

*MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE*

## **ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

### **ESC-KOLEA**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

**Spécialité : MANAGEMENT ET ORGANISATION DES ENTREPRISES**

**THÈME :**

## **L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES**

**CAS : ATM MOBILIS**

**Élaboré par :**

**AKSAS Zohra**

**Encadreur :**

**Pr. AZOUAOU Lamia**

**2020/2021**



*MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE*

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE  
ESC-KOLEA**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : MANAGEMENT ET ORGANISATION DES ENTREPRISES**

**THÈME :**

**L'IMPACT DE LA COMMUNICATION  
INTERNE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE  
DES ENTREPRISES  
CAS : ATM MOBILIS**

**Élaboré par :**

**AKSAS Zohra**

**Encadreur :**

**Pr. AZOUAOU Lamia**

**2020/2021**

## Remerciements

Je remercie Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage, la patience et surtout la santé pour reprendre et continuer ce travail.

Je tiens tout d'abord à remercier mon encadreur **Dr. AZOUAOU Lamia**, pour ses orientations et ses conseils. Il a su me transmettre sa rigueur et ses connaissances et son expertise tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie également **Mme. BAHLLAL ZAHRA**, pour toute l'aide qu'il m'a apporté en tant que maitre de stage au sein de **MOBILIS**.

Je voudrais adresser toute ma gratitude au toute l'équipe de stage, qui ont accepté de me consacrer du temps et de me livrer leurs opinions lors de leur réponse au questionnaire, ainsi que leur aide pour le succès de mon stage.

J'exprime mon plus profond remerciement à mes chers parents, dont les efforts pour m'élever et m'éduquer, n'ont d'égaux.

Je tiens à remercier également les membres du jury de m'avoir fait l'honneur d'évaluer mon travail.

J'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis plus particulièrement mon chère amie **Bilal** et tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la rédaction de ce mémoire.

## Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes parents, ma mère, la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien et tous les sacrifices consentis. Puisse ce travail témoigner de ma profonde affection et de mon éternelle gratitude et reconnaissance.

Et mon père, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, c'est lui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, qui n'a pas cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes mes années d'étude. Je le remercie pour l'éducation inculquée pleines de valeurs.

Puisse Dieu leur procurer une bonne santé et une longue vie.

Ma très chère sœur **Nihad**, et mon frère **Anis** pour leur encouragement permanent et leur soutien moral.

Si chers à mon cœur que la vie vous apporte les plus grands bonheurs. Je vous remercie énormément de fond du mon cœur.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études, mes amis et mes collègues **Bilal, Fatima, Anaïs, Hind** et **Sonia**.

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	A
<b>Chapitre I : La communication interne.</b>	
Introduction.....	1
<b>Section 01 : généralité sur la communication interne</b> .....	2
<b>Section 02 : moyens, objectifs et stratégie de la communication interne</b> .....	14
Conclusion.....	27
<b>Chapitre II : la performance sociale des entreprises.</b>	
Introduction.....	29
<b>Section 01 : généralité sur la performance</b> .....	30
<b>Section 02 : la performance sociale des entreprises</b> .....	40
Conclusion.....	54
<b>Chapitre III : l'impact de la communication interne sur la performance sociale.</b>	
Introduction.....	56
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	57
<b>Section 02 : Méthodologie de recherche</b> .....	70
<b>Section 03 : présentation et analyse des résultats</b> .....	71
Conclusion.....	102
<b>Conclusion générale</b> .....	106
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## *LISTE DES TABLEAUX*

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b><i>Chapitre I</i></b>		
N° 1.1	Les premiers fondements d'un plan de communication	26
<b><i>Chapitre II</i></b>		
N° 2.1	La performance interne et la performance externe	39
N° 2.2	Mesure de performance sociale	46
<b><i>Chapitre III</i></b>		
N° 3.1	Le parc des abonnés	66
N° 3.2	Evolution d'effectif	68
N° 3.3	Ratios des effectifs par tranche d'âge	69
N° 3.4	Répartition selon le sexe	72
N° 3.5	Répartition selon l'âge	73
N° 3.6	Répartition par niveau d'instruction	74
N° 3.7	Répartition selon la catégorie professionnelle	75
N° 3.8	Répartition par l'ancienneté au travail	76
N° 3.9	Signification de communication interne	77
N° 3.10	Le mode de communication	78
N° 3.11	Les moyens de communication	79
N° 3.12	Les moyens les plus utilisés et le moyen préféré	80
N° 3.13	Tri croisé « catégorie professionnel - l'avoir de la bonne information »	81
N° 3.14	Tri croisé « catégorie professionnel – la contribution de CI »	82
N° 3.15	Echelle de contribution de CI	83
N° 3.16	Les avantages de la stratégie de CI	84
N° 3.17	Tri croisé « catégorie professionnel – lien entre la CI et la performance »	85
N° 3.18	Motivation	86
N° 3.19	Tri croisé « Ancienneté – impact des outils de CI »	87
N° 3.20	Tri croisé « sexe – les absences »	88
N° 3.21	Tri croisé « catégorie professionnelle – Formation »	89
N° 3.22	Tri croisé « Ancienneté – climat sociale »	90
N° 3.23	Amélioration de performance	91
N° 3.24	ANOVA test (impact de CI sur climat sociale)	93

## *LISTE DES TABLEAUX SUITE*

N° 3.25	Récapitulatif de modèle (impact de CI sur climat sociale)	93
N° 3.26	Coefficients de modèle de régression linéaire (impact de CI sur climat sociale)	94
N° 3.27	ANOVA test (impact de CI sur la PI)	94
N° 3.28	ANOVA test (impact de CI sur la formation)	95
N° 3.29	Récapitulatif de modèle (impact de CI sur la formation)	95
N° 3.30	Coefficients de modèle de régression linéaire (impact de CI sur la formation)	96
N° 3.31	ANOVA test (impact de CI sur la motivation)	96
N° 3.32	Récapitulatif de modèle (impact de CI sur la motivation)	96
N° 3.33	Coefficients de modèle de régression linéaire (impact de CI sur la motivation)	97
N° 3.34	ANOVA test (impact de CI sur le taux d'absentéisme)	98
N° 3.35	Récapitulatif de modèle (impact de CI sur le taux d'absentéisme)	98
N° 3.36	Coefficients de modèle de régression linéaire (impact de CI sur le taux d'absentéisme)	99
N° 3.37	ANOVA test (impact de CI sur le turn-over)	100
N° 3.38	Récapitulatif de modèle (impact de CI sur le turn-over)	100
N° 3.39	Coefficients de modèle de régression linéaire (impact de CI sur le turn-over)	101

## *LISTE DES FIGURES*

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b><i>Chapitre I</i></b>		
N° 1.1	schéma de communication de Lasswell	4
N° 1.2	Model de système de SHANNON	5
N° 1.3	Le modèle de Jakobson	7
N° 1.4	Le processus de communication	8
N° 1.5	Les types de la communication interne	14
N° 1.6	Les objectifs de la communication interne	16
<b><i>Chapitre II</i></b>		
N° 2.1	Les concepts clés de la performance	31
N° 2.2	La performance globale	38
N° 2.3	Les 6 dimensions de la performance sociale	47
N° 2.4	La pyramide de la responsabilité selon CAROLL	49
<b><i>Chapitre III</i></b>		
N° 3.1	Le part de marché en%	67
N° 3.2	Evolution de l'effectif chez MOBILIS	68
N° 3.3	La pyramide d'âge	69
N° 3.4	Répartition selon le sexe	72
N° 3.5	Répartition selon l'âge	73
N° 3.6	Répartition par niveau d'instruction	74
N° 3.7	Répartition selon la catégorie professionnelle	75
N° 3.8.1	Répartition par l'ancienneté au sein de Mobilis	76
N° 3.8.1	Répartition par l'ancienneté hors de Mobilis	76
N° 3.9	Signification de communication interne	78
N° 3.10	Le mode de communication	78
N° 3.11	Echelle de contribution de CI	83
N° 3.12	Motivation	86
N° 3.13	Amélioration de la performance	91

## ***LISTE DES ABREVIATIONS***

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
ANOVA	Analysis of variance
ARPT	Autorité de régulation de la poste et des télécommunications
ATM	Algérie télécom mobile
CA	Chiffre d'affaire
CDD	Contrat de travail déterminé
CDI	Contrat de travail indéterminé
CE	Comité d'entreprise
CI	Communication interne
CP	Comité de participation
CS	Climat sociale
DG	Direction générale
DMC	Direction de communication et de marque
EVA	Économic value added
F	Formation
M	Motivation
MC	Mode de communication
NI	Niveau d'instruction
OC	Moyen de communication
OTA	Optimum télécom Algérie
PDG	Président directeur générale
PI	Productivité individuel
PSE	Performance sociale des entreprises
RH	Ressources humaines
ROE	Return on equity
ROI	Return on investment
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SC	Stratégie de communication
SPA	Société par action
T	Turn-over
TA	Taux d'absentéisme
TDV	Taux de départ volontaire
WTA	Wataniya télécom Algérie

## *LISTE DES ANNEXES*

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>
01	l'organigramme d'ATM MOBILIS
02	l'organigramme de la DMC
03	Questionnaire

## **RESUME**

Aujourd'hui, La communication interne est devenue l'un des piliers les plus importants dans les organisations et un vecteur déterminant de la satisfaction et la motivation des salariés, elle aide à créer un climat social favorable pour le travail qui encourage la cohésion entre les acteurs de l'organisation. Elle constitue donc la cause d'une performance sociale d'entreprise.

Ce travail de recherche a pour objectif d'identifier et étudier l'impact de la communication interne sur la performance sociale des entreprises, et à travers le stage que nous avons effectué au sein de Mobilis nous avons essayé de connaître la situation de la communication interne, ainsi nous cherchons à déceler le lien de cause à effet, qui existe entre ces deux notions.

La partie théorique passe en revue du cadre conceptuel de la communication interne, d'un aperçu sur la performance sociale des entreprises.

Quant à la partie pratique, nous avons adopté une démarche analytique combinant une étude sur le terrain par le biais d'un questionnaire menée auprès de 113 employées, et une analyse quantitative utilisant les différents outils statistiques et économétriques, à savoir l'analyse descriptive et la régression linéaire.

Les résultats de cette recherche ont révélé que la communication interne au sein de MOBILIS a un impact positif sur le développement et l'amélioration de la performance sociale.

**Mot clés :** La communication interne, la performance sociale, la motivation, impact.

## **Abstract**

Today, internal communication has become one of the most important pillars in organizations and a determining vector of employee satisfaction and motivation; it helps to create a favorable social climate for work that encourages cohesion between actors of the organization. It is therefore the cause of a corporate social performance.

This research work aims to identify and study the impact of internal communication on the social performance of companies, and through the internship that we carried out within Mobilis we tried to know the situation of internal communication, thus we seek to detect the link of cause and effect, which exists between these two concepts.

The theoretical part reviews the conceptual framework of internal communication, an overview of the social performance of companies.

As for the practical part, we adopted an analytical approach combining a field study through a questionnaire conducted among 113 employees, and a quantitative analysis using the various statistical and econometric tools, namely descriptive analysis and linear regression.

The results of this research revealed that internal communication within MOBILIS has a positive impact on the development and improvement of social performance.

**Keywords :** Internal communication, social performance, motivation, impact.

# **Introduction générale**

# *Introduction générale*

---

La communication est un outil essentiel dans la vie de l'être humain et pour cela depuis son existence l'être humain a eu besoin de communiquer par différentes manières.

Dans les entreprises, c'est une fonction pivot et un outil managérial transversal incontournable en ce sens qu'il concerne toutes les fonctions de l'organisation.

La communication est donc un volet essentiel de l'activité d'une entreprise. Elle a pour mission de valoriser l'image et les performances de l'entreprise et de fédérer les collaborateurs autour d'objectifs clairs et mobilisateurs.

L'objectif final de l'entreprise est d'avoir une bonne image de ses produits et assurer une bonne gestion de ses ressources humaines, et le bon fonctionnement de sa réussite et sa pérennité repose essentiellement sur la communication.

Dans la typologie de la fonction « communication » on distingue la communication externe et la communication interne :

- **La communication externe** pour des visées institutionnelles et commerciales, (publicité, relations presse, relations publiques et évènementiel d'entreprise à des fins de promotion externe),
- **La communication interne** en direction des salariés autour du projet d'entreprise, pour la circulation de l'information professionnelle « en temps réel », et pour améliorer le climat social...etc.

Il faut bien entendu préciser qu'il y a une nécessaire cohabitation de la communication interne et la communication externe :

Communication interne et communication externe sont certes deux fonctions différentes, répondant à des objectifs différents, et s'adressant à des cibles différentes. Pour cette raison on a tendance dans les organisations à en faire des entités différentes alors qu'en principe ces deux types de communication devraient fonctionner en totale synergie.

On peut même admettre que la communication interne peut être le levier de la communication externe ; cette dernière sera d'autant plus optimale quand la communication interne sera qualitative. Rappelons justement que les informations diffusées vers l'extérieur de l'entreprise proviennent de l'intérieur de l'entreprise.

## *Introduction générale*

---

De ce fait, la communication interne est considérée comme la pierre angulaire de management et de gestion des ressources humaines, elle devient alors un atout capital dans la compétitivité et la performance des entreprises.

Dans notre travail de recherche nous nous intéressons particulièrement à la relation entre la communication interne et la performance sociale de l'entreprise. Dans cette optique nous pensons qu'au sein d'une entreprise, la communication interne joue un rôle indispensable. Elle permet de créer un esprit de cohésion dans l'entreprise, et donne l'occasion à tous les acteurs de l'organisation à communiquer entre eux.

Une bonne stratégie de communication interne, renforce la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles, créer un espace de confiance afin de motiver les salariés pour le satisfaire et l'instauration d'un climat social favorable pour le travail.

La satisfaction des salariés de leur travail et de leur entreprise est un indicateur que les salariés sont performants. Ce lien donne sens au terme de « performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail. Ainsi, l'amélioration de la performance sociale, et comme une aide indispensable pour permettre aux dirigeants des entreprises de gérer efficacement ses objectifs.

La communication interne est sans doute un facteur principal de la performance de l'entreprise, elle rend les salariés plus performants quand elle s'inscrit dans une dynamique d'implication, de cohésion d'équipe et d'amélioration continue.

La communication et la performance figurent parmi les axes fondamentaux en matière de management, car la réalisation d'une meilleure performance possible, reste le souci permanent de chaque entreprise qui vise à assurer sa pérennité.

La performance sociale d'entreprise fait l'objet de diverses études scientifiques. Dans ce contexte notre recherche qui est consacrée à l'influence de la communication interne sur la performance au sein de l'entreprise amène à poser la problématique suivante :

**« Quel est l'impact de la communication interne sur la performance sociale au sein d'ATM MOBILIS ? ».**

# *Introduction générale*

---

Pour répondre à cette problématique et pour donner une suite logique à notre recherche, nous posons les questions secondaires ci-dessous :

- Quelle est la relation entre la communication interne et la performance sociale ?
- Qu'elles sont les éléments qui impactent sur la performance des salariés ?
- Dans quelle mesure peut-on évaluer la qualité d'une communication interne ?

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

- **Hypothèse 1** : la CI augmente l'efficacité du personnel par conséquent un déficit de communication démotive le personnel.
- **Hypothèse 2** : la stratégie de communication interne contribue à la performance des salariés au sein de Mobilis.
- **Hypothèse 3** : la communication interne a un impact positif sur la performance sociale.

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, nous avons réparti notre travail en trois chapitres, dont les deux premiers appartiennent à la partie théorique, et dont le troisième appartient à la partie pratique :

Le premier chapitre traitera le cadre conceptuel de la communication interne dans l'entreprise en deux sections, c'est à dire une approche théorique sur les différents axes dont la première section qui traite de la communication de l'entreprise d'une manière générale, plus précisément quelques généralités sur la communication globale, la communication interne de l'entreprise par définition, ses modèles et ses types, la deuxième traite de la communication interne de l'entreprise dans tous ces aspects ( la place et la stratégie de la communication interne dans l'entreprise, le plan de communication...).

Le deuxième chapitre traitera la performance sociale des entreprises en deux sections, dont la première en consiste à donner quelque généralité sur le concept de performance de l'entreprise (la notion de performance, ses caractéristiques, ses objectifs et ses différentes typologies). La deuxième section nous insisterons bien entendu sur le concept de performance sociale (origine et définition, ses objectifs, ses enjeux et la mesure de la performance sociale).

Le troisième chapitre concerne la partie pratique de notre recherche qui étudiera l'impact de la communication interne sur la performance sociale au niveau de l'entreprise MOBILIS, qui

## *Introduction générale*

---

nous a accueilli pour notre stage de fin d'études, en se basant sur trois sections dont la première définira le cadre et le contexte d'étude, la deuxième présentera la méthodologie de la recherche lors de la collecte et l'analyse des données, et dont la dernière analysera et interprétera les principaux résultats obtenus en fonction de ce que nous pourrions récolter

comme informations sur les pratiques de communication interne dans cette entreprise et l'analyse des résultats d'un questionnaire proposé à un échantillon de salariés.

**Chapitre I :**

**La communication  
Interne**

**Introduction**

L'entreprise étant une structure organisée, s'appuie sur la communication qui constitue un facteur clé du succès et un instrument d'adhésion à leurs valeurs. Pour cela, la stratégie de communication interne devient de plus en plus une nécessité dans le cadre de gestion et d'organisation des entreprises actuelles.

Dans ce chapitre, nous aborderons la communication de l'entreprise d'une façon générale, nous allons tenter d'exposer d'abord ses différentes définitions selon plusieurs auteurs, présentées ses modèles et les types de communication interne.

Ensuite, nous allons décrire l'ensemble des objectifs de la communication interne et ses différents moyens. Enfin nous allons présenter les circuits de communication, sa stratégie et comment élaborer son plan.

**Section01 : généralité sur la communication interne****1.1. Définition de la communication :**

Communiquer Vient du mot latin *communicare*, qui veut dire : « être en relation, créer des liens ». dans les organisations, la communication s'applique au processus qui nous fait entrer en relation avec les collègues des supérieurs des subordonnée et partager avec eux un sens commun.<sup>1</sup>

La communication est un comportement verbal au symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur un récepteur.<sup>2</sup>

La communication est comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes, musiques, dessins...etc. la communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exercer et de fonctionner.<sup>3</sup>

**Selon Durkheim :** « la communication est comme une interaction ou sien d'un réseau ou s'échangent et se partagent des représentations collectives ».<sup>4</sup>

La communication représente toutes les informations échangées individuellement ou Collectivement, Elle contient un réseau qui comporte un émetteur et un récepteur. Il s'agit de l'ensemble des stratégies mises en place, par une personne ou un groupe de personnes, pour échanger des ressources et des représentations avec d'autres.

**1.2. Les modèles de la communication :**

De nombreux théoriciens de la communication ont cherché à conceptualiser ce qu'était « une communication ». Il ne s'agit pas là d'une liste exhaustive, tant les modèles sont nombreux et complémentaires. Le but recherché est de cerner une évolution générale en donnant les plus connus de ces modèles et l'apport qu'ils ont induit :<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> LECLERC.M et QUIMPER. M, Les relations au travail au Québec, 2<sup>ème</sup> édition, process de l'université de Québec, CANADA, 2003, P 374.

<sup>2</sup> LAKHDAR. S, Gestion du personnel, édition ISBEN, Montréal, 1986, P 356.

<sup>3</sup> ARCAND.R et BOURBEAU.N, La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, édition CEC .INC, Paris, 1998, P 13.

<sup>4</sup> LAETITIA. L, l'essentiel de la GRH, 5<sup>ème</sup> édition, crialino, paris, 2011, p91.

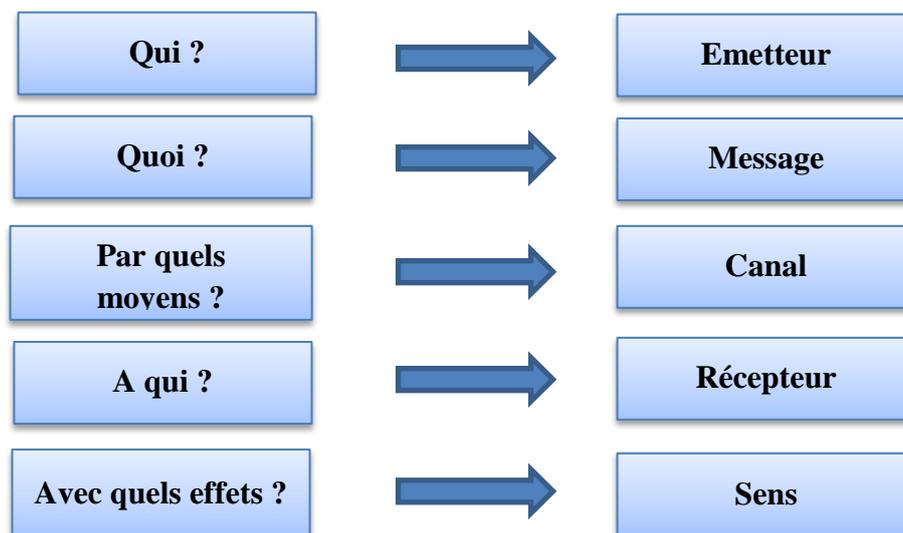
<sup>5</sup> BOULHOUT.A et HASSAINI.A, mémoire de master, « le rôle de la communication interne de l'entreprise », Bejaia, université Abderrahmane Mira, 2015-2016.

- Lasswell
- Shannon et Weaver
- Jakobson

### 1.2.1. Le modèle de Lasswell :

Le modèle de la communication élaboré par Lasswell en 1948 et appelé modèle des 5 W (who says what to whom through which Channel with what effect ?)<sup>1</sup>

Lasswell pose 5 questions qui tentent de décrire tout phénomène de communication. Ce premier modèle théorique va fortement orienter les recherches ultérieures en identifiant les pôles de la communication interpersonnelle.<sup>2</sup>



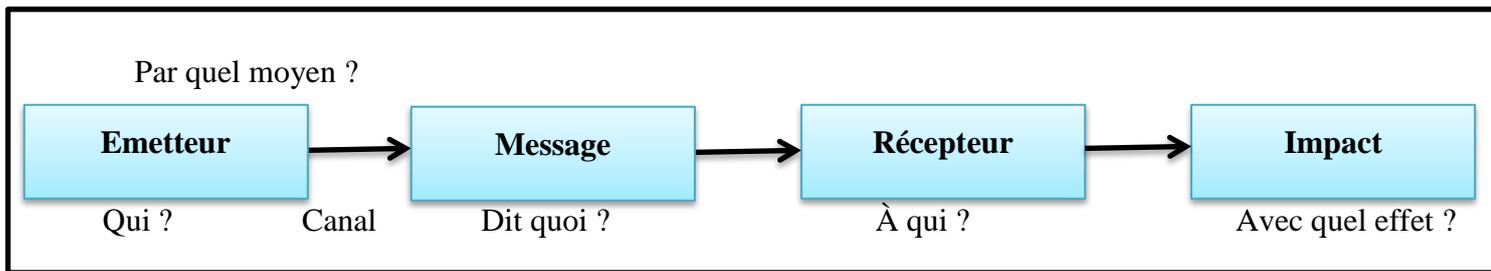
Ce modèle conçoit la communication comme étant un processus d'influence de persuasion, très proche de la publicité. Il dépasse la simple transmission du message (même s'il y reste centré) et envisage naturellement les notions d'étapes de communication, la capacité de pluralité des émetteurs et des récepteurs et de finalité d'une communication.

Le schéma suivant représente le modèle de Lasswell :

<sup>1</sup> NEMIR.Y et AZROU.H, mémoire de master, « l'impact de la communication interne sur la performance des salariés », Bejaia, université Abderrahmane Mira, 2015-2016, p 24.

<sup>2</sup> M DECAUDIN.J, IGALENS.J, La communication interne, stratégies et techniques, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, P 60.

Figure1.1 : schéma de communication de Lasswell



Source : Colette Bizouard, vivre la communication, 8<sup>ème</sup> édition, chronique sociale, Lyon, France, 2008, p 23

D'après ce schéma, le modèle de Lasswell contient les éléments suivant :

- **L'émetteur** : représente la source de l'information(le destinataire), c'est celui qui transmet le message.
- **Le récepteur** : le destinataire, c'est celui qui reçoit de l'information.
- **Le message** : c'est qui est transmis (l'information, le contenu de communication et l'ensemble des signes perceptibles).
- **Le canal** : c'est tous les moyens et les outils qui permettent la transmission des messages.
- **L'impact** : c'est l'objectif à atteindre.

Le message n'est jamais une fin en soi, il n'est pas fermé sur lui-même. Il part de quelqu'un pour toucher quelqu'un. Et pour avoir un impact il faudra donc prêter attention à la qualité du message, sa précision et son objectif.

### 1.2.2. Le modèle de Shannon et Weaver :

Ce modèle élaboré par SHANNON et WEAVER en 1949 est centré sur l'étude d'une transmission optimale d'un message dans tout moyen de communication canalisable. Il désigne un modèle linéaire simple de la communication qui est réduit à sa plus simple expression, la transmission d'un message.<sup>1</sup>

On peut résumer ce modèle en :

« Un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit ».

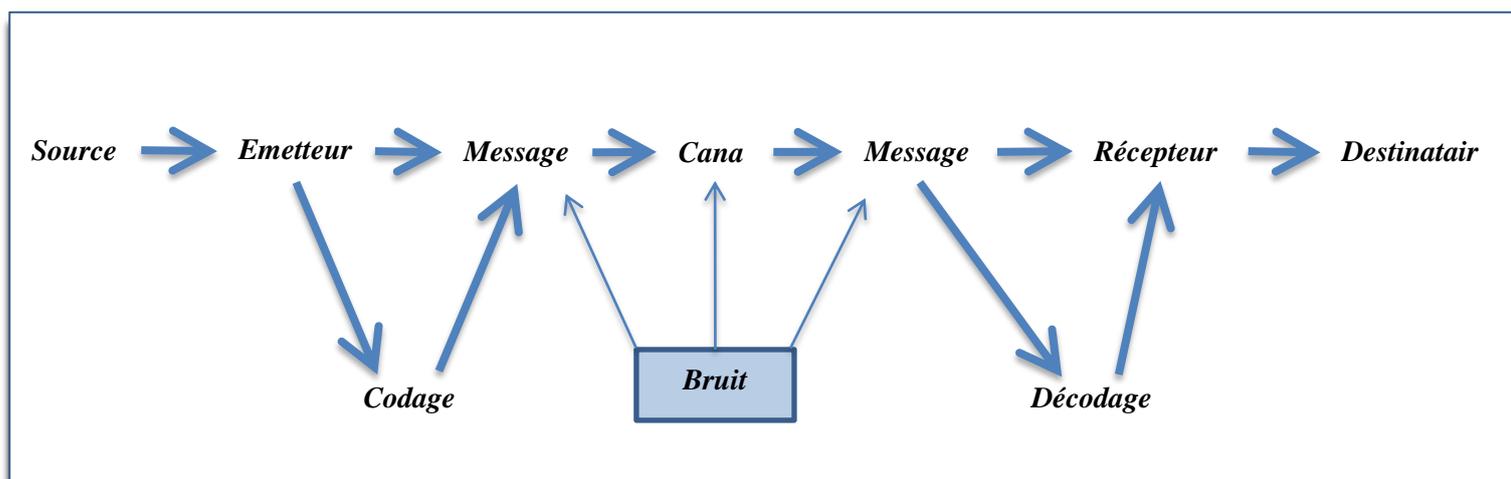
Ils proposent un model linéaire qui repose sur une chaine d'éléments :

<sup>1</sup> Bruno. J, la communication, de Boeck université Belgique, 2010, p 12.

1. **L'émetteur** effectue un codage en transformant le message initial en signal codé.
2. **Le canal** de communication transmet le signal codé en étant affecté par divers bruits environnementaux.
3. **Le récepteur** effectue le décodage en transformant le signal codé en message susceptible d'être reçu. L'efficacité globale de la transmission de l'information est la résultante cumulative de ces diverses étapes. Tout canal de transmission est affecté par divers bruits qui dépendent de l'environnement considéré au sens large du terme.
4. **Le bruit** qui est tout un événement aléatoire intervenant au cours de la transmission et qui vient perturber le message.

Le schéma de Shannon a le mérite de décrire, de façon simple, le traitement de l'information. Cependant, il présente plusieurs failles. L'exemple marquant est l'absence de la notion de **feedback** qui désigne la réaction du destinataire dans la communication.

**Figure1.2** : model de système de SHANNON



Source : Eric Bizot, Marie-Hélène Chimisanas, Jean Piau, la communication, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2012, p289.

### 1.2.3. Le modèle de Jakobson :

C'est un modèle fondé sur la linguistique proposé par le linguiste Russe Roman Jakobson. Son point de vue est centré non pas sur la transmission d'un message mais sur le message lui-même, évitant ainsi les dangers d'instrumentalisation technique.

Ce modèle est basé sur six facteurs, à chacun est liée une fonction du message :

- **Le destinataire** : lié à la fonction expression du message.
- **Le message** : lié à la fonction poétique du message.

- **Le destinataire** : lié à la fonction conative (volonté, effort) du message.
- **Le contexte** : lié à l'ensemble de conditions (économique, sociales, et environnementales, principalement) extérieures au message et qui influence la compréhension, liée à la fonction référentielle du message.
- **Le code** : symbolisme utilisé pour la transmission du message et lié à la fonction métalinguistique du message.
- **Le contact** : liaison physique, psychologique entre émetteur récepteur, lié à la fonction phatique du message.

Ce modèle de communication permet de mettre en évidence plusieurs **fonctions linguistiques** dominantes : <sup>1</sup>

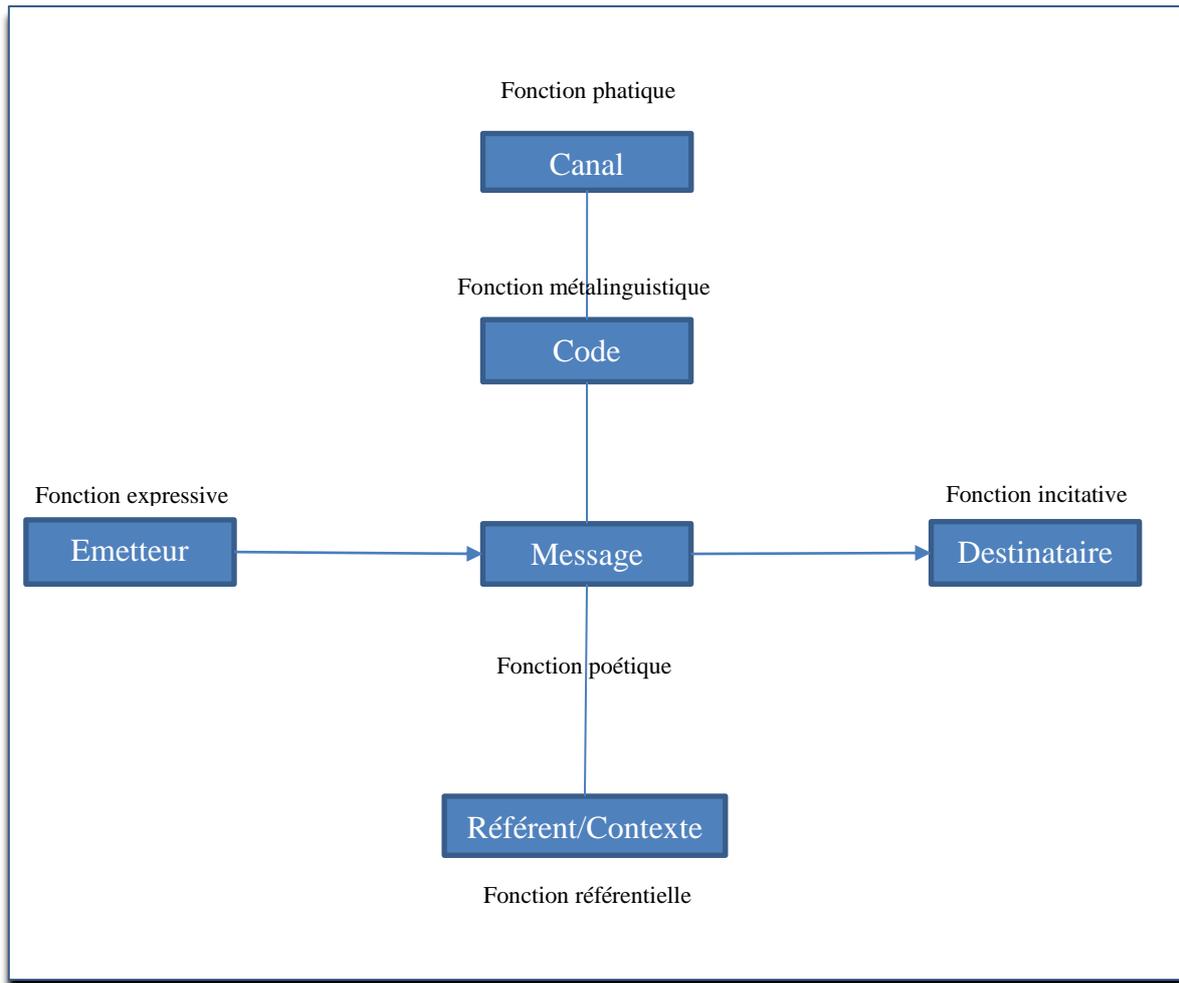
- **Fonction référentielle** : il s'agit de la fonction informative, centrée sur le langage transmis. Elle consiste à donner des indications sur un état des choses décrit, la situation et le contexte évoqué dans le message.
- **Fonction expressive** : consiste pour l'émetteur à exprimer une intension, des idées, des émotions...
- **Fonction conative** : consiste à provoquer de la part de l'émetteur une réaction chez le destinataire.
- **Fonction phatique** : relative au canal, elle cherche à provoquer ou à maintenir le contact, en évitant que la communication ne se dégrade, que ce soit pour des raisons physique ou psychologique.
- **Fonction poétique** : centrée sur le message lui-même, elle se rapporte à tous les effets formels qui sont donnés au message pour lui donner une valeur expressive propre. Il s'agit de matérialiser les signes et le code, et de mettre en évidence la forme et le message.
- **Fonction métalinguistique** : c'est elle qui va permettre aux deux interlocuteurs de vérifier qu'ils maîtrisent et partagent bien le même code. Il s'agit des codes qui permettent d'explicitier le message Elle consiste donc a utilisé un langage pour expliquer un autre langage.

Jakobson présente ses fonctions dans le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> RIOM. A, THIERRY. L, Toute la fonction communication, DUNOD, Paris, 2010. p9-10-11.

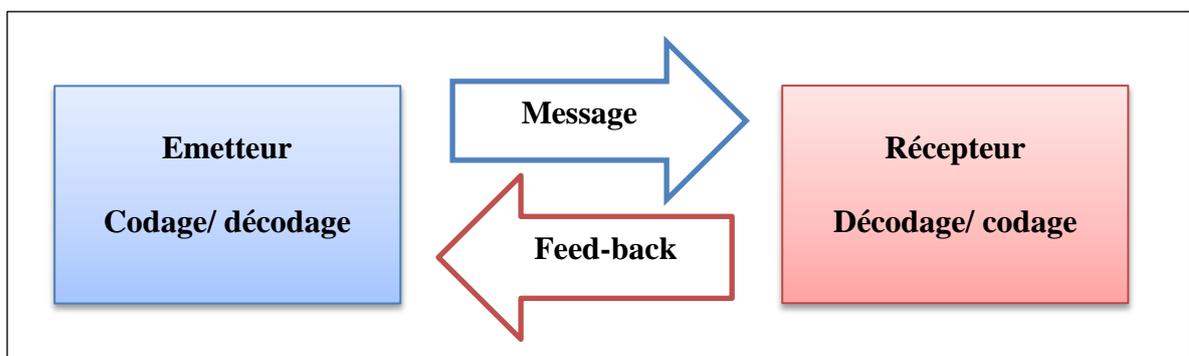
Figure 1.3 : le modèle de Jakobson



Source : Aude Riom, Thierry Libaert, toute la fonction communication, Donud, paris, p 10.

- Il existe plusieurs modèles de communication et chaque modèle schématise le processus de communication d'une façon différent. en constat que La communication c'est un Processus interactif de transmission d'informations entre plusieurs individus.

La communication peut être représentée d'une manière simplifiée comme suit :<sup>1</sup>

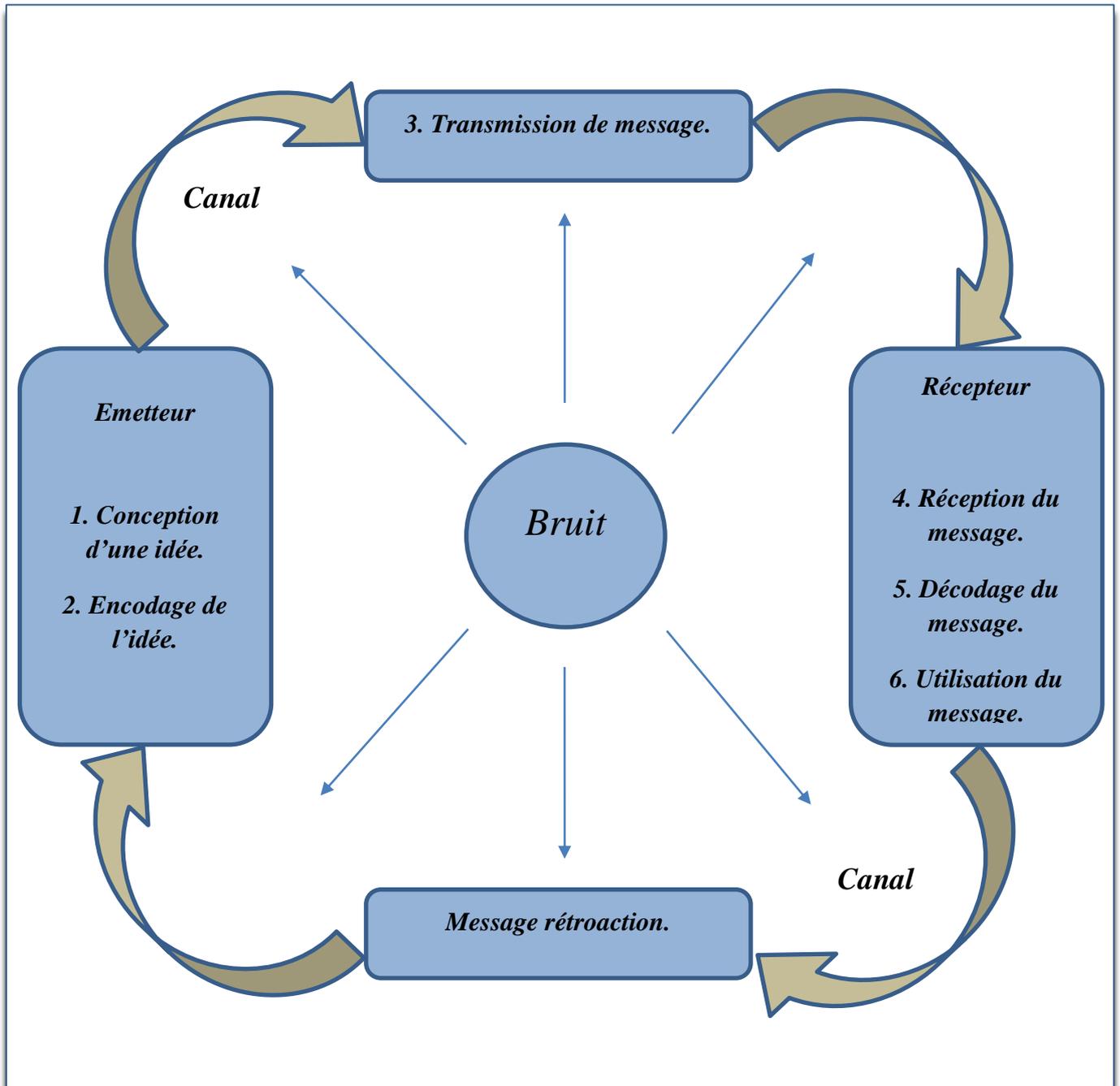


<sup>1</sup> [www.coleacp.org/pip](http://www.coleacp.org/pip), Technique de communication, manuel 6, 2011, p 06.

Une communication consiste en la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur avec l'aide d'un système de codage/décodage et l'emploi d'un support. Une communication peut être altérée par des perturbations (bruits) et améliorée par un retour d'information (feedback).

➤ En représente le processus de communication comme suit :

Figure 1.4 : le processus de communication



Source : Shimon Dolan, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, Gaetan Morin éditeur, Canada, 2002, p 154.

- Ce schéma représente Le modèle générale de la communication qui correspond les éléments suivants :<sup>1</sup>
- **L'émetteur** : c'est de lui que part l'information, personne qui crée le message.
  - **Le récepteur** : destinataire du message, c'est lui qui reçoit l'information.
  - **Le message** : le message représente l'information elle-même, son contenu, ce qui doit aller de l'émetteur vers le récepteur.
  - **Le codage** : c'est le système de conversion d'un message sous une forme symbolique.il représente un ensemble de signes proposes à chaque individu ou groupe et qui confèrent une signification au message.
  - **Le décodage** : analyser et interpréter le message reçu, c'est le processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur.
  - **Le canal** : le canal représente la voie de transmission, c'est le moyen ou le support utilisé pour faire passer le message.
  - **Le bruit** : c'est tout ce qui perturbe la communication.
  - **La rétroaction(le feed-back)** : représente l'information en retour, Le destinataire a reçu le message et lui attribué une signification lui permettant de l'utiliser.

La rétroaction permet de réduire les erreurs de compréhension et d'interprétation que le bruit aurait favorisées. Ainsi, grâce à la rétroaction, la boucle de communication bidirectionnelle est complétée.

### 1.3. Les types de la communication :

Il y a deux types de communication :<sup>2</sup>

#### 1.3.1. La communication interpersonnelle :

Type de communication entre deux personnes ou au sein d'un petit groupe où les échanges sont de nature personnelle plutôt qu'impersonnelle. Elle s'établit lors d'une interaction entre au moins deux personnes qui cherchent à échanger des informations ou des émotions par différents moyens.

La communication interpersonnelle met en relation deux individus c'est-à-dire un émetteur et un récepteur. Elle regroupe les techniques de communication interpersonnelle, elle s'exerce

---

<sup>1</sup> SHIMON.D, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2ème édition, Gaetan Morin éditeur, Canada, 2002, p154.

<sup>2</sup>Bruno. J, la communication, op cit, p08.

par la communication orale, comprenant l'aspect verbale et non verbale. Ces techniques sont adoptées dans des situations personnelles et professionnelles. Ce type de communication nécessite la rétroactivité qui va assurer la continuité des conversations.

### **1.3.2. La communication d'entreprise :**

La communication d'entreprise est un processus d'écoute et d'émission de signes et messages à destination de publics particuliers, visent à améliorer l'image de l'entreprise, renforcer ses relations, promouvoir ses produits et services et défendre à ses intérêts.<sup>1</sup>

La communication d'entreprise désigne l'ensemble des actions des entreprises en vue de donner la meilleure image de cette entreprise, d'accéder à une certaine notoriété, faire connaître les produits et les activités de l'entreprise pour développer éventuellement les parts de marché de motiver et mobiliser les hommes de l'entreprise.<sup>2</sup>

La communication d'entreprise est devenue un enjeu important dans la circulation rapide de l'information au sien de l'institution.<sup>3</sup>

On peut distinguer deux types de communication, aussi importante et indispensables L'une que l'autre .celle destinée aux salariés est appelée **communication interne**, et celle destinée au grand public elle est appelée **communication externe**.

#### **1.3.2.1. La communication interne :**

C'est la communication a l'intérieure de l'entreprise, elle Permet de faire circuler l'information, de développer adhésion aux finalités, d'améliorer le climat sociale, de renforcer la cohésion et de facilité le travail en commun de ces membres.

#### **1.3.2.2. La communication externe :**

la communication externe c'est l'ensemble des actions et moyens employés visant à transmettre au grand public les informations concernant l'entreprise ou ses produits, en utilisant les techniques et les méthodes adéquates. Elle permet d'améliore l'image de l'organisation et son identité vis-à-vis de ces partenaires extérieurs.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Thierry. L, Marie- Hélène. W, Communicator, Toute la communication d'entreprise, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2012, P43.

<sup>2</sup> Jean-Pierre. L, La communication dans l'entreprise, 7<sup>ème</sup> édition, PUF, Paris, 2011, P 28.

<sup>3</sup> Nicole. D et Thierry. L, La communication interne de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2000, P 16

<sup>4</sup> Bruno. B et autres, Information et communication, sous la direction de Madeleine Doussy, édition de Bréal, Rosny-Sous-Bois, 2005, p83.

**1.4. Définition de la communication interne :**

La communication interne est la base de la communication, elle se conçoit comme instrument d'adhésion à la valeur de l'entreprise, elle est la composante d'un système globale d'organisation, des flux d'information et des échanges. la communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante, elle compagne la stratégie de l'entreprise.

Chaque entreprise met en place une communication interne pour faire connaître ses grandes orientations pour son personnel. Elle est destinée aux collaborateurs directs de l'entreprise consiste à leur faire parvenir les informations.

Dans ce stade on peut définir la communication interne comme suit :

**Selon WESTPHALEM Mari** : « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieure d'une entreprise ». <sup>1</sup>

**Selon le dictionnaire d'économie et de science social** la communication interne : « elle correspond à la nouvelle fonction qui dans les entreprises consiste à faire circuler les informations entre la direction et les salariés, le journal d'entreprise en a été une première expression. ». <sup>2</sup>

« La communication interne est une déclinaison de la communication d'entreprise .elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel .Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utiliser que dans la cible visée soit l'ensemble des salariés d'une entreprise et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivi ». <sup>3</sup>

La communication interne est actions de communication menée en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise, ces actions ont pour but d'informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel. <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Westphalem. M, le Guide de la communication d'entreprise ,3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2001, p63.

<sup>2</sup> Dictionnaire d'économie et de science social, Ellipses édition marketing S.A. paris, 2005.

<sup>3</sup> NICOLE. D, THIERY. L, la communication interne de l'entreprise ,5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2007, p09.

<sup>4</sup> Demont-Lugol. L et autres, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2<sup>ème</sup> édition, ARMAND COLIN, Paris, 2006, P 35.

### **1.5. Les types de la communication interne :**

Pour toute organisation la communication interne est nécessaire et même stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'entreprise, renforcer la cohésion du groupe et stimuler la motivation, l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés.

Afin que l'information au sein d'une entreprise soit diffusée dans tous les niveaux et tous les sens, chaque entreprise a de ce fait un type de communication propre à elle. Et chaque type de communication, correspond à une vision stratégique de l'entreprise.

On distingue trois types de communication interne : la «**communication descendante**», la «**communication ascendante**» et la «**communication horizontale**».

#### **1.5.1. La communication descendante :**

Appelé aussi «**hiérarchique**», elle s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. C'est la communication du «**haut vers le bas**».

C'est un outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, et diriger le personnel. C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Elle descend de la part de premier niveau de la hiérarchie pour atteindre les salariés en passant par le relais des cadres.

Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble des employés. Elle permet de fédérer les membres de personnel.

Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur Internet, le mail...

#### **1.5.2. La communication ascendante :**

La communication ascendante ou «**salariale**», part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite du «**bas vers le haut**». Elle peut être

provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comité, comme elle peut être spontanée.

La communication ascendante permet de connaître les aspirations de personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions. C'est un Facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise.

Elle part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être une réponse ou fait suite à une information descendant. Elle permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise.

Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idée, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des débats, des réunions d'expression, des sondages...

### 1.5.3. La communication horizontale (transversale):

« La communication est dite horizontale lorsqu'elle s'établit entre des personnes de même niveau hiérarchique: entre ouvriers, entre chefs de périmètre »<sup>1</sup>

Appelée aussi la « **communication latérale** ». Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal, entre différents secteurs, services ou départements.

Elle est destinée à toucher de larges publics internes, qui sont au-delà des distances hiérarchiques et fonctionnelles. Elle s'agit de d'irriguer le ceps social de l'entreprise par un ensemble d'information.<sup>2</sup>

L'information horizontale permet de rassembler le personnel de l'entreprise. Elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

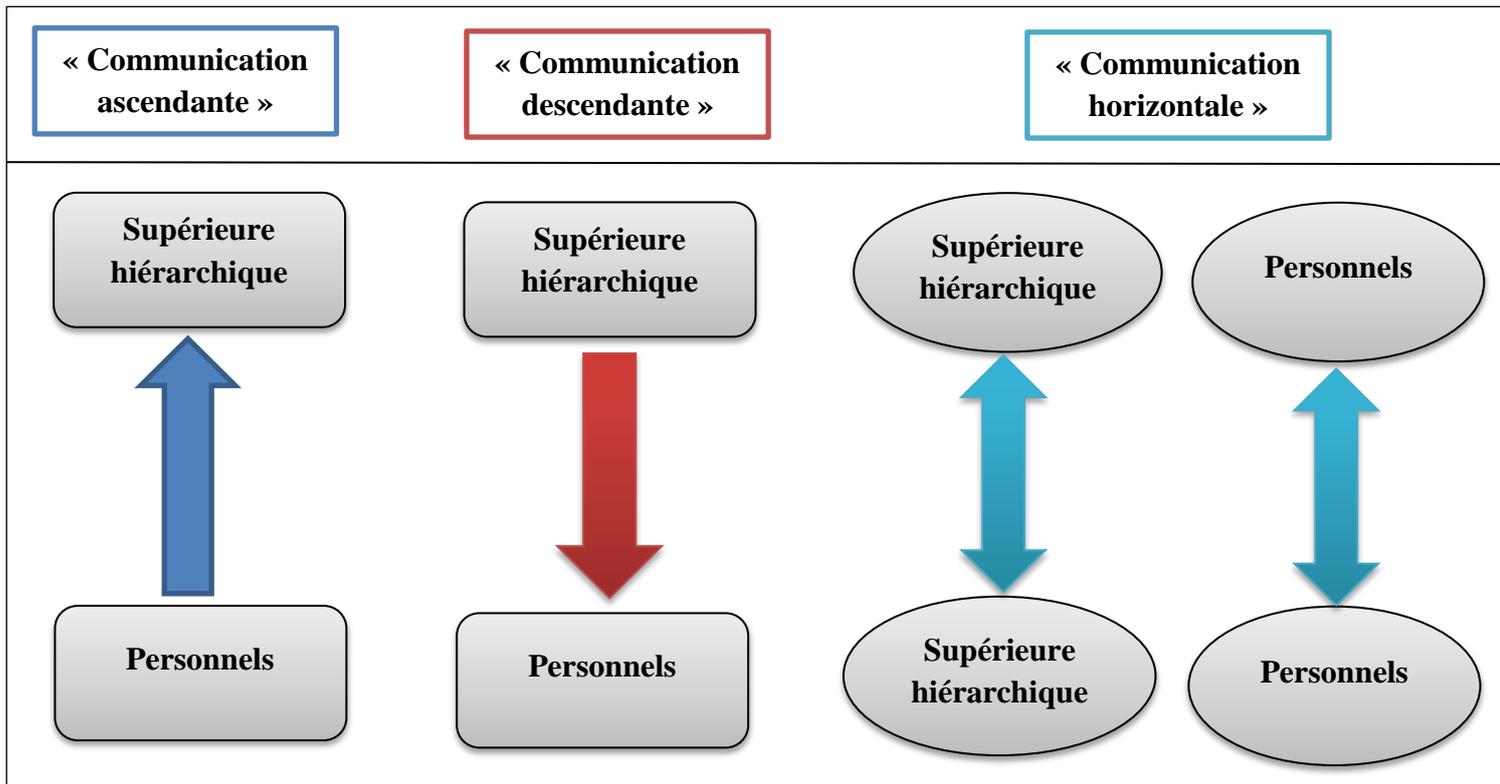
Les supports utilise dans ce type de communication sont : séminaire d'échange, réunion de travail, intranet, e-mail, échanges informels...

---

<sup>1</sup> Cahier technique, communication dans l'entreprise, Méthode de formation, 5<sup>ème</sup> édition, COLEACP/PIP, Bruxelles, 2011, P01.

<sup>2</sup> NICOLE.D, THIERRY. L, op cit, p18-20-23.

Figure 1.5: Les types de la communication interne



Source : élaborer par nous même

## Section 02 : moyens, objectifs et stratégie de la communication interne

### 2.1. Les objectifs de la communication interne :

La communication interne tout en contribuant à la réalisation du projet de l'entreprise, elle doit fixer des objectifs plus concrets et plus spécifiques. Evidemment, ces objectifs seront différents selon le type d'entreprise, la taille et la situation.

Les objectifs de la communication interne doivent être en cohérence avec la communication globale de l'entreprise. L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale l'offre et la demande d'information dans l'organisation à partir de la création et le renforcement des liens entre les différents membres de l'entreprise et aussi d'apprêt le développement de sentiment d'appartenance et la motivation des employés au sein de l'entreprise.

La communication interne vise principalement à :

**2.1.1. Informer et expliquer :**

Informer c'est transmettre et faire circuler l'information, qu'elle soit d'ordre décisionnel, opérationnel ou général.

L'objectivité de l'information (prévision, budget, programmes, contrôles) est une condition absolue, elle implique des instruments de mesure suffisamment élaborés et pose aussi la question de comment faire circuler l'information sans trahir les secrets dans un contexte économique de plus en plus concurrentielle.<sup>1</sup>

**2.1.2. Impliquer et motiver :**

Il s'agit de développer les sentiments d'appartenance de créer un esprit d'entreprise d'entretenir un climat de confiance et d'estime de permettre au salarié de s'accomplir, de ce développer de son travail.<sup>2</sup>

**2.1.3. Fédérer :**

Rassembler les salariés autour de valeurs communes, d'un projet et d'un objectif que toute organisation devrait poursuivre, faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel sont aujourd'hui essentiels à la performance économique.<sup>3</sup>

**2.1.4. Accompagner et conseiller le management :**

L'imbrication de la communication et management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées entre les individus et les équipes de travail.

Un des objectifs de la fonction interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue.

**2.1.5. Création et renforcement des liens :**

La gestion des ressources humaines dépend aussi de la communication interne qui tend à relier le personnel pour éviter les problèmes humains.

---

<sup>1</sup> Aldosa. N, le Bihan. M, Monin. M, Breal, Rosny, BTS assistant de gestion de PME et de PMI, Information, Communication, Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, p 54.

<sup>2</sup> Ibid.

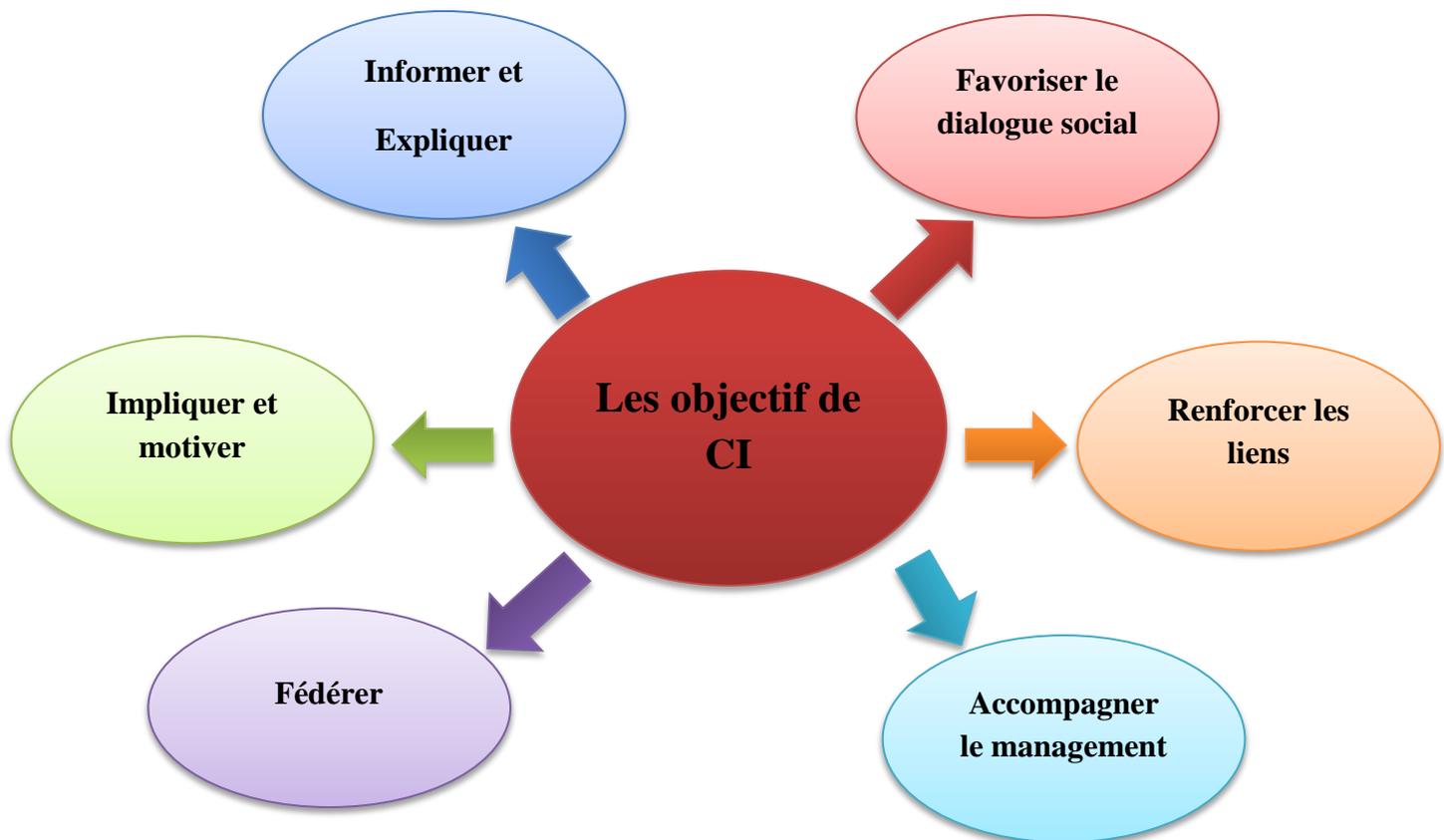
<sup>3</sup> MALAVAL.PH, Jean-Marc. D et BENAROYA.Ch, Penta com (communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b), 3<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2012, p 528.

Elle vise la création de lien social, voire d'esprit de consensus et véhiculer une image positive de l'entreprise.

**2.1.6. Favoriser le dialogue social :**

Une bonne communication au sein d'un groupe favorise la bonne entente, évite les conflits et lui permet de bien fonctionner. L'individu se sent alors bien dans le groupe, il peut s'exprimer facilement.

**Figure 1.6 :** Les objectifs de la communication interne



Source : élaborer par nous même

**2.2. Les outils de la communication interne :**

Toute entreprise qui dispose d'un service de communication doit mettre en place une stratégie de communication. Pour cela elle doit avoir des moyens a les quels va s'appuyer pour transmettre ces messages et ces informations. Donc la communication interne dispose de différents moyens qui va la permettre de créé sa propre notoriété.

Les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information en interne sont: **les moyens écrits, les moyens oraux et les moyens électroniques.**

**2.2.1. Les moyens écrits :**

Dans la plupart des organisations, l'écrit représente la forme légale et la plus importante, il est le moyen le plus ancien et le plus utilisé pour la transmission des informations.

L'écrit est considéré comme le pivot de la communication interne, comme le confirme Nicole d'Almeida et Thierry Libaert : « les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite ». <sup>1</sup>

Les moyens écrits constituent un des facteurs de la réussite de la communication interne, ils représentent les outils suivants :

**➤ Le journal d'entreprise :**

Le journal d'entreprise constitue l'élément major de la communication interne. Il est conçu prioritairement comme un vecteur d'informations vers les salariés, le journal d'entreprise permet en outre une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel, outil et contrôlable. <sup>2</sup>

C'est le support écrit le plus répandu, il constitue souvent un élément clé du système d'information interne ; premier support que l'on envisage. Le journal d'entreprise a toujours comme objectif d'informer, de motiver, de développer un sentiment d'appartenance en renforçant les solidarités internes. Il est caractérisé par :

- La diversité d'informations fournies qui peut être technique, économique, culturelle....
- La présence d'éditoriales souvent dirigées par la direction.

Il a pour but de :

- Informer régulièrement les salariés sur la vie de l'entreprise et sur son environnement.
- Expliquer et commenter des informations déjà diffusées brièvement dans l'autre support.
- Créer un lien entre les salariés, renforcer la culture de l'entreprise.

Ces buts doivent répondre aux critères d'efficacité d'un journal d'entreprise :

- Format professionnel.
- Ambition éditoriales.
- Une information fiable.
- Une période irréprochable.

---

<sup>1</sup> Nicole. D, Thierry. L, op cit., p31.

<sup>2</sup> Nicole. D, Thierry. L, op cit., p32.

### ➤ **Note de service :**

La note de service est un outil indispensable de management et un instrument important au sein de l'entreprise. C'est un document de communication interne qui contient des prescriptions d'un chef à ses subordonnés en vue de l'application d'une décision.

C'est un message écrit qui circule à l'interne de l'entreprise dans un ordre hiérarchique descendant. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales.<sup>1</sup>

### ➤ **La revue de presse :**

C'est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Son objectif est d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique. Ceci permet de renforcer l'impact des opérations externes en le prolongeant en interne. Et aussi participe à la continuité interne en ce qu'il permet de mobiliser l'interne par la mise en évidence du champ d'action externe de l'entreprise.<sup>2</sup>

Elle consiste en l'envoi des extraits ou des analyses d'articles de presse concernant l'entreprise, à des cadres pour leur montrer l'influence des circonstances extérieures sur les activités de l'entreprise.

### ➤ **La boîte à idées :**

La boîte à idées constitue une des techniques les plus anciennes, les plus souples de la communication ascendante. Son objectif consiste à faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise. Elle permet de prendre des informations ou des améliorations dans l'interne et elle permet aussi une interactivité entre l'émetteur et le récepteur avec une libre expression.<sup>3</sup>

### ➤ **Le livret d'accueil :**

Le livret d'accueil constitue un des premiers contacts de jeune recruté avec son entreprise. Il constitue un excellent outil de management pour fédérer les salariés.

---

<sup>1</sup> Nicole. D, Thierry.L, op cit, p 45-46.

<sup>2</sup> Nicole. D, Thierry.L, op cit, p 46-47.

<sup>3</sup> Nicole. D, Thierry.L, op cit, P57.

C'est un document de référence qui contient toutes les informations qu'un collaborateur doit connaître sur son entreprise et son métier. Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes.

➤ **Les panneaux d'affichage :**

L'affichage est le moyen de communication interne le plus simple et le moins onéreux. C'est un outil souple, rapide à diffuser avec un large impact qui doit être toujours visible, lisible, informative et régulièrement renouvelé. Il permettant d'afficher des informations destinées au personnel, sert à la diffusion des informations légales concernant la santé, la sécurité les droits et devoirs fondamentaux des salariés, diffusion d'information hiérarchiques et la diffusion d'information salariales et son intérêt c'est la rapidité de diffusion. Le panneau d'affichage peut constituer un très bon outil de communication interne.

Un panneau d'affichage, installé à côté de ceux de la direction, du comité d'entreprise et des organisations syndicales, pourrait être créé sur le thème des actions de l'entreprise envers. Il montrerait de manière indiscutable que l'entreprise en fait une priorité, et que ce n'est pas seulement l'augmentation des bénéfices qui est le moteur de l'activité industrielle.<sup>1</sup>

**2.2.2. Les moyens oraux :**

L'oral est un moyens de communication directe et rapide il permet un contacte directe entre l'émetteur et récepteur. C'est un moyen d'échange le plus naturel et le plus immédiat.

C'est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles.

Ses supports sont :

➤ **La réunion :**

C'est un moyen de communication descendant qui lie des personnes concernées par le même événement, la réunion est un outil d'information et de dialogue. Elle a pour objectif d'anticiper ou de prévoir des modifications futures et de tester la réaction du salarié de celle-ci, aussi elles ont pour but de renforcer l'appartenance à une communauté.

Donc la réunion peut être un lieu de désamorcer les conflits entre les différents membres de l'entreprise est à la fois un lieu de travail, d'échange et de reconnaissance.

---

<sup>1</sup> Thierry. L, La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, édition OIC, Naves France, 2007, P145.

➤ **L'entretien individuel :**<sup>1</sup>

Il s'agit d'une technique de communication directe avec les salariés. C'est la technique la plus adaptée à la transmission d'un message fortement personnalisé. Utilisé pour développer la motivation et discuter de l'évaluation d'un travail, il fait partie de la vie quotidienne de l'entreprise, tout comme de sa communication interne obligatoire.

Elle a pour mission informer les salariés de répondre à leurs interrogations et de retransmettre vers eux les messages de la direction de l'entreprise.

➤ **Le téléphone :**

Outil de communication interne ascendant qui contient des annonces brèves et rapides avec une ligne téléphonique aboutissant à un répondeur, il est indispensable pour le fonctionnement de toute entreprise, il permet de diffuser périodiquement des informations concernant la vie d'entreprise comme il peut être mis à jour quotidiennement à chaque semaine.

### **2.2.3. Les moyens électroniques :**

L'émergence des nouvelles techniques de la communication en particulier les techniques électroniques est liée à l'informatique où les entreprises ont remplacé les outils classiques de communication par d'autres outils dont nous citons :

➤ **Internet :**

L'internet est un réseau qui sert pour les recherches scientifiques et d'autres activités. En quelques années il a gagné une place de choix pour les échanges entre les employés.

➤ **Intranet :**

Est devenu un outil d'information globale de l'entreprise. Il est venu en appui de la communication interne, facilitant et accélérant la circulation de l'information en direction des salariés.

C'est un réseau informatique privé, sécurisé, réservé au membre d'une même entreprise utilisant les technologies de l'intranet tel que la messagerie et les moteurs de recherche. Il

---

<sup>1</sup> Jean Pierre. C, gestion des ressources humaines, principe généraux et pratique, 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Masson, Paris, P70.

permet la mise en place d'applications où les utilisateurs peuvent accéder à l'information sur n'importe quelle base de données que l'organisation veut rendre disponible à n'importe quel moment et lieu.

➤ **La visioconférence :**

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées entre elles par un système de télécommunication (son et image étant interactifs).

Equipées d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se voient (par l'intermédiaire de la caméra vidéo), et dialoguent (grâce au haut-parleur) comme si elles étaient dans la même pièce.

En raison de son coût et de son aspect technologique, ce mode de communication est encore aujourd'hui réservé aux grandes entreprises.<sup>1</sup>

### **2.3. Les circuits de la communication interne :**

#### **2.3.1. Le circuit hiérarchique :**

La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir.

Les moyens utilisés par la hiérarchie pour émettre, faire circuler et capter l'information en retour sont écrits ou oraux, ils peuvent être collectifs ou individuels.

L'avantage de ce circuit est sa proximité avec les opérateurs. La mission de communication du hiérarchique est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation, elle doit être exercée au plus haut niveau pour faire l'objet de sensibilisation et formations spécifiques.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dement. I, Kempte. A, Rapidel. M, Sceibitta. C, la communication de l'entreprise stratégie et pratique, Armand colin, 2005, p231.

<sup>2</sup> Nicole. D et Thierry. L, la communication interne de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, DONUD, Paris, 2007, P18-20.

**2.3.2. Le circuit des instances représentatives :**

Elles ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, il se compose de: comité d'entreprise (CE), les délégués syndicaux, les délégués de personnel.

Ce circuit est caractérisé par l'outre de sa garantie légale, il couvre un champ large d'informations, qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise.<sup>1</sup>

**2.4. La stratégie de la communication interne :****2.4.1. Définition de la stratégie de communication :**

La stratégie de communication représente une démarche adoptée par une entreprise dans le but de faire passer un message précis. La stratégie de communication s'intègre dans la stratégie globale d'une entreprise. Elle permet de faciliter les tâches, établir une identité d'entreprise, acquérir les compétences,...Etc.

**Selon J. LEHU** c'est un : « Ensemble des choix à moyen et long terme que fait l'entreprise au vu de l'appréciation de son environnement et du potentiel qu'il présente. Ces choix ou décisions stratégiques portent sur la nature et l'ampleur des moyens qu'elle envisage d'utiliser pour mener une action coordonnée sur le marché. »<sup>2</sup>

Il s'agit de déterminer les plans d'action que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période.<sup>3</sup>

**2.4.2. Stratégie de communication interne :**

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

---

<sup>1</sup> Nicole. D et Thierry. L, op.cit.p20-21

<sup>2</sup> Jean-Marc. L, l'encyclopédie du marketing, commentée et illustrée, 2<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, Paris, 2004-2012, p770.

<sup>3</sup> DEMONT-LUGOL. L et Autres, communication des entreprises, stratégies et pratiques, édition ARMAND COLIN, saint-Just-la-pendue, France, 2005, p12.

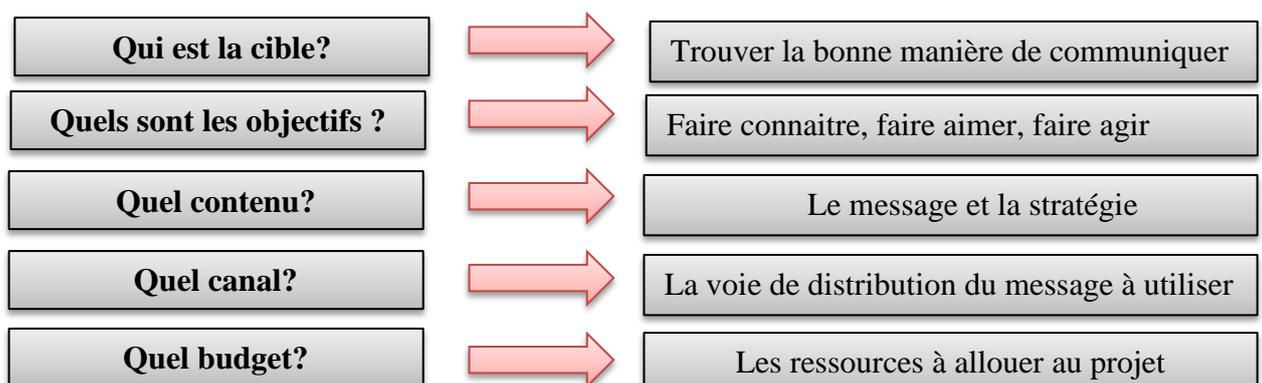
se déroule dans l'espace intersubjectif de la communication, les stratégies de communication se mettent en œuvre dans un espace institutionnellement structuré.

Une bonne stratégie de communication interne, renforce la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles, créer un espace de confiance afin de motiver les salariés car un personnel motivé à l'intérieur fait une entreprise aimée à l'extérieur, et de crée une identité de l'entreprise qui lui permettra de se situer et de se positionner dans son environnement.

- donc la stratégie de communication interne représente :
  - Un plan qui guide et met l'accent sur l'activité interne et publique d'une entreprise pour communiquer et appuyer sur ses objectifs, ses activités ou ses initiatives.
  - Propose des messages et des renseignements clairs et cohérents.
  - Détermine les produits et activités qui favorisent l'atteinte des principaux objectifs.
  - Offre souplesse et capacité d'adaptation tout en maintenant des objectifs et des messages clés précis.
  
- Une stratégie de communication permet de :
  - S'adapter à la situation du marché en choisissant des outils communs avec les cibles.
  - Avoir des idées précises par rapport aux objectifs pour que les actions menées soit cohérentes. Grâce aux outils d'analyse, l'impact des actions menées peut être mesuré.
  - Minimiser les coûts de la communication grâce du fait d'une planification au préalable.

### 2.4.3. L'élaboration d'une stratégie de communication interne :

Avant de déterminer tout une stratégie de communication il est nécessaire de poser quelque question fondamentale, donc Pour la bonne élaboration de cette stratégie en pose auparavant les questions suivantes :



Afin d'assurer une prise de décision bien réfléchi, la stratégie de communication doit se construire par les étapes suivantes :

➤ **Définir et fixer les objectifs de communication interne :**

« Cette étape consiste à définir la réponse attendue de la cible. En outre, déterminer si l'on attend d'une réaction de nature cognitive, affective ou comportementale, puis préciser à quel niveau on souhaite agir ».<sup>1</sup>

Il s'agit de :

- Sensibiliser le public cible à un enjeu, une priorité ou une initiative
- Obtenir du soutien envers l'action requise
- Qu'est-ce que vous souhaitez communiquer?
- Qu'est-ce que vous souhaitez accomplir?

➤ **Identifier la cible de communication :**

La communication est avant tout la transmission d'un message d'un émetteur vers un ou plusieurs récepteurs. Donc pour l'entreprise Communiquer consiste à identifier clairement les cibles de communication.

Les cibles de communication représentent l'ensemble des personnes que l'on souhaite toucher par la communication.

Il s'agit de désigner :

- Avec qui essayez-vous de communiquer?
- Y a-t-il une cible principale? Une cible secondaire?

➤ **Choisir les canaux de communication :**

Les messages seront diffusés auprès des cibles par l'intermédiaire des moyens de communication interne (mail, téléphone, journal...), en tenant compte des objectifs de communication, le budget et des contraintes éventuelles du planning.

Donc une fois que vous avez défini vos objectifs, votre cible et les axes de communication à développer, ainsi que les moyens dont vous disposez, vous pourrez penser aux outils les plus adaptés à votre stratégie de communication : l'affichage, un site internet ou intranet...

---

<sup>1</sup> KOTLER. P, et Autres, Marketing management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, Paris, 2006, p548.

**➤ Elaborer les messages :**

Le message doit être clairement défini, il repose sur l'ensemble des communications de l'entreprise. Il doit laisser une trace auprès de ses cibles, sa vocation est d'être reprise régulièrement par chaque émetteur de communication en interne et en externe de l'entreprise.<sup>1</sup>

Il s'agit de définir :

- Quel message souhaitez-vous transmettre ?
- Que souhaitez-vous dire et affirmer auprès de vos différentes cibles ?
- Sur quel ton aimeriez-vous faire passer votre message ?

**➤ Evaluation de l'efficacité :**

L'évaluation consistant à mesurer régulièrement et au fil du temps l'efficacité et l'impact des actions. Elle permet de s'assurer que les moyens correspondent bien aux objectifs et aux cibles définis.

**2.5. Le plan de communication interne :**

Le plan de communication interne est un instrument de management qui traduit la stratégie d'une communication interne en un ensemble d'action de communication cohérente. C'est un document administratif édité par l'entreprise. Elle englobe tous les éléments de la science de la communication interne.

C'est la concrétisation sous forme écrite d'une stratégie, il permet de définir et de piloter la stratégie de communication de l'entreprise, permet de respecter et suivre et évaluer les objectifs initiaux qu'en doit l'atteindre et aussi permet de conserver tout une vision globale sur la communication élaboré.

Le plan de communication interne est une feuille de route nécessaire qui pose un cadre de travail tout en ayant des buts à atteindre. Il décrit comment la communication sera utilisée au sein d'une entreprise.<sup>2</sup>

**2.5.1. Les éléments d'un plan de communication interne :**

Un plan de communication doit répondre aux principales questions suivantes :

---

<sup>1</sup> Thierry. L, Le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, p135.

<sup>2</sup> Thierry. L, op cit, p 252.

**Tableau1.1** : les premiers fondements d'un plan de communication

<b>Qui ?</b>	Qui doit s'exprimer dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dirigeant</li> <li>• Le chargé de communication</li> </ul>
<b>Dit quoi ?</b>	Quel doit être le contenu du message ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technique, relationnel.</li> </ul>
<b>A qui ?</b>	Quelles sont les cibles de cette communication ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les élus locaux, le grand public</li> </ul>
<b>Comment ?</b>	Par quel canal faut-il communiquer ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicité, relations presse, réseaux sociaux</li> </ul>
<b>Avec quel effet ?</b>	Quelles sont les conséquences de cette communication ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de 5 points d'image</li> </ul>
<b>Où ?</b>	Quel est le lieu géographique de cette communication ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Région, monde...</li> </ul>
<b>Quand ?</b>	A quel moment faut-il communiquer ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automne 2021 par exemple</li> </ul>
<b>Dans quel but ?</b>	Quel est l'objectif de cette communication ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer une image de compétence technique.</li> </ul>

**Source :** Thierry. L, « le plan de communication », définir et organiser votre stratégie de communication, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2008, p12.

Un plan de communication repose sur une méthodologie stricte, rigoureuse et méthodique. C'est un document comportant la procédure et la nature des actions de communication à entreprendre et les indications sur le temps et le budget.

Ainsi, au sein de l'organisation, un plan de communication va concrétiser, après validation par la direction générale, son projet et les moyens d'y parvenir et s'étude sur un trois ans, tout dépend de la taille et des moyennes budgétaires mises en œuvre.

### 2.5.2. Les étapes de réalisation d'un plan de communication :

- Analyse de la situation (analyse swot).
- Définir et fixer les objectifs.
- Définir la cible de communication.
- Définir les axes de communication.
- Choisir une stratégie de communication interne.
- Définir les moyens et les outils de communication.
- L'évaluation.

**Conclusion**

L'analyse des différentes sections dans ce premier chapitre, nous permet de conclure que la communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise, un moyen pour mieux comprendre et échanger avec les employés et qui permet de faciliter la circulation de l'information, ces outils sont des facteurs très importants, ils permettent de favoriser le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

# **Chapitre II :**

## **La performance sociale des entreprises**

**Introduction**

Le souci de tout manager est de conduire efficacement son entreprise et réaliser de bonnes performances.

La performance est un concept qui fait partie intégrante de l'organisation, et qui constitue indéniablement son succès, et sa pérennité.

Depuis quelques années, le concept de performance s'en trouve enrichie de plus en plus, et revêt une vision plus panoramique progressivement. En effet, il inclue de plus en plus des dimensions sociales et environnementales, et intègrent également plus d'acteurs, dits parties prenantes.

Afin de mieux connaître et comprendre le concept de la performance sociale de l'entreprise, ce chapitre est divisé en deux sections, la première repose sur une généralité sur la performance, sa définition, ses typologies et ses objectifs.

La seconde section abordera plus particulièrement la performance sociale d'entreprise. L'objectif de cette seconde section est de décortiquer la notion de la performance sociale d'entreprise, ses objectifs et ses enjeux, par la suite en abordant sa mesure et ses indicateurs.

Au finale, la dernière section s'intéresse à la relation entre la RSE et la performance sociale et aussi sa relation avec la communication interne.

## Section01 : généralité sur la performance

### 1.1. La notion de la performance :

Définir la performance est une étape indispensable pour pouvoir prendre des décisions et piloter une organisation, elle permet de savoir où l'on veut aller, comment y aller, et de contrôler ce que l'on fait.

La performance est un concept complexe et multidimensionnel, d'où la difficulté de lui attribuer une définition exacte et définitive, peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs, parmi ces dernières :

La performance en effet, est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenues.<sup>1</sup>

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». <sup>2</sup>

Donc La performance peut se définir comme le degré d'accomplissement des buts des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnés une organisation<sup>3</sup>

**Selon Lorin :** «la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... » Et «la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/cout». <sup>4</sup>

**Selon MEIER :** « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ». <sup>5</sup>

« La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteindre les objectifs quel que soit les moyens utilisés,

---

<sup>1</sup> Kalika. M et Rival. Y, Internet et performance de l'entreprise : une analyse des stratégies Internet appliquées au secteur du tourisme. L'Harmattan, Paris, France, 2008, p322.

<sup>2</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S, «Contrôle de gestion »,2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010, P17.

<sup>3</sup> DENIS J.P. et autres, Lexique de gestion et de management, 9<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2016, p 461.

<sup>4</sup> Lorino.L, « méthodes et pratique de la performance ».Edition d'organisation, 2003, p 09

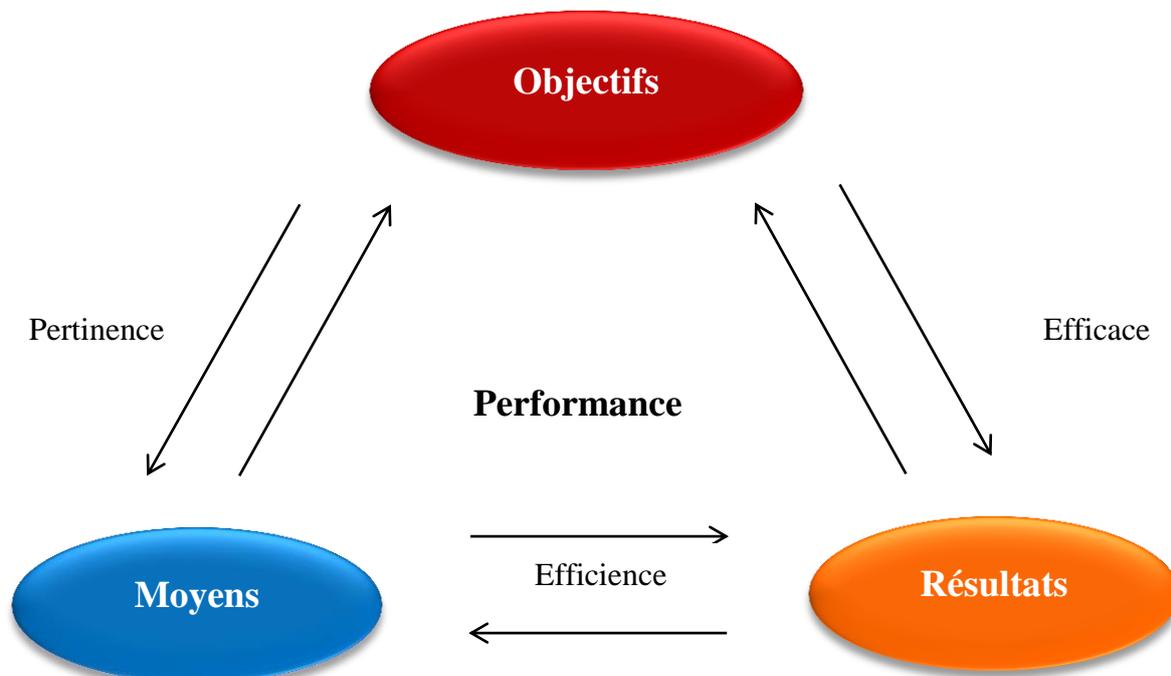
<sup>5</sup> MEIER.O, Dico du manager, Dunod, Paris, 2009, p 155

l'efficacité : rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir  
 ». <sup>1</sup>

En résumé, à travers toutes ces définitions la performance adopte en réalité plusieurs sens et ça c'est en fonction du domaine dans lequel elle est utilisée, et on peut dire qu'elle fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation.

La performance est un résultat obtenu à travers la réalisation des objectifs d'une organisation d'une manière efficace (faire ce qu'il faut) et efficiente (bonne équilibre entre les objectifs qu'en doit atteindre et les moyens existants). Donc une entreprise est dite performante si elle est efficace et efficiente en même temps. Elle peut être schématisée comme suit :

**Figure2.1** : les concepts clés de la performance



**Source** : LOUING. H, MALLERET. V, et autres, « Le contrôle de gestion », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008, P6.

D'après le schéma ci-dessus il semble ressortir trois éléments importants pour caractériser la performance à savoir :

<sup>1</sup> MARTORY. B, Gestion des ressources humaines, 7ème édition, Dunod, Paris 2008, P167.

- **L'efficacité :**

L'efficacité est définie comme le degré d'atteindre des objectifs, elle s'explique par le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre.<sup>1</sup>

**Selon LONING** l'efficacité c'est : « la capacité à atteindre l'objectif c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif ».<sup>2</sup>

Donc nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

- **L'efficience :**

L'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés. Une organisation gagne en efficience lorsqu'elle améliore ses résultats en consacrant moins de moyens.

Et **selon LONING** c'est : « comme la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaire pour le résultat obtenu ».<sup>3</sup>

Donc l'efficience c'est la capacité à atteindre les objectifs tout en minimisant les moyens ou les ressources nécessaires. Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

- **La pertinence :**

Cette notion qualifie la relation entre les objectifs et les moyens, autrement dit, la mise en œuvre de moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs tracés.

Elle met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire

l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateur de valeur) et les attentes du marché.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> CORSI. P et NEAU.E, les dynamiques de l'innovation, (modèles, méthodes et outils), édition LAVOISIER, Paris, 2011, P83.

<sup>2</sup> LONING .H et autre « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème édition, Dunod, Paris, 2013, P 06.

<sup>3</sup> Ibid., p06.

## 1.2. Les objectifs de la performance :

A travers la performance l'entreprise vise une multiplicité d'objectifs qui se résument comme suit :<sup>2</sup>

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Etre compétitive et développer les parts de marché.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Fidéliser la clientèle.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Améliorer l'ambiance au travail.
- Lancer de nouveaux produits et développer des produits innovants.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Construire des relations de coopération avec les acteurs économique et sociétaux.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.
- Faire face aux changements de l'environnement en prévenant les risques et saisissant les opportunités.
- Améliorer la sécurité au travail.

## 1.3. Les typologies de la performance :

On peut distinguer plusieurs types de performance, parmi lesquelles on retrouve :

### 1.3.1. La performance organisationnelle :

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs. Les performances organisationnelles regroupent l'ensemble des contributions attendues du personnel.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> DORIATH.B, GOUJET.Ch, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2002, P169.

<sup>2</sup> CAILLAT.A, « management des entreprises », édition HACHETTE LIVRE, 2008, P 38.

<sup>3</sup> EMERY. Y, Renouveler la gestion des ressources humaines, une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privés, édition presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2003, P 41.

Selon **Bernard** : « La performance organisationnelle c'est les compétences individuelles, ou plus exactement l'ensemble des composantes collectives et individuelle qui assurent la production des biens et des services caractérisant toute société moderne ». <sup>1</sup>

Il s'agit de voir la façon dont l'entreprise est organisée (sa structure, sa gestion, ses produits, sa technologie, ses activités,... etc.) et de minimiser les coûts engendrés par ces derniers, afin d'atteindre ses objectifs, d'une manière efficace et efficiente.

### 1.3.2. la performance économique :

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise (un surplus économique). Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. C'est la rentabilité (rapport d'un bénéfice a des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) ; et le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. <sup>2</sup>

### 1.3.3. La performance financière :

Une entreprise dite performante financièrement si elle assure un meilleur contrôle des opérations financières et qui réalise un résultat positif.

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité. Ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.

La dimension financière de la performance est restée pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Elle se résume par la bonne santé financière de l'organisation. <sup>3</sup>

D'après **MARTORY et autres** : « La performance financière décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des ressources financières. Par exemple, les progrès dans la gestion de la trésorerie de meilleurs placements peuvent expliquer à eux seuls un accroissement du résultat. ». <sup>4</sup>

<sup>1</sup> GONGLOF. B, L'individu et les performances organisationnelles, édition l'Harmattan, Paris, 2000, P 100.

<sup>2</sup> <https://fr.scribd.com/document/346200757/Type-de-La-Performance> consulter le 29/08/2021, 19h :30

<sup>3</sup> ZAICHI.Ch et ZAIDI.Y, mémoire de master, « Elaboration d'un tableau de bord prospectif dans le cadre du pilotage de la performance d'une entreprise, Cas de la SPA ALCOST », Bejaia, Université Abderrahmane Mira, 2019.

<sup>4</sup> MARTORY.B et autres, Piloter les performances RH, édition liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, p 23.

D'après **Alfred.S**, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs **ROI** et **ROE**. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur **EVA**. Tel que : <sup>1</sup>

- **Le ROI (Return On Investment)** : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

$$\text{ROI} = \text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux investis}$$

- **Le ROE (Return On Equity)** : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

$$\text{ROE} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

- **L'EVA (Economic Value Added)** : ce ratio permet de mesurer la contribution de chaque entreprise à la création de valeur. C'est le taux d'intégration d'une entreprise.

$$\text{EVA} = \text{Résultat de l'exercice après impôt} - \text{coût des capitaux}$$

On peut donc définir la performance financière comme étant la capacité d'une entreprise d'atteindre ses objectifs financiers, qui sont essentiellement la maximisation de sa création de valeur et assure sa rentabilité.

### 1.3.4. La performance stratégique et la performance concurrentielle :

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garantie de leur pérennité. La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> consulter le 29/08/2021, 10h :00

<sup>2</sup> [https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html) consulter le 29/08/2021, 20h :00

Pour Michael Porter la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de concevoir une position favorable et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation et construction des règles de jeu qui prévaudront dans l'avenir.

Ces règles permettant de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients. Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux qui sont :

- **La satisfaction de la clientèle** : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients qui se base sur les études de satisfaction des clients.
- **Le taux de fidélisation** : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux clients perdus.
- **La part de marché** : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisés par les concurrents.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation.

### 1.3.5. La performance humaine :

En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne repose pas uniquement sur l'existence de nombreux salariés, mais sur leur capacité à développer ensemble un autre capital qu'est le capital organisationnel, constitué par les processus opérationnels, les valeurs et la réputation de l'entreprise, les normes comportementales, et l'implication des salariés au projet de l'entreprise.

Dans une dimension socioéconomique, comme disent **BRINGER et autre**<sup>1</sup> :

L'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain. La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette

---

<sup>1</sup> Bringer, J, Meert.D, Raquin. M et Teneau.G, Le conseil en organisation : évolution et perspectives. L'Harmattan, 2011, p.125.

optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu est sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

### 1.3.6. La performance sociale :

Ce terme fait référence à la mise en œuvre de la responsabilité humaine de l'entreprise. Dans cette dernière, la performance sociale est déterminée par ses résultats dans les domaines qui ne relèvent pas directement de son activité économique.

**Selon Ludruc.M**, la performance sociale est définie dans l'entreprise comme étant le rapport entre l'effort social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie.<sup>1</sup>

La performance sociale de l'entreprise implique la considération de l'éthique dans le monde des affaires. Elle ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés.

### 1.3.7. La performance globale :

A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent, c'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale<sup>2</sup>.

**Marcel LEPETIT**, définit la performance globale comme « une visée ou un but multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens. ». <sup>3</sup>

Le schéma suivant représente la performance globale avec ses trois dimensions économique, sociale et environnementale :

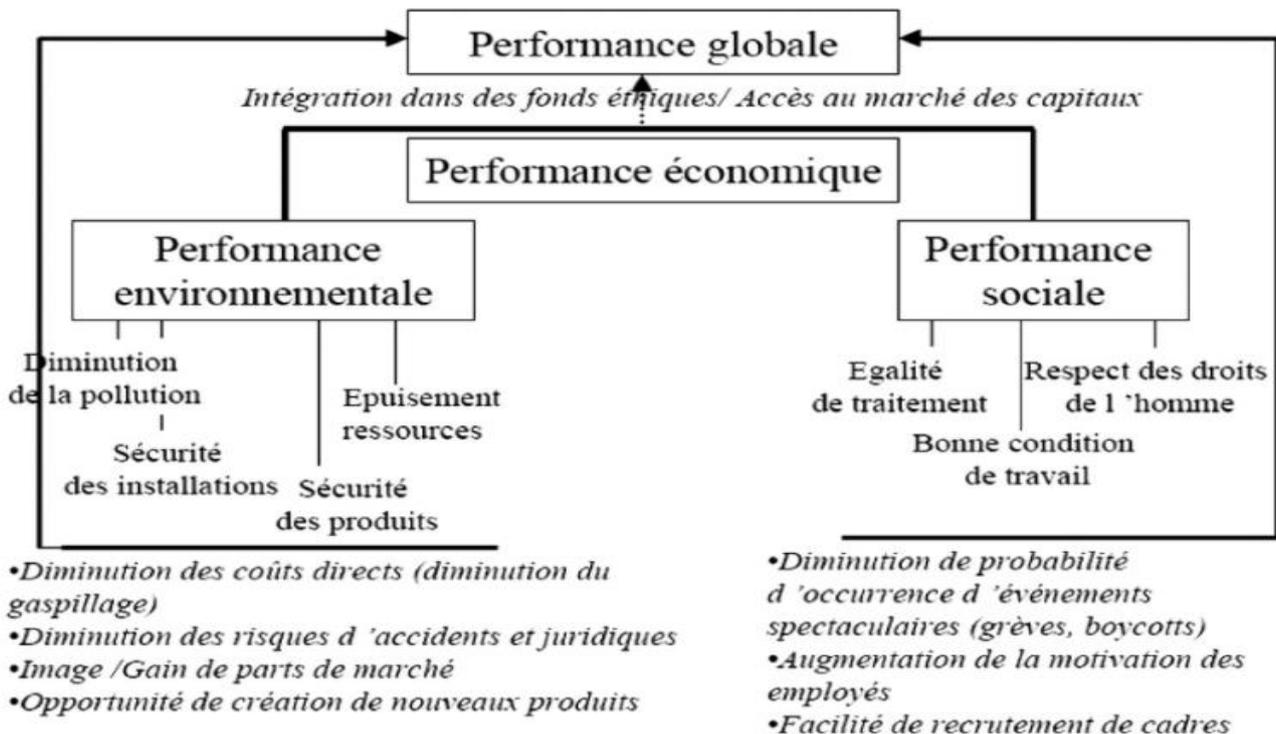
**Figure2.2** : la performance globale

**Source** : RENAUD A. et BERLAND N., Mesure de la performance globale des entreprises, colloque comptabilité et environnement, France, May 2007, p11.

<sup>1</sup> Ludruc.M, capital compétence dans l'entreprise, édition ESF, paris 2007, P 47.

<sup>2</sup> DEGUI. S, mémoire de master, « L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE, CAS : NUMILOG FILIALE DE CEVITAL », Kolea, Ecole supérieure de commerce, 2017-2018

<sup>3</sup> RENAUD A. et BERLAND N., Mesure de la performance globale des entreprises, comptabilité et environnement, France, Mai 2007, p10.



Ainsi, d'après le schéma, la performance globale inclut trois types de performance :

- La performance économique
- La performance sociale
- La performance environnementale

Pour conclure, la performance globale consiste à désigner un équilibre entre ces différentes dimensions, on peut dire qu'il existe un lien positif entre performance sociale et performance globale, le fait d'être socialement engagée améliore considérablement la marque employeur de l'entreprise. Cela permet ainsi d'attirer des travailleurs de qualité qui sont plus productifs et engagés. Ceux-ci fournissent une qualité de travail supérieure et contribuent ainsi aux résultats financiers de l'entreprise.

#### 1.4. Les sources de la performance :

En distingue deux sources de performance : la performance interne et la performance externe.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> DORIATH .B, GOUJET.Ch, op cit, P 170.

### 1.4.1. La performance interne :

La performance interne ou performance de l'unité au niveau de l'entreprise, elle concerne essentiellement les acteurs internes de l'entreprise.

Les responsable vise à améliorer le couple (valeur, coût) pour la maximisation de la création nette de valeur à travers une bonne gestion de l'organisation d'après :

- La mobilisation et l'emploi des moyens financiers avec efficacité.
- L'appréciation des ressources afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
- La mise en œuvre des investissements avec efficacité.

### 1.4.2. La performance externe :

La performance externe est celle qui concerne essentiellement les actionnaires et les organismes financiers. Elle est portée sur le résultat présent et futur.

Le tableau suivant en recense les différences entre les deux :

**Tableau2.1** : la performance interne et la performance externe

<i>La performance interne</i>	<i>La performance externe</i>
Est tournée vers les managers.	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur le résultat, présent ou futur.
Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.
Aboutir à la définition des variables d'action.	Générer l'analyse financière du grand équilibre.
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.

**Source** : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

## Section 02 : la performance sociale des entreprises

La performance sociale est l'un des centres d'intérêt de chaque entreprise. En effet, il est préférable pour une entreprise d'être considéré comme un modèle de performance sociale. C'est une notion qui sert à mesurer le comportement "social" des cadres et managers dans une société.

### 2.1. Origine de terme de performance sociale :<sup>1</sup>

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, qualité de vie,....etc.

Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé.

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise (Brun, 2008)<sup>2</sup> : des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de

« Performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, terme par ailleurs déjà utilisé dans le monde du travail pour qualifier ces thématiques, bien qu'il ne soit pas toujours consensuel.

On choisira donc de parler de « performance sociale » pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction,...) que dans ses dimensions négatives (mal être, risque, stress,...).

Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

La performance sociale peut donc être définie comme la résultante positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs .C'est prendre en

<sup>1</sup> AFIR. S, mémoire de master, « ANALYSE DE L'IMPACT DES PRATIQUES DE RSE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE D'ENTREPRISE, CAS: NCA ROUIBA », Kolea, Ecole supérieure de commerce, 2018-2019

<sup>2</sup> Jean-Pierre. B, La reconnaissance au travail Dans Les Grands Dossiers des Sciences Humaines, 2008/9 (N°12), p 266.

compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle.

En effet, l'idée est que le bon fonctionnement de l'entreprise est dû aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise. Comme le mentionne l'ANACT dans son dossier spécial sur la qualité de vie au travail (2012), la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Dans cette optique, les salariés ne constituent pas un coût pour l'entreprise, mais sont créateurs de valeur ajoutée.

## 2.2. Définition de la performance sociale :

Le concept de la performance sociale est l'objet d'un très grand nombre de définition :

**Gilbert et Charpentier**, pensent qu'il n'est pas tout à fait normal de parler de performance au singulier quand il s'agit de l'entreprise. Car, cette dernière n'a pas qu'une performance mais plusieurs qui ensemble forment la performance de toute l'entreprise. A ce titre, on distingue successivement la performance organisationnelle, la performance économique, La performance financière ...et performance sociale qu'est l'objet de notre recherche.

Il est couramment reconnu que la performance sociale de l'entreprise est un concept particulièrement flou. On trouve néanmoins, dans la littérature managériale, diverses pistes de définition.

Le terme de performance sociale fait référence à la mise en œuvre de la responsabilité humaine de l'entreprise. Dans cette dernière, la performance sociale est déterminée par ses résultats dans les domaines qui ne relèvent pas directement de son activité économique. Donc, la performance sociale est obtenue par le rapport entre le résultat atteint et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Autrement dit, la performance sociale est le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie.<sup>1</sup>

La performance sociale est définie comme «le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> HENRI.M, « Dictionnaire de gestion », édition Economica, paris, 1998, P319.

<sup>2</sup> TEZENAS.M, BAYED.M, « performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992, P.381.

La performance sociale de l'entreprise a été définie par KHOUATRA comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externe de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaire, clients, fournisseurs, institution ». <sup>1</sup>

### **2.3. Les objectifs de la performance sociale :**

La performance sociale recouvre plusieurs objectifs : <sup>2</sup>

- Améliorer la réputation de l'entreprise (image de marque externe, marque employeur...), en ce faisant améliorer sa visibilité, sa publicité, et sa communication externe.
- Améliorer les performances financières de l'entreprise, en améliorant le rendement des actifs.
- Améliorer les compétences internes et l'organisation du travail (travail d'équipe, rapports hiérarchiques...).
- Améliorer le niveau de compétence des collaborateurs (bilans, formation...).

Il appartient à l'entreprise de procéder à une réflexion sur les objectifs prioritaires qu'elle souhaite atteindre en définissant les axes principaux de recours. Ainsi, la priorité peut être donnée au dialogue social, à la recherche d'amélioration, à combler les attentes de collaborateurs.

### **2.4. Les enjeux de la performance sociale :**

Les conditions de travail influent sur la motivation des salariés et leur comportement au travail et, par conséquent, sur leur contribution au profit de l'entreprise : envie d'aller travailler, de faire le maximum, désir de rester dans l'entreprise.

En revanche, de mauvaises conditions de travail engendrent un désintérêt, voire une dépression, un absentéisme, ou l'envie de quitter l'entreprise. <sup>3</sup>

Les enjeux de la performance sociale sont d'accroître à la fois : la performance collective et la performance individuelle. Tout en participant à l'amélioration des conditions de travail.

---

<sup>1</sup> Ghozlen.O, Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise, thèse de doctorat : sciences de gestion, Université côte d'azur, 2017.

<sup>2</sup> <https://youmatter.world/fr/definition/performance-sociale-definition-exemple-strategies-evaluation/> consulter le 30/09/2021, 21h :05.

<sup>3</sup> [http://www.cftc-snadeos.fr/downloads/dossiers/Performance\\_sociale\\_concepts\\_enjeux.pdf](http://www.cftc-snadeos.fr/downloads/dossiers/Performance_sociale_concepts_enjeux.pdf)

Pour générer une performance globale et durable il faut concevoir la performance sociale en étroite articulation avec la performance socio-économique et l'efficacité des organismes sociaux.

## **2.5. La mesure de la performance sociale :**

Pour bien mesurer la performance sociale d'une organisation, il faut avoir :

- L'efficacité qui concerne le degré d'atteinte des objectifs.
- L'efficacité qui fait la relation entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

On peut dire que l'efficacité sociale mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques, il peut s'agir, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité. Ces indicateurs sont établis sur la base de données industrielles, administratives ou à partir d'enquêtes commerciales.

Avant d'avoir les indicateurs de mesure de la performance sociale on passe à définir le terme d'indicateur.

### **2.5.1. Définition des indicateurs :**

Les indicateurs de performance d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision.

« Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses ».<sup>1</sup>

L'indicateur de performance est donc, une information ou un ensemble d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

### **2.5.2. La démarche d'identification des indicateurs de performance :**

La démarche à suivre pour identifier les indicateurs de performance consistera à :<sup>2</sup>

- Clarifier la mission de chaque personne dans son poste, autrement dit déterminer les activités et les responsabilités que l'entreprise attend d'elle.

<sup>1</sup> ALAZARD C, SEPARI S, op cit. P559.

<sup>2</sup> SELMER. C, « Concevoir, pilotage et aide à la décision », 3ème édition, Dunod, Paris, P 27-30.

- En préciser les points clés par l'identification des points critiques de la mission pour lesquels il sera essentiel que les résultats soient conformes aux attentes des clients et sur lesquels l'unité aura les moyens d'agir.
- Formaliser les indicateurs de performance : comment mesurer les réalisations sur chacun des points-clés afin de pouvoir exercer le contrôle des objectifs ?

Cette phase consistera un peu de créativité. En effet :

- Un même point clé peut être mesuré de plusieurs manières (ex : absentéisme ou grève pour le climat social).
- Traduire un point-clé peut nécessiter plusieurs paramètres (ex : efficacité par rapport au coût de fonctionnement).
- Les objectifs qualitatifs doivent intégrer le système de mesure. il y aura alors lieu de se demander quels sont les attributs et les sous-attributs des objectifs jusqu'à atteindre un niveau d'information mesurable.

### 2.5.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance :

Les indicateurs de performance doivent répondre aux caractéristiques essentielles :<sup>1</sup>

- **Pertinent** : porte sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise.
- **Accessible** : l'accès aux informations et leurs traitements doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable.
- **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps.
- **Lisible** : il doit être facile que possible à comprendre et à interpréter.
- **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent.
- **Finalisé** : un objectif doit lui être attaché.

### 2.5.4. les indicateurs sociaux :

C'est les indicateurs désigné pour mesurer la performance sociale de l'entreprise. <sup>2</sup>

Parmi les indicateurs de performance sociale on trouve :<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MOTTIS. N, «Contrôle de gestion», 2ème édition EMS, France, 2007, P108.

<sup>2</sup> BENSLITANE.M, mémoire de master, « L'impact de la communication interne sur la performance sociale, Cas : l'entreprise TONIC industrie », Kolea, Ecole supérieure de commerce, 2016-2017

<sup>3</sup> [https://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan\\_soc\\_4.pdf](https://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf) , page23.

**2.5.4.1. Indicateurs de mobilité :****• Turn-over :**

Le turnover est le rapport entre le nombre de départ et le total de l'effectif, on peut le calculer d'après la formule suivante :

$$\text{Turn-over} = [(\text{arrivées} + \text{départs}) / 2] / \text{effectif}$$

**• La productivité individuelle :**

Ce ratio présente la contribution des employés dans la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Pour apprécier la productivité du personnel d'une manière générale, nous utilisons le calcul suivant :

$$\text{Productivité Individuelle (PI)} = \text{CA} / \text{Total d'effectifs}$$

**2.5.4.2. Les indicateurs d'intégration :****• Taux d'absentéisme :**

Cet indicateur informe sur la fidélisation des employés. Il est obtenu en calculant la formule suivante :

$$\text{TA} = \text{total des journées perdues} / \text{nombre de jours devant être travaillés}$$

**• taux de départ volontaires :**

Ce taux correspond simplement à un ratio entre le nombre moyen d'employés ayant quitté l'entreprise au cours d'une année et le nombre moyen d'employés de l'entreprise au cours d'une année.

$$\text{TDV} = \text{Nombre de démissions, mutations, détachements sur l'année} / \text{Nombre de départs}$$

**➤ D'autres indicateurs plus subjectifs à objectifs:**

- la satisfaction des collaborateurs.

- la qualité du climat social.
- l'engagement des salariés.
- pourcentage d'hommes et de femmes, de personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté (analyse de la pyramide des âges).
- nombre de contrat de type CDD et CDI.

## 2.6. Les outils de gestion de mesure de la performance sociale :

Le tableau suivant résume les différents outils de mesure de la performance :

**Tableau2.2** : mesure de performance sociale

Dimension	Outils	Description
Sociale	Norme SA 8000	Cette norme fournit une base de certification fondée sur les droits fondamentaux des travailleurs (règles de l'organisation internationale). Il s'agit d'un référentiel pour la mise en place d'un système de management social.
	Norme AA 1000	Cette norme de performance sociale est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence sur base duquel l'entreprise peut définir ses propres valeurs et objectifs en termes de performance sociale ou éthique, et amorcer un dialogue avec ses partenaires.
	Bilan sociale	Ce document récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.  Ce bilan social comporte des informations strictement énumérées par la loi : chiffres sur l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, etc. Il est établi par le chef d'entreprise, et soumis aux salariés et à l'inspecteur du travail. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean -pierre TAIEB, les tableaux de bord de la gestion social, Donod paris ,2004.

	Tableau bord sociale	<p>Comme tout tableau de bord, un tableau de bord social est un outil au service du pilotage de la performance de l'entreprise. Dans ce cas, la performance sociale de l'entreprise est analysée, de même, il n'est pas obligatoire. Alors que le contenu du bilan social est strictement énuméré par la loi, le contenu d'un tableau de bord social est choisi en fonction des besoins de l'organisation.<sup>1</sup></p> <p>Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, il permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles</p>
--	----------------------	---

Source : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-13.htm>  
consulté le 31/08/2021

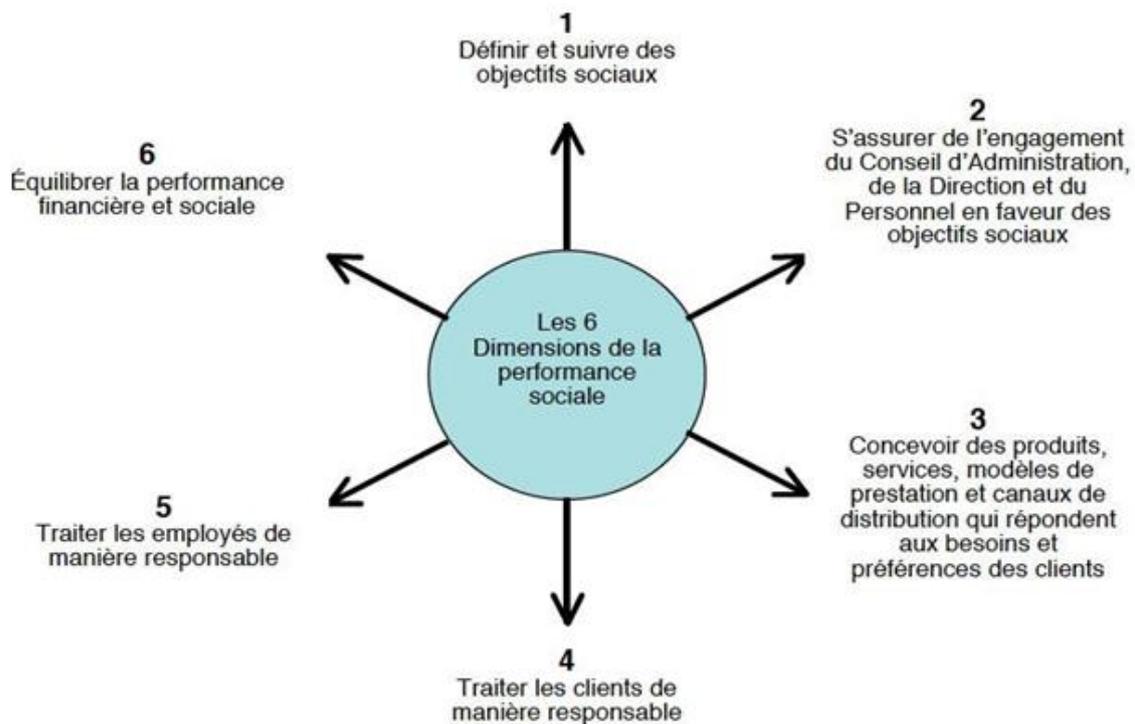
Si l'on se réfère au schéma décrivant les différentes étapes du processus de performance sociale, des outils spécifiques ont été développés. Ils sont plus ou moins lourds à gérer en fonction des ambitions que l'on se donne.<sup>2</sup>

Le schéma suivant présente les dimensions de la performance sociale :

**Figure2.3** : les 6 dimensions de la performance sociale

<sup>1</sup> Jean -pierre, ibid.

<sup>2</sup> <https://www.sosfaim.be/wp-content/uploads/2018/12/SOS-15-ZM43-FR-num1.pdf>



Source : <https://www.sosfaim.be/wp-content/uploads/2018/12/SOS-15-ZM43-FR-num1.pdf>

## 2.7. La RSE et la performance sociale d'entreprises :

L'engagement des entreprises dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) signifie qu'elles décident de leurs propres initiatives de contribuer à améliorer la société et protéger l'environnement.

### 2.7.1. Définition de la RSE :

La RSE est un concept large qui regroupe une variété de définitions, qui représentent une tentative de comprendre, de délimiter et de recommander les devoirs et les responsabilités des entreprises qu'elles soient privées ou publiques.

La RSE est une démarche opérable, quelle que soit la taille de l'entreprise, ou son activité. Elle consiste à intégrer des stratégies environnementales, sociétales, et économiques, dans une stratégie de développement durable globale. Ainsi, la RSE vise en premier lieu à responsabiliser les entreprises, et les impliquer dans le développement sociétal, et dans la mise en valeur de l'être humain.

Selon **PERITTI J.M.**, la RSE est définie comme : « une obligation morale pour l'entreprise de prendre en compte les conséquences de ses activités sur les membres de la société civile ». <sup>1</sup> Pour **IGALENS.J** et autre la RSE est une intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises, à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs

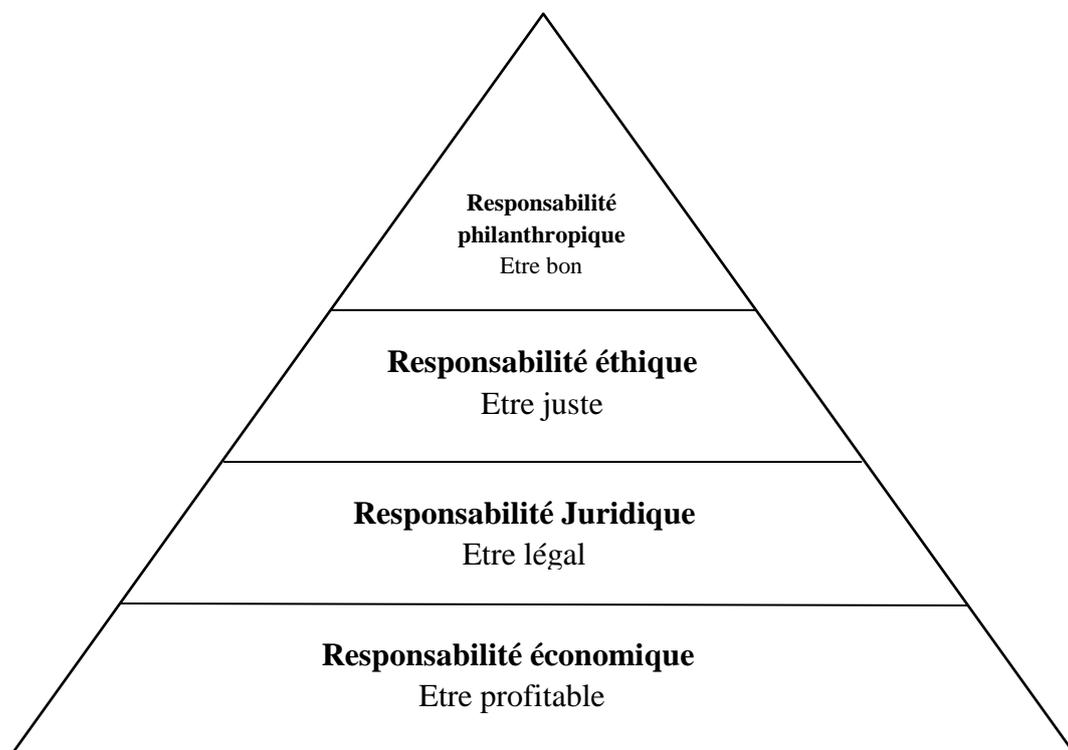
<sup>1</sup> PERITTI J.M., « Dictionnaire des ressources humaines », édition Vuibert, 2001, P 191.

parties prenantes internes et externes, et cela afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement.<sup>1</sup>

En effet, la RSE regroupe les actions qu'une entreprise réalise volontairement dans le domaine environnemental et social,...etc. Dans le cadre de ses activités et ses relations commerciales avec les parties prenantes. Elle se traduit à titre d'exemple par la rédaction d'une charte éthique et d'un plan d'actions.

Selon **CAROLL.A (1979)**, il existe quatre catégories de responsabilités que l'entreprise doit assumer, et qui sont représentées sous forme d'une pyramide et classées par ordre d'importance dans le schéma suivant :

**Figure2.4** : La pyramide de la responsabilité selon CAROLL



<sup>1</sup> IGALENS.J et autre, « La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel », édition d'organisation, Paris, 2002, P 15.

**Source :** CAPRON M, « La responsabilité sociale d'entreprise », édition : la Découverte, Paris, 2007.P 36.

Chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède : d'abord, la satisfaction des deux premières (responsabilité économique et responsabilité juridique ou légale) est exigée de la part de la société. Vient alors celle du troisième (responsabilité éthique) attendue par la société. Enfin, celle du quatrième (responsabilité philanthropique) est désirée par la société.

Enfin, à travers toutes ces différentes définitions, nous pouvons conclure que la RSE est fondée sur le principe que les entreprises prennent librement des engagements, afin d'améliorer leurs performances sociales et environnementales et au-delà des obligations légales.

Il est souhaitable que des initiatives volontaires soient prises pour une meilleure prise en compte des préoccupations sociales et environnementales.

### **2.7.2. La relation entre la RSE et la PSE :**

Les entreprises actuelles essayent d'intégrer la RSE dans ces fonctions, et pour cela ils relient la RSE à la performance des entreprises.

**WARTICK S.L et autre** (1985) ont élargi l'approche de CAROLL en mettant en exergue la spécificité de la PSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (principes, procès, politiques).

Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises et la société dans son ensemble.<sup>1</sup>

La relation entre la RSE et performance sociale est liée au lien de causalité entre ces deux concepts. Pour tenter de répondre à cette interrogation, nous faisons référence à la « théorie de la bonne gestion » qui stipule qu'une bonne RSE peut laisser présager d'une bonne PSE future de l'entreprise.

Certaines études montrent que 50% des excellents résultats des entreprises socialement responsables sont imputables à leur engagement social, tandis que l'autre moitié s'explique par les performances dans leur secteur.

---

<sup>1</sup> WARTICK S.L, et autre, « The evolution of the corporate social performance model », academy of management review, 1985.

Une entreprise socialement responsable est censée enregistrer des bénéfices supérieurs à la moyenne puisque son aptitude à résoudre avec succès des problèmes écologiques et sociaux peut passer par une mesure crédible de qualité de gestion.<sup>1</sup>

Participer à des activités dans le but d'accroître la performance sociale de l'entreprise, a sans doute un impact positif sur plusieurs parties prenantes de l'entreprise.

Cet impact. De plus améliorer la relation avec les parties prenantes peut constituer un avantage concurrentiel.

En outre, un niveau élevé de performance sociale d'entreprise, aide à concrétiser un niveau supérieur de responsabilité sociale des entreprises. Aussi, une bonne image RSE pourrait améliorer la façon dont les clients perçoivent les produits de l'entreprise, et augmenter ainsi leurs intentions d'achat. Car la perception des clients, des entreprises comme étant responsables, est un critère déterminant qui pourrait favoriser l'acquisition d'un produit par rapport à un autre.<sup>2</sup>

La performance sociale d'entreprise est fortement liée aux parties prenantes, ce qui touche directement à la responsabilité sociétale de l'entreprise. La performance sociale a pour ainsi dire, une contribution directe sur la bonne démarche de la RSE.

Ainsi, la RSE permet de construire une culture d'équipe qui doit elle-même s'inscrire dans la culture de l'entreprise. La transparence dans la communication des informations sociales est un axe à ne pas oublier pour que la confiance entre les salariés et la gouvernance soit saine et optimum.<sup>3</sup>

Le rôle de la communication est primordial dans la démarche RSE pour garantir l'implication de chacun. Il est donc important de les lui communiquer en toute simplicité et c'est l'objectif de la performance sociale. Là que l'implication d'un dialogue social de qualité est le pilier principal pour réussir.

## **2.8. La relation entre la CI et la PSE :**

Chacun s'accorde à reconnaître l'importance de l'enjeu de la communication interne comme un élément clé de la performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2014-1-page-89.htm> , consulter le 30/08/2021 à 15h :40.

<sup>2</sup> Bryan LAQUAYE, The relationship between corporate social performance and financial performance of European listed companies, HEC "Ecole de gestion de l'ULG", 2016, p50.

Consulter le site : <https://pdfs.semanticscholar.org/b88a/27c6117f322314dbf1626cb4af3bc8d0d21f.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.dauge-associes.com/la-performance-sociale-par-la-rse/> consulter le 1/09/2021 à 10h : 45.

Dans cette perspective, la communication sur la performance s'entend comme la divulgation par les dirigeants de toute information économique, financière, sociale et environnementale qui traduit leur représentation de la performance.<sup>1</sup>

L'une des principales préoccupations de l'entreprise devrait donc être la mise en place et le maintien d'une communication efficace au sein de l'organisation.

Le rôle de la communication interne dans une entreprise est fondamental. Elle permet d'augmenter de manière considérable l'implication des salariés. C'est un levier de productivité, mais aussi de fidélisation. C'est elle qui crée un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Elle contribue à maintenir le lien entre les collaborateurs.<sup>2</sup>

Utiliser des outils de mesure de la performance de l'entreprise sociale peut aussi mener une meilleure communication interne, un suivi plus régulier des résultats et une meilleure application de la stratégie par les différents départements, ce qui contribue également à l'amélioration de la performance de l'entreprise sociale.<sup>3</sup>

Savoir exactement quels sont les résultats obtenus et les impacts induits par les activités de l'entreprise sociale sont des éléments qui peuvent se révéler utiles dans la stratégie de la communication de l'entreprise sociale. Mettre en avant sa performance peut notamment se révéler adéquat dans la promotion des différents produits de l'entreprise sociale.<sup>4</sup>

La communication interne est considérée comme levier de performance, ils s'estiment pourtant peu incités par leur entreprise à s'y investir.<sup>5</sup>

Ainsi, la communication interne offre à l'entreprise et ses acteurs des avantages là que la CI permet d'avoir :<sup>6</sup>

- **Une culture d'entreprise enrichie :**

La culture d'entreprise, c'est le socle identitaire qui permet de rassembler les collaborateurs, tout commence avec eux, leur quotidien, la façon qu'à l'entreprise de les considérer, de s'adresser à eux, et les valeurs qu'elle leur transmet.

---

<sup>1</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00991974/document>, P04.

<sup>2</sup> <https://steep.com/blog/communication-interne/pourquoi-mesurer-la-reussite-de-sa-communication-interne> , consulter le 01/09/2021 à 14h:50.

<sup>3</sup> DAVAGLE.M et autre, La bonne gouvernance dans les ASBL, édition EDIPRO, Belgique, 2011, P 162.

<sup>4</sup> DAVAGLE.M et autre, Ibid. P 163.

<sup>5</sup> COBUT.E et DONJEAN.Ch, La communication interne, 2<sup>ème</sup> édition, EDIPRO, Belgique, 2015, P 83.

<sup>6</sup> <https://steep.com/blog/communication-interne/avantages-communication-interne> , consulter le 01/09/2021 à 18h : 30.

La communication interne devient donc obligatoire pour s'adresser à l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise et faire vivre cette culture au quotidien. L'objectif est de favoriser la création d'un sentiment d'appartenance.

- **Des collaborateurs impliqués et motivés :**

Une bonne communication interne, c'est aussi faire comprendre aux salariés ce pour quoi ils travaillent chaque jour.

Elle transmet la vision de l'entreprise, ses valeurs, ses objectifs. Ces éléments donnent du sens au travail des salariés

Ils n'en seront que plus impliqués et motivés. La transparence sera donc récompensée. C'est Un véritable levier de performance.

- **Des salariés fidélisés grâce à la CI :**

En effet, on ne quitte pas un lieu de travail que l'on aime. Et ça implique fidélisation des salariés qui est l'un des nombreux avantages de la CI en entreprise.

La communication interne, va fédérer autour de valeurs communes et donner envie aux collaborateurs de rester dans l'entreprise.

Ainsi, la fidélisation des salariés entraîne forcément une baisse du turnover qui est un indicateur très important pour la mesure de la performance sociale. Donc C'est un cercle de bénéfices.

- **Une baisse du turn-over dans les effectifs :**

Une bonne communication interne va donc contribuer à créer un espace de confiance pour les salariés. Et favorise un turn-over plus modéré, plus positif.

- **Un recrutement facile :**

Le recrutement peut être facilité en interne. La communication interne agit sur un levier intéressant : la capacité de cooptation, ainsi, le partage des offres à tous les employés. La communication interne peut multiplier l'efficacité de son recrutement.

- **Une amélioration de la productivité :**

Une fois que les salariés sont impliqués, ils intègrent les valeurs de l'entreprise, ils ont désormais envie de faire grandir l'entreprise.

Une bonne communication interne est un cercle vertueux, dans lequel les salariés sont engagés et impliqués dans leur travail, où les bonnes relations entre collègues et services font la force de l'entreprise et pour laquelle les collaborateurs ont envie de s'investir.

Donc, le partage de l'information avec le personnel de l'entreprise contribue à la fluidification des relations. L'instauration d'une communication efficace (à double sens) permet de multiplier les sources d'information et partant, d'accroître les possibilités de création de connaissances nouvelles, utiles pour le management de la performance.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PAQUET.Ph, Information, Communication, et management dans l'entreprise : quels enjeux ? , édition L'Harmattan, Paris, 2008, P10.

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que la performance est une association des performances diverses et relève donc d'un concept multidimensionnel, elle est une excellente intégration des outils et d'indicateurs qui mèneront l'entreprise vers un chemin d'efficacité, d'efficience et de pertinence.

La performance constitue ainsi, une condition préalable et essentielle, au développement des ressources humaines, et à la réussite économique de l'entreprise.

Le concept de performance occupe une place importante dans la gestion des entreprises, quel que soit la nature de l'activité.

Enfin la relation entre la communication interne et la performance sociale montre qu'en peut considérer la communication comme un levier de performance afin d'avoir plus de transparence, plus de motivation et plus d'implication des salariés.

# **Chapitre III :**

**L'impact de la  
communication interne sur la  
performance sociale  
(Cas ATM MOBILIS)**

### **Introduction**

Etant donné que le but de notre travail est de déterminer l'impact de la communication interne sur la performance sociale d'entreprise, ce dernier chapitre à mettre en œuvre notre étude au sein de MOBILIS.

On présentera en premier lieu le cadre et le contexte d'étude, sa mission, ses objectifs, son environnement concurrentiel, les caractéristiques propres à son fonctionnement, et la communication au sein de Mobilis.

Ensuite, nous allons présenter explicitement toute la méthodologie de recherche que nous avons suivie lors de la collecte et l'analyse des données.

Enfin, en dernier lieu, nous analyserons et interpréterons les principaux résultats et leurs interprétations.

### Section01 : présentation de l'organisme d'accueil

#### 1.1. Généralité sur « ATM MOBILIS » :



##### 1.1.1. Présentation de MOBILIS :

ATM Mobilis est le premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie, avec un capital de 25.000.000.000DA divisé en 1000 actions, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Son siège social est localisé dans le quartier d'affaires de Bab Ezzouar à Alger.

ATM Mobilis a été filialisée et créée le 03 Aout 2003 en tant que Société par Action (SPA). Filiale d'Algérie Télécom, cette dernière détient la totalité de ces actions (plus de 50% de participation de son actif).

ATM Mobilis ambitionne d'être le leader de la téléphonie mobile en Algérie, elle fixe comme objectif de contribuer au développement économique et social du pays et de favoriser le rapprochement des individus et entreprises.

Elle offre aussi, un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre et elle se fixe des objectifs généraux à savoir, des objectifs plus spécifiques, la rentabilité financière et la satisfaction de la clientèle dont le nombre avoisinant actuellement les 21 millions d'abonnés, répartie approximativement comme suit :

- **Clients 2G** : 4 655 350
- **Clients 3G** : 11 204 002
- **Clients 4G** : 4 865 150

ATM Mobilis compte un réseau commercial dense de :

- Plus de 187 Agences et Agences de Proximité pour la vente directe.
- 05 Distributeurs pour la vente indirecte.
- Approximativement 90 Commerciaux en Vente Indirecte.

- Plus de 91 926 points de vente, dont 14 720 agréés à la Vente des SIM.

Aussi pour le taux de couverture réseau (territoire national) :

- 2G : 97%
- 3G : 95%
- 4G : 67% pour les wilayas de 1re, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> Année de lancement.
- Plus de 9000 Stations de Base Radio (BTS).

### 1.1.2. L'identité de MOBILIS :

Le nom de la marque	ATM Mobilis, a été choisi comme marque commerciale.
Le slogan	« Partout avec vous »
Le siège social	le quartier d'affaires de Bab Ezzouar à Alger.
Le statut juridique	ATM Mobilis est une société par action (EPE SPA)
Site web	<a href="http://www.mobilis.dz">www.mobilis.dz</a>

- Le logo de MOBILIS :



### 1.1.3. Les valeurs de Mobilis :

Les valeurs de l'entreprise sont le résultat de son histoire et fondent son identité et sa culture. Elles promues par l'entreprise peuvent cependant évoluer afin de tendre vers la vision établie.

Etre un opérateur téléphonique citoyens est un caractère difficile à acquérir, mais en se dotant de valeurs tels qu'a fait Mobilis et valoriser. Une raison pour laquelle il réalise des progrès constants en matière de la qualité de ces produits et services sur différents aspects notamment technique. Les incarner dans son comportement a rendu ce statut évident à l'égard de la population Algérienne et ses valeurs sont :

**Loyauté :** il s'agit de la protection, et défense d'ATM Mobilis les intérêts du consommateur algérien et travaille à créer de la richesse et générer du progrès. L'entreprise à cet effet, pratique l'éthique dans ces actions en reconnaissant le mérite, l'excellence et l'honnêteté.

**Transparence** : il consiste dans une grande mesure une explication de choix aux clients, le partage spontanément, pratique de l'esprit d'équipe, déploiement des mêmes techniques, soient uniformes dans les différentes régions en proposant des offres simples, claires et sans surprise. Le plus important pour l'entreprise est l'écoute de ses clients en s'adaptant à ses besoins en permanence et dans les meilleurs délais.

**Dynamisme** : une approche entièrement tournée vers l'avenir associée au facteur temps, la prise en compte les mutations de l'environnement de l'entreprise. Dans cette approche les clients restent impliqués dans les conceptions de produits. Ils participent avec leurs savoir-faire et leurs idées. En ce sens, l'enthousiasme et l'optimisme du personnel de Mobilis sont communicatifs et transparents envers le consommateur.

**Innovation** : il s'agit d'une colonne vertébrale de Mobilis, cela traduit la promotion, la stimulation de management innovant, voire l'encouragement (instruments) du personnel à faire des ajustements et améliorations sur plusieurs volets techniques, et commerciales...Etc. Innover pour l'opérateur ATM Mobilis c'est développer, partager, informer, comprendre et valoriser.

### 1.1.4. Organisation et organigramme :

#### ➤ *Organisation* :

ATM Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management. Les structures des entreprises varient en fonction de la taille de l'entreprise, son historique son domaine d'activité et la personnalité de ses dirigeants. Si les choix différents dans l'attachement des différents services aux différentes directions, les rôles exercés et les missions remplies restent les mêmes.

La structure organisationnelle d'ATM MOBILIS est dirigée par le Président Directeur Générale (PDG), qui est entouré de : deux directeurs adjoints, d'une inspection générale et d'audit, de directeurs centraux, régionaux et de conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents qui valident les choix stratégiques de la direction. (Voir annexe 01)

➤ On distingue alors deux parties, **la première opérationnelle**, constituée de :

✚ **Division commercial :**

✚ **Division Marketing et Communication :**

✚ **Division Réseaux et Services :** cette division se compose de :

➤ Et la deuxième **dédiée à l'organisation, administration, et finances**, composée de :

✚ **Division des Affaires Générales :**

✚ **Division Finances et Performances :**

➤ Ainsi que les huit **directions régionales**, qui assurent la couverture commerciale du territoire nationale : Alger, Oran, Constantine, Ouargla, Bechar, Chlef, Annaba, Sétif.

➤ Chaque direction régionale est composée de **5 sous-directions** : Sous-direction technique, Sous-direction commerciale, Sous-direction de finance et comptabilité, Sous-direction des affaires générales, Sous-direction de déploiement du réseau.

### 1.1.5. les objectifs de MOBILIS :

Mobilis se fixe des objectifs généraux à savoir : la satisfaction de la clientèle et la rentabilité financière, Mais également des objectifs qui touchent différents domaines :

✚ **Objectifs globaux :**

- Assurer la qualité des développements future de Mobilis, élevés au niveau standards internationaux, les méthodes et les pratiques de la gestion interne.
- Réussir la mise en place de la nouvelle organisation Mobilis, et développer le professionnalisme des équipes par un management par la performance.
- Renforcer l'empreinte de la marque Mobilis sur le marché algérien.
- Faire évoluer le chiffre d'affaires par l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation des clients existants et le développement des usages (offres et service).
- Demeurer à l'avant.
- Développer le réseau commercial.
- Introduire les nouvelles technologies et rester leader sur le marché.
- Mettre en place des nouvelles procédures en matière de RH.
- Moderniser l'organisation, le fonctionnement et les outils de gestion.

### + Objectifs commerciaux :

- Atteindre une part de marché en parc de plus de 40%
- Développer le parc d'abonnés et acquérir des parts de marché.
- Etre le premier opérateur des parts de marché sur les offres de nouvelles technologies.
- Consolider le parc post payé et prépayé.

### + Objectifs marketings et communication :

- Produire des offres attractives correspondant aux besoins de chaque marché et segment de marché.
- Promouvoir les nouveaux services.
- Renforcer la présence de Mobilis sur le front de vente : affichage, point de vente, Boutiques Mobilis.
- Développer la communication interne pour associer les personnels au développement de l'entreprise et renforcer la motivation.

### + Objectifs organisationnels :

- Renforcer la qualité des fonctionnements entre directions centrales et directions régionales et attribuer un cadre de gestion relevant de procédures propres, disposant de tableaux de bord et étant soumises à des contrôles de gestion.
- Réussir la mise en place d'une organisation qualité et déployer un plan d'actions qualité pour Mobilis.
- Renforcer les structures et les entités opérationnelles.

## 1.2. La communication au sein de MOBILIS :

\*Selon l'entretien réalisé avec la chef de projet de communication interne (**Mme bahllal**) et la visite des différents services de la **DMC**, en a résumer les points suivant concernant la **DMC**, la **CI** et ses objectifs aussi ses moyens utilisé au sein de Mobilis comme suit :

### 1.2.1. Présentation de la direction de communication et de marque (DMC) :

La période de notre stage est déroulée au niveau de la Direction de communication et de marque (DMC), chargée de l'élaboration de la stratégie de la Marque de l'entreprise et met en œuvre la politique de marque pour valoriser l'image de Mobilis.

Aussi, elle se met en accord la Direction générale et en concertation avec les autres Direction de l'entreprise, elle élabore la politique de communication externe et interne de l'entreprise.

Elle est le reflet de l'entreprise vis-à-vis le personnel en interne et le grand public en externe. Parmi ses principales activités l'élaboration de la stratégie et le plan d'action de la communication.

Elle veille au contrôle du budget annuel de la communication et mène les actions de communication nécessaires et les différentes manifestations événementielles Pour assurer la maîtrise des actions de sponsoring et de parrainage, la direction valide et suit de près la réalisation des différents supports de communication, ceci dans le but de participer aux manifestations publiques telles que les salons, les foires,...etc. afin d'être vue et accessible au grand public. La direction, s'occupe de l'image et du développement stratégique de la structure interne de l'opérateur. Elle assure le bon déroulement du plan d'action la tenue des objectifs de l'opérateur, aussi le suivi stratégique et politique de la marque. D'autre part, la direction conçoit et anime sa communication de masse par diverses actions événementielles, sponsoring et mécénat.

➤ La DMC se compose de 5 sous-directions (voir annexe 02) :

### **✚ Sous-Direction de Communication Interne :**

La Sous-Direction Communication Interne définit, pilote et met en œuvre la politique de communication interne au service de la stratégie fixée par l'entreprise. Elle développe à l'intention du personnel de Mobilis un ensemble de valeurs et de principes d'actions conforme à l'image de l'entreprise, ainsi que l'élaboration d'un plan annuel de communication interne en fonction des événements, des personnes.

### **✚ sous-direction de Relations Externes et Gestion des Évènement :**

La sous-direction REGE a pour missions la promotion de l'image de l'entreprise à travers les actions de communication sous forme de sponsoring et ou mécénat, ces actions initiée initialement par la mise en œuvre du plan d'action et l'accompagnement des activités que juge utile pour la promotion de l'image et l'atteinte des objectifs stratégique de communication.

### **+ sous-direction Développement Communication de la Marque :**

C'est le garant de la cohérence de la mise en œuvre de la politique de la marque Mobilis et de son utilisation sur tous les supports de communication de l'entreprise en définissant une stratégie de développement de la marque.

### **+ sous-direction Communication Digital :**

La communication Digital c'est une nouvelle discipline de la communication, donc la sous-direction communication digital désigne l'ensemble des actions de communication visant à diffuser des messages par le biais d'un média numérique (web, médias sociaux, plateformes d'échange de vidéo (Youtube), application mobile ou autres).

### **+ sous-direction Communication Produit :**

La sous-direction communication produits contribue à l'élaboration du politique marketing des clients.

Elle a la responsabilité de définir et de décliner la stratégie de communication media et hors media de l'ensemble des offres et des services Mobilis.

## **1.2.2. La communication interne de MOBILIS :**

La communication interne au sein de Mobilis c'est de faire circuler l'information en interne dans le but de faire passer le message de manière simple pour faciliter la lecture et faire comprendre à tous les employés de Mobilis. Elle vise à bien circuler l'information au niveau ascendant, descendant et horizontale de manière simple claire et net.

La communication interne possède un outil de travail qui se nomme Lotus, c'est un site intranet de l'entreprise pour l'envoi et le reçoit des emails en interne.

## **1.2.3. Les moyens de CI au sein de MOBILIS :**

Pour la diffusion et la circulation de l'information au niveau interne l'entreprise procède aux moyens matériels et humains.

### **A. Les moyens matériels :**

#### **A.1. support électronique :**

a. **LOTUS** : c'est un site intranet de l'entreprise qui représente une boîte de CI pour recevoir et envoyer des emails en interne concernant les besoins de la structure, c'est le 1<sup>er</sup> support de travail de la sous-direction de CI au niveau de Mobilis.

b. **le site web intranet « MOBINO »** : c'est un site web de l'entreprise autoriser juste aux employés de Mobilis. Il permet d'informer les employés sur les points suivants :

- Les produits et les services de Mobilis.
- Les valeurs de l'entreprise.
- L'organigramme général.
- Le règlement de l'entreprise.
- Les œuvres sociales.
- Les archives (communiquer de presse, notes...).
- Boîte à idée.
- Le document nécessaire de l'entreprise.
- Appel à candidatures (recrutement interne).
- Annuaire de l'entreprise : tous les informations professionnel des employés sont enregistrés dans cette close suivant l'organigramme de l'entreprise (le nom, prénom, poste, numéro de service, adresse mail de service).

c. **le site web Mobilis** : [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz): C'est un site consulté par tout le public.

### A.2. support papier :

- La demande écrite des autres structure pour diffuser une information.
- Les réclamations des employés concernant la CI.
- Des expressions de besoin emmenant des autres directions pour la réalisation d'un projet en interne.

### A.3. L'affichage : il y a deux types d'affichage :

a. **Affichage papier** : c'est un support papier comme les annonces d'information, des communiquer,... tous ces documents sont affiché dans une vitrine d'affichage positionner au niveau des étages et des espaces publics de l'entreprise.

b. **Affichages électronique** : les écrans TV positionner soit au niveau des étages de siège de la DG ou bien ou niveau des agences commercial de Mobilis. Donc permet d'afficher tous les publicités des produits et services de Mobilis, les mots de PDG, et des annonces d'informations....

### B. Moyen humain :

Le service de CI possède un responsable de service, chef de projet de la CI et des chargé(e)s de CI qui prennent en charge la diffusion des informations en interne.

#### 1.2.4. Les objectifs de CI de Mobilis :

L'importance de communication interne comme un élément d'atteindre les objectifs suivants :

- **Informatif** : l'objectif essentiel de CI c'est de faire passer le message à tous le personnel de Mobilis.
- **Promouvoir une CI visant à cultiver le sentiment d'appartenance chez les employés de Mobilis** : organiser des opérations dans le but de promouvoir le sentiment d'appartenance pour les employés comme : la journée internationale des femmes (le 8 mars) ; toujours Mobilis comme chaque année offre une prime exceptionnelle à tous le personnel féminin de l'entreprise.
- **Entretenir la motivation des salariés** : toujours le service de CI prépare des opérations dans le but de motiver les employés et les encourager à donner plus au futur pour atteindre les objectifs définies par la stratégie de l'entreprise et donne une valeur ajoutée.
- **Impliquer les employés à la promotion de l'image de marque de Mobilis** : la CI envoie un communiqué en interne pour inviter et impliquer les employés de l'entreprise à participer dans un événement en externe qui est réalisé par le service de la communication externe.
- **Promouvoir le sentiment de la solidarité et de citoyenneté** : afin de prouver que Mobilis est une entreprise citoyenne et solidaire, elle organise des actions soit en interne ou en collaboration avec la communication externe qui prend en charge des opérations en externe appelé des actions de mécénat.

#### 1.2.5. Le plan d'action de communication au sein de Mobilis :

C'est un plan annuel, une stratégie qui doit être validé par les cadres dirigeants et qui est appliqué pour tous les directions.

Chaque direction prépare son propre stratégie en respectons les normes de stratégie globale de l'entreprise, avec des objectifs qu'il faut atteindre.

Chaque action dans le plan doit être expliquée par son objectif, description de l'action, le délai de l'action, les directions du support, le taux de réalisation de l'action et les commentaires.

- **NB** : si le taux de réalisation = 0 ➡ action non réaliser ➡ donc le responsable doit justifier les raisons de non réalisation de l'action.

### 1.3. L'analyse concurrentielle d'ATM MOBILIS :

#### 1.3.1. Le parc global des abonnés actifs aux réseaux mobiles par opérateur :

L'évolution du parc global des abonnés actifs (en millions) réparti par opérateur se présente comme suit :

**Tableau 3.1** : le parc des abonnés

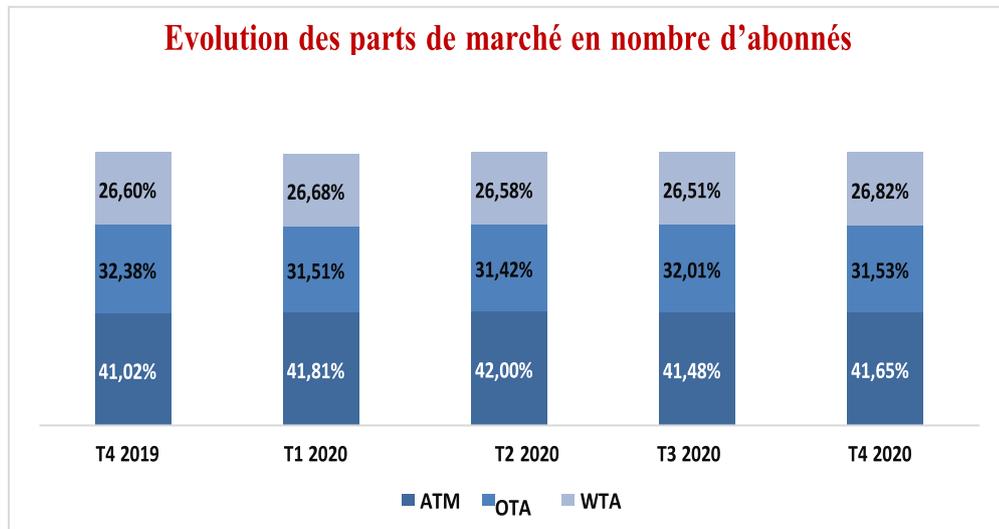
	4 <sup>ème</sup> trimestre 2019	1 <sup>ère</sup> trimestre 2020	2 <sup>ème</sup> trimestre 2020	3 <sup>ème</sup> trimestre 2020	4 <sup>ème</sup> trimestre 2020
ATM	18 633 371	18 874 336	18 654 330	18 757 780	18 974 678
OTA	14 707 625	14 224 144	13 952 347	14 473 544	14 363 102
WTA	12 084 537	12 044 478	11 805 053	11 990 227	12 217 893
Total des abonnés	45 425 533	45 142 958	44 411 730	45 221 551	45 555 673
<b>% des abonnés d'ATM</b>	<b>41.02%</b>	<b>41.8%</b>	<b>42%</b>	<b>41.5%</b>	<b>41.65%</b>

**Source** : les rapports annuels de l'ARPT (2020)

- Comme le démontre le tableau ci-dessus, sur toute la période d'étude, MOBILIS est à la 1<sup>ère</sup> position, elle couvre la grande part de marché selon les nombre des abonnés para port ou autre concurrent (OTA et WTA).alors Mobilis a des avantages concurrentiel. La grande part de marché c'est en 2<sup>ème</sup> trimestre 2020 qui a était égal à un taux de **42%** avec un nombre de **18 654 330** abonnés.
- En remarque que les parts d'ATM Mobilis a connu une stabilité entre 41 et 42% durant les cinq trimestres (de 4<sup>ème</sup> trimestre 2019 jusqu'au 4<sup>ème</sup> trimestre 2020). Et durant tous cette période ATM reste le 1<sup>er</sup> opérateur selon les nombres des abonnés.
- en remarque qu'au court du déférent trimestre Mobilis reste le premier opérateur qui cible le plus grande nombres des abonnés, donc en peut constat que la politique de communication de Mobilis a une fort impact sur le cible des client et le comportement de consommateurs et aussi cette politique devient de toucher le plus grande nombres des abonnés para ports au concurrents du marcher.

### 1.3.2. Répartition des parts de marché en nombre d'abonnés en% :

Figure 3.1 : le part de marché en%



Source : les rapports annuels de l'ARPT (2020)

- Le graphe subséquent retracé l'évolution de parts des trois opérateurs mobile durant la période 2019/2020, nous remarquerons également que l'écart de part de marché entre les trois opérateurs sont réduite au fil du temps.
- en constat que OTA est en 2<sup>ème</sup> position après ATM Mobilis et WTA reste en 3<sup>ème</sup> position donc il y a une grande concurrence entre ATM et OTA qui atteindre une part entre 31 et 32% durant les différents trimestres d'étude effectuer. Et que les parts de marché d'ATM et OTA ont proche sur la période d'étude, contrairement à celle de WTA et ATM en constat que OTA c'est un concourant important pour ATM dans le marcher de télécommunication.
- Mobilis et le 1<sup>ère</sup> opérateur selon les nombres des abonnés et ça signifie que Mobilis a une bonne communication interne et externe qui vise à accroitre les nombres des clients cibler.

Cette politique de communication permet à Mobilis d'être le 1<sup>ère</sup> leader des marcher des opérateurs téléphonie.

## 1.4. Les RH chez MOBILIS :

### 1.4.1. Ratios des effectifs par socio-professionnelle :

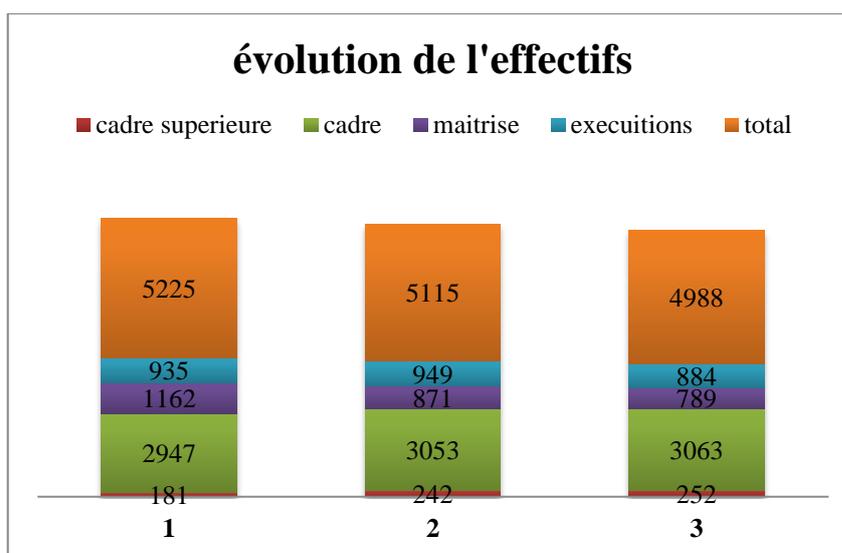
Le tableau qui suit nous donne des statistiques concernant l'évolution de l'effectif d'ATM-MOBILIS entre 2018 et 2020.

**Tableau 3.2:** évolution d'effectif

groupe socio-professionnelle	2018	2019	2020
cadre supérieure	181	242	252
cadre	2947	3053	3063
Maitrise	1162	871	789
Exécution	935	949	884
<b>TOTAL</b>	<b>5225</b>	<b>5115</b>	<b>4988</b>

Source : documents de service RH

**Figure 3.2 :** évolution de l'effectif chez MOBILIS



Source : élaborer par nous-même

- d'après ce tableau en constat qu'entre l'année 2018 et 2020 le nombre total de l'effectifs à connu une diminution spécialement au bout de l'année 2020 (4988 employés). on peut justifier cette diminution à cause de la crise de covid19 qu'en vue ces dernière année alors que la situation de travail à changer complètement et ça signifie la stratégie de prévention de MOBILIS pour dépasser cette crise avec moins de pertes et pour que protéger tous les employés et éviter la contamination avec une bonne continuation de travail.

pour cela Mobilis à entamer la stratégie de 50% (travailler avec un minimum des employés), alors chaque structure travaille avec un effectif minimum parce que la plus part des employés qui sont loin ont un problème de transport... donc Mobilis donne un congé de covid pour tous les maladie et tous les employés qui ont un problème.

Encore l'évolution du nombre de personnel est due au politique de recrutement. Donc tout ça peut toucher l'évolution de l'effectif d'une entreprise.

### 1.4.2. Pyramide d'âge :

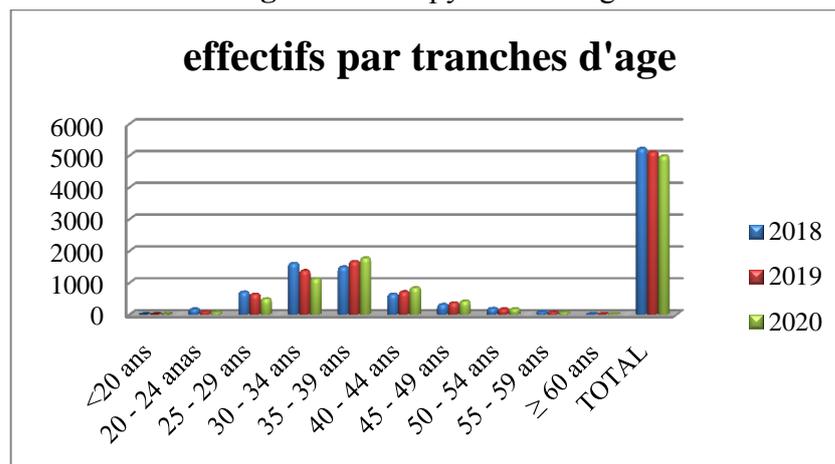
Le tableau qui suit nous donne des statistiques concernant l'évolution de l'effectif par tranche d'âge d'ATM-MOBILIS entre 2018 et 2020.

**Tableau 3.3** : ratios des effectifs par tranche d'âge

tranche d'âge	2018	2019	2020
<20 ans	0	1	5
20 - 24 ans	171	93	69
25 - 29 ans	706	638	495
30 - 34 ans	1607	1378	1121
35 - 39 ans	1496	1668	1776
40 - 44 ans	640	713	840
45 - 49 ans	317	369	422
50 - 54 ans	192	175	178
55 - 59 ans	87	72	67
≥ 60 ans	9	8	15
<b>TOTAL</b>	<b>5225</b>	<b>5115</b>	<b>4988</b>

Source : documents de service RH

**Figure 3.3** : la pyramide d'âge



Source : élaborer par nous-même

- d'après ce tableau en remarque que l'évolution de l'âge est vu une diminution dans les employés qui ont l'âge entre 20 et 34 ans aussi les employés entre 50 et 59 ans et ça peut revient aussi à la crise de covid ou bien autre facteurs interne de l'entreprise, en peut aussi justifier la diminution de l'âge de 20 a cause de condition de recrutement chez Mobilis et ça peut revient au plusieurs facteurs comme la compression d'effectif, alors vu que la masse salariale de Mobilis qui atteindre plus de 5000 employés elle fait bloquer le recrutement jusqu'au l'atteindre de l'effectif voulu à cause de surplus para port à la norme de l'opérateur qui exige une diminution d'effectif.

- Aussi en remarque une augmentation d'effectifs dans les catégories d'âge entre 35 et 49 ans et aussi plus de 60 ans et ça peut signifier que Mobilis ne recrute pas des nouveaux jeunes débutants, en peut dire aussi que Mobilis support beaucoup plus l'enceinté d'après cela en peut dire qu'il existe des employés très enceint chez Mobilis et ça peut revient au climat sociale de Mobilis, niveau de salaire ou bien d'autre facteur qui influence sur la continuité des employés.

### **Section 02 : Méthodologie de recherche**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté un questionnaire sous format papier pour analyser l'impact de communication interne sur la performance sociale de MOBILIS est élaboré, essentiellement composé de questions sur une échelle de LIKERT.

#### **2.1. La population :**

La population de notre étude est constitué par l'ensemble des employés à savoir (cadre supérieur, cadre, agent de maitrise, agent d'exécution) dans MOBILIS.

Elle dispose 5240 employés.

#### **2.2. L'échantillon :**

C'est la sélection des éléments de la population pour avoir les données nécessaires pour la recherche.

Nous avons choisi un échantillon composé de 113 employés (11 cadre supérieure, 57 cadre, 23 maitrise, 22 exécution).on a retenu 113 exemplaires son réponses manquantes.

#### **2.3. L'outil de collecte les données :**

##### **• Le questionnaire :**

Dans notre étude le questionnaire c'est l'outil principal de recueil de données, il est destiné aux employés de MOBILIS et nous avons conçu le questionnaire sur le sujet étudié qui contient trois parties :

- ✚ **Partie01** : traite les questions personnelles : sexe, âge, niveau d'instruction, catégorie professionnelle, ancienneté au travail.
- ✚ **Partie02** : concerne la communication interne, elle représente les variables indépendantes de notre recherche. Cette partie contient 8 questions (4 de choix multiple, 2 questions ouvertes, et 2 questions nominales).

✚ **Partie03** : comporte les questions sur la perception des employés concernant la performance sociale de Mobilis. Elles représentent les variables dépendantes de notre étude. Elle contient 9 questions.

En fait, les questions fermées ont pour but de simplifier la codification des réponses et leurs analyses. En dernier, nous avons deux questions ouvertes pour avoir des nouvelles idées et accéder à une mine d'informations brutes, issues d'expérience concrètes.

### 2.4. L'outil de traitement des données :

Pour réaliser cette étude on a traité les données à l'aide du logiciel **IBM SPSS Statistics 22.0**. Ce logiciel va nous permettre d'établir, après insertion des données en type échelle, une analyse descriptive des variables insérées, et la constitution d'un modèle de régression simple.

### 2.5. L'outil d'analyse :

Nous utiliserons l'**analyse descriptive** afin de dénombrer les réponses de certaines questions, via le tri à plat, dans le but de dégager certaines caractéristiques de notre variable indépendante qu'est la communication interne.

Pour analyser les données fournies par l'entreprise et avoir la relation entre la communication et la performance sociale nous allons utiliser également une analyse descriptive, et surtout **la régression linéaire simple**.

Ce modèle prend la forme suivante :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

- **Y** : représente la variable à expliquer c'est-à-dire la performance sociale d'entreprise.
- **X** : représente la variable explicative c'est-à-dire la communication interne.
- $\varepsilon$  représente le terme d'erreur aléatoire du modèle.
- $\beta_0$  et  $\beta_1$  sont deux paramètres à estimer.

### Section03 : présentation et analyse des résultats

L'objet de cette partie, est d'exposer et d'interpréter les résultats de notre questionnaire. A cet effet, nous commencerons d'abord par exposer l'analyse descriptive de notre étude, et nous apporterons quelques commentaires. Puis nous présenterons notre modèle économétrique de l'impact de la communication interne sur la performance sociale.

### 3.1. L'analyse descriptive :

Dans cette partie, nous allons analyser les données après les saisis des résultats des questionnaires dans l'SPSS. L'analyse des résultats se présentera sous forme de tableaux et graphiques.

#### I. Les données personnelles :

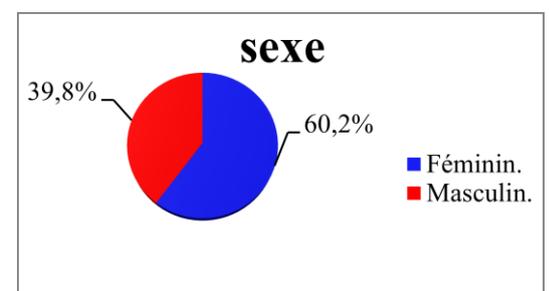
##### 1. sexe :

**Tableau 3.4** : répartition selon le sexe

	Fréquence	Pourcentage
Féminin.	68	60,2%
Masculin.	45	39,8%
Total	113	100%

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties de SPSS

**Figure 3.4** : répartition selon le sexe



**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur les sortie Excel

- D'après la répartition de notre échantillon selon le sexe nous constatons que plus de la moitié sont de sexe féminin avec un taux de **60,2%** et **39,8%** du sexe masculin. Nous relevons que le personnel féminin à Mobilis est plus important que le personnel masculin (**60,2%** contre **39,8%**).

Cette différence peut être liée à la nature des activités, des tâches exécutées et les postes occupés au sein de l'entreprise. Généralement les femmes exercent une activité de service ou de type administratif, et les hommes exercent les types des activités qui nécessitent un effort.

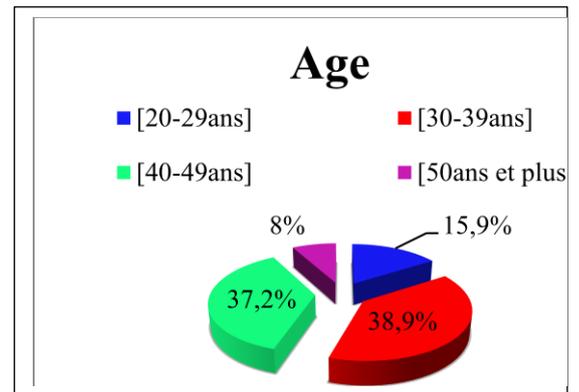
### 2. l'âge :

tableau3.5 : répartition selon l'âge

	Fréquence	Pourcentage
[20-29ans]	18	15,9%
[30-39ans]	44	38,9%
[40-49ans]	42	37,2%
[50ans et plus]	9	8%
Total	113	100%

Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties de SPSS

Figure3.5 : répartition selon l'âge



Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties Excel

- Nous remarquons que le taux le plus élevé est celui de la tranche d'âge située **entre 30 et 39 ans** avec un pourcentage de **38,7%** en parallèle avec la tranche **entre 40 et 49 ans** avec un taux égal à **37,2%**. tandis que la catégorie située **entre 20 et 29 ans** aussi **plus de 50 ans** touche un taux très faible par rapport à la catégorie précédente avec un pourcentage qui est égale successivement à **15,9%** et **8%**. donc on peut constater que la plus grande partie du personnel de Mobilis se situe dans la tranche d'âge **entre 30 et 49 ans** avec un taux égal à **76,1%**.

En conclusion que MOBILIS ne recrute pas les jeunes débutants qui ont moins de 29 ans, cette faiblesse du recrutement conduit à un très faible renouvellement des RH, et dénote globalement d'un faible turn-over.

Encore pour la tranche d'âge la plus dominante ( plus de 30 ans ) suppose un degré relativement élevé d'expérience qui donne un certain avantage pour l'entreprise dans le milieu professionnel et le savoir-faire nécessaire pour accomplir les tâches qui souhaitent toujours réaliser un parcours professionnel satisfaisant pour rendre l'entreprise plus performante et réaliser les objectifs organisationnels.

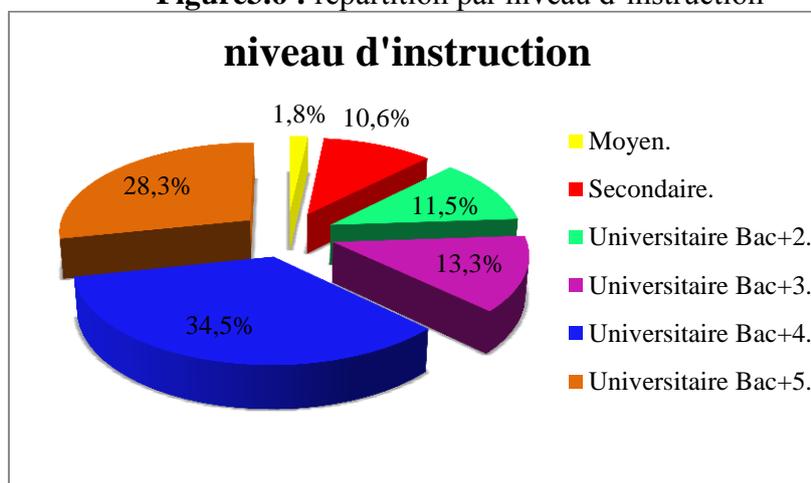
### 3. Niveau d'instruction :

Tableau3.6 : répartition par niveau d'instruction

	Fréquence	Pourcentage
Moyen.	2	1,8%
Secondaire.	12	10,6%
Universitaire Bac+2.	13	11,5%
Universitaire Bac+3.	15	13,3%
Universitaire Bac+4.	39	34,5%
Universitaire Bac+5.	32	28,3%
Total	113	100%

Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du SPSS

Figure3.6 : répartition par niveau d'instruction



Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel

- à travers ces résultats on constate que plus de la moitié du personnel de Mobilis est de niveau **universitaire bac+4 et bac+5** avec un pourcentage de **62,8%** ( **34,5%** bac+5 et **28,3%** bac+5), suivi par un niveau **universitaire bac+2 et bac+3** qui est estimé à un taux égal à **24,8%** ( **11,5%** bac+2 et **13,3%** bac+3), et enfin la plus faible catégorie selon le niveau d'instruction au sein de Mobilis est celle de **niveau moyen et secondaire** avec un pourcentage de **12,6%** ( **1,8%** pour le niveau moyen et **10,6%** pour le secondaire). On remarque que la majorité du personnel sont des universitaires ce qui procure des compétences élevées pour l'entreprise à travers leurs connaissances, leurs savoir-faire et leurs compétences de communication. Donc on peut constater que ce niveau d'instruction permet d'avoir une bonne communication entre les employés de l'entreprise.

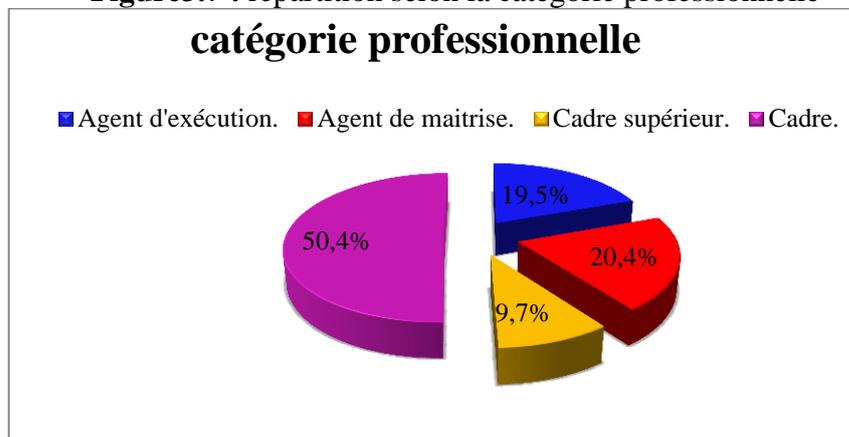
### 4. Catégorie professionnelle :

Tableau3.7 : répartition selon la catégorie professionnelle

	Fréquence	Pourcentage
Agent d'exécution.	22	19,5%
Agent de maitrise.	23	20,4%
Cadre supérieur.	11	9,7%
Cadre.	57	50,4%
Total	113	100%

Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du SPSS

Figure3.7 : répartition selon la catégorie professionnelle



Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel

- sur l'échantillon de 113 employés près de **60,1%** se situe dans la catégorie cadre (**50,4%** sont des cadres et **9,7%** des cadres supérieures), suite à un taux faible pour l'autre catégorie par rapport à la précédente avec un pourcentage de **39,9%** (**20,5%** sont des agents de maitrise et **19,4%** des exécutions).

Cela peut justifier par la grande structure de Mobilis qui contient plusieurs départements et services et aussi par la nature de travail et les besoins d'entreprise qui exigent un nombre élevé de cadres.

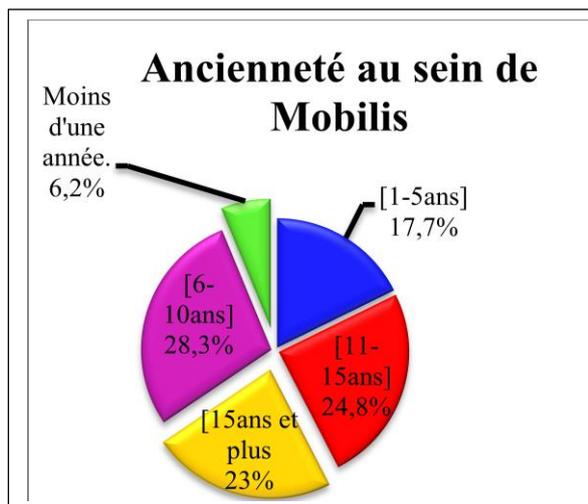
## 5. Ancienneté professionnel :

**Tableau3.8** : répartition par l'ancienneté au travail

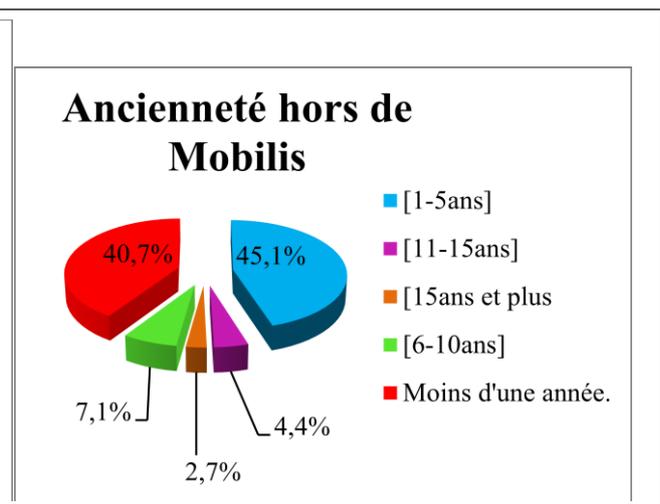
	Ancienneté au sein de Mobilis		Ancienneté hors de Mobilis	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
[1-5ans]	20	17,7%	51	45,1%
[11-15ans]	28	24,8%	5	4,4%
[15ans et plus]	26	23%	3	2,7%
[6-10ans]	32	28,3%	8	7,1%
Moins d'une année.	7	6,2%	46	40,7%
Total	113	100%	113	100%

Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du SPSS

**Figure3.8.1:** répartition par l'ancienneté Au sein de Mobilis



**Figure3.8.2:** répartition par l'ancienneté hors de Mobilis



Source : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel

➤ d'après ces résultat en remarque que:

- pour l'ancienneté au sein de Mobilis l'effectifs le plus élevé est celui de la catégorie des employés qui ont une ancienneté entre 6 et plus de 15 ans avec un pourcentage cumuler de **76,1%**( **28,3%** pour [6-10ans], **24,8%** de [11-15ans] et **23%** pour [15ans et plus ]), tandis que la catégorie qui a moins d'ancienneté représente un taux symbolique égal à **23,9%** (**17,7%** pour [1-5ans] et **6,2%** qui ont moins d'une année) qui est un peu négligeable para port au taux président.
- par contre pour l'ancienneté hors de Mobilis en vue que c'est contradictoire avec l'ancienneté au sein de Mobilis là que plus de la moitié de personnel répendant ont une

ancienneté entre moins d'une années et 5 ans avec un taux élevé égale à **85,8%** ( **45,1%** de [1-5ans] et **40,7%** de moins d'une années), suite à un pourcentage très faible égal à **14,2%** qui représente la catégorie qui a une ancienneté hors de Mobilis entre 6 et plus de 15 ans( **7,1%** de [6-10ans], **4,4%** de [11-15ans] et **2,7%** de 15 ans et plus).

Donc En peut dire que Mobilis travaille beaucoup plus avec des employés qui ont l'ancienneté avec des contrats de travail indéterminé (CDI), par contre elle ne donne pas beaucoup d'importance au débutant diplômé qui ont un manque d'expérience, en peut constater aussi l'absence de type de contrat de travail à durer déterminé (CDD) pour les nouveaux recrutés.

Pour les employés qui ont une grande expérience au sein de Mobilis avec une grande ancienneté en peut dénoter d'une certaine stabilité.

### II. Les variables indépendantes (la communication interne) :

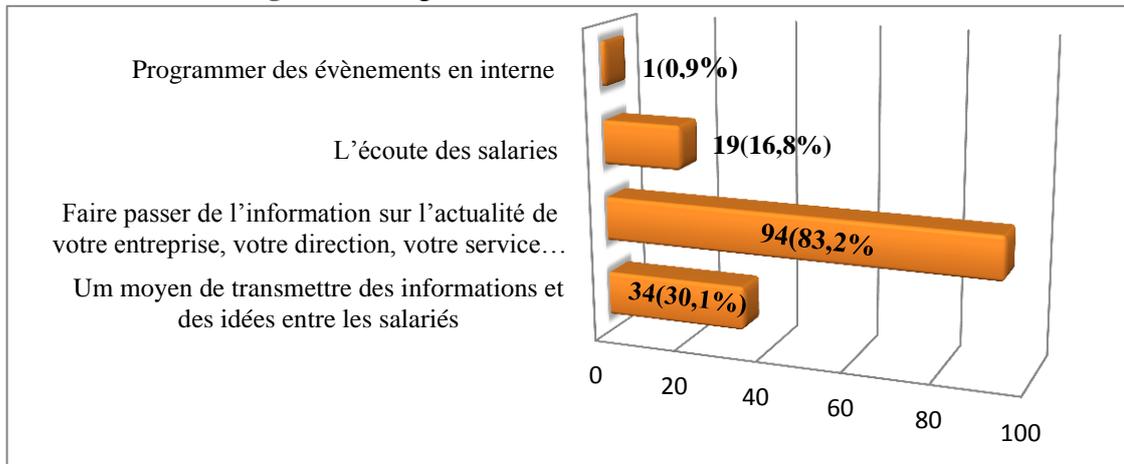
- **Q01** : que représente pour vous le terme « communication interne » ?

**Tableau3.9** : signification de communication interne

	Fréquence	Pourcentage
Um moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés	34	30,1 %
Faire passer de l'information sur l'actualité de votre entreprise, votre direction, votre service...	94	83,2 %
L'écoute des salaries	19	16,8 %
Programmer des évènements en interne	1	0,9 %

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du SPSS

**Figure3.9** : signification de communication interne



**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel

- cette question a comme but de connaitre que signifie la communication interne aux employés de Mobilis. selon les résultats **94** des répondants (**83,2%**) associent la CI à l'information sur l'actualité de l'entreprise, tandis que **34** des répondants (**30,1%**) considère la CI comme un moyen de transmission des idées entres les salaries, par contre, seuls **19** répondants (**17%**) liaient la CI à l'écoute des salariés.

En peut déduire que la CI est un moyen de transmission ou d'échange d'information et des idées entre le personnel de l'entreprise.

Pour la catégorie qui pense à l'écoute des salaries cela peut signifier que le système d'information est surtout descendant et que l'information ascendante n'est pas très prise en compte.

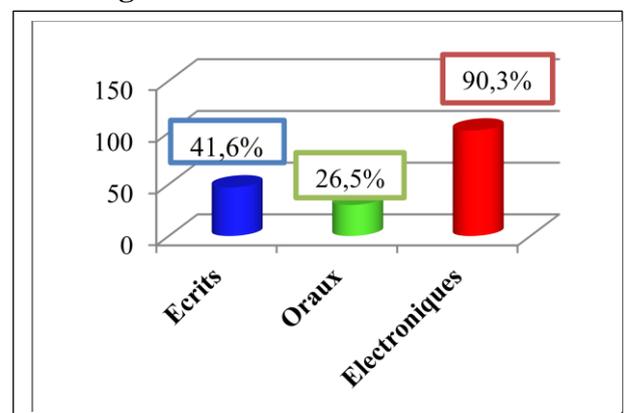
- **Q02** : quel est le mode de communication le plus utilisé à l'intérieure de Mobilis ?

**Tableau3.10** : le mode de communication

	Fréquence	Pourcentage
Ecrits	47	41,6%
Oraux	30	26,5 %
Electroniques	102	90,3 %

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du SPSS

**Figure3.10** : le mode de communication



**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du Excel

- à la base de ces résultats en remarque que **90,3%** des répondants affirment que le mode de communication le plus utilisé est l'outil électronique, par la suite **41,6%** des employés qui ont répondu par l'écrit, et en fin les outils oraux représentent le plus faible mode avec un pourcentage de **26,5%**.

en constat que l'outil le plus adapté pour la circulation de l'information au sein de Mobilis est bien évidemment électronique qui représente une alternative efficace aux CI distingué par la transmission rapide des informations, cela veut dire que Mobilis choisie les avantages de mode électronique qui est liés à la facilité relative de leur utilisation et permet une accessibilité à la facilité donc donne un surplus à la société pour gagner le temps et faire des échanges plus rapide entre les membres internes et tous sa contribue à l'amélioration de la performance et augmente l'efficacité de personnel de l'entreprise.

D'autre part-en vue que le mode oral est moins utilisé malgré sa plus grande importance dont l'objectif est d'y avoir le face à face afin de renforcer les relations socioprofessionnelles, et d'assurer une bonne transparence communicationnelle pour intégrer les employés à la culture de l'entreprise et favorisé ainsi la cohésion et l'implication des salariés.

Donc on peut dire que le mode électronique est certes une voie incontournable pour l'information en temps réel mais elle est de plus en plus remise en cause car elle ne permet pas l'interaction humaine tant utile à la cohésion sociale.

- **Q03** : quels sont les moyens de communication utilisés à Mobilis ?

**Tableau3.11** : les moyens de communication

	Fréquence	Pourcentage
Journal d'entreprise	1	0,9 %
Affichage au tableau	14	12,4 %
Affichage sur écran	47	41,6 %
Téléphone	74	65,5 %
Réseau interne (intranet, mail, ...)	105	92,9 %
Internet	25	22,1%
Réunion	53	46,9 %

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties du SPSS

## Chapitre III : L'impact de la CI sur la performance sociale

- **Q04** : quelles sont les moyens de communication les plus utilisés à Mobilis ?
- **Q05** : selon vous quel est le moyen de communication que vous préférez le plus ?

C'est des questions ouvertes destinées au membre de personnel de Mobilis, après avoir eu leur avis en réalisant le tableau suivant :

**Tableau 3.12** : les moyens les plus utilisés et le moyen préféré

		Fréquence	Pourcentage			Fréquence	Pourcentage
<b>Les moyens les plus utilisés</b>	Réseau interne (intranet, mail...)	62	54,9 %	<b>Le moyen préféré</b>	Réseau interne (intranet, mail (lotus).....)	81	71,7%
	Téléphone	06	5,3 %		Téléphone	14	12,4%
	Mail(LOTUS), réunion	04	3,5 %		Internet	03	2,7%
	Mail, téléphone	28	24,7 %		Mail, téléphone	07	6,2%
	Intranet, affichage	03	2,7 %		Intranet, réunion	05	4,4%
	Internet, téléphone, mail	04	3,5% %		Affichage	01	0,9%
	Lotus, affichage, téléphone, internet	03	2,7 %		Journal d'entreprise	01	0,9%
	Tous les moyens de communication	03	2,7%		Mail, écran d'affichage	01	0,9%
	Total	113	100%		Total	113	100%

**Source** : élaboré par nous-même d'après les résultats de la recherche

- d'après les résultats en constatant que Mobilis utilise tous les moyens de communication, bien précisément en remarquant que le réseau interne (intranet, mail...) est l'outil le plus utilisé pour la transmission et la circulation des informations entre les employés avec un pourcentage très élevé égale à **92,9%**, tandis que **65,5%** affirment que le deuxième outil utilisé est le téléphone, en trouvant à la troisième classe la réunion et l'affichage sur écran avec un pourcentage très proche égale successivement à **46,9%** et **41,6%**, par la suite

22,1% des répondants qui ont dit l'internet et 12,4% pour l'affichage au tableau, enfin un seul personne parmi les répondants qui choisit le journal d'entreprise.

Nos enquêtées affirment que 54,9% des répondants confirme que le réseau interne (intranet, mail...) est le moyen le plus utilisé au sein de Mobilis, aussi en vue que 71,7% de personnel de l'entreprise préfère le réseau interne (intranet, mail...) permit tous les moyens de communication.

En conclue que Mobilis nécessite aux moyens technologiques pour la transmission des messages et des informations, en peut dire que le réseau interne (intranet, mail...) est un outil très pratique, c'est le moyen le plus important pour faire circuler les informations au sein de l'organisation, le moyen le plus fiable, le plus professionnel qui laisse la trace de communication. Il s'explique par sa rapidité, son efficacité et surtout sa disponibilité à tous les moments et tout ça sert à faciliter le travail et améliorer plus la performance et l'efficacité de personnel pour la réalisation des objectifs organisationnel.

- **Q06** : catégorie professionnel et l'avoir de la bonne information

**Tableau3.13** : tri croisé « catégorie professionnel - l'avoir de la bonne information »

		<i>Pensez-vous avoir la bonne information au bon moment ?</i>					
		Non		Oui		Total	
		F	%	F	%	F	%
<i>Catégorie professionnelle</i>	<b>Agent d'exécution</b>	7	6,2%	15	13,3%	22	19,5%
	<b>Agent de maitrise</b>	4	3,5%	19	16,8%	23	20,4%
	<b>Cadre supérieur</b>	4	3,5%	7	6,2%	11	9,7%
	<b>Cadre</b>	28	24,8%	29	25,7%	57	50,4%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>38,1%</b>	<b>70</b>	<b>61,9%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur la sortie du SPSS

- D'après la lecture de ce tableau on constat que 61,9% de nous enquêtés estiment avoir l'information au bon moment grâce sans doute aux outils électroniques et c'est cela justement leur bien fondé, en trouve parmi eux 25,7% sont des cadres, 16,8% agent de maitrise, 13,3% agent d'exécution et 6,2% sont des cadres supérieure.
- Mais il y tout de même près de 40% qui affirment le contraire, en trouve parmi eux 24,8% des cadres, 6,2% agent d'exécution, et un même pourcentage pour les cadre supérieure et les agents de maitrise qui égale à 3,5%.

## Chapitre III : L'impact de la CI sur la performance sociale

Cela montrent que les moyens de communication sont efficace pour la majorité des enquêtés d'après son rapidité, son disponibilité à tout moment qui sert à faciliter le travail vis à vis à la circulation de l'information entre le personnel.

Pour les employés qui réclament sur la réception de l'information au bon moment bien précisément la catégorie des cadres cela peut signifier l'existence d'un manque de la transmission de l'information au niveau ascendant.

- **Q07** : catégorie professionnel et la contribution de CI à la réalisation des objectifs

**Tableau3.14:** tri croisé « catégorie professionnel – la contribution de CI »

		<i>Est-ce que la CI contribue à la réalisation des objectifs fixé par votre hiérarchie ?</i>					
		Non		Oui		Total	
		F	%	F	%	F	%
<i>Catégorie professionnelle</i>	<b>Agent d'exécution</b>	4	3,5%	18	15,9%	22	19,5%
	<b>Agent de maitrise</b>	2	1,8%	21	18,6%	23	20,4%
	<b>Cadre supérieur</b>	1	0,9%	10	8,8%	11	9,7%
	<b>Cadre</b>	11	9,7%	46	40,7%	57	50,4%
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>15,9%</b>	<b>95</b>	<b>84,1%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-même en se basant sur la sortie du SPSS

- D'après les données ci-dessus, on constate que :
  - 84,1%** des personnes interrogées affirment que la communication interne contribue à la réalisation des objectifs fixés par leur hiérarchie contre **15,9%** qui pensent le contraire.
- le croisement de la catégorie et de la contribution de la CI fait apparaitre que:
  - les déférentes niveaux hiérarchie au sein de Mobilis affirment la contribution de CI à la réalisation des objectifs ( **40,7%** des cadre qui disent "oui" contre **9,7%** qui ont dit "non", pour les cadre supérieure **8,8%** qui ont répondu par "oui" contre un **0,9%** qui répondre par "non", tandis que **18,6%** des agent de maitrise affirme la contribution de CI par contre seulement **1,8%** qui affirme le contraire, enfin pour les agent d'exécution **15,9%** sont avec la contribution de la CI contre un **3,5%** qui ont contre). Donc en remarque que pour tous les catégories professionnels le taux des employés qui exclure le rôle de la CI à la

réalisation des objectifs fixés est très négligeable para port ou autre enquêtés qui affirme le contraire).

Ceci nous amène à conclure que la CI est considérée comme un moyen indispensable pour la réalisation des objectifs fixés au sein de Mobilis grâce à l'encouragement de l'utilisation des nouvelles techniques et technologies , c'est là un point positif non négligeable pour expliquer le lien entre la CI et la contribution à la performance des salariés.

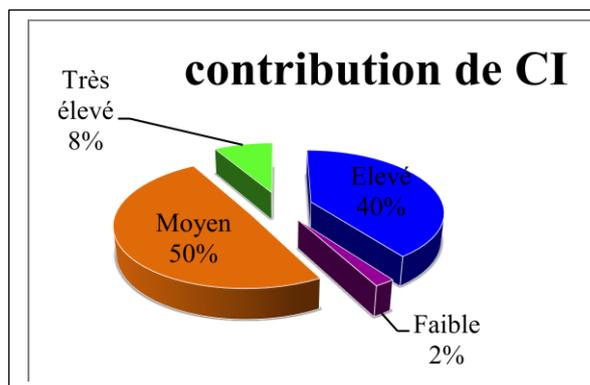
La communication interne dans sa logique de diffusion de l'information constitue en effet un outil de management incontestable. On conclue que la CI est la base de la réussite de la performance d'un salarié Ce qui fait le succès de l'entreprise.

- **Q07. Parie02** : si oui, pouvez-vous nous dire à quel point ?

**Tableau3.15** : échelle de contribution de CI

	Fréquence	Pourcentage
Elevé	38	40 %
Faible	2	2,1 %
Moyen	47	49,5%
Très élevé	8	8,4%
Total	95	100 %

**Figure3.11** : échelle de contribution de CI



**Source** : élaboré par nous-même d'après les résultats de la recherche

- d'après les répondants qui ont dit que la CI contribue à la réalisation des objectifs fixés, en remarque que la moitié de ces répondants (**49,5%**) affirment que les objectifs ne sont que moyennement atteints, tandis que **40%** affirment que les objectifs sont atteints avec un échelle élevé, par la suite **8,4%** parmi eux qui dit que sont atteints au point très élevé, en fin seulement deux personnes qui ont dit que sont atteints au point faible.

Les résultats à cette question ne valorisent pas beaucoup les pratiques à Mobilis puisque **50%** des répondants affirment que les objectifs ne sont que moyennement atteints.

- **Q08** : d'après vous quels sont les avantages de la stratégie de communication interne de votre entreprise ?

**Tableau3.16** : les avantages de la stratégie de CI

	Fréquence	Pourcentage
Motiver et améliorer la performance des salariés	56	49,6 %
Répondre aux attentes des salariés	24	21,2 %
Transmettre les messages	86	76,1 %
Créer un bon climat de travail	48	42,5 %

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur la sortie du SPSS

- les résultats montrent que **86** répondants (**76,1%**) affirment que les avantages de la stratégie de CI de leur entreprise consistent dans la transmission des informations, tandis que **56** et **48** répondants (**49,6%** et **42,5%**) disent que les avantages de la stratégie de CI est basé sur la motivation et l'amélioration de la performance des salariés aussi à la création d'un bon climat de travail, tandis que le reste des répondants **24(21,2%)** affirme que parmi les avantages de cette stratégie est de répondre aux attentes des salariés.

Cela veut dire que le plus important avantage de la stratégie de CI consistent dans la transmission des informations, c'est certes là le principal rôle de la communication interne. Mais aussi une partie très représentative des enquêtés la relie à la motivation et le bon climat de travail, c'est certes là le secondaire rôle de la communication interne et cela peut être productifs parce que la communication n'est pas seulement mécanique et pratique, mais prend également en compte les attentes des salariés et ça représente un facteur très important qui contribue à la performance des salariés et qui encourage plus la motivation des employés au sein de l'entreprise.

### III. Les variables dépendantes (la performance sociale) :

- **Q01** : catégorie professionnelle et le lien entre la CI et la performance

## Chapitre III : L'impact de la CI sur la performance sociale

**Tableau3.17:** tri croisé « catégorie professionnel – lien entre la CI et la performance»

		<i>Pensez-vous qu'il existe un lien entre la communication interne et la performance de l'entreprise?</i>					
		Non		Oui		Total	
		F	%	F	%	F	%
<i>Catégorie professionnelle</i>	Agent d'exécution	1	0,9%	21	18,6%	22	19,5%
	Agent de maîtrise	2	1,8%	21	18,6%	23	20,4%
	Cadre supérieur	3	2,7%	8	7,1%	11	9,7%
	Cadre	7	6,2%	50	44,2%	57	50,4%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>11,5%</b>	<b>100</b>	<b>88,5%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-même en se basant sur la sortie du SPSS

- d'après le tableau ci-dessus, on constate que près de **90%** sont d'accord pour lier la communication interne et la performance de l'entreprise par contre seulement **11,5%** qui pensent qu'il y a aucune relation entre eux.
- d'après le croisement on remarque que la plus grande catégorie qui lie la CI et la performance est celle des cadres avec un taux de **44,2%**, suite à un même pourcentage pour les deux catégories (agent de maîtrise et d'exécution) qui égale à **18,6%** et enfin **7,1%** pour les cadres supérieures. Là que pour toutes les catégories le taux le plus élevé est de celui qui ont affirmé le lien entre les deux variables.

Les résultats obtenus dans ce tableau nous amènent à déduire l'existence d'un très fort lien entre la performance de l'entreprise et la CI, là que la CI est un élément nécessaire et décisif pour un fonctionnement fluide et flexible des processus de l'organisation, elle vise à renforcer les liens entre les employés et favoriser leur performance.

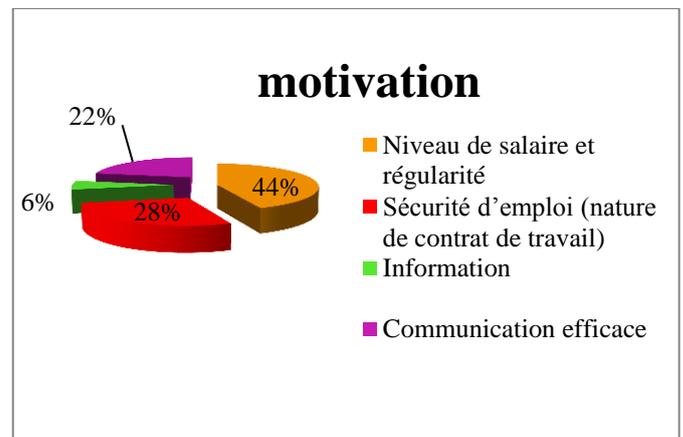
On constate que la communication efficace est très importante pour le fonctionnement d'une organisation elle représente un levier et un facteur clés de leur performance.

- **Q02** : qu'est-ce que vous motivez le plus ?

**Tableau3.18** : motivation

	F	%
Niveau de salaire et régularité	85	75,2 %
Sécurité d'emploi (nature de contrat de travail)	55	48,7 %
Information	12	10,6 %
Communication efficace	43	38,1%

**Figure3.12** : motivation



**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur la sortie du SPSS

- Les résultats des enquêtés de notre échantillon d'étude indiquent que **75,2%** ont préoccupés par la régularité des salaires et **48,7%** par la sécurité de l'emploi contre une minorité de **38,1%** qui seraient motivés par une communication efficace et seulement **10,6%** qui sont motivés par le fait d'être informé.

Ces résultats nous laissent penser que les préoccupations actuelles des salariés sont d'ordre purement matériel pour satisfaire leurs besoins et c'est ce qui montre la théorie de Maslow sur les besoins physiologique se concrétise à travers le salaire qui est un moyen de satisfaire les besoins élémentaires tel que la nourriture. Mais aussi qu'une partie des enquêtés qui n'est pas négligeable juge la communication efficace comme un moyen de motivation. Donc même s'il s'agit d'un faible pourcentage, cela ne proscrit pas le rôle de la communication dans la motivation au sein de l'organisation là que la CI dépasse son rôle de transmission d'information et permet notamment d'avoir une influence positive sur les employés aussi sur la motivation et la qualité de travail de personnel.

Donc on peut constater que la CI est un pilier de motivation alors lorsqu'une communication est efficace la motivation et l'implication des salariés grandissent.

## Chapitre III : L'impact de la CI sur la performance sociale

- Q03 : ancienneté et l'impact des outils de CI

**Tableau3.19** : tri croisé « Ancienneté – impact des outils de CI »

			<i>Diriez-vous que les outils de la communication interne ont impact bénéfique au sein de votre entreprise?</i>		
			<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Total</b>
<i>Ancienneté professionnel</i>	<b>[1-5ans]</b>	F	2	18	20
		%	1,8%	15,9%	17,7%
	<b>[11-15ans]</b>	F	5	23	28
		%	4,4%	20,4%	24,8%
	<b>[15ans et plus]</b>	F	7	19	26
		%	6,2%	16,8%	23,0%
	<b>[6-10ans]</b>	F	1	31	32
		%	0,9%	27,4%	28,3%
	<b>Moins d'une année.</b>	F	0	7	7
		%	0,0%	6,2%	6,2%
	<b>Total</b>	F	<b>15</b>	<b>98</b>	<b>113</b>
		%	<b>13,3%</b>	<b>86,7%</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur la sortie du SPSS

- Considérant les résultats de notre enquête comme se présente dans le tableau ci-dessus nous retenons que la majorité (**86,7%**) à estimer que les outils de la communication interne ont impact bénéfique au sein de leur entreprise on trouve que **15,9%** ont une ancienneté entre « 1 et 5 ans », par la suite **51,8%** entre « 6 et 15ans » et **16,8%** de « 15ans et plus » d'ancienneté, enfin **6,2%** qui ont moins d'une année.

Par contre **13,3%** de notre échantillon indiquent que les moyens de communication n'ont pas un impact bénéfique dont parmi eux **4,4%** des employés ont une expérience entre « 11 et 15ans », tandis que **6,2%** ont « plus de 15ans », suite à **1,8%** entre « 1 et 5 » ans, enfin il y a aucun répondant parmi les employés qui ont moins d'une année d'expérience.

L'impact des moyens de la CI est très important car le système de la CI doit être permanent (n'arrête pas), ouvert et rapide dans le but de faire passer le message en temps réel a tous les employés par les différentes moyens de communication bien précisément les moyens électroniques qui sont les plus utilisé au sein de Mobilis pour satisfaire leur client interne ( les employés) et donné la bonne information et surtout toucher de l'argue public interne de l'entreprise.

Donc tous les outils sont efficace et nécessaire de moment que le message reste cohérent avec les valeurs de l'entreprise.

- **Q04** : En moyenne, quel est le nombre de vos absences par mois ?

**Tableau3.20** : tri croisé «sexe – les absences »

		Sexe					
		Féminin		Masculin		Total	
		F	%	F	%	F	%
<i>En moyenne, quel est le nombre de vos absences par mois?</i>	0 jour d'absence/mois	35	31,0%	31	27,4%	66	58,4%
	1 à 3 jours d'absence/mois	31	27,4%	10	8,8%	41	36,3%
	4 à 7 jours d'absence/mois	2	1,8%	3	2,7%	5	4,4%
	plus de 7 jours d'absence/mois	0	0,0%	1	0,9%	1	0,9%
	<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>60,2%</b>	<b>45</b>	<b>39,8%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur la sortie du SPSS

- le croisement du sexe et de nombre des absences par moi fait apparaitre que **58,4%** ne s'absentent jamais et **36,3%** enregistrent 1 à 3 absences par mois, suit à **4,4%** de nous enquêtés qui s'absenter entre 4 et 7 jours, enfin une minorité des employés (**0,9%**) qui s'absenter plus de 7 jours durant le mois.

D'après la comparaison entre le sexe féminin et le sexe masculin en remarque que le nombre des absences des femmes et élevé de celui des hommes au sein de Mobilis talque parmi les **36,3%** des répondants qui s'absenter de 1 à 3 jours en trouve **27,4%** sont des femmes et seulement **8,8%** sont des hommes.

Nous constatons que l'absentéisme à Mobilis n'est pas du tout chronique là qu'au cours du mois, nous n'avons enregistré aucune absence pour la majorité des travailleurs et ça peut montrer l'efficacité de la communication au sein de Mobilis qui est l'un des meilleurs moyens pour réduire l'absentéisme.

Sachant que l'augmentation des nombres des absences servir de l'affaiblissement de la productivité et de la performance donc en peut affirmer le rôle de la CI dans l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise et aussi leur impact sur la productivité et le comportement de personnel.

- **Q05** : la formation et la catégorie professionnelle

**Tableau3.21** : tri croisé «catégorie professionnelle – Formation »

			<i>Avez-vous bénéficié de formation avant la crise sanitaire?</i>		
			<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Total</b>
<i>catégorie professionnel</i>	Agent d'exécution	F	16	6	22
		%	14,2%	5,3%	19,5%
	Agent de maîtrise	F	10	13	23
		%	8,8%	11,5%	20,4%
	Cadre supérieur	F	1	10	11
		%	0,9%	8,8%	9,7%
	Cadre	F	19	38	57
		%	16,8%	33,6%	50,4%
	<b>Total</b>	F	<b>46</b>	<b>67</b>	<b>113</b>
		%	<b>40,7%</b>	<b>59,3%</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur la sortie du SPSS

- d'après le tableau ci-dessus Nous relevons que près de **60%** de notre échantillon a bénéficié de formation avant la crise sanitaire contre **40,7%** qui ont pas la chance d'avoir une formation.

Le croisement de formation et la catégorie professionnel laisse apparaitre que le nombre le plus élevé de personnel bénéficiaire de la formation est celui des cadre avec un taux de **33,6%**. En remarque aussi que tous les catégories professionnels son exception ont la chance de bénéficier à des formations.

Pour les employés, une formation professionnelle en interne est une occasion d'acquérir de nouvelles compétences complémentaire, Elle offre aux employés l'opportunité de pouvoir approfondir leurs connaissances avec la maîtrise des nouvelles technologies dans le but d'avoir un travail plus rapide et plus efficace en même temps, cette évolution aura nécessairement un impact positif sur la croissance de l'entreprise.

Nous avons également considéré l'accès à la formation comme un indicateur de motivation et d'implication au travail faisant partie des indicateurs de mesure de la performance sociale.

## Chapitre III : L'impact de la CI sur la performance sociale

- Q06 : Ancienneté et le climat social de Mobilis

Tableau3.22: tri croisé «Ancienneté – climat sociale »

			<i>Comment évaluez-vous le climat social et professionnel au sein de MOBILIS?</i>				
			<b>bon</b>	<b>Mauvais</b>	<b>Moyen</b>	<b>Très bon</b>	<b>Total</b>
<i>Ancienneté professionnel</i>	<b>[1-5ans]</b>	F	7	2	11	0	20
		%	6,2%	1,8%	9,7%	0,0%	17,7%
	<b>[11-15ans]</b>	F	5	3	20	0	28
		%	4,4%	2,7%	17,7%	0,0%	24,8%
	<b>[15ans et plus]</b>	F	5	9	12	0	26
		%	4,4%	8,0%	10,6%	0,0%	23,0%
	<b>[6-10ans]</b>	F	9	3	18	2	32
		%	8,0%	2,7%	15,9%	1,8%	28,3%
	<b>Moins d'une année.</b>	F	0	0	5	2	7
		%	0,0%	0,0%	4,4%	1,8%	6,2%
	<b>Total</b>	F	<b>26</b>	<b>17</b>	<b>66</b>	<b>4</b>	<b>113</b>
		%	<b>23,0%</b>	<b>15,0%</b>	<b>58,4%</b>	<b>3,5%</b>	<b>100,0%</b>

Source : élaboré par nous-même en se basant sur la sortie du SPSS

➤ d'après le croisement entre le climat social et l'ancienneté en remarque que **58,4%** de notre échantillon d'étude jugé le climat social moyennement, tandis que **23%** disent que le climat sociale au sein de Mobilis est bon, par la suite **15%** des enquêtés estime une mauvaise évaluation, enfin seulement **3,5%** qui donne une évaluation de très bon climat social.

Pour les catégorie qui ont moins d'une année d'expérience en remarque que **4,4%** donne une évaluation moyen et le reste affirme une très bon évaluation, tandis que les autres catégorie qui ont plus d'ancienneté au sein de l'entrepris la majorité disent que le climat sociale est moyen.

En conclue que l'appréciation du climat social n'est pas très cotée a Mobilis c'est souvent moyen.

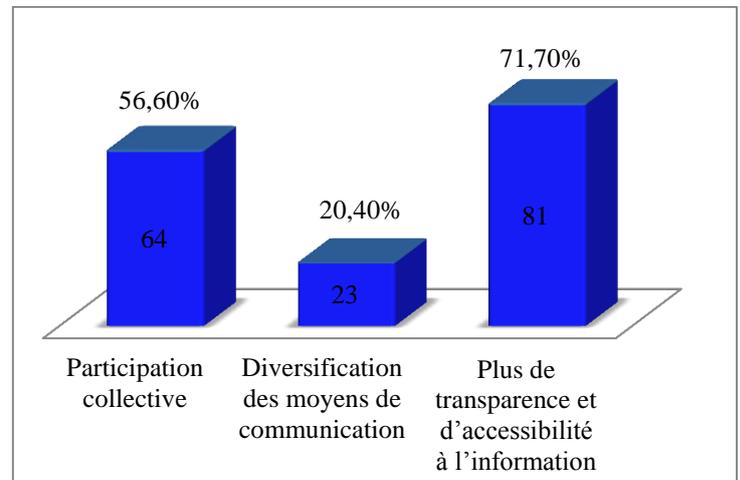
## Chapitre III : L'impact de la CI sur la performance sociale

- **Q07** : quelles sont vos suggestions pour améliorer et accroître votre performance au travail ?

**Tableau3.23** : amélioration de performance

	F	%
Participation collective	64	56,6 %
Diversification des moyens de communication	23	20,4 %
Plus de transparence et d'accessibilité à l'information	81	71,7 %

**Figure3.13** : amélioration de la performance



**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur la sortie du SPSS

- cette question cherche à déceler les propositions des employés pour améliorer et accroître la performance au travail, d'après les résultats de notre recherche en remarque que: La majorité des enquêtés (**71,7%**) propose d'avoir plus de transparence et d'accessibilité à l'information au sein de Mobilis, tandis que **56,6%** des employé demande la participation collective, enfin une minorité des enquêtés qui représente **20,4%** de notre échantillon ont proposé la diversification des moyens de communication.

Alors comme le montrent les répondants de cette question nous pouvons admettre qu'il y a un lien entre la CI et la performance là que plus de la moitié des employés réclament sur la transparence et l'accessibilité à l'information et la participation collective, ça affirme le rôle de la CI qui sert à passer les messages à tous les employés et cultiver le sentiment d'appartenance et qui permettent une bonne précision au travail, et l'acquisition des nouvelles connaissances pour simplifier et faciliter les tâches.

Donc en conclure que la CI a la capacité d'impacter sur la performance et amélioré la qualité de travail au sein de l'entreprise.

- **Q08** : quel est, selon vous, les actions à mener pour améliorer la performance sociale de Mobilis ?

C'est une question ouverte destinée au membre de personnel de Mobilis pour avoir leur proposition qui sert à améliorer de la performance sociale d'après leur expérience de travail au terrain professionnelle.

Seulement **78,9%** de notre échantillon d'étude ont reperdu à cette question (**24** des enquêté parmi **113** qui n'ont pas répondu).

A travers les expériences des travailleurs, nous constatons que la majorité des propositions incluent la prise en compte des éléments suivants :

- La CI comme un facteur très important qui influence fortement sur la performance sociale là que plus de 70 personne propose l'amélioration de la communication pour avoir une bonne communication à travers de :
  - ☞ Faire des teams building pour améliorer les relations entre les cadres dirigeants et les simples employés, et afin de créer une bonne ambiance au travail et faire participer les employés à tous les niveaux de décisions.
  - ☞ Associer et impliquer le personnel aux actions sociales et développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
  - ☞ Créer une synergie entre les différentes structures et directions et être à l'écoute des employés.
  - ☞ Voir une participation collective des employés et plus de transparence dans les actions mené par l'entreprise.
- en ajoute aussi la motivation qui est un 2<sup>ème</sup> facteur influençant sur la performance sociale là que les reste des enquêtés donne comme une proposition de Faire des actions pour la motivation des employés (augmentation des salaires, prime , formation , œuvre social, CP), et ajouter des évènement d'encouragement comme féliciter les meilleures employés.

À partir de cela on peut affirmer le rôle de la CI qui devenu l'un des avantages au sein de l'entreprise à travers son impact positif qui permet de fidéliser les salariés et de créer un sentiment d'appartenance et de valoriser un bon climat sociale pour avoir plus de motivation, plus de productivité et plus d'efficacité au travail.

Donc on constate que la CI a la capacité d'impacter positivement sur la performance sociale de l'entreprise.

### 3.2. L'analyse économétrique :

Afin de tester la validité des hypothèses de notre recherche et les résultats de l'analyse descriptive, nous avons utilisé les techniques de la régression linéaire et ANOVA. Cette étude nous permettra de vérifier l'influence des variables explicatives sur les variables à expliquer, il s'agit donc de soumettre les relations formulées dans les hypothèses à des tests

économétriques de façon à déterminer, lorsqu'elles existent, la signification des contributions des variables indépendantes sur les variations de la variable dépendante.

### 3.2.1. Régression simple :

La régression linéaire permet de vérifier la relation de cause (variable explicative) à effet (variable à expliquer) entre deux variables quantitatives dont nous avons postulé l'existence dans la troisième hypothèse **H3**, à savoir : **la communication interne au sein de Mobilis a un impact positif sur la performance sociale**. Avant de passer à la régression linéaire, nous allons analyser la variance à un facteur, appelée **ANOVA** (ANalysis Of VAriance). Ce test permet de vérifier l'existence d'une influence significative d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Les résultats de ce test se résument dans les tableaux suivants:

#### 3.2.1.1. L'impact de CI sur le climat social :

Tableau 3.24 : ANOVA test

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,177	1	4,177	5,557	,020 <sup>b</sup>
	Résidu	83,433	111	,752		
	Total	87,611	112			

a. Variable dépendante : Climat sociale

b. Prédicteurs : (Constante), communication interne

Tableau3.25 : Récapitulatif de modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,218 <sup>a</sup>	,048	,039	,867

- Il apparaît dans le tableau ci-dessus que la CI a un impact positif sur le climat social car la valeur Fisher est de **5,557** ce qui veut dire qu'elle est significative avec une valeur de **0.02** qui est inférieur à **0.05**. Donc nous refusons l'hypothèse nulle  $H_0$  qui dit qu'il n'y a pas d'impact entre les deux variables et nous acceptons l'hypothèse alternative  $H_1$  qui stipule que la CI a un impact positif sur le climat sociale.

## Chapitre III : L'impact de la CI sur la performance sociale

En outre, le coefficient de détermination linéaire ( $R^2$ ) est égal à **0,048**, ce qui nous amène à conclure qu'il y a une relation, positive mais faible, de cause à effet entre la CI et le climat sociale à hauteur de **4,8%**.

Le modèle de la régression linéaire est décrit dans ce tableau :

**Tableau 3.26** : Coefficients de modèle de régression linéaire

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,367	,456		2,996	,003
		,567	,240	,218	2,357	,020

a. Variable dépendante : Climat sociale

- Le modèle de régression entre les deux variables est déterminé par l'équation suivante :

$$CS = 1,367 + 0,567 CI$$

- L'équation signifie qu'il suffit qu'une unité de communication interne (**CI**) change pour que le climat social (**CS**) subisse un changement de **0,567**. Il est à noter qu'il existe d'autres changements sont dus à d'autres facteurs qui ne sont pas cités dans notre modèle, causant ainsi un changement atteignant la valeur de **1,367**.

### 3.2.1.2. L'impact de la CI sur la productivité individuel :

**Tableau 3.27** : ANOVA test

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,259	,612 <sup>b</sup>
	Résidu	,018	111	,000		
	Total	,018	112			

a. Variable dépendante : productivité individuel

b. Prédicteurs : (Constante), communication interne

- d'après le tableau d'ANOVA, nous relevons la valeur de Fisher de **0,259** avec une valeur significative de **0,612** qui est supérieure à **0,05**, et ça affirme l'inexistence de relation significatif entre la CI et la productivité individuel (PI).

A cet effet, on ne peut pas continuer notre modélisation, car on accepte notre hypothèse  $H_0$  qui exclure l'existence de relation entre les deux variable.

### 3.2.1.3. L'impact de CI sur la formation :

Tableau 3.28: ANOVA test

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,084	1	1,084	4,596	,034 <sup>b</sup>
	Résidu	26,190	111	,236		
	Total	27,274	112			

a. Variable dépendante : Formation

b. Prédicteurs : (Constante), communication interne

Tableau3.29: Récapitulatif de modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,199 <sup>a</sup>	,040	,031	,486

- Il apparaît dans le tableau ci-dessus que la CI a un impact positif sur la Formation car la valeur Fisher est de **4,596** ce qui veut dire qu'elle est significative avec une valeur de **0.034** qui est inférieur à **0.05**. Donc nous refusons l'hypothèse nulle  $H_0$  qui dit qu'il n'y a pas d'impact entre les deux variables et nous acceptons l'hypothèse alternative  $H_1$  qui stipule que la CI a un impact positif sur la Formation.
- Le coefficient de détermination linéaire ( $R^2$ ) est égal à **0,04**, ce qui nous amène à conclure qu'il existe une relation très faible entre la formation et la CI

Le modèle de la régression linéaire est décrit dans ce tableau :

**Tableau3.30** : Coefficients de modèle de régression linéaire

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,752	,087		20,087	,000
		-,059	,027	-,199	-2,144	,034

a. Variable dépendante : Formation

➤ L'équation du modèle est la suivante :

$$F = 1,752 - 0,059 CI$$

➤ La pente de l'équation est négative, démontrant ainsi que la relation entre les deux variables est négative.

### 3.2.1.4. L'impact de CI sur la motivation :

**Tableau 3.31** : ANOVA test

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	98,453	1	98,453	10,177	,002 <sup>b</sup>
	Résidu	1073,795	111	9,674		
	Total	1172,248	112			

a. Variable dépendante : Motivation

b. Prédicteurs : (Constante), communication interne

**Tableau3.32**: Récapitulatif de modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,290 <sup>a</sup>	,084	,076	3,110

## Chapitre III : L'impact de la CI sur la performance sociale

- Du présent tableau de l'analyse de la variance ANOVA, l'étude a affirmé que le test est statistiquement significatif car la valeur Fisher de **10,177** ce qui veut dire qu'elle est significative avec une valeur de **0,002** qui est inférieur à **0,05**.
- Le coefficient de détermination linéaire ( $R^2$ ) est égal à **0,084**, ce qui signifie une faible relation positive entre la communication interne et la motivation, de telle sorte que la valeur CI explique de 8,4% la variable Motivation.

A cet effet, le tableau suivant va nous mettre en avant le modèle de régression linéaire, entre les deux variables :

**Tableau3.33** : Coefficients de modèle de régression linéaire

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,987	,559		7,137	,000
		,561	,176	,290	3,190	,002

a. Variable dépendante : Motivation

- Ainsi l'équation de ce modèle de régression linéaire est :

$$M = 3,987 + 0,561 \text{ CI}$$

- Le signe du coefficient de la communication étant positif, démontre une relation positive entre la CI et la Motivation (M)

L'équation signifie qu'il suffit qu'une unité de communication interne (CI) change pour que la Motivation (M) subisse un changement de **56,1%**. Il existe d'autres facteurs qui ne sont pas cités dans notre modèle, causant ainsi un changement atteignant la valeur de **3,987**.

### 3.2.2. Régression multiple :

La régression multiple permet de tester l'influence simultanée des variables explicatives sur la variable à expliquer, dont nous avons résumé les résultats de ce test dans les tableaux suivants:

### 3.2.2.1. L'impact des variables de communication sur le taux d'absentéisme :

Tableau 3.34 : ANOVA test

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,006	4	,002	18,048	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	,009	108	,000		
	Total	,015	112			

a. Variable dépendante : Taux d'absentéismes

b. Prédicteurs : (Constante), Mode de communication, Climat sociale, stratégie de communication, Moyens de communication

Tableau 3.35: Récapitulatif de modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 <sup>a</sup>	,401	,378	,00921

- D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la valeur de Fisher atteint **18,048** avec une valeur de signification inférieure à **0,05** ( $0,00 < 0,05$ ), la chose qui nous permet de conclure qu'il y a au moins une variable ayant un impact sur le taux d'absentéisme.
- Le coefficient de détermination linéaire ( $R^2$ ) est égal à **0,401**, ce qui signifie une forte relation positive entre les variables de communication interne et le taux d'absentéisme.

Nous avons calculé les coefficients de l'équation de la régression multiple dans le tableau suivant :

**Tableau3.36** : Coefficients de modèle de régression linéaire

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,045	,004		11,150	,000
	stratégie de communication	,001	,000	,251	3,212	,002
	Moyens de communication	,001	,000	,302	3,686	,000
	Climat sociale	,004	,001	,309	4,150	,000
	Mode de communication	,002	,001	,212	2,609	,010

a. Variable dépendante : Taux d'absentéisme

- Selon les résultats du tableau ci-dessus nous remarquons que les valeurs de Student des variables « stratégie de communication », « Moyens de communication », « Climat sociale », et « Mode de communication » sont respectivement de "**3,212**", "**3,686**", "**4,150**" et "**2,609**". Elles sont aussi toutes significatives car les valeurs de signification, à savoir "**0.02**", "**0,00**", "**0,00**" et "**0.010**", sont toutes inférieures à **0.05**.
- Ces résultats nous amènent à conclure que la stratégie de communication (**SC**), les moyens de communication (**OC**), le climat social (**CS**) et le mode de communication (**MC**) ont un impact positif sur le taux d'absentéisme (**TA**).
- L'équation suivante détermine le modèle de régression multiple de ces quatre variables :

$$TA = 0,045 + 0,001 SC + 0,001 OC + 0,004 CS + 0,002 MC$$

### 3.2.2.2. L'impact des variables de communication sur le turn-over :

**Tableau 3.37 : ANOVA test**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,025	4	,006	17,758	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	,037	108	,000		
	Total	,062	112			

a. Variable dépendante : turnover

b. Prédicteurs : (Constante), Niveau d'instruction, Moyens de communication, Climat sociale, stratégie de communication

**Tableau3.38: Récapitulatif de modèle**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,630 <sup>a</sup>	,397	,374	,01862

- D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la valeur de Fisher atteint **17,758** avec une valeur de signification inférieure à **0,05 (0,00 < 0,05)**, la chose qui nous permet de conclure qu'il y a au moins une variable ayant un impact sur le turnover.
- Le coefficient de détermination linéaire (**R<sup>2</sup>**) est égal à **0,397**, ce qui signifie une forte relation positive entre les variables de communication interne et le turnover.

Nous avons calculé les coefficients de l'équation de la régression multiple dans le tableau suivant :

**Tableau3.39** : Coefficients de modèle de régression linéaire

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,082	,008		10,579	,000
	stratégie de communication	,002	,001	,306	3,929	,000
	Moyens de communication	,001	,000	,373	4,804	,000
	Climat sociale	,009	,002	,325	4,279	,000
	Niveau d'instruction	-,004	,001	-,237	-3,103	,002

a. Variable dépendante : turnover

- Selon les résultats du tableau ci-dessus nous remarquons que les valeurs de Student des variables « stratégie de communication », « Moyens de communication », « Climat sociale » et « Niveau d'instruction » sont respectivement de "**3,929**", "**4,804**", "**4,279**" et "**-3,103**". Elles sont aussi toutes significatives car les valeurs de signification, à savoir "**0,00**", "**0,00**", "**0,00**" et "**0,002**", sont toutes inférieures à **0,05**.
- Ces résultats nous amènent à conclure que la stratégie de communication (**SC**), les moyens de communication (**OC**), le climat social (**CS**) et le niveau d'instruction (**NI**) ont un impact positif sur le turnover (**T**).
- L'équation suivante détermine le modèle de régression multiple :

$$T = 0,082 + 0,002 SC + 0,001 OC + 0,009 CS - 0,004 NI$$

### Synthèse globale de l'étude :

D'après notre étude effectuée au sein de Mobilis pour notre travail de recherche menée sur la communication interne et son impact sur la performance sociale de l'entreprise, et à travers l'analyse descriptive et économétrique que nous venons de réaliser, nous obtenons les résultats suivant :

- **Concernant les caractéristique de la population de Mobilis on a trouvé que :**

La plupart de nos enquêtés sont de sexe féminin avec un pourcentage de **60,2%**, et la majorité sont âgés entre **30** et **49** ans avec un taux estimé de **76,1%** ce qui montre que la pluparts ont de l'âge moyens.

Plus de **80%** des employés de Mobilis ont un niveau universitaire de bac +2 à bac +5. Cela montre que nos enquêtés ont un niveau d'étude supérieur pour la gestion d'une entreprise.

On constate que la catégorie la plus dominante est la catégorie des cadres avec un taux de **50,8%** cela explique par les tâches exercés.

Plus de la moitié du personnel a **10** à **15ans** et plus d'expérience dans l'entreprise, ce qui dénote d'une certaine stabilité.

- **Concernant la situation de communication interne en constat que :**

D'après le (**tableau 3.9**), le (**tableau 3.10**) et le (**tableau 3.11**) on conclut que la communication interne au sein de Mobilis selon la vision des employés est un moyen de passer de l'information sur l'actualité de l'entreprise pour accomplir les tâches de travail (**83,2%**). ce qui représente justement un enjeu majeur des politiques de communication pour informer et impliquer les salariés dans les évènements de l'entreprise.

**90%** des répondants affirment que le mode de communication le plus utilisé est l'outil électronique. C'est certes une voie incontournable pour l'information en temps réel.

Les outils de communication sont disponibles et divers dans l'entreprise, on peut citer les moyens de communication utilisés à MOBILIS apparaissent par l'ordre décroissant :

- Le Réseau interne (intranet, mail, ...), (**92,9 %**), est le plus utilise pour s'informer et être au courant de toutes décision au sein de l'organisation et une prouve de tout activité
- Le Téléphone (**65,5 %**),
- La Réunion (**46,9%**),
- L'Affichage sur écran : (**41,6%**).

En effet il est ressortir que la majorité des enquêtés montrent leur satisfaction à l'égard de ces outils mis en place par l'unité, puisque l'information est transmise ou temps voulu par la direction. Les enquêtés préfèrent les réseaux interne (intranet, mail..) pour être informés au sein de l'unité pour éviter la lenteur et le blocage de l'information. Donc ça montre l'importance et la nécessité de la communication interne dans la mobilisation, l'implication des salariés et son impact sur l'engagement et la productivité du personnel. Et cela confirme notre deuxième hypothèse.

La communication interne au sein de Mobilis répond au besoin de ses salariés en matière d'information, l'objectif principal de la communication interne est de répondre au besoin d'information, et mettre en place des supports pour l'efficacité de la circulation de l'information au sein de l'organisme. Comme la montre dans le (**tableau 3.13**) et le (**tableau 3.14**), là que Plus de **60%** des répondants de défier catégorie professionnelle estiment avoir l'information au bon moment, et **84%** des personnes interrogées affirment que la communication interne contribue à la réalisation des objectifs fixés par leur hiérarchie.

C'est là un point positif non négligeable pour expliquer le rôle de la communication interne dans la contribution à la performance des salariés. Et cela confirme notre deuxième hypothèse.

La communication interne est importante au sein d'une entreprise, elle est l'un des leviers de la motivation des salariés qui représente un élément clé du succès d'une entreprise là que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont des employés motivés. Ainsi, la communication interne a un impact positif sur la satisfaction des salariés, ces événements contribuent à créer un climat social motivant et renforcent la cohésion entre les salariés. Tandis que d'après les résultats de **tableau 3.16** on trouve que plus de **75%** affirment que les avantages de la stratégie de communication interne de leur entreprise consistent dans la transmission des informations. C'est certes là le principal rôle de la communication interne mais aussi la moitié la relie à la motivation et le bon climat de travail, et ça affirme que la communication interne joue forcément un rôle important dans la motivation des salariés. Confirmant notre première hypothèse.

Notre enquête a démontré que la communication interne a une forte relation avec la performance et a la capacité d'impacter sur l'amélioration de climat social et accroître la performance au travail au sein de l'entreprise.

la communication interne joue un rôle important dans le développement de la performance individuelle des salariés sur toutes les catégories socioprofessionnelles, pour avoir travaillé avec l'efficacité et l'efficience, en addition à cela la communication interne a un impact très positif sur la performance des salariés et l'acquisition des connaissances professionnelles, elle permet d'atteindre une meilleure efficacité, l'amélioration de la performance individuelle contribue à la viabilité de l'entreprise.

Dans notre travail, nous avons évoqué le climat social, productivité individuel, formation, taux d'absentéisme, et le turn-over comme des indicateurs de mesure de la performance sociale. Et d'après l'analyse économétrique on trouve que :

La communication interne n'a aucun impact sur la productivité individuel et cela peut revenir à plusieurs facteurs qui influencent sur la productivité individuel.

La communication interne impact positivement sur le climat social, la formation, le taux d'absentéisme, et le turn-over et ça signifie que la communication interne impact positivement sur la performance sociale de Mobilis. Cela confirme notre troisième hypothèse.

En conclusion de ce modeste travail, nous pouvons dire que Mobilis pratique la communication interne en utilisant des outils modernes de transmission de l'information qu'elle considère comme un des moyens de réalisation de la performance économique.

Mais on ne peut occulter la nécessaire prise en compte de la performance sociale sans laquelle rien n'est possible.

# **Conclusion générale**

## *Conclusion générale*

---

De nos jours, la communication interne devient de plus en plus importante dans le parcours de l'entreprise, elle est l'élément indispensable qui assure la liaison entre la direction et les salariés, elle est l'outil efficace pour informer, fédérer et motiver ce qui peut se faire avec la participation et l'échange d'informations entre les collègues.

Le principal objectif de ce mémoire est de répondre à notre problématique :

**« *Quel est l'impact de la communication interne sur la performance sociale au sein d'ATM MOBILIS ?* ».**

Afin de réaliser cet objectif, nous avons commencé par une étude exploratoire, pour mieux comprendre la notion de communication interne, ainsi que la notion de performance sociale d'entreprise.

Les théories mises en œuvre par les différents chercheurs furent ainsi le premier jalon, dans notre étude.

Dans le but d'apporter une réponse probante à cette problématique, notre travail repose sur l'analyse des informations recueillies dans l'entreprise à travers les observations et l'enquête par questionnaire. Et par la suite nous avons proposé un modèle économétrique utilisant pour analyser et expliquer au mieux l'impact de la communication interne sur chacun des indicateurs de performance sociale qu'on a pu focaliser notre étude (climat sociale, productivité individuel, taux d'absentéisme, la formation, et le turn-over).

Les résultats de notre étude empirique liés aux hypothèses de recherche proposées sont les suivants :

- **H<sub>01</sub> : « la communication interne augmente l'efficacité du personnel par conséquent un déficit de communication démotive le personnel ».**
- **H<sub>02</sub> : « la stratégie de communication interne contribue à la performance des salariés au sein de Mobilis ».**
- **H<sub>03</sub> : « la communication interne a un impact positif sur la performance sociale ».**

Nos trois hypothèses ont été confirmées d'après les résultats obtenus de nos analyses descriptives et économétriques.

## *Conclusion générale*

---

Nous pouvons déduire, à travers l'analyse des différents chapitres de notre étude, que la communication interne joue un rôle important dans la vie de l'entreprise, elle va avoir un rôle de cohésion, un rôle fédérateur qui sera l'un des leviers de la performance des salariés.

Ainsi, la communication interne est à la fois le reflet des objectifs des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci, elle a pour objectifs de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évaluer de la manière qu'ils le désirent.

La communication interne a donc une place toujours importante au cœur de la machine managériale, ce qui entraîne une redéfinition de ses objectifs de ses moyens et en fait un outil fondamental pour la réussite du projet de l'entreprise.

Ainsi, outre la simple diffusion de l'information, la communication interne impacte également le management des hommes. Parce qu'elle s'inscrit parfaitement dans les nouvelles attentes des salariés pour qui le salaire n'est désormais plus l'unique source de motivation.

De ce fait, pour motiver et impliquer les équipes, il est important d'assurer la transparence des informations à tous les niveaux hiérarchiques développer l'engagement et la motivation des collaborateurs, cela se reflètera forcément sur la rentabilité et même sur la renommée et la marque employeur de MOBILIS.

Enfin, nous dirons que l'établissement d'une stratégie de communication interne doit faire partie des priorités de toute entreprise avec des enjeux importants tels que la motivation et la fidélisation des salariés, (la compétence humaine constitue le meilleur investissement).

Pour terminer nous proposons les composantes importantes et interactives de la communication interne comme levier du management :

**L'information** : elle est au cœur de l'entreprise. Sa maîtrise permet de diffuser les messages de toute nature et de faciliter la circulation d'information.

L'information reste bien la première dimension à considérer car elle est une base vitale de la communication interne.

**La convivialité** : elle est le fondement de la construction d'un bon climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers ou des structures différentes.

## *Conclusion générale*

---

L'envie de communiquer et d'échanger avec les autres est un facteur qui évite l'exclusion de la vie sociale et collective de l'organisation.

**La participation :** permet à chacun d'être acteur de l'entreprise. C'est une reconnaissance et une mobilisation de toutes les compétences dans le cadre d'un management s'appuyant sur les ressources humaines.

Orientée vers la résolution de problèmes et non vers la recherche d'un pouvoir individuel, à une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter, à un plus grand souci de responsabilité dans la diffusion de l'information, enfin, à une plus grande conviction dans la défense de la stratégie collective.

**La fédération :** c'est l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes. La fédération se traduit par un esprit de groupe. Elle s'exprime par une entraide et une solidarité collective.

Elle permet de regrouper et de faire jouer toutes les individualités pour défendre les buts de l'organisation. Elle est source de cohérence culturelle indispensable au bon fonctionnement de l'organisation.

**L'implication :** l'implication traduit l'engagement personnel au service de l'entreprise et de ses objectifs.

Elle ne peut prendre sa force que s'il y a harmonie entre les croyances et les convictions de chacun et celles de l'organisation, si l'esprit d'initiative est favorisé à tous les niveaux, si chacun a le sentiment que son effort aboutira à un résultat visible.

**L'identification :** exprime l'adhésion à la personnalité de l'entreprise, à sa culture et à son identité. Elle se traduit par un sentiment d'appartenance d'autant plus fort que l'on s'identifie à l'organisation.

S'identifier à l'entreprise, c'est adhérer à sa culture, à ses valeurs, à sa personnalité et cela se traduit également par un ensemble de comportements qui respectent et renforcent les valeurs et la culture de l'organisation. Elle entraîne un sentiment de fierté qui s'exprime et contribue à l'image de l'organisation tant au niveau de l'extérieur qu'au niveau des nouveaux membres.

Afin de renforcer la place de communication interne au sein des entreprises et pour améliorer la performance sociale, nous préconisons un ensemble de suggestions :

## *Conclusion générale*

---

- Améliorer les réseaux de communication, découvrir le développement technologique et de nouvelles techniques de communication et renouveler les moyens existant par des moyens plus rapide et assurent la fiabilité.
- Amorcer une nouvelle culture d'entreprise, consacrée à une plus large intégration par la participation et l'implication des ressources humaines.
- Développer la motivation par un système de rémunération équitable, et faire plus d'actions et d'évènements pour les employés.
- Etre plus à l'écoute aux demandes et suggestions des départements et des employés.
- Privilégiées de rapprochement entre les collaborateurs à condition que les barrières hiérarchiques ne soient pas très rigides.
- Ouverture de CP pour Gérer les œuvres sociales de l'organisme employeur.
- Etablir les plans de coaching avec les managers et programmer plus de réunion avec les supérieurs.
- Participation collective entre les cadre sup et les autres collaborateurs de se rapprocher davantage l'information de l'employer et faire participer les employés à tous les niveaux de décisions pour les intégrer dans un climat d'empathie.
- Mettre en place un tableau de bord social (outil de pilotage pour les décideurs) qui croise différents indicateurs (pour mesurer la performance sociale comme le turn-over, le taux d'absentéisme..) construits, choisis par la collectivité en fonction de ses objectifs.
- Impliquer les employés dans les actions de mécénat, et développer l'esprit d'équipe.

Tout au long de notre travail, nous avons rencontré quelques difficultés dues au fait que :

- Le temps qui nous a été accordé par le responsable de l'entreprise pour la réalisation de notre enquête est insuffisant
- La difficulté de récupérer quelques questionnaires car la plupart des salariés ne pouvaient pas remplir les questionnaires sur place compte tenu du refus de certains de répondre à ces questionnaires
- Le manque des études antérieures.
- Compte tenu des conditions dans lesquelles nous avons passé notre stage (COVID 19), nous n'avons pas pu rassembler toutes les informations nécessaires pour notre analyse
- Les difficultés d'avoir un contact avec les travailleurs.
- Les difficultés d'avoir la base des données interne de l'entreprise concernant notre étude de recherche.

## *Conclusion générale*

---

- La taille de l'échantillon (113 participants) n'est pas suffisamment grande par rapport à la population mère.
- La difficulté de trouver un lieu de stage ce qui a retarder considérablement notre travail.
- De plus, l'absence de traçabilité antérieure au sein de MOBILIS, a limité les données dont nous disposions.
- Aussi, la distribution de notre questionnaire, nous a pris un nombre important de jour, du fait de la non-disponibilité et aux absences de nos enquêtés.

Les limites évoquées ouvrent plusieurs pistes de recherche, nous semblent être importantes à aborder :

- La première piste consiste à effectuer une étude longitudinale des facteurs influençant la communication interne au sein des entreprise algérien un échantillon plus grand et en prenant en compte un nombre plus élevé de facteurs.
- La deuxième piste consiste à réaliser une étude longitudinale afin de savoir si les intentions de ces participants se sont concrétisées dans un délai de quatre à cinq ans après l'obtention de leur diplôme.
- La dernière piste consiste à faire une étude comparative entre les grandes entreprises performantes dans le but de déterminer les différence et les ressemblances de la communication interne et le degré de la performance sociale de ces entreprises.

# **Bibliographie**

## 1. Les ouvrages :

- ALAZARD. C, SEPARI. S, «Contrôle de gestion »,2ème édition, DUNOD, Paris, 2010.
- Aldosa. N, le Bihan. M, Monin. M, Breal, Rosny, BTS assistant de gestion de PME et de PMI, Information, Communication, Organisation, 2ème édition, 2003.
- ARCAND.R et BOURBEAU.N, La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, édition CEC .INC, Paris, 1998.
- Bringer. J, Meert.D, Raquin. M et Teneau.G, Le conseil en organisation : évolution et perspectives. L'Harmattan, 2011.
- Bruno. B et autres, Information et communication, sous la direction de Madeleine Doussy, édition de Bréal, Rosny-Sous- Bois, 2005.
- Bruno. J, la communication, de Boeck université Belgique, 2010.
- Cahier technique, communication dans l'entreprise, Méthode de formation, 5ème édition, COLEACP/PIP, Bruxelles, 2011.
- CAILLAT.A, « management des entreprises », édition HACHETTE LIVRE, 2008.
- CAPRON. M, « La responsabilité sociale d'entreprise », édition : la Découverte, Paris, 2007.
- COBUT.E et DONJEAN.Ch, La communication interne, 2ème édition, EDIPRO, Belgique, 2015.
- CORSI. P et NEAU.E, les dynamiques de l'innovation, (modèles, méthodes et outils), édition LAVOISIER, Paris, 2011.
- DAVAGLE.M et autre, La bonne gouvernance dans les ASBL, édition EDIPRO, Belgique, 2011.
- Dement.I, Kempte.A, Rapidel.M, Sceibitta.C, la communication de l'entreprise stratégie et pratique, Armand colin, 2005.
- Demont-Lugol. L et autres, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2ème édition, ARMAND COLIN, Paris, 2006.
- DENIS J.P. et autres, Lexique de gestion et de management, 9ème édition, DUNOD, Paris, 2016.
- DORIATH.B, GOUJET.Ch, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2002.

- EMERY. Y, Renouveler la gestion des ressources humaines, une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privés, édition presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2003.
- GONGLOF. B, L'individu et les performances organisationnelles, édition l'Harmattan, Paris, 2000.
- IGALENS.J et autre, « La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel », édition d'organisation, Paris, 2002.
- Jean –pierre TAIEB, les tableaux de bord de la gestion social, Dunod paris ,2004.
- Jean Pierre. C, gestion des ressources humaines, principe généraux et pratique, 2ème édition, Armand Colin, Masson, Paris.
- Jean-Marc. L, l'encyclopédie du marketing, commentée et illustrée, 2ème édition, EYROLLES, Paris, 2004-2012.
- Jean-Pierre. L, La communication dans l'entreprise, 7ème édition, PUF, Paris, 2011.
- Kalika. M et Rival. Y, Internet et performance de l'entreprise : une analyse des stratégies Internet appliquées au secteur du tourisme. L'Harmattan, Paris, France, 2008.
- LAETITIA. L, l'essentiel de la GRH, 5ème édition, crialino, paris, 2011.
- LAKHDAR. S, Gestion du personnel, édition ISBEN, Montréal, 1986.
- LECLERC.M et QUIMPER. M, Les relations au travail au Québec, 2ème édition, process de l'université de Québec, CANADA, 2003.
- LONING .H et autre « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème édition, Dunod, Paris, 2013.
- Lorino.L, « méthodes et pratique de la performance ».Edition d'organisation, 2003.
- LOUING. H, MALLERET. V, et autres, « Le contrôle de gestion »,3eme édition, Dunod, Paris, 2008.
- Ludruc.M, capital compétence dans l'entreprise, édition ESF, paris 2007.
- M DECAUDIN.J, IGALENS.J, La communication interne, stratégies et techniques, 2ème édition, DUNOD, Paris.
- MALAVAL.PH, Jean-Marc. D et BENAROYA.Ch, Penta com (communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b), 3ème édition, Pearson, Paris, 2012.
- MARTORY. B, Gestion des ressources humaines, 7ème édition, Dunod, Paris 2008.

- MARTORY.B et autres, Piloter les performances RH, édition liaisons, Rueil-Malmaison, 2008.
- MEIER.O, Dico du manager, Dunod, Paris, 2009.
- MOTTIS. N, «Contrôle de gestion», 2ème édition EMS, France, 2007.
- Nicole. D et Thierry. L, La communication interne de l'entreprise, 2ème édition, DUNOD, paris, 2000.
- Nicole. D et Thierry. L, la communication interne de l'entreprise, 3ème édition, DONUD, Paris, 2007.
- NICOLE. D, THIERY. L, la communication interne de l'entreprise ,5ème édition, DUNOD, Paris, 2007.
- PAQUET.Ph, Information, Communication, et management dans l'entreprise : quels enjeux ? , édition L'Harmattan, Paris, 2008.
- RENAUD. A et BERLAND. N, Mesure de la performance globale des entreprises, comptabilité et environnement, France, Mai 2007.
- RIOM. A, THIERRY. L, Toute la fonction communication, DUNOD, Paris, 2010.
- SELMER. C, « Concevoir, pilotage et aide à la décision »,3eme édition, Dunod, Paris.
- SHIMON.D, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2ème édition, Gaetan Morin éditeur, Canada, 2002.
- TEZENAS.M, BAYED.M, « performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992.
- Thierry. L, La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, édition OIC, Naves France, 2007.
- Thierry. L, Marie- Hélène. W, Communicator, Toute la communication d'entreprise, 6ème édition, DUNOD, paris, 2012.
- Westphalem. M, le Guide de la communication d'entreprise ,3ème édition, DUNOD, paris, 2001.

## **2. Article, revu et rapport annuel :**

- Autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT), rapport annuel 2020.
- Bryan LAQUAYE, The relationship between corporate social performance and financial performance of European listed companies, HEC "Ecole de gestion de

l'ULG", 2016. Consulter le site :

<https://pdfs.semanticscholar.org/b88a/27c6117f322314dbf1626cb4af3bc8d0d21f.pdf>

- Jean-Pierre. B, La reconnaissance au travail Dans Les Grands Dossiers des Sciences Humaines, 2008/9 (N°12).
- WARTICK S.L et autre, « The evolution of the corporate social performance model», academy of management review, 1985.
- [www.coleacp.org/pip](http://www.coleacp.org/pip) , Technique de communication, manuel 6, 2011.

### **3. Les dictionnaires :**

- Dictionnaire d'économie et de science social, Ellipses édition marketing S.A. paris, 2005.
- HENRI.M, « Dictionnaire de gestion », édition Economica, paris, 1998.
- PERITTI J.M, « Dictionnaire des ressources humaines », édition Vuibert, 2001.

### **4. Les thèses :**

- AFIR. S, mémoire de master, « ANALYSE DE L'IMPACT DES PRATIQUES DE RSE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE D'ENTREPRISE, CAS: NCA ROUIBA », Kolea, Ecole supérieure de commerce, 2018-2019
- BENSLITANE.M, mémoire de master, « L'impact de la communication interne sur la performance sociale, Cas : l'entreprise TONIC industrie », Kolea, Ecole supérieure de commerce, 2016-2017
- BOULHOUT.A et HASSAINI.A, mémoire de master, « le rôle de la communication interne de l'entreprise », Bejaia, université Abderrahmane Mira, 2015-2016.
- DEGUI. S, mémoire de master, « L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE, CAS : NUMILOG FILIALE DE CEVITAL », Kolea, Ecole supérieure de commerce, 2017-2018
- Ghozlen.O, Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise, thèse de doctorat : sciences de gestion, Université côte d'azur, 2017.
- NEMIR.Y et AZROU.H, mémoire de master, « l'impact de la communication interne sur la performance des salariés », Bejaia, université Abderrahmane Mira, 2015-2016.

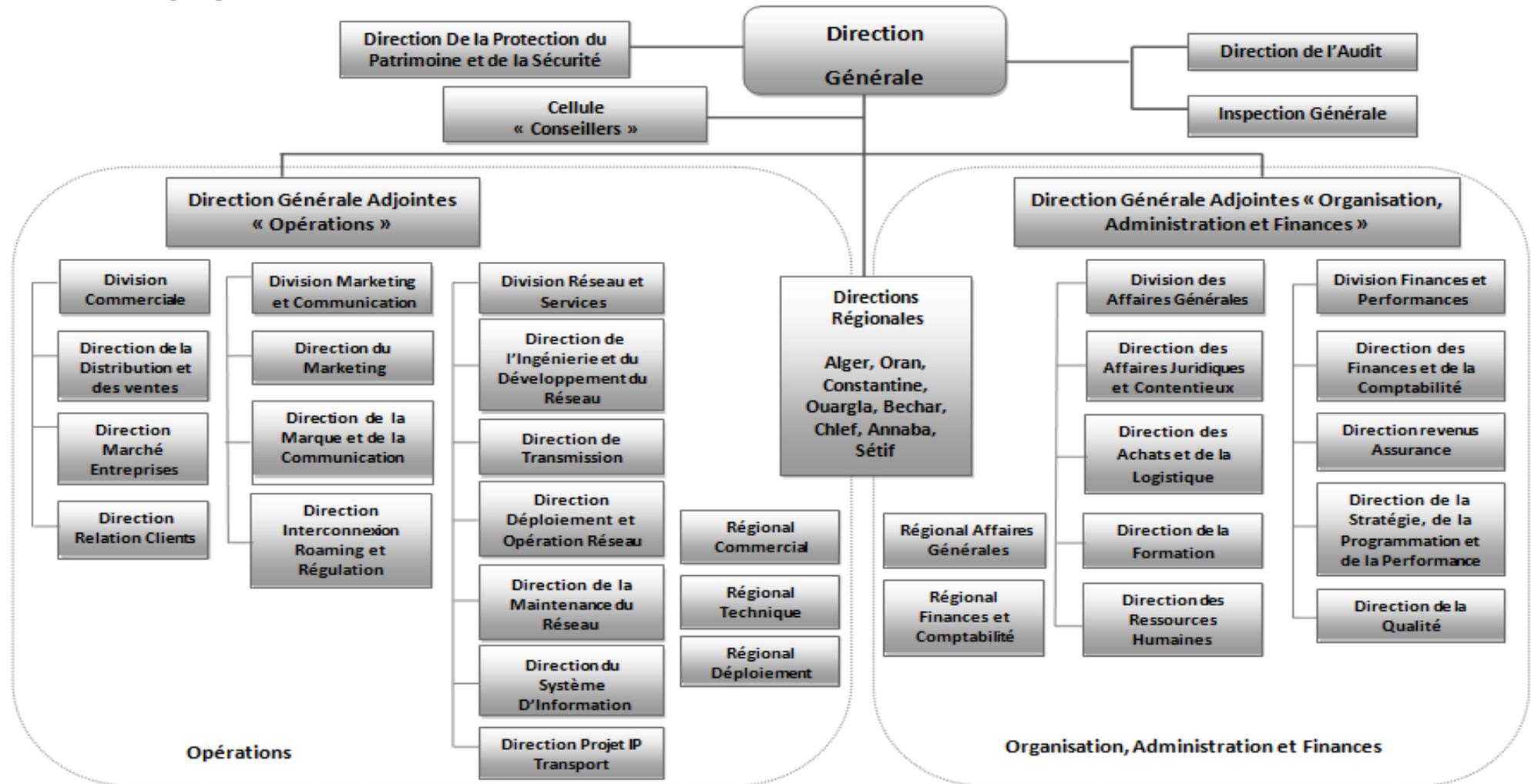
- ZAICHI.Ch et ZAIDI.Y, mémoire de master, « Elaboration d'un tableau de bord prospectif dans le cadre du pilotage de la performance d'une entreprise, Cas de la SPA ALCOST », Bejaia, Université Abderrahmane Mira, 2019.

## 5. Site web :

- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- [http://www.cftc-snadeos.fr/downloads/dossiers/Performance\\_sociale\\_concepts\\_enjeux.pdf](http://www.cftc-snadeos.fr/downloads/dossiers/Performance_sociale_concepts_enjeux.pdf)
- <http://www.dauge-associes.com/la-performance-sociale-par-la-rse/>
- <https://fr.scribd.com/document/346200757/Type-de-La-Performance>
- <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00991974/document>
- <https://steeple.com/blog/communication-interne/avantages-communication-interne>
- <https://steeple.com/blog/communication-interne/pourquoi-mesurer-la-reussite-de-sa-communication-interne>
- <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2014-1-page-89.htm>
- <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-13.htm>
- [https://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan\\_soc\\_4.pdf](https://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf)
- [https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html)
- <https://www.sosfaim.be/wp-content/uploads/2018/12/SOS-15-ZM43-FR-num1.pdf>
- <https://youmatter.world/fr/definition/performance-sociale-definition-exemple-strategies-evaluation/>

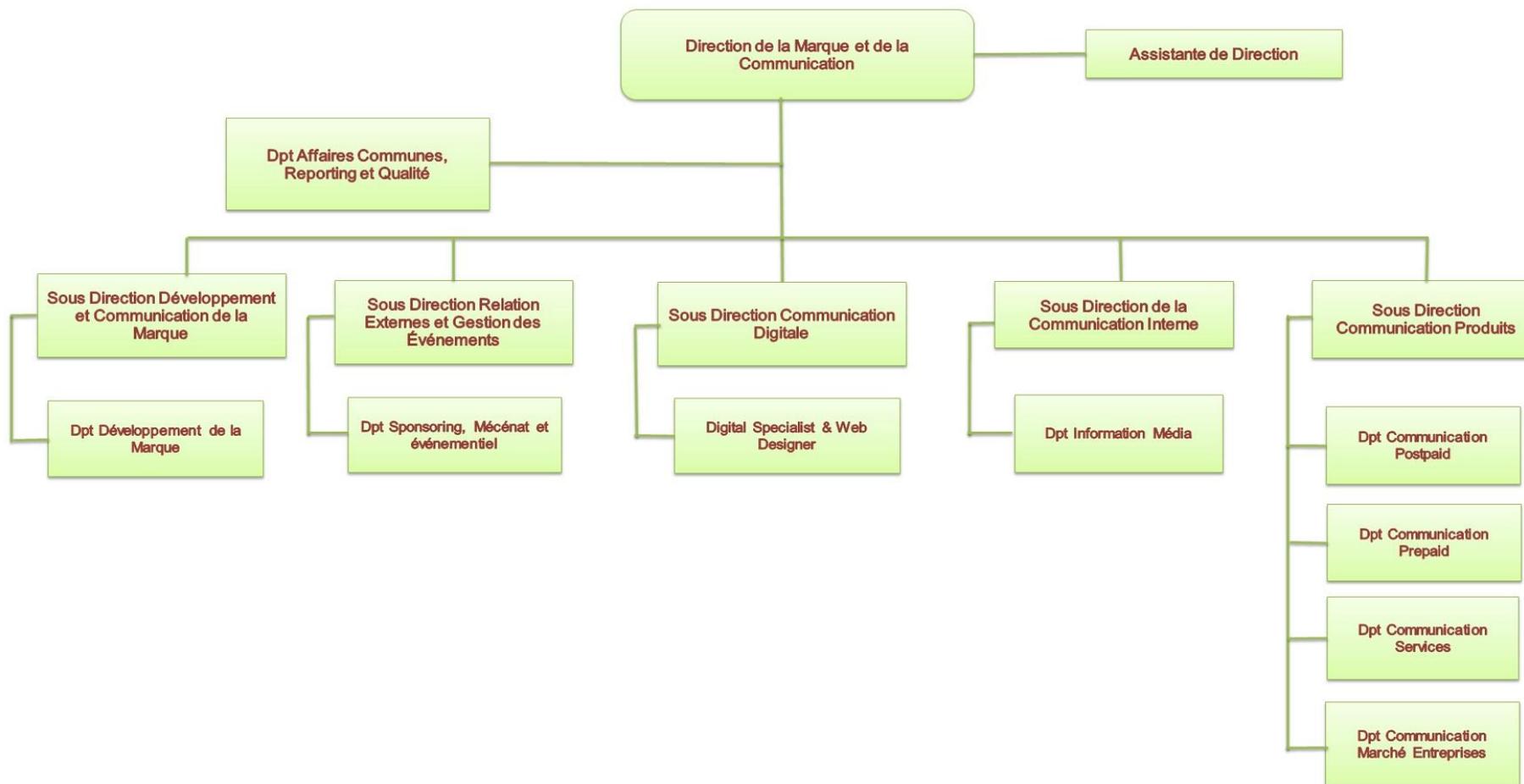
# **ANNEXES**

**Annexe 01 : l'organigramme d'ATM MOBILIS**



Source : document interne de Mobilis

## Annexe 02 : l'organigramme de la DMC



Source : document interne de Mobilis

## *Questionnaire d'étude de l'impact de la communication interne sur la performance sociale*

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en science de gestion, nous tenons à collecter un ensemble d'informations concernant la communication interne et son impact sur la performance sociale dans votre entreprise. Nous vous sollicitons afin de répondre à ce questionnaire qui est totalement anonyme.

Merci d'avance pour votre précieuse collaboration.

### **Axe01 : les données personnelles.**

1. Sexe :

- Masculin.  
 Féminin.

2. Age :

- [20-29ans]  
 [30-39ans]  
 [40-49ans]  
 [50ans et plus]

3. Niveau d'instruction :

- Primaire.  
 Moyen.  
 Secondaire.  
 Universitaire Bac+2.  
 Universitaire Bac+3.  
 Universitaire Bac+4.  
 Universitaire Bac+5.

4. Catégorie professionnelle :

- Cadre supérieur.  
 Cadre.  
 Agent de maîtrise.  
 Agent d'exécution.  
 Autre :

5. Ancienneté au travail au Sein de Mobilis :

- Moins d'une année  
 [1-5 ans]  
 [6-10ans]  
 [11-15ans]  
 [15ans et plus]

6. Ancienneté Professionnel hors de Mobilis:

- Moins d'une année  
 [1-5 ans]  
 [6-10ans]  
 [11-15ans]  
 [15 ans et plus]

### **Axe02 : la communication interne**

7. Que représente pour vous le terme « communication interne » ?

- Un moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés.
- Faire passer de l'information sur l'actualité de votre entreprise, votre direction, votre service,.....
- L'écoute des salariés.

Autres : \_\_\_\_\_

8. Quel est le mode de communication le plus utilisé à l'intérieure de MOBILIS?

- Ecrit.
- Oral.
- Electronique.

9. Quels sont les moyens de communication **utilisés** à Mobilis ?

- Journal d'entreprise.
- Affichage au tableau.
- Affichage sur écran.
- Téléphone.
- Réseau interne (intranet, mail,...).
- Internet.
- Réunions.

Autres : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Quels sont les moyens de communication **les plus utilisés** à Mobilis ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Selon vous quel est le moyen de communication que vous préférez le plus ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Pensez-vous avoir la bonne information au bon moment ?

- Oui
- Non

13. Est-ce que la communication interne contribue à la réalisation des objectifs fixés par votre hiérarchie ?

- Oui
- Non

Si oui, pouvez-vous nous dire à quel point?

- Très élevé.
- Elevé.
- Moyen.
- Faible.

14. D'après vous quels sont les avantages de la stratégie de communication interne de votre entreprise ?

- Motiver et améliorer la performance des salariés.
- Répondre aux attentes des salariés.
- Transmettre les messages.
- Créer un bon climat de travail.

Autres :

---

---

---

### ***Axe 03 : la communication interne et la performance***

15. Pensez-vous qu'il existe un lien entre la communication interne et la performance de l'entreprise?

- Oui
- Non

16. Qu'est-ce qui vous motive le plus ?

- Niveau du salaire et régularité.
- Sécurité d'emploi (nature de contrat de travail).
- Information.
- Communication efficace.

Autres :

---

17. Diriez-vous que les outils de la communication interne ont un impact bénéfique au sein de votre entreprise?

- Oui
- Non

18. En moyenne, quel est le nombre de vos absences par mois ?

- 0 jour d'absence/mois.
- 1 à 3 jours d'absence/mois.
- 4 à 7 jours d'absence/mois.
- Plus de 7 jours d'absence/mois.

19. Avez-vous bénéficié de formations avant la crise sanitaire ?

- Oui
- Non

- Si oui, combien approximativement ?

---

20. Comment évaluez- vous le climat social et professionnel au sein de Mobilis ?

- Très bon.
- Bon.
- Moyen.
- Mauvais.

21. Quelles sont vos suggestions pour améliorer et accroître votre performance au travail ?

- Participation collective.
- Diversification des moyens de communication.
- Plus de transparence et d'accessibilité à l'information.

Autres :

---

---

22. Quel est, selon vous, les actions à mener pour améliorer la performance sociale de MOBILIS?

---

---

---

23. A votre avis quelle sont les modifications pourrait être apporté pour améliorer la communication interne dans votre entreprise ?

---

---

---

# Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Liste des annexes

Résumé

Introduction générale

**Chapitre 01 : la communication interne.**

<b>Introduction.....</b>	<b>01</b>
<b>Section 01: généralité sur la communication interne.....</b>	<b>02</b>
1.1. Définition de la communication.....	02
1.2. Les modèles de la communication.....	02
1.2.1. Le modèle de Lasswell.....	03
1.2.2. Le modèle de Shannon et Weaver.....	04
1.2.3. Le modèle de Jakobson.....	05
1.3. Les types de la communication.....	09
1.3.1.1.La communication interpersonnelle.....	09
1.3.2. La communication d'entreprise.....	10
1.3.2.1. La communication interne.....	10
1.3.2.2. La communication externe.....	10
1.2. Définition de la communication interne.....	11
1.3. Les types de la communication interne.....	12
1.3.1. La communication descendante.....	12
1.3.2. La communication ascendante.....	12
1.3.3. La communication horizontale (transversale).....	13

<b>Section 02 : moyens, objectifs et stratégie de la communication interne.....</b>	<b>14</b>
2.1. Les objectifs de la communication interne.....	14
2.1.1. Informer et expliquer.....	15
2.1.2. Impliquer et motiver.....	15
2.1.3. Fédérer.....	15
2.1.4. Accompagner et conseiller le management.....	15
2.1.5. Création et renforcement des liens.....	15
2.1.6. Favoriser le dialogue social.....	16
2.2. Les outils de la communication interne.....	16
2.2.1. Les moyens écrits.....	17
2.2.2. Les moyens oraux.....	19
2.2.3. Les moyens électroniques.....	20
2.3. Les circuits de la communication interne.....	21
2.3.1. Le circuit hiérarchique.....	21
2.3.2. Le circuit des instances représentatives.....	22
2.4. La stratégie de la communication interne.....	22
2.4.1. Définition de la stratégie de communication.....	22
2.4.2. Stratégie de communication interne.....	22
2.4.3. L'élaboration d'une stratégie de communication interne.....	23
2.5. Le plan de communication interne.....	25
2.5.1. Les éléments d'un plan de communication interne.....	25
2.5.2. Les étapes de réalisation d'un plan de communication.....	26
<b>Conclusion.....</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 02 : la performance sociale des entreprises</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>29</b>
<b>Section01 : généralité sur la performance.....</b>	<b>30</b>
1.1. La notion de la performance.....	30
1.2. Les objectifs de la performance.....	33
1.3. Les typologies de la performance.....	33
1.3.1. La performance organisationnelle.....	33
1.3.2. La performance économique.....	34
1.3.3. La performance financière.....	34
1.3.4. La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	35
1.3.5. La performance humaine.....	36

1.3.6. La performance sociale.....	37
1.3.7. La performance globale.....	37
1.4. Les sources de la performance.....	38
1.4.1. La performance interne.....	39
1.4.2. La performance externe.....	39
<b>Section 02 : la performance sociale des entreprises.....</b>	<b>40</b>
2.1. Origine de terme de performance sociale.....	40
2.2. Définition de la performance sociale.....	41
2.3. Les objectifs de la performance sociale.....	42
2.4. Les enjeux de la performance sociale.....	42
2.5. La mesure de la performance sociale.....	43
2.5.1. Définition des indicateurs.....	43
2.5.2. La démarche d'identification des indicateurs de performance.....	43
2.5.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance.....	44
2.5.4. Les indicateurs sociaux.....	44
2.5.4.1. Indicateurs de mobilité.....	44
2.5.4.2. Les indicateurs d'intégration.....	45
2.6. Les outils de gestion de mesure de la performance sociale.....	46
2.7. La RSE et la performance sociale d'entreprises.....	48
2.7.1. Définition de la RSE.....	48
2.7.2. La relation entre la RSE et la PSE.....	49
2.8. La relation entre la CI et la PSE.....	51
<b>Conclusion.....</b>	<b>54</b>
<b>Chapitre 03 : L'impact de CI sur la performance sociale</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>56</b>
<b>Section01 : présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>57</b>
1.1. Généralité sur « ATM MOBILIS ».....	57
1.1.1. Présentation de MOBILIS.....	57
1.1.2. L'identité de MOBILIS.....	58
1.1.3. Les valeurs de Mobilis.....	58
1.1.4. Organisation et organigramme.....	59
1.1.5. Les objectifs de MOBILIS.....	60
1.2. La communication au sein de MOBILIS.....	61
1.2.1. Présentation de la direction de communication et de marque (DMC).....	61

1.2.2. La communication interne de MOBILIS.....	63
1.2.3. Les moyens de CI au sein de MOBILIS.....	63
1.2.4. Les objectifs de CI de Mobilis.....	65
1.2.5. Le plan d'action de communication au sein de Mobilis.....	65
1.3. L'analyse concurrentielle d'ATM MOBILIS.....	66
1.3.1. Le parc global des abonnés actifs aux réseaux mobiles par opérateur.....	66
1.3.2. Répartition des parts de marché en nombre d'abonnés en% .....	67
1.4. Les RH chez MOBILIS.....	67
1.4.1. Ratios des effectifs par socio-professionnelle.....	67
1.4.2. Pyramide d'âge.....	69
<b>Section 02 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>70</b>
2.1. La population.....	70
2.2. L'échantillon .....	70
2.3. L'outil de collecte les données.....	70
2.4. L'outil de traitement des données.....	71
2.5. L'Outils d'analyse.....	71
<b>Section03 : présentation et analyse des résultats.....</b>	<b>71</b>
3.1. L'analyse descriptive.....	72
3.1.1. Les données personnelles .....	72
3.1.2. Les variable indépendant (communication interne).....	77
3.1.3. Les variable dépendant (la performance sociale).....	84
3.2. L'analyse économétrique.....	92
3.2.1. Régression simple.....	93
3.2.1.1. L'impact de CI sur le climat social.....	93
3.2.1.2. L'impact de la CI sur la productivité individuel.....	94
3.2.1.3. L'impact de CI sur la formation.....	95
3.2.1.4. L'impact de CI sur la motivation.....	96
3.2.2. Régression multiple.....	97
3.2.2.1. L'impact des variables de communication sur le taux d'absentéisme.....	98
3.2.2.2. L'impact des variables de communication sur le turn-over.....	100
<b>Synthèse globale de l'étude.....</b>	<b>102</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>106</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

