurer la communication interne « Consiste à vérifier, à partir de critères déterminés au moment de la définition des objectifs, que ces objectifs ont bien été atteints »²

« Évaluer les actions de communication, c'est se donner les moyens de rendre compte de l'utilisation des ressources, de mesurer les progrès mais aussi d'améliorer l'efficacité des actions »³

En d'autre terme, c'est la mise en place d'indicateurs qui évaluent la performance de la communication. Ces mesures permettent d'obtenir des données significatives sur son efficacité et entreprendre des actions correctives en cas de d'écarts. Ceci s'inscrit dans une optique d'amélioration continue.

Ces indicateurs sont regroupés sous forme de Tableau de bord de communication.

¹ Robert de Backer Les cahiers de la communication interne n° 18 - Avril 2006

² Thierry Libaert, André de Marco Les tableaux de bord de la communication. (Dunod,2006)

³ Dominique Bessières L'évaluation de la communication publique. (2010)

1.1 Catégorie de mesure de la communication interne

- Mesure directe d'éléments tangibles

Cette mesure s'effectue par décompte matériel, exprimer en nombre ; nombre de réunion, nombre de consultation de l'intranet, nombre de demande d'information...etc.

- Mesure relatives

La mesure relative est généralement issu d'un sondage d'opinion ; une valeur chiffrer est attribuer à une sensation subjective. Elle peut s'exprimer en nombre de personne ayant la même opinons sur diffèrent aspect de la communication ou l'ordre de préférence des supports utilisés...etc.

- Mesure résultant d'un traitement mathématique

Elle consiste à utiliser différentes méthodes de calcul statistique, corrélative ou analyse multifactorielles sur les données de base. On peut de ce fait estimer les réponses à des questions qui n'ont pas était posées à partir de la comparaison des réponses a d'autre questions et connaitre les marges d'erreur des indicateurs pour ne pas les prendre en compte lors de la prise de décision.

1.2 Approches de mesure de la communication interne :

Pour répondre à l'impératif de la mesure de la communication, on peut avoir recours à des indicateurs de mesure quantitatifs ou qualitatifs, ces deux approches peuvent être indépendantes ou complémentaires. Le choix d'un type d'évaluation ou bien la combinaison des deux, dépend des objectifs de communication et des éléments qu'on veut mesurer. Ces deux approches, constituées d'indicateurs différents, vont permettre de faire un diagnostic de la communication interne et évaluer sa performance et ses dysfonctionnements.

1.2.1 Les mesures quantitatives

« L'approche quantitative vise à connaître le « poids » de l'opinion. Elle permet, via un questionnaire fermé, d'évaluer en mesurant le « quoi » et le « combien » et d'identifier les facteurs significatifs grâce à des outils statistiques. L'analyse des résultats permet d'identifier des leviers d'action »⁴

Selon l'objet de notre analyse, on retrouve trois niveaux de mesures parmi les indicateurs quantitatifs : les enquêtes ponctuelles et les baromètres d'opinion interne qui sont des indicateurs de performance et la mesure d'audience qui est un indicateur de pilotage. On peut choisir ou faire une combinaison des trois, selon notre besoin en précision.

- **Les enquêtes ponctuelles**

C'est un outil qui permet de connaître les attentes des salariés et facilite la prise de décisions⁵.

Les enquêtes ponctuelles sont des sondages qui permettent de répondre à certains questionnements liés à la communication interne et son bon fonctionnement. Elles peuvent être établies sur des échantillons représentatifs ou sur la population intégrale.

Le contenu du sondage dépend de la problématique de l'étude, il peut porter sur les dysfonctionnements liés aux supports de communication existants ou bien sur la motivation et l'adhésion des salariés.

⁴ <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/lapproche-quantitative/>

⁵ Thierry Libaert, André de Marco.op.cit.p 36

- *Les baromètres d'opinion interne*

Le baromètre de l'opinion interne est une enquête répétitive qui permet de déterminer l'implication du personnel et son adhésion en d'autres termes, évaluer son apport au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ces enquêtes répétitives doivent avoir le même contenu, ceci est primordial ; garder les mêmes questions entre deux baromètres permet de faire une comparaison sur l'évolution de l'adhésion des salariés.

- *Les mesures d'audience*

Il s'agit de mesurer l'audience des supports de communication, car avant de connaître l'efficacité d'un support et son impact sur la motivation ou l'appartenance des salariés, il faut savoir comment cet outil est utilisé et à quelles fréquences. Par exemple le nombre de personnes utilisant l'intranet, à quelle fréquence et à quel but ou bien le nombre de réunions par semaine, le taux de participation aux réunions et si elles sont vraiment pertinentes ; on peut envoyer 60 mails par jour ou faire 10 réunions par semaine sans que cela ait un apport à au bon fonctionnement de l'entreprise.

1.2.2 Les mesures qualitatives

La mesure qualitative permet d'approfondir les résultats obtenus lors de l'étude quantitative, elle vient en complémentarité et permet d'atteindre des données de nature psychologique, impossible à identifier avec un questionnaire.

La mesure quantitative est répartie en deux catégories : les entretiens individuels et les Focus Groups.

- *Les entretiens individuels*

Les entretiens individuels ont pour objectifs de recueillir des données et informations sur les attentes du personnel et de comprendre son comportement vis-à-vis d'une thématique précise. Généralement on a recours à ce type méthode lors ce que la thématique est sensible et qu'on veuille garder l'anonymat des répondants ou bien lorsque l'individu a du mal à s'exprimer en groupe

Il serait favorable que ces entretiens soit fait par des personne externes à la structure ou à l'entreprise pour une meilleure objectivité mais aussi pour l'anonymat des répondants qui seront plus aptes à collaborer

- *Les focus group*

Il consiste à réunir un groupe de personnes, de 10 généralement, et recueillir leurs avis sur un sujet définit. L'animateur de la réunion doit savoir la gérer de manière a éviter le monopole par certain individus et amener les plus réfractaires à s'exprimer, il doit être former pour ce genre d'activité.

Les entretiens durent en moyenne quatre heures et peuvent être enregistrés ou filmer. Il est courant que le commanditaire de l'étude soit spectateur derrière une vitre sans teint.

La faiblesse des entretiens c'est qu'ils ne fournissent pas de données chiffrées utilisable dans un tableau de bord mais permet d'identifier les problèmes, les blocages, les divergences d'une manière précise et permet d'ouvrir des voix d'avancement nécessaires à la conception d'une stratégie de communication.

1.3 Le Tableau De Bord de communication

Le TBD de communication est « un outil d'aide au management composé d'indicateurs chiffré de synthèse, de graphiques et de commentaire succincts »⁶

Il regroupe les indicateurs liés à chaque objectif du plan de communication de l'entreprise. Ce qui permet à tout moment d'évaluer la progression de l'atteinte de ces objectifs.

1.3.1 Rôle du Tableau de bord de Communication

- Le TBD de communication intervient dans chaque étape de la conception de la stratégie de communication et permet de piloter les actions qui en découlent conformément aux objectifs planifiés.
- La construction d'un TBD de communication implique un travail en commun sur la définition des objectifs, des moyens et indicateur. Ce qui créer une adhésions et cohésion des acteurs de l'entreprise.
- Le TBD de communication permet d'encadrer les situations de crise en fournissant instantanément des données fiables nécessaires à une prise de décision rapide, et facilite la mise en place de changements en orientant les comportements.
- Il facilite le dialogue entre la direction général et le reste des directions ; lors de sa publication il devient une opportunité pour parler de la communication interne mais aussi un outil pédagogique.
- Il permet de faire l'analyse a posteriori du rapport cout / efficacité des actions et outils de communication pour dégager des ratios de retour sur investissement.
- Il mesure les performances des équipes ou des personnes. Les données chiffrées fournit par les indicateurs sont évaluer par rapport aux objectifs prédéfinis.
- Il fixe les objectifs communs aux différentes structures de l'entreprise ce qui permet d'améliorer la cohérence.

⁶ Thierry Libaert, André de Marco .op.cit.p 10

- Il décentralise l'information et la prise de décision et responsabilise les différents niveaux opérationnels.

1.3.2 Les aspects à évaluer avec un TBD de communication interne

- Le baromètre de l'opinion interne

Le baromètre de l'opinion interne permet d'évaluer l'impact des supports de communication et d'identifier les besoins des salariés et leur degré de satisfaction sur plusieurs critères liés à la communication.

- L'analyse du comportement des salariés

Une étude peut être menée pour comprendre le comportement et attitude des salariés vis-à-vis de la communication interne.

Dans ce cadre l'utilisation de grilles d'attitudes est utile pour cerner les différents comportements face à un changement ou un nouveau projet.

- Évaluation des performances des outils de communication

L'analyse des supports de communication interne permet de connaître leurs impacts sur les salariés, la façon dont ils sont utilisés et leur apport à l'atteinte des objectifs.

Tous les supports peuvent être évalués tel que le journal interne, les réunions ou l'intranet.

1.3.3 Indicateurs d'un tableau de bord de communication interne

Il existe plusieurs sortes d'indicateurs pour le tableau de bord, devisés en quatre grands types :

- Indicateurs de pilotage

Ces indicateurs permettent de vérifier si l'activité va dans la bonne direction et s'assure de son bon fonctionnement. Les écarts relevés apportent une aide à la décision pour d'éventuels changements de cap ou des actions correctives. Cette réactivité implique que le relèvement des indicateurs doit être fréquent (par mois, semaine ou jour).

- Indicateurs d'anticipation

Ils fournissent des données sur l'évolution probable de l'environnement et des comportements afin d'anticiper les événements et permettent de prendre des décisions en fonction de ces évolutions.

- Indicateurs de résultat

Ce sont des indicateurs utilisés à l'échéance d'un plan d'action ou d'un programme pour évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés. Les écarts relevés servent à la conception de la stratégie et du plan d'action suivant.

- Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance de communication interne permettent d'évaluer la qualité et l'efficacité des différents moyens de communication qui existent au sein de l'entreprise. La réduction des écarts sert à l'optimiser et à l'améliorer.

1.3.4 La mise en œuvre d'un tableau de bord de la communication interne se déroule en trois étapes :

- La première phase consiste à élaborer « un inventaire intelligent des actions et des outils »⁷ , c'est-à-dire à identifier les outils et actions de communication et déterminer leurs objectifs et les ressources investis.

A ce stade de l'élaboration du TBD, il est impératif que les acteurs concernés fassent preuve d'une réelle implication et que leur participation soit active.

La phase de conception constitue l'étape cruciale pour l'élaboration du TBD, l'objectif étant de créer une structure fiable et pérenne.

- La seconde étape est la rationalisation des objectifs. En regroupant les éléments de l'inventaire il est possible de construire des indicateurs de performance pertinents pour le TBD, afin d'évaluer les outils et les actions futures.
- La troisième étape est la phase d'alimentation du TBD. Il s'agit de mettre en place des processus d'alimentation du TBD. Pour ce faire, il faut concevoir un mode d'emplois qui aide à une utilisation optimale du TBD.

Mais l'impératif est que ce mode d'emplois soit applicable, et ses processus réalisables, on parle alors de faisabilité.

Cette démarche permet de passer d'une vision abstraite à « une véritable gouvernance de la communication interne empreinte de maturité et pragmatisme »⁸

⁷ Assaël Adary, op.cit.

⁸ Assaël Adary, Ibid

1.3.5 Les facteurs clés du succès d'un TBD de communication interne

Afin de réussir la construction d'un tableau de bord de communication, il est impératif :

- Que les premiers responsables soit fortement impliqués ; leur engagement est primordial et aidera dans l'adhésion du reste des salariés.
- D'accepter que le tableau de bord ne porte pleinement ses fruits qu'à partir de la deuxième année de son lancement. Le but étant de comparer et d'analyser l'évolution des résultats.
- De consacrer du temps à la phase conception. La réflexion commune est très importante, pour que le résultat soit adapté aux besoins de l'entreprise.
- D'être prêts à changer et à retravailler les processus de communication avec les clients internes (salariés).
- De consacrer environ 5 % des ressources du service de la communication interne en budget et en temps⁹ pour mesurer l'efficacité des actions et alimenter le tableau de bord.

⁹ Assaël Adary, op.cit

SECTION 2 : PROPOSITION D'UN TABLEAU DE BORD DE COMMUNICATION

Les indicateurs performance de la communication interne sont essentiels à la bonne gestion des activités, car c'est sur leurs bases que la stratégie et les plans de communication sont élaborer et réajuster¹. Ces indicateurs, permettent non seulement le pilotage de la communication mais aussi de la rendre visible aux yeux des responsables, au même titre que le reste des fonctions.

Afin de permettre aux responsables de mesurer la performance et de piloter la communication interne de Tassili Travail Aérien nous avons proposé un tableau de bord mensuel qui regroupe des indicateurs de performance.

Ce TBD n'est as exhaustif, nous n'avons pas pu intégrer la notion de la mesure de la performance des actions de communications, pour la simple raison qu'elles sont inexistante à TTA. Cependant elle devrait y figurer dès leur lancement. Le but est de comparer les différent TBD² dans le temps et suivre l'évolution de la CI.

Élaboration d'un tableau mensuel de bord

Nous allons présenter deux des trois aspects à mesurer à travers un TBD de communication interne, à savoir :

- Le baromètre interne
- L'évaluation des outils de communication

Il reste entendu que l'intégration du troisième aspect qui est « L'analyse du comportement des salariés » devrait avoir lieu à travers l'intervention d'un expert en communication interne.

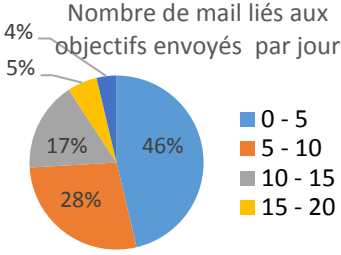
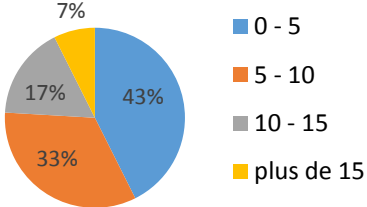
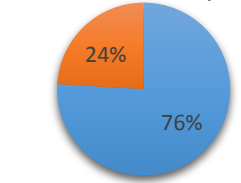
¹ Thierry Libaert, André de Marco.op.cit

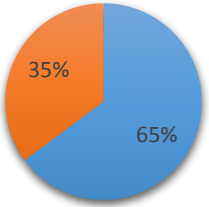
² Assaël Adary .op.cit

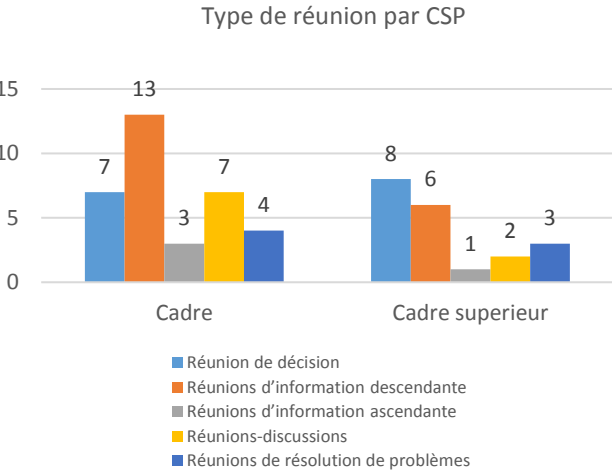
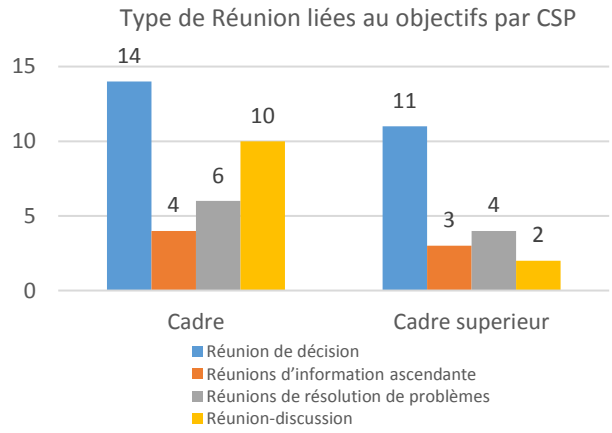
Définition des objectifs

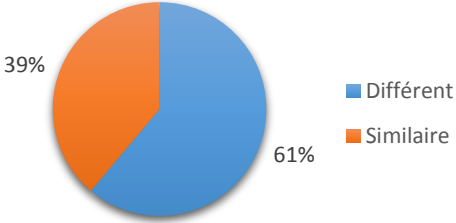
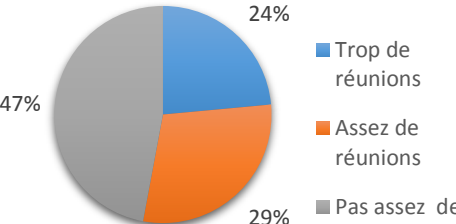
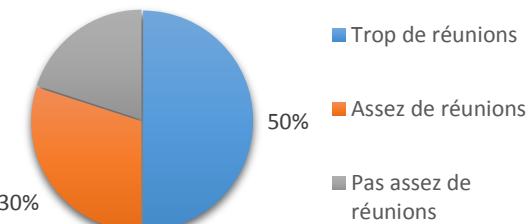
Les objectifs des différents composants de la CI ont été définis conjointement avec l'encadrement de l'entreprise.

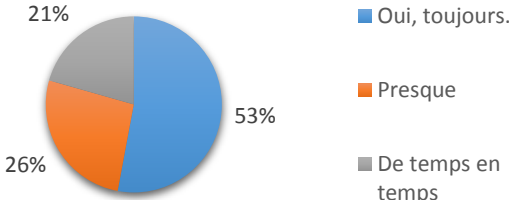
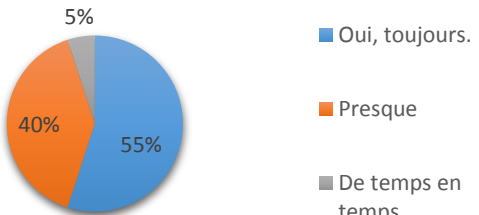
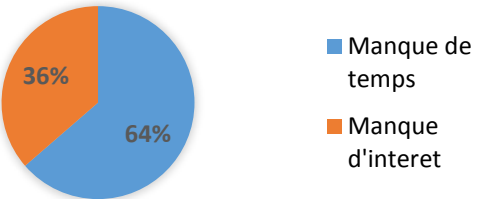
Afin de définir les seuils des indicateurs, nous avons essayé d'analyser la relation entre les composants de la communication interne et l'atteinte des objectifs des cadres et des cadres supérieurs.

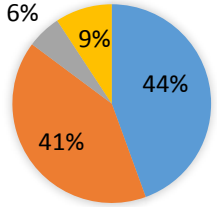
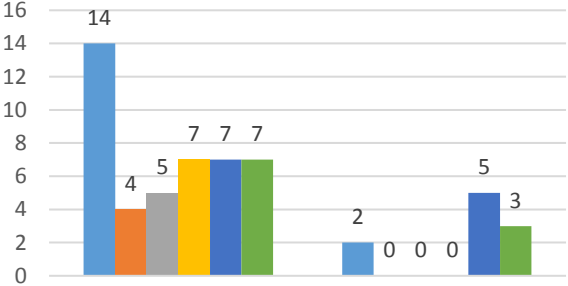
	Outils	Libellé	Constat	Objectifs	Écart	Observations
Date :..../ /20....						
Évaluation des outils de communication						
Évaluation des outils de communications interne	Messagerie Outlook	Répartition par nombre d'E-mail envoyés liés aux objectifs reçu par jours :	<p>Nombre de mail liés aux objectifs envoyés par jour</p>  <p>■ 0 - 5 ■ 5 - 10 ■ 10 - 15 ■ 15 - 20</p>	80% « 5 -10 »		
	Téléphone	La fréquence des échanges téléphoniques par jour en relation avec les objectifs	<p>Nombre de communication téléphonique liés aux objectifs</p>  <p>■ 0 - 5 ■ 5 - 10 ■ 10 - 15 ■ plus de 15</p>	40 % « 5 – 10 »		
	Réunions	Nombre de réunion (même niveau hiérarchique)	<p>Nombre de réunion meme niveau hierarchique</p>  <p>■ Moins de 5 ■ Plus de 5</p>	80% « Moins de 5 » par semaine		
					Amélioration de la fluidité des échanges sur l'information liée aux objectifs	
					Ne pas dépasser une réunion par Jour	

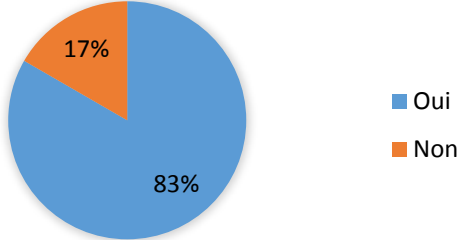
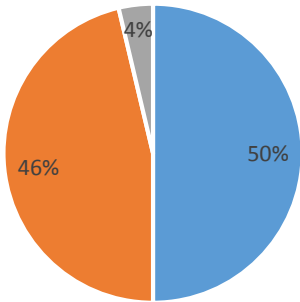
	Outils	Libellé	Constat	Objectifs		Écarts	Observations
		<p>Nombre de réunion (avec le supérieur hiérarchique)</p>	<p>Nombre de réunion avec le supérieur hiérarchique</p>  <p>■ Moins de 5 ■ Plus de 5</p>	<p>80 % « Moins de 5 » par semaine.</p>	<p>Ne pas dépasser une réunion par Jour</p>		

Outils	Libellé	Constat	Objectifs	Écarts	Observations																		
Réunion	Type de réunions auxquelles les C et CS assistent le plus	<p style="text-align: center;">Type de réunion par CSP</p>  <table border="1"> <caption>Type de réunion par CSP</caption> <thead> <tr> <th>CSP</th> <th>Réunion de décision</th> <th>Réunions d'information descendante</th> <th>Réunions d'information ascendante</th> <th>Réunions-discussions</th> <th>Réunions de résolution de problèmes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cadre</td> <td>7</td> <td>13</td> <td>3</td> <td>7</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Cadre supérieur</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	CSP	Réunion de décision	Réunions d'information descendante	Réunions d'information ascendante	Réunions-discussions	Réunions de résolution de problèmes	Cadre	7	13	3	7	4	Cadre supérieur	8	6	1	2	3			
	CSP	Réunion de décision	Réunions d'information descendante	Réunions d'information ascendante	Réunions-discussions	Réunions de résolution de problèmes																	
Cadre	7	13	3	7	4																		
Cadre supérieur	8	6	1	2	3																		
Type de réunion en relation avec les objectifs des C et CS	<p style="text-align: center;">Type de Réunion liées au objectifs par CSP</p>  <table border="1"> <caption>Type de Réunion liées au objectifs par CSP</caption> <thead> <tr> <th>CSP</th> <th>Réunion de décision</th> <th>Réunions d'information ascendante</th> <th>Réunions de résolution de problèmes</th> <th>Réunion-discussion</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cadre</td> <td>14</td> <td>4</td> <td>6</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Cadre supérieur</td> <td>11</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	CSP	Réunion de décision	Réunions d'information ascendante	Réunions de résolution de problèmes	Réunion-discussion	Cadre	14	4	6	10	Cadre supérieur	11	3	4	2							
CSP	Réunion de décision	Réunions d'information ascendante	Réunions de résolution de problèmes	Réunion-discussion																			
Cadre	14	4	6	10																			
Cadre supérieur	11	3	4	2																			

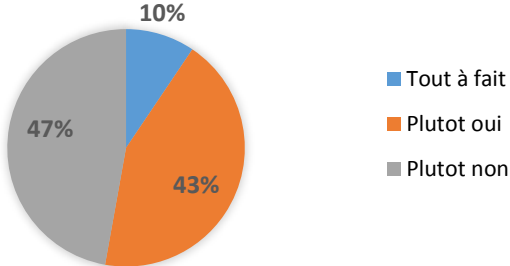
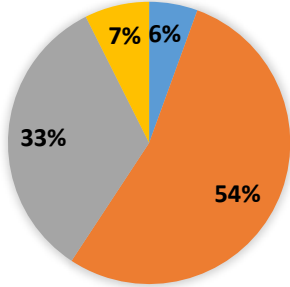
	Outils	Libellé	Constat	Objectifs	Écarts	Obser.
		Entre le type de réunion les plus fréquente et le type de réunion liés aux objectifs	<p>Pourcentage de similitude et de divergence</p>  <p>■ Différent ■ Similaire</p>	60% « similaire »	Type de réunion en adéquation avec les objectifs.	
	Réunion	Avis des C et CS sur la fréquence des Réunions	<p>Cadre</p>  <p>■ Trop de réunions ■ Assez de réunions ■ Pas assez de réunions</p> <p>Cadres superieurs</p>  <p>■ Trop de réunions ■ Assez de réunions ■ Pas assez de réunions</p>	<p>Convier 30 % de cadres en plus aux réunions.</p> <p>Diminuer de 30% le nombre de CS convié aux réunions.</p>	<p>Augmenté le nombre de réunions pour les cadres qui en éprouvent le besoin.</p> <p>Ne convier les CS qu'aux réunions en rapport avec leurs objectifs.</p>	

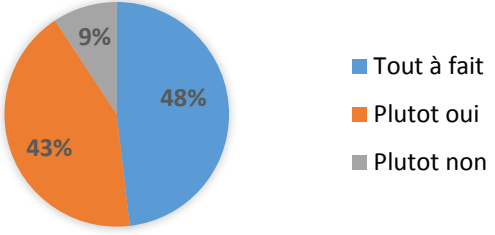
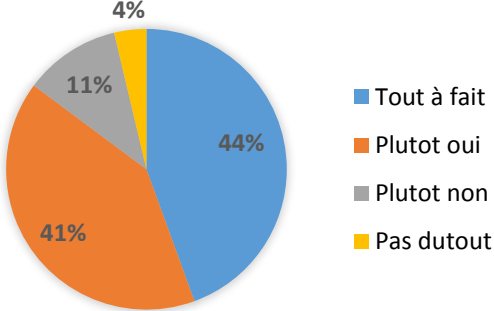
Outils	Libellé	Constat	Objectifs	Écarts	Obser.
Réunion	Participation aux réunions	<p>Cadre</p>  <p>Cadre supérieur</p>  <p>RAISONS DE L'ABSENCE DES RÉUNIONS</p> 	<p>80 % de « toujours » aux réunions</p> <p>Adapter la réunion aux besoins des C et de CS.</p> <p>Adapter l'objet des réunions aux besoins réels de C et CS pour améliorer leur disponibilité</p>		

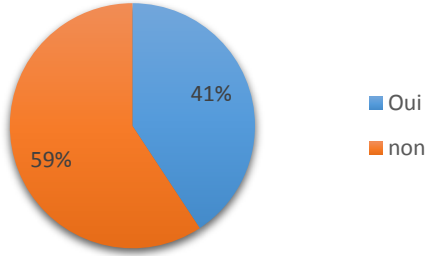
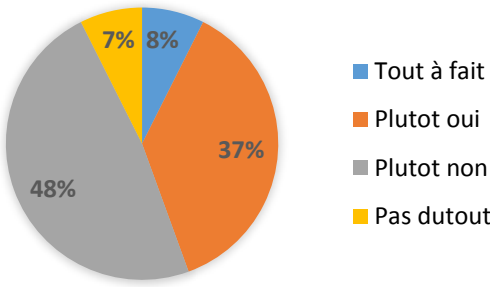
	Outils	Libellé	Constat	Objectifs	Écarts	Obser.
	Réunion	Facilité d'expression pendant les réunions	<p style="text-align: center;">FACILITÉ D'EXPRESSION PENDANT LES RÉUNIONS</p>  <p style="text-align: center;"> ■ Tout à fait ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Pas du tout </p>	<p>70 % « tout à fait »</p> <p>Augmenter la fluidité des échanges.</p>		
		Lieux des réunions (le plus fréquemment)	<p style="text-align: center;">Lieux des réunions</p>  <p style="text-align: center;"> ■ DG ■ DC ■ DFC ■ DRHM ■ DEX ■ DT </p>	<p>Effectuer 80 % des réunions de la DEX et DT au Hangar</p> <p>Facilité la participation des opérationnels aux réunions</p>		

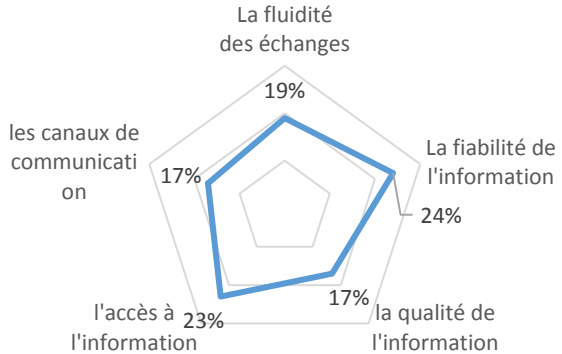
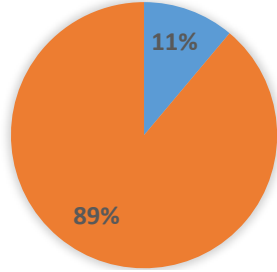
Outils	Libellé	Constat	Objectifs	Écarts	Obser.
Briefings	Participation aux briefings	<p style="text-align: center;">PARTICIPATION AUX BREINFINGS</p>  <p style="text-align: center;">■ Oui ■ Non</p>	<p>90 % « oui »</p> <p>Augmenter la fréquence des briefings pour remplacer la réunion qui peuvent être trop longues.</p>		
Schémas de l'information	Circuit emprunté par l'information liée à l'atteinte des objectifs	<p style="text-align: center;">CHEMIN DE TRANSFERE D'INFORMATION</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Vous la transferez directement à votre supérieure hiérarchique ■ Vous la transférer au supérieur hiérarchique et aux personnes concernées ■ Vous la transférer directement aux personnes concernées. 	<p>Augmenter à 80 % le « Transfer de l'information au supérieur hiérarchique et aux personnes concernées »</p> <p>Optimiser la diffusion d'information et la décentralisée</p>		

	Outils	Libellé	Constat	Objectifs	Écarts	Obser.
Baromètre de l'opinion interne						
Baromètre de l'opinion interne	Fiabilité	Avis sur la fiabilité de l'information formelle	<p style="text-align: center;">FIABILITÉ DE L'INFORMATION FORMELLE</p> <p style="text-align: center;"> ■ Oui tout à fait ■ Plutôt oui ■ plutôt non ■ non pas dutout </p>	60 % « oui, tout à fait »	Augmenter la fiabilité de l'information formelle.	
	Atteinte de la cible	Avis sur l'atteinte de la cible	<p style="text-align: center;">ATTEINTE DE LA CIBLE</p> <p style="text-align: center;"> ■ Toujours ■ Souvent ■ Parfois ■ Jamais </p>	60 % « oui, toujours »	Augmenter l'efficacité des canaux de distribution de l'information.	

	Outils	Libellé	Constat	Objectif	Écarts	Obser.
	Fluidité	Avis sur la fluidité des échanges par rapport aux besoins	<p style="text-align: center;">FLUIDITÉ DES ECHANGES</p>  <p>■ Tout à fait ■ Plutôt oui ■ Plutôt non</p>	20 % « plutôt non »	Augmenté la fluidité des échanges.	
	Accès à l'information	Avis sur la facilité d'accès à l'information liés aux objectifs.	<p style="text-align: center;">ACCÈS A L'INFORMATION</p>  <p>■ Très facilement ■ Facilement ■ Difficilement ■ Très difficilement</p>	10 % « difficilement » Et 3 % « très difficilement »	Augmenter la facilité d'accès à l'information.	

	Outils	Libellé	Constat	Objectif	Écarts	Obser.
	Remonté de l'information	Satisfaction de la transmission d'information par la hiérarchie	<p style="text-align: center;">TRANSMISSION DE L'INFORMATION PAR LA HYRARCHIE</p>  <p>■ Tout à fait ■ Plutot oui ■ Plutot non</p>	<p>70 % « oui, tout à fait »</p> <p>Améliorer les échanges avec la hiérarchie.</p>		
		Satisfaction sur la remonté des questions est remarques par la hiérarchie	<p style="text-align: center;">REMONTÉE DES QUESTION ET REMARQUES LIÉS AUX OBJECTIFS</p>  <p>■ Tout à fait ■ Plutot oui ■ Plutot non ■ Pas dutout</p>	<p>70 % « oui, tout à fait »</p> <p>Améliorer la remonté de l'information.</p>		

	Outils	Libellé	Constat	Objectif	Écarts	Obser.
	Réactivité	Satisfaction du temps de traitement des dossiers transmis	<p style="text-align: center;">RÉACTIVITÉ DES TRAITEMENT DES DOSSIERS TRANSMIS</p>  <p style="text-align: center;">■ Oui ■ non</p>	70 % « OUI »	Diminuer le temps de traitement des dossiers et augmenter la réactivité.	
	Communication inter structure	Satisfaction de la communication inter-structurelle	<p style="text-align: center;">COMMUNICATION INTRESTASTRUCTURELE EST ELLE SUFFUSANTE ?</p>  <p style="text-align: center;">■ Tout à fait ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Pas du tout</p>	20 % « plutôt non » 3% « pas du tout »	Améliorer la coordination entre les structures « décloisonnement »	

	Outils	Libellé	Constat	Objectifs		Écart	Obser.
	Points à améliorer	Opinion sur les points à améliorer	<p>POINTS D'AMELIORATION DE LA COMMUNICATION INTERNE</p>  <p>La fluidité des échanges : 19%</p> <p>La fiabilité de l'information : 24%</p> <p>la qualité de l'information : 17%</p> <p>l'accès à l'information : 23%</p> <p>les canaux de communication : 17%</p>	<p>Réduire à 10 % le difficultés d'accès à l'information rapporté</p> <p>Réduire à 10 % le manque de fiabilité de la communication rapportée</p>	<p>Évaluer l'impact des actions sur la facilité d'accès à l'information et la fiabilité de l'information</p>		
	Satisfaction de la communication		<p>ESTIMEZ-VOUS QU'IL Y A :</p>  <p>■ Assez de communication : 11%</p> <p>■ pas assez de communication : 89%</p>	<p>50 % « Assez de communication »</p>	<p>Répondre aux besoins de la population en communication . .</p>		

CONCLUSION

La communication interne tient un rôle primordial dans le fonctionnement de l'organisation. Elle permet de générer la coordination et la cohésion entre les différents acteurs. Elle permet également de véhiculer les valeurs de l'entreprise et de créer un sentiment d'appartenance et de motivation des travailleurs, facteurs essentiels pour l'atteinte de la performance.

Aujourd'hui, la communication interne rentre dans une nouvelle étape de son processus de professionnalisme, celle de la création de technique et outils afin de mesurer sa performance et ses résultats¹.

Tout en reconnaissant que les avancements et progrès réalisés récemment soient une preuve d'un développement important, il est clair que cela reste insuffisant pour répondre aux enjeux réels de la communication interne.

En outre, cette évaluation reste très difficile à réaliser². Ceci est principalement engendré par la difficulté de dissocier l'impact de chaque action et outils de communication.

Cependant, les entreprises essaient malgré tout de construire des indicateurs qui leurs permettent de piloter leur communication et de mesurer sa performance, ce qui est le cas de Tassili Travail Aérien.

Nous avons eu la possibilité d'accomplir notre étude au sein de cette compagnie. Cela consistait en premier lieu à faire diagnostic de la communication interne, il s'agissait d'établir un inventaire des outils de communication, et d'identifier les pratiques existantes des cadres et cadres supérieurs de l'organisation. Mais aussi de recueillir leurs opinions afin d'identifier leurs besoins en communication interne.

¹ Thierry Libaert, André de Marco.op.cit.p.219

² Thierry Libaert, André de Marco .Ibid p.4

Ainsi nous avons put faire ressortir les dysfonctionnements qui y sont liés, leurs impacts mais aussi nous avons essayé de définir les indicateurs qui permettront à TTA de piloter sa communication.

Il est vrai que nous avons rencontré des difficultés à définir les indicateurs de performances, à cause de l'absence de stratégie et plan d'action de communication, leurs mise en place est impérative au bon fonctionnement de l'organisation. Toutefois, il sera intéressant de faire une comparaison « avant-après » les actions entreprises et ajouter la dimension « budget » investie et « retour sur investissement »³ . Le but de la démarche est de faire sortir le ratio « couts /performance » dans les prochains tableaux de bord.

L'adoption d'un tableau de bord permettra à la communication d'exister aux yeux des responsables au même titre que le reste des fonctions afin d'être valoriser et être reconnue d'une manière plus concrète comme un des éléments les plus importants à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

³ Assaël Adary .op.cit

Bibliographie

Ouvrages

- Alex MUCCHIELLI, **La communication interne Les clés d'un renouvellement**, Armand Colin, 2001.
- Annie Bartoli, **Communication et Organisation**, Organisation ,1990.
- Jean-Marie PERETTI, **Gestion des ressources humaines**, Vuibert, 2015.
- Claude DUTERME, **La Communication Interne en Entreprise**, Deboeck université, 2002.
- Dominique WOLTON, **Il faut sauver la communication**, Flammarion, 2005.
- Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, **COMMUNICATOR** - 5e édition : Le guide de la communication d'entreprise, DUNOD, 2009.
- Phillipe DÉTRIE et Catherine MESLIN- BROYEZ, **La communication interne au service du Management**, 2001.
- LABRUFFE ,**101 tableaux de bord pour mieux communiquer dans l'entreprise**, AFNOR, 2007.
- Stéphane OLIVESI, **La communication au travail**, PUG, 2007.
- Thierry LIBAERT, André MARCO, **Les tableaux de bord de la communication**, DUNOD ,2006.

Articles est revues :

- Valérie LÉPINE, « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? », Sociologies pratiques N° 30, 2015.
- LES CAHIERS DE LA COMMUNICATION INTERNE, Prendre la mesure de la communication interne, N°18, 2006.

Thèse de doctorat

- Sabrina RIDELBERG, Sabrina SVENSSON, Welcome to reality, Study of balanced scorecard as communication tool. Goteborg University, Suede, 2006.

Mémoire de master

- Tawhid CHTIOUI, « Les fondements d'un modèle de mesure de la communication pour le contrôle de gestion : une étude delphi », Mai 2007, France.
- Julie ARMANET , « La performance de la communication interne », Juillet 2013.

Webographie

- http://www.memoireonline.com/01/10/3077/m_Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherie-C.html.
Consulté le 10 mars 2016

- http://www.memoireonline.com/10/10/3993/m_La-problematique-de-la-communication-interne-dans-le-management-des-organisations-une-analyse-crit0.html . Consulté le 10 mars 2016.
- <https://communicationorganisation.revues.org/1341>. Consulter le 30 mars 2016.
- http://www.afci.asso.fr/categories_publications/travaux-de-recherche/ . Consulté le 2 avril 2016
- <http://www.huyghe.fvr>. Consulté le 1 mai 2016.
- <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/lapproche-quantitative/> .Consulter le 20 mai 2016.

ANNEXE

Établissement : École nationale Supérieure de Management

Thème : Mesure de la communication interne des cadres de TTA.

Ce questionnaire est anonyme, veuillez ne pas mentionner votre nom ou votre poste.

1. Généralement, les informations formelles que vous recevez, sont-elles fiables ?
 - Oui tout à fait
 - Plutôt oui
 - Plutôt non
 - Pas du tout

2. Quel est l'outil que vous utilisé le plus fréquemment pour vos échanges ? **(un seul choix)**
 - Messagerie électronique (Outlook)
 - Téléphone
 - Note de service
 - Réunion
 - Briefing
 - Autres, **précisez** :

3. **Moyennement** quel est le nombre d'E-mail liés à vos objectifs que vous recevez par jour ?
 - 0 – 5
 - 5 – 10
 - 10 – 15
 - 15 – 20
 - 20 et plus, précisez :

4. Et ceux que vous envoyez par jour ?
 - 0 – 5
 - 5 – 10
 - 10 – 15
 - 15 – 20
 - 20 et plus.

5. **En moyenne** quel est le nombre de notes que vous recevez de votre supérieur par jour ?
 - 1 - 3
 - Plus de 3, précisez :

6. **Moyennement**, quelle est la fréquence de vos échanges téléphonique en interne par jour ?
 - 0 – 5
 - 5 – 10
 - 10 – 15
 - Plus de 15, précisez :

7. Combien de ces communications sont en relation à vos **objectifs** ?

- 0 – 5
- 5 – 10
- 10 – 15
- Plus de 15, précisez :

8. Participez-vous à des briefings ? Oui Non

9. Si oui, combien de fois par semaine ?

- Moins de 5
- 5 – 10
- 10 – 20
- Plus de 20, Précisez :

10. À combien de réunions avec vos collègues êtes-vous convié **par semaine** ?

- Moins de 5
- Plus de 5, précisez :

11. À combien de réunions avec votre supérieur hiérarchique êtes-vous convié **par semaine** ?

- Moins de 5
- Plus de 5, précisez :

12. **En général**, quel est le type de réunion auxquelles vous assistez **le plus** ? **(un seul choix)**

- **Réunion de décision** : Un projet est proposé, mis à débat et le groupe doit arriver à une prise de décision collective
- **Réunions d'information descendante** : le supérieur hiérarchique transmet des informations aux subordonnés.
- **Réunions d'information ascendante** : permet aux dirigeants de recueillir des informations de la base.
- **Réunions-discussions** : permettent les échanges d'idées sur un sujet donné.
- **Réunions de résolution de problèmes** : pour trouver des solutions à un problème.
- **Réunions en vue d'une négociation** : pour apporter une réponse à une situation conflictuelle.

13. Quel est le type de réunions qui sont en rapport avec **l'atteinte de vos objectifs** ? **(Un seul choix)**

- Réunion de décision
- Réunions d'information descendante
- Réunions d'information ascendante
- Réunions-discussions :
- Réunions de résolution de problèmes
- Réunions en vue d'une négociation

14. Quel est le nombre de réunions qui sont en rapport avec **l'atteinte de vos objectifs** ?

- Moins de 5
- Plus de 5, précisez :

15. Quel est le nombre de réunion par semaine que vous estimez **réellement** pertinente par apport à **votre activité** ?

- Moins de 5
- Plus de 5, précisez :

16. Estimez-vous qu'il y a : Trop de renions Assez de réunions Pas assez de réunions

17. Parvenez-vous a assisté à toutes ces renions :

- Oui, toujours
- Presque
- De temps en temps
- Jamais

Raison de l'absence ?

- Manque de temps
- Manque d'intérêt
- Autres, précisez :

18. Pendant ces réunions, est-il facile de s'exprimer, poser des questions ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

19. Globalement, où se tiennent les réunions auxquelles vous assistez ? (un seul choix)

- A la Direction General de TTA
- Au Hangar
- A la DG de TAL
- Autres, précisez :

20. Communiquez-vous avec le reste des structures ?

Oui Non

21. Si oui par quel moyen ?

- Messagerie électronique (Outlook)
- Téléphone
- Courrier
- Réunion
- Briefing
- Autres, précisez :

22. La communication entre les structures de TTA est-elle suffisante ?

- Oui tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

23. Quand vous transférez une information, atteint-elle la personne ou la structure ciblée :

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

24. Quand vous êtes à la recherche d'un document ou information liée à vos objectifs, vous y accédez ?

- Très facilement
- Facilement
- Difficilement
- Très difficilement

- **Si c'est difficile Pourquoi ?**

25. Avez-vous un subordonné ou une équipe à manager ?

Oui Non

Si oui, combien de personnes ?

26. Vous recevez plus d'information liées à vos objectifs : (un seul choix)

- De personnes du même niveau hiérarchique
- De Votre supérieur hiérarchique
- De Votre (vos) subordonné (s)
- Autres (préciser) :

27. Vous transmettez beaucoup plus d'information liées à vos objectifs : (un seul choix)

- Aux personnes du même niveau hiérarchique
- À Votre supérieur hiérarchique
- À Votre (vos) subordonnée (s)
- Autres (préciser) :

28. Quand vous avez une information (liées à vos objectifs) à transmettre sur un dossier : (un seul choix)

- Vous la transférer directement à votre supérieure hiérarchique.
- Vous la transférer au supérieur hiérarchique et aux personnes concernées.
- Vous la transférer directement aux personnes concernées.
- Autres, précisez :

29. Votre hiérarchie fait elle bien passer l'information ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

30. Votre hiérarchie fait elle bien remontée vos questions ou vos remarques ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

31. Quand vous recevez une information ou un dossier lié à vos objectifs, vous mettez combien de temps pour le traiter ?

- 1 – 3 jours
- 4 – 7 jours
- 7 jours ou plus ; précisez ?

32. Quand vous envoyez une information ou un dossier lié à vos objectifs, en combien de temps est-il traité ?

- 1 – 3 jours
- 4 – 7 jours
- 7 jours ou plus ; précisez ?

33. Ce traitement est-il assez rapide par apport à vos besoins ? Oui Non

34. La communication interne existante à TTA vous permet-elle d'atteindre tous vos objectifs ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

35. Estimez-vous qu'il y a : Assez de communication Pas assez de communication

36. Estimez-vous que la communication interne (les échanges) soit suffisamment **fluide** par rapport à vos besoins ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

37. Dans quelle mesure, les obstacles liés à la communication interne influent-ils sur votre performance ?
Expliquez :

38. Sur quels points peut-on améliorer la communication interne ? (choix multiple)

- La fluidité des échanges
- La fiabilité de l'information
- La qualité de l'information
- L'accès à l'information
- Les canaux de communication ; messagerie électronique – réunion – briefing – téléphone – Notes de service.
- Autre, précisez :

Fiche Signalétique :

39. Vous-êtes ?

Homme femme

40. Age :

- 20 – 30 ans
- 31 – 40 ans
- 41 – 50 ans
- 51 – 60 ans
- 60 et plus

41. Vous êtes : Cadre Cadre supérieur

42. **Structure :**

DG	DC	DFC	DRHM	DEX	DT
----	----	-----	------	-----	----

43. **Ancienneté au sein de l'entreprise :**

Mois d'un an	1 – 2 ans	3 – 4 ans	5 – 6 ans	6 ans et plus
--------------	-----------	-----------	-----------	---------------

Merci infiniment d'avoir contribué à l'accomplissement de mon étude.