

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHARECHE SCIENTIFIQUE

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science  
de Gestion

Spécialité: **ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**THEME :**

**L'impact de la communication interne sur la performance  
sociale**

**Etude de cas : TONIC industrie.**

**Elaboré par :**

GUESSAS Housseem Eddine

**Encadreur :**

Pr. KECHAD Rabah

**2019-2020**



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHARECHE SCIENTIFIQUE

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science  
de Gestion

Spécialité: **ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**THEME :**

**L'impact de la communication interne sur la performance  
sociale**

**Etude de cas : TONIC industrie.**

**Elaboré par :**

GUESSAS Housseem Eddine

**Encadreur :**

Pr. KECHAD Rabah

**2019-2020**

## **Remerciements**

*Nous remercions **Allah** le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de mener à terme ce présent travail ;*

*Nous remercions énormément en premier, **Mr KECHAD Rabah** d'avoir accepté de nous encadrer, nous lui sommes très reconnaissants pour son aide précieux pour le temps qu'il nous a consacré tout au long de cette période, sans oublier sa participation au cheminement de ce mémoire par son expertise et son amical soutien ;*

*Tout comme j'exprime les mêmes sentiments de gratitude à tous les enseignants qui m'ont compté parmi leurs étudiants tout le long de ces années*

*Nous adressons également nos remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de notre travail de recherche, notamment, mon maître de stage madame **Nabila Aouchar A** pour son aide précieuse et sa disponibilité, sans oublier le personnel de l'entreprise **TONIC industrie** que nous remercions pour leur aide précieuse.*

*Nous tenons aussi à adresser nos remerciements les plus sincères aux membres de jury pour l'honneur qu'ils nous ont attribué en faisant part de notre soutenance.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont toujours soutenu le mieux qu'ils ont pu et aux sacrifices qu'ils n'ont jamais cessé de consentir.*

*Un grand merci à toute ma famille et mes amis.*

*Housseem*

## **Résumé :**

La communication interne est une composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel.

La communication interne est devenue un outil stratégique pour les organisations, elle est considérée comme porteuse des informations, elle répond aux besoins des travailleurs et maintenir leur bon moral, elle prend une place privilégiée dans l'entreprise.

La communication interne, qui est considérée comme un facteur d'amélioration de la cohésion des individus au travail, grâce au renforcement de la culture d'entreprise et la création du sentiment de bien-être des personnes, ainsi que l'optimisation de la qualité de l'information, elle permet aussi d'établir un climat social bénéfique et favorable aux bons résultats. Elle participe à la motivation de ses employés, en répondant à leurs différents besoins d'information, ce qui engendra une satisfaction et un rendement de qualité.

A travers ce mémoire, nous avons essayé de mettre en avant les principales caractéristiques de la communication interne et de comprendre son influence sur la performance sociale.

## **Mots clés :**

Communication interne, performance sociale, climat sociale, rendement de qualité, sentiment de bien être

**Abstract:**

THE internal communication represents an integral part of an international system of the stream of informations and the exchanges aiming an informational and relational balance.

For organizations, it has become a strategic instrument. Internal communication occupies a primary place in the company; it is deemed as an information carrier, and it helps both meeting the needs and enhancing the morale of the employees.

Internal communication, which is considered as a factor in improving cohesion between employees, using the consolidation of the entreprise culture that helps creating a sense of well-being of people, and the optimization of the quality of the information, It helps also to establish a beneficial social environment that will assure good results, it is an important tool for employees motivation, By meeting their different needs of information. Which will generates a satisfaction and a high-quality performance.

Through this master thesis, we have tried to highlight the main features the internal communication and to understand its influence on social performance.

**Keywords:**

Internal communication, social performance, social climate, quality performance, feeling of well-being

## Liste des figures :

<b>N</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N° 1.1</b>	Le système d'information	3
<b>Figure N° 1.2</b>	La place de la communication au sein de la structure subordonnée	5
<b>Figure N° 1.3</b>	La place de la communication au sein de la structure spécialisée	6
<b>Figure N° 1.4</b>	La place de la communication au sein de la structure intégrée	6
<b>Figure N° 2.1</b>	Le modèle de la performance (modèle de Gilbert 1980)	26
<b>Figure N° 2.2</b>	Les composantes de la performance globale	27
<b>Figure N° 2.3</b>	Les sources de la performance	29
<b>Figure N° 3.1</b>	La répartition de l'échantillon selon le sexe	50
<b>Figure N° 3.2</b>	La répartition de l'échantillon selon l'âge	51
<b>Figure N° 3.3</b>	La répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle	52
<b>Figure N° 3.4</b>	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	53
<b>Figure N° 3.5</b>	Les moyens de communication interne utilisés	55
<b>Figure N° 3.6</b>	L'évaluation de la réception des informations	56
<b>Figure N° 3.7</b>	La hiérarchie de la communication	57
<b>Figure N° 3.8</b>	La communication interne sert a	58
<b>Figure N° 3.9</b>	L'importance de la communication interne	59
<b>Figure N°3.10</b>	La situation de la communication interne actuellement	60
<b>Figure N°3.11</b>	L'importance de la CI dans la détermination et la motivation du personnel dans l'accomplissement des tâches	62
<b>Figure N°3.12</b>	La transmission de l'information	63
<b>Figure N°3.13</b>	Les suggestions du personnel	64
<b>Figure N°3.14</b>	Sentez-vous au travail	65
<b>Figure N°3.15</b>	Vous aimeriez sortir	66
<b>Figure N°3.16</b>	Le taux d'absentéisme	67
<b>Figure N°3.17</b>	Facteurs d'un climat social favorable	68
<b>Figure N°3.18</b>	La communication interne et le climat de travail	69
<b>Figure N°3.19</b>	Le climat social au sein de TONIC industrie	70



## Liste des tableaux :

N	Titre	Page
<b>Tableau N° 2.1</b>	Objectifs visés par la communication	42
<b>Tableau N° 3.1</b>	La répartition de l'échantillon selon le sexe	49
<b>Tableau N° 3.2</b>	La répartition de l'échantillon selon l'âge	50
<b>Tableau N°3.3</b>	La répartition de l'échantillon selon Catégorie socioprofessionnelle	51
<b>Tableau N°3.4</b>	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	52
<b>Tableau N°3.5</b>	Les moyens de communication interne utilisés	54
<b>Tableau N°3.6</b>	L'évaluation de la réception des informations	56
<b>Tableau N°3.7</b>	La hiérarchie de la communication	57
<b>Tableau N°3.8</b>	La communication interne sert a	58
<b>Tableau N°3.9</b>	L'importance de la communication interne	59
<b>Tableau N°3.10</b>	La situation de la communication interne actuellement	60
<b>Tableau N°3.11</b>	L'importance de la CI dans la détermination et la motivation du personnel dans l'accomplissement des taches	61
<b>Tableau N°3.12</b>	La transmission de l'information	62
<b>Tableau N°3.13</b>	Les suggestions du personnel sont-elles prises en considération	63
<b>Tableau N°3.14</b>	Sentez-vous au travail	64
<b>Tableau N°3.15</b>	Vous aimeriez sortir	65
<b>Tableau N°3.16</b>	Votre taux d'absentéisme	66
<b>Tableau N°3.17</b>	Facteurs d'un climat social favorable	67
<b>Tableau N°3.18</b>	La communication interne et le climat de travail	69
<b>Tableau N°3.19</b>	Le climat social au sein de TONIC industrie	70

## Liste des abréviations

Abréviations	Désignation
CI	Communication Interne
GRH	Gestion des Ressources Humaines
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
RH	Ressources Humaines

## Sommaire

INTRODUCTION GENERALE .....	A-C
CHAPITRE 1 : Généralités sur la communication interne ...	1
Section 1 : La communication de l'entreprise .....	2
Section 2 : La communication interne d'entreprise .....	8
Section 3 : Outils et types et obstacles de la communication interne .....	13
CHAPITRE 2 : approche théorique sur la performance sociale .....	22
Section 01 : Généralités sur la performance : .....	23
Section 2 : Généralité sur la performance sociale : .....	31
Section 3 : Indicateurs et dimension hédonique de la performance sociale : .....	38
CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TONIC INDUSTRIE .....	43
Section 01 : Présentation de l'entreprise : .....	44
Section 2 : l'enquête sur le terrain : .....	47
Section 3 : Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche.	54
CONCLUSION GENERALE.....	72

**INTRODUCTION**  
**GENERALE**

La dimension des ressources humaines dans l'entreprise est un élément indissociable de son fonctionnement. De ce fait, les entreprises doivent avoir une stratégie de développement humain en harmonie avec leur stratégie économique, pour que leurs ressources humaines puissent procurer une forte valeur ajoutée et aider l'entreprise à s'adapter à son environnement.

La performance sociale est l'une des composantes de la performance globale de l'entreprise, elle appartient aux entreprises de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (implication, engagement, climat social, qualité de vie).

Aujourd'hui, les dimensions sociales prennent de plus en plus d'importance, Parmi les éléments stratégiques mis en place par l'entreprise pour atteindre sa performance sociale : la communication.

Que ce soit dans une fonction de gestion comme manager, agent de service, membre d'une équipe vous ne pouvez pas rester sans communiquer<sup>1</sup>

la communication interne devenue un outil d'implication des salariés dans le milieu de travail et une source de motivation et de mobilisation des compétences et un moyen pour assurer la cohésion entre tous les membre de l'organisation tout en assurant un climat sociale favorable pour le travail afin que ce dernier « le salarié » puisse apprécier le travail .

De ce fait, la communication interne est considéré 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 ce cadre notre thème de recherche porte sur l'impact de la communication interne sur la performance sociale.

Le choix de ce thème s'explique par son importance dans la gestion des ressources humaines à l'intérieur de l'entreprise, la communication interne joue un rôle important dans la motivation, la satisfaction des salariés et l'instauration d'un climat social favorable pour le travail.

---

<sup>1</sup>Philippe Chevallier, Communication des entreprises & des institutions, Université de Marne-la-Vallée, 2004, file:///C:/Users/pc/Downloads/537e1a794a8f3.pdf

Notre mémoire a pour objectif de cerner la notion de la communication interne et la performance sociale et étudié les liens entre eux, tout en essayant de répondre à la problématique suivante :

**Quel est l'impact de la communication interne sur la performance sociale ?**

Cette problématique nous amène à poser certain nombre de questions telles que :

Q1 : que signifie la communication interne ?

Q2 : quel est le facteur le plus important dans un climat social favorable ?

Q3 : quels sont les liens entre la communication interne et la performance sociale ?

Afin de répondre à la problématique et aux sous questions, nous avons reformulé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse principale :**

La communication interne améliore la performance sociale de l'entreprise.

**Sous-hypothèses**

H<sub>1</sub> : La communication interne permet de faire passer les consignes hiérarchiques.

H<sub>2</sub> : Le respect et les interactions est le facteur le très important dans l'assurance d'un climat sociale favorable

H<sub>3</sub> : La communication interne contribue à créer un climat social favorable.

Afin d'approfondir le sujet, nous avons opté pour une méthodologie descriptive, analytique et théorique pour cerner les notions de communication interne et la performance sociale dans l'entreprise.

Nous avons choisi de structurer notre travail autour de trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous aborderons la notion de communication puis la notion de la communication interne d'entreprise et enfin outils et types et obstacles de la communication interne.

Dans le deuxième chapitre nous aborderons des généralités sur la performance puis la notion de performance sociale. Ainsi sa relation avec la responsabilité sociale des entreprises enfin les différents liens entre la communication interne et la performance sociale.

Enfin, après une présentation de l'entreprise nous allons présenter les résultats du questionnaire distribué auprès l'entreprise TONIC industrie pour objectif d'étudier l'impact de la communication interne sur la performance sociale

**Chapitre 1 : Généralités sur la  
communication interne**



La Communication est sans doute la pierre angulaire de l'entreprise, la communication de l'entreprise se présente sous deux formes dont une communication interne et une communication externe.

La communication interne est une composante indissociable d'une stratégie d'entreprise qui évolue dans le temps. Informer, mobiliser et accompagner, ce sont les principales fonctions de la communication interne. Aucune direction générale n'envisage un fonctionnement équilibré d'une entreprise sans l'appui d'un service dédié pour la communication interne.

Ce chapitre présente les notions fondamentales de la communication d'entreprise. Puis traite la communication interne dans l'entreprise. Et enfin présente, les outils et les types et les obstacles de la communication interne au sein de l'entreprise.

**Section 1 : la communication de l'entreprise :**

La communication de l'entreprise se présente sous deux formes dont une communication interne et une communication externe ; la communication interne s'intéresse à l'environnement interne de l'entreprise c'est-à-dire elle dirige vers les salariés et la direction de l'entreprise tandis que la communication externe concerne l'environnement externe de l'entreprise (client, fournisseurs...)

**1. Définition de la communication :**

L'entreprise n'est pas un élément isolé et indépendant. Elle fait partie d'un système économique et ne peut fonctionner seule.

La communication des entreprises est un élément important pour continuité de l'entreprise, elle permet aux employés et aux groupes de transmettre les informations nécessaire tels que les objectifs organisationnels, la mission de l'entreprise.

Nous présentons quelques définitions qui vont nous permettre de comprendre la communication :

« La communication est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre .quand la communication se produit, nous disant que les parties composantes de cette transmission forment un système d'information<sup>1</sup> »

Selon SEKIOU : « La communication est un comportement verbal ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur le récepteur<sup>2</sup> »

La communication est aussi : « On peut définir la communication 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'exister et de fonctionner<sup>3</sup> »

---

<sup>1</sup>G. A. MILLER- langage et communication. PUF, Paris, 1956, CEPL, RETZ, paris 1973, p19

<sup>2</sup>SEKIOU.L : gestion du personnel, édition ISBN, Montréal, 1986, P 356.

<sup>3</sup>ARCAND et BOURBEAU : La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, les éditionsCEC.INC, Paris, 1998, P13.

Donc on peut définir La communication comme l'action de communiquer et d'être en contact avec un autre pour transmettre des informations, des idées et des sentiments ; Par un moyen de communication.

## 2. Définition de l'information et ses sources :

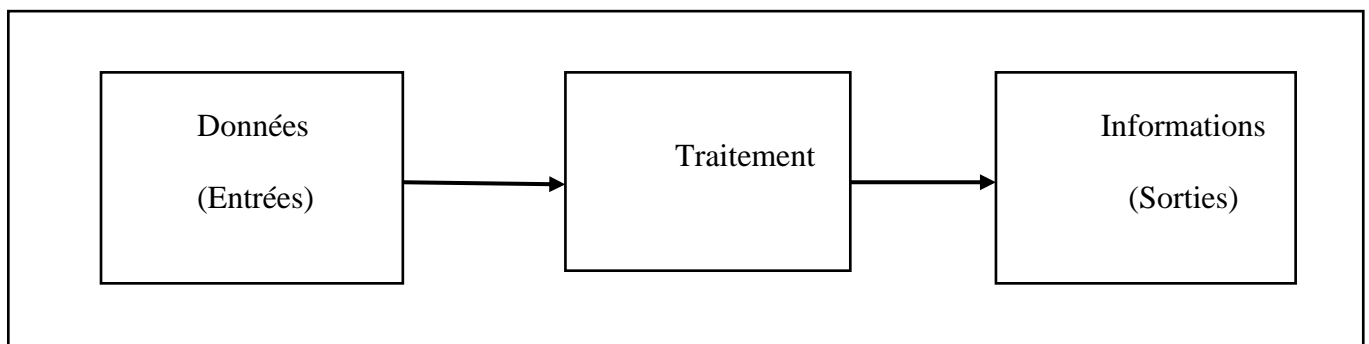
### 2.1 Définition de l'information :

SEKIOU définit l'information comme étant : « *L'information constitue le support de la connaissance, qu'elle soit propre à chaque individu ou collective. Sans information il n'y a aucune représentation du monde, or c'est elle qui constitue notre connaissance. Elle est l'instrument de la communication interne à l'organisation et externe avec son environnement .Elle contribue ainsi à assurer cohérence et cohésion* <sup>1</sup> »

L'information c'est aussi une émission, réception, création, retransmission, des données et des signaux groupés oraux ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, et d'effets de toute sorte, dans tous les domaines de vie ,par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes qui sont en intersection avec leur environnement <sup>2</sup>.

Au sens général, on peut dire que l'information consiste en un message qu'a un sens émis par une personne vers d'autres personnes susceptibles de le recevoir et le comprendre. Elle porte principalement sur les relations entre les individus et les faits (les évènements et les données utiles à leurs activités et leur développement).Une information est un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque.

**Figure N°1.1: Le système d'information**



<sup>1</sup>ALMEDIA.N et LIBAERT.T : la communication interne de l'entreprise, 3eme édition, édition DUNOD, Paris, 2002, P 13.

<sup>2</sup><https://www.olats.org/schoffer/archives/definfo.htm>consulté le 21/02/2020 à 10 :05.

Les informations sont des données traitées ou transformées qui aident quelqu'un à prendre une décision ou à tirer des conclusions. Ou bien l'information c'est une ou plusieurs données qui ont un sens.

## **2.2 Les sources de l'information :**

Généralement la direction est la première source d'information et la source la plus importante de l'entreprise auprès de laquelle s'alimente le responsable de la communication interne. Mais il existe des autres sources peuvent être internes ou externes :

-Internes : sont issues de l'entreprise elle-même. Exemples : documents administratifs (comptes rendus, notes de service), documents comptables (bons de commande, factures, bilans ...)

-Externes : proviennent de l'extérieur de l'entreprise (issues des clients, des fournisseurs, des syndicats professionnels, de la presse, d'Internet, de prestataires externes fournisseurs d'informations...)<sup>1</sup>

## **3. La place de la communication dans l'entreprise :**

La façon dont les entreprises organisent la fonction communication, partagent le territoire entre la communication interne et externe. Quoi qu'il en soit, la communication interne exige l'implication du personnel compétent et doit souvent s'enrichir de collaborations externes.

Comme toute les fonctions de l'entreprise, la communication, qu'elle soit interne ou externe appelle à une structuration. Plusieurs modèles d'organisation sont envisageables,

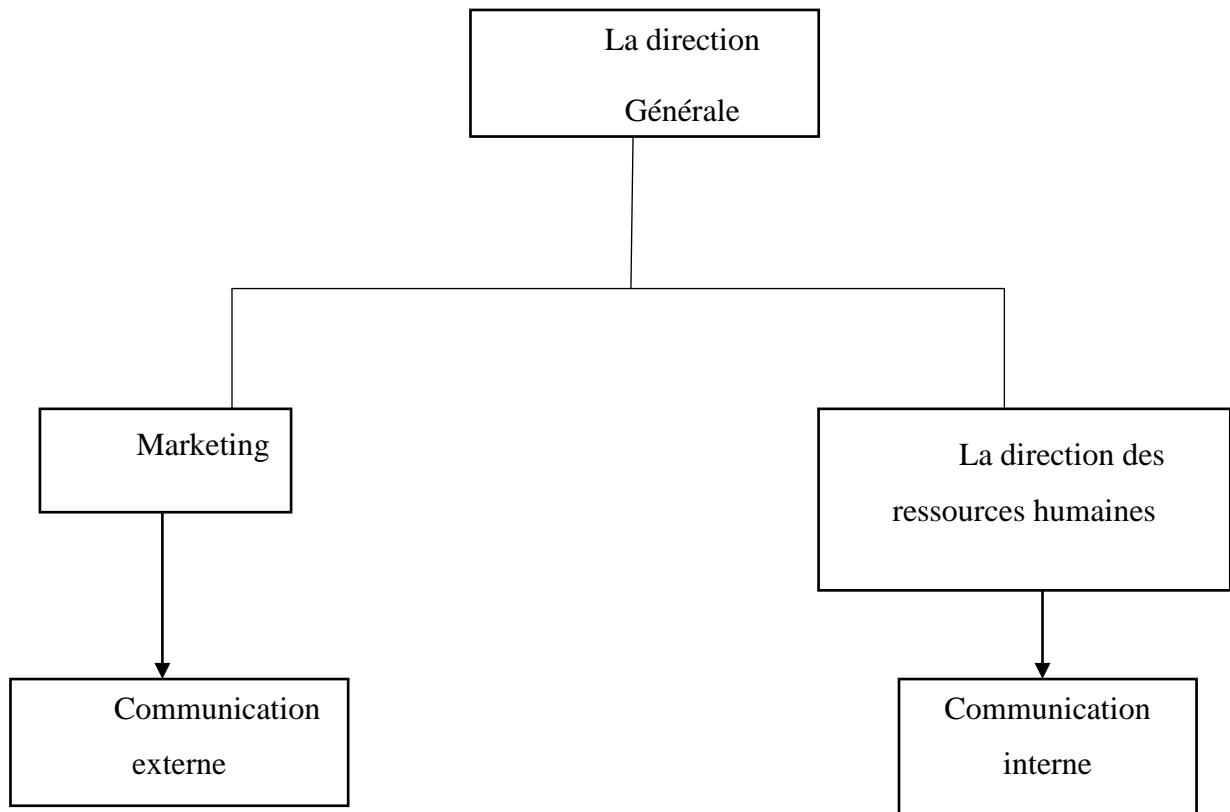
---

<sup>1</sup>Landrieux-Kartochian,S, Josien,S : L'essentiel du management des entreprises, 7ème édition ,Édition Gualino, Issy-les-Moulineaux, 2019, P 45.

On peut repérer schématiquement trois cas de figure :

### 3.1 La structure subordonnée :

Figure N°1.2: *la place de la communication au sein de la structure subordonnée.*



Source : DEMONT, L-KEMPF, A et autres « *la communication des entreprises : stratégie et pratiques* », éd Nathan, P216

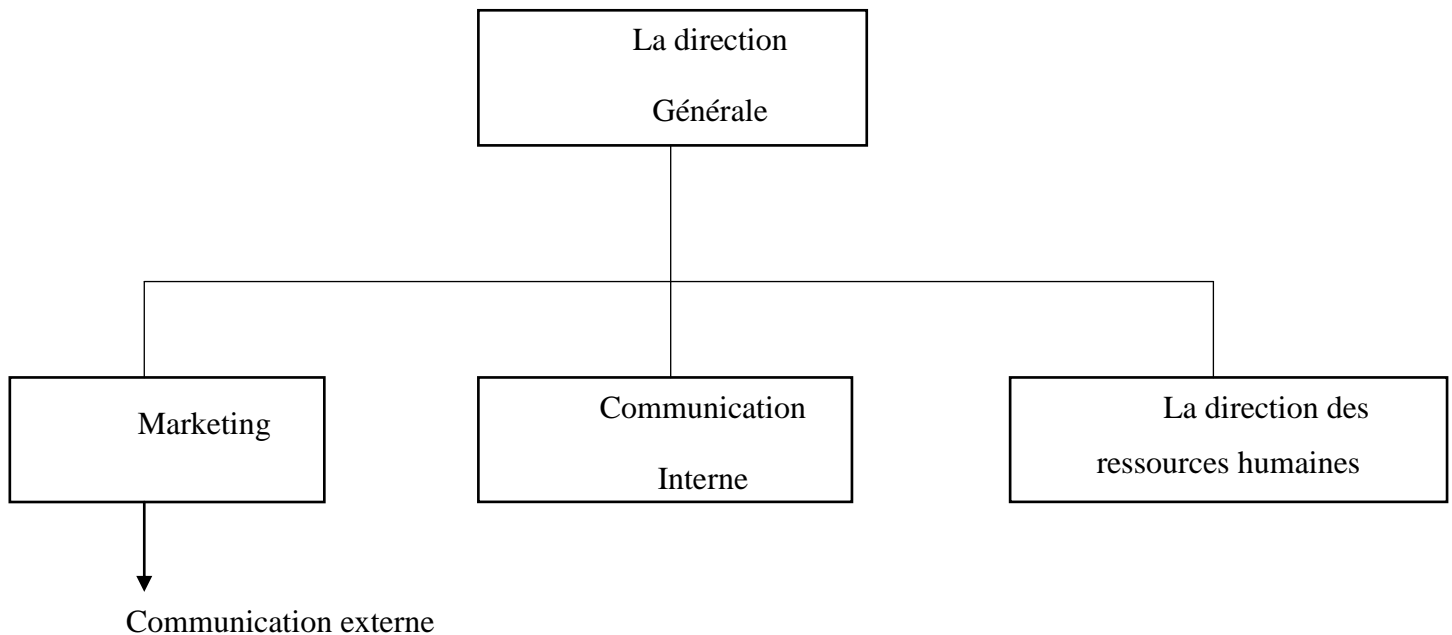
Dans ce cas, la communication interne est sous la coupe du responsable des ressources humaines. Une telle situation permettra une bonne symbiose avec les autres pôles de la politique de développement des ressources humaines. Tandis que la communication externe est sous la coupe du responsable marketing.

Ce type d'organisation est à conseiller pour les entreprises de main d'œuvre. Par contre, il présente certains risques :

- Manque de créativité et d'innovation en matière de communication interne.
- Le manque de territoire autonome et de champ spécifique à la communication interne
- Le peu d'importance accordé à la communication interne face aux problèmes d'administration du personnel, de relations professionnelles, recrutement ou de formation.

**3.2 La structure spécialisée :**

**Figure N°1.3 : La place de la communication au sein de la structure spécialisée**

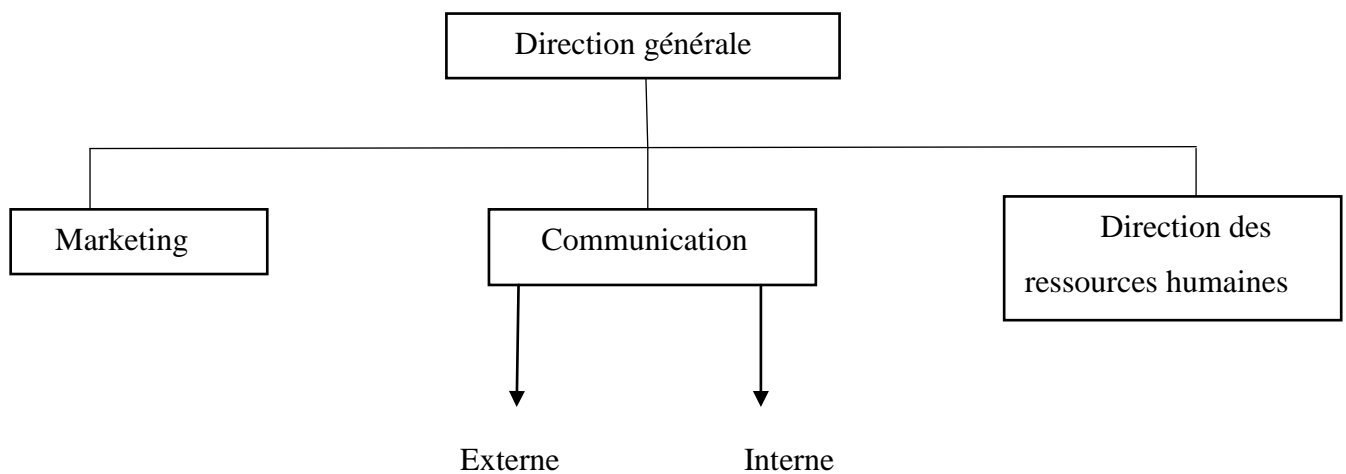


Source : DEMONT- A. KEMPF et autres, Op. Cit, P.217

La communication interne est positionnée dans l'entreprise, comme fonction autonome à part entière et attaché directement à la direction générale. Elle est alors reconnue comme une variable stratégique d'importance cruciale. Par contre la communication externe est liée à la direction marketing.

**3.3 La structure intégrée :**

**Figure N°1.4 : La place de la communication au sein de la structure intégrée**



Source : DEMONT.L-KEMPF-M, Op.cit., P.217.

Ici, le choix est de réunir au sein de la même fonction, communication interne et communication externe. Les arguments du rapprochement ne manquent pas : meilleure cohérence entre les communications externes et internes, réduction des frais de fonctionnement, optimisation des moyens et outils commun (moyens audiovisuels, déduction, banque d'image, ..., etc.).

Des risques néanmoins demeurent. Le principal est de voir la communication interne s'inscrire dans une optique de type publicitaire et relations publiques.

Dans ce type d'organisation, il existe un laminage de la dimension managériale de la communication interne. La communication interne avait tendance managériale à se résumer à une série d'actions (par exemple : journal d'entreprise) plaquées sur le corps social avec une prise en compte insuffisante de l'identité et de la complexité de l'entreprise.

**Section 2 : la communication interne d'entreprise :**

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés.

L'objectif est généralement de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise.

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

La communication interne est l'une des composantes de la communication d'entreprise. Ce type de communication vise l'ensemble des salariés de l'entreprise

Nous avons différentes définitions :

Selon Alecian et Foucher : « *La communication interne consiste en l'échange d'information et de signes à caractère général entre les membres d'une même organisation*<sup>1</sup> »

Pour D'ALMEIDA.Net LIBAET.T T « *La communication interne est la composante principale d'un système global des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel dans l'organisation. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.*<sup>2</sup> »

Et une troisième définition : « *La communication interne est la gestion de flux d'informations à l'intérieur de l'entreprise. L'enjeu pour l'entreprise est canaliser ces informations, de les traiter, de façon à les diriger vers leurs utilisateurs. En effet, il ne faut pas se laisser envahir pour une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision*<sup>3</sup> »

Donc la communication interne c'est un processus d'échange d'information et des connaissances entre tous les membres d'une organisation dans tous les sens, dans le but de développer la cohésion interne, favorisé le travail et créer un climat social performant.

---

<sup>1</sup>ALECIAN SERGE, FOUCHER DOMINIQUE « *Guide de management dans le service publique* », Edition les organisations, 1999, P 116.

<sup>2</sup>D'ALMEIDA.Net LIBAET.T T : la communication interne de l'entreprise, 8ème édition, édition DUNOD, Paris, 2018, P 07.

<sup>3</sup>KEBAILI Hayet, L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ORGANISATIONS Université de Boumerdes <http://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf> le 27/02/2020, 12 :53



**2. Histoire et évolution de la communication interne :**

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne ».

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les « inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés.

Pour mieux comprendre les évolutions de la communication interne on va tenter de mieux

expliquer les changements que celle-ci a connu dans chaque domaine :

**2.1 L'évolution technologique :**

L'accès à l'information via les techniques de l'internet est le phénomène qui marque Peut-être le plus esprit. On ne peut qu'être admiratif sur la quantité d'information qui devient accessible et si facile à transférer. Ces outils facilitent par ailleurs le travail collectif et les échanges horizontaux.

L'information circule à travers les pays et les fuseaux horaires. Les moyens se multiplient via les outils internet et le courrier électronique, et un type d'échange tout à fait nouveau se met en place. Mais, en même temps, la vitesse devient un critère de référence, la nécessité de réagir vite génère un certain stress, et la profusion d'information qu'il faut traiter devient impossible à assimiler. Pour la communication interne. Le seul problème est d'utiliser ces outils en résistant à la tentation qui se fait jour de remplacer la réflexion et le fond par la vitesse.

**2.2 L'évolution économique :**

La mondialisation intervient pour une grande part dans ces évolutions.

Elle oblige à repenser totalement les stratégies. La plupart des entreprises sont internationales, y compris de nombreuses PME.

Cette internationalisation induit inévitablement une autre culture, exige de nouveaux savoir-faire, ce qui fragilise les salariés les moins aptes à adopter de nouveaux comportements.

**2.3 L'évolution psychologique :**

La perception du temps de travail évolue de plusieurs manières. Les départs en préretraite font des envieux. La question des 35 heures, un avantage pour les uns, des contraintes pour les autres, conduit les bénéficiaires à se consacrer d'une manière plus importante à leur vie privée. L'investissement dans la carrière semble moins préoccuper les jeunes générations, qui acceptent plus facilement d'être mobiles.

Si les évolutions font que l'engagement, l'implication, la relation au travail sont sans doute encore ressort de motivation, le responsable de communication interne désormais dans un monde paradoxal.

Il va pourtant falloir maintenir un minimum d'intérêt commun, une motivation dont il faudra dessiner les contours pour permettre à la structure de continuer d'avancer vers un but reconnu et réalisable.

La communication interne efficace se situe désormais le plus souvent autour du métier, de l'équipe, des savoirs et du service, en toute connaissance du contexte économique.

Quoi qu'il en soit, il va falloir produire, vendre et rendre le service attendu. Pour la communication, cela nécessite de s'interroger sur les actions nécessaires à mener malgré ce cadre difficile, de savoir quelles sont les informations à transmettre, les échanges à animer, pour que l'ensemble de la structure ait une dynamique partagée, comprenne les grands enjeux et le choix de positionnement de l'entreprise, et y adhère.

On peut évoquer quelques questions essentiels, que les salariés se posent toujours, et auxquelles les entreprises doivent répondre.

Qui sommes-nous ? Quelle est notre position sur le marché ? Ou voulons-nous aller et comment ? Qui commande ? Sur quoi suis-je jugé ? Quelle est la place de mon service ou sein de l'entreprise ?

Comment mon travail est-il reconnu et qu'elle est la récompense ?

Quelle évolution de carrière est possible ? En fonction de l'entreprise, de son histoire, se poseront ensuite les questions relatives au style de management, à des attentes plus sociales et psychologiques, à l'orientation plus au moins humaniste des dirigeants qui donneront leur empreinte aux échanges internes.

### **3 Les objectifs de la communication interne :**

La communication interne a pour principal objectif c'est valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

MOREL définit l'objectif de la communication interne par : « L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation <sup>1</sup>»

Parmi les objectifs principaux de la communication nous avons à citer :

#### **3.1 La compréhension :**

L'objectif premier de la communication interne est de permettre à chaque salarié d'améliorer la connaissance de son travail.

Pour accomplir leurs tâches, les salariés doivent être informés dès leur embauche sur leur poste de travail, leur missions, leurs tâches et sur les moyens dont ils disposent pour l'exécution de leurs tâches .

---

<sup>1</sup>MOREL, (Philippe), Op.cit. P82

**3.2 Instaurer une culture d'appartenance :**

Le deuxième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise.

Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel. La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.<sup>1</sup>

**3.3 Aider le management :**

L'un des objectifs de la communication interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. La communication interne aide le management à identifier les enjeux de communication liés aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adaptée.

**3.4 Au service du projet d'entreprise :**

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités.

La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. La démarche de projet est un acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.

---

<sup>1</sup>D'ALMEIDA.Net LIBAET.T, op.cit. P 24-26.

### **Section3 : outils et types et obstacles de la communication interne.**

#### **1. Les outils de la communication interne :**

En matière de communication interne, il existe plusieurs outils permettant de diffuser l'information à l'ensemble des salariés

Le choix d'outils dépend du contenu des messages et le public pour lesquels ils sont destinés. Ces outils peuvent être regroupés en trois catégories :

#### **1.1 Les moyens écrits :**

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. Un des éléments du problème consiste dans la surcharge en moyens écrits. Ceux-ci sont alors assimilés au gaspillage de temps et d'argent, à un ciblage imparfait et plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne, trop d'information tue l'information.

A l'inverse, permet de crédibiliser une information car il engage son auteur. Celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité, de sa mise en œuvre, de sa capacité de consécration, de son traitement individuel, de sa fonction symbolique, celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus qu'à l'oral.

#### **1.1.1 le journal d'entreprise :**

Le journal de l'entreprise est un support très favorisé dans la communication interne, il est utilisé par la majorité des grandes entreprises, le journal de l'entreprise est établies périodiquement, il consiste l'ensemble des informations concernant l'entreprise, il permet une parfaite maîtrise de contenu rédactionnel. Plus de sa simplicité, il permet le contrôle de développement de la communication et de l'information. Selon la cible visée.

#### **1.1.2 Le tableau d'affichage :**

Le tableau d'affichage est un outil de diffusion de l'information, fixes ou mobiles, support peu coûteux, facile à mettre en œuvre et à gérer, Réducteur par nature il convient aux informations ponctuelles simples ne demandant ni argumentation lourde ni mise en perspective. C'est un instrument modulable qui véhicule tous type de messages.

**1.1.3 La boîte à idée :**

Matérialisé par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

la boîte à idées constitue une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante. Elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq.

**1.1.4 Note de service :**

elle est utilisée par toutes les entreprises, quelle que soit sa taille, c'est un outil indispensable du management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne et de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales.

Le principe est simple : le personnel dépose par écrit anonymement ou nom- ses suggestions. Celles-ci traitent de l'entreprise sous différents angles : technique (amélioration des méthodes de travail, protection industrielle, économies d'énergie, équilibrage du temps de production, résolution de certains dysfonctionnements traditionnels tels que pannes, casse, vols) ; humain (amélioration des conditions de travail, aménagement des horaires, perfectionnement du système d'hygiène et de sécurité) et administratif (réorganisation fonctionnelle des procédures, circuits et normes, accélération des liaisons interservices,...)

**1.1.5 Le flash d'information :**

Ces notes d'information rapides et brèves ont pour objectif d'informer d'un événement qui vient de se dérouler ou qui va avoir lieu très rapidement.<sup>1</sup>

**1.1.6 La documentation :**

Elle constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut être communiquée de trois manières aux salariés ; par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salarié.

---

<sup>1</sup>SidibeOomar, la communication interne source de motivation, 2012-2013, institut supérieur de management des entreprises [http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents\\_numeriques/M0196MPSG14.pdf](http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf) le 25/3/2020, 13 :04

**1.1.7 Lettre au personnel :**

C'est un document signé par le directeur et remis, ou plus généralement envoyé, aux membres du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'évènements importants dans la vie de l'entreprise .

**1.2 Les moyens oraux :**

L'échange oral est le moyen de communication le plus ancien, le plus naturel et le plus immédiat.

Cette technique a toujours été utilisée par les entreprises. En effet, la communication orale permet de développer une relation de proximité adapté pour des messages très personnalisés et très individuels<sup>1</sup>.

**1.2.1 Les réunions :**

Les réunions sont des outils de communication interne, consiste à regroupé un ensemble des participant, pour but de transformer les idées et les informations.

Il existe plusieurs types de réunions (Les réunions d'information, Les réunions d'échange, les réunions de dialogue, les réunions de négociation...)

**1.2.2 L'entretien individuel :**

C'est la technique la plus adaptée pour la transmission des messages fortement personnalisé utilisé pour motiver un salaries ou pour discuter de l'évaluation d'un travail, pour responsabiliser un salaries sur une mission particulière<sup>2</sup>.

**1.2.3 Convention et séminaires :**

Une réunion regroupant moins d'une centaine de personnes sera appelée un séminaire, lorsque plus d'une centaine de personnes participent à une réunion, on l'appellera alors une convention, ces réunions sont toujours plus ou moins informatives mais elles donnent aussi une grande place à la motivation des salaries et au partage des émotions par les personnes présentes<sup>3</sup>.

**1.2.4 Le téléphone :**

Rapide, direct, le téléphone permet une conversation à deux (en général), plus souvent descendante ou latérale qu'ascendante. C'est un instrument permanent qui a tendance à être remplacé par Internet.

---

<sup>1</sup> Jean-Marc DECAUDIN et.all,la communication interne stratégies et techniques ,DUNOD, paris,2006

<sup>2</sup> Jean-Marc DECAUDIN op.cit. p 144

<sup>3</sup> Nicole D'ALMEIDAop.cit p149

**1.3 Les moyens électroniques :**

C'est l'ensemble des moyens permet de diffuser l'information informatiquement, ces moyens ont pris une place importante dans les grandes entreprises et se développent dans les petites et moyennes entreprises (PME). Les moyens électroniques permettent de mieux capter l'information, améliorant sa diffusion et facilitant sa compréhension, sa mémorisation et son assimilation.

**1.3.1 L'intranet :**

Moyen permettant de relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local, dans les grandes entreprise, l'intranet fait l'objet d'une gouvernance particulière en raison de sa pénétration dans l'ensemble des rouages des organisations .c'est un dispositif nouveau de communication très performant<sup>1</sup>.

Pour un coût réduit, les moyens électroniques offrent les avantages d'instantanéité et d'interactivité .A l'inverse reste peu conviviale, risque de rejaillir négativement sur le management intermédiaire, exclut les salariés non connectés<sup>2</sup>.

**1.3.2 La messagerie interne :**

C'est une boîte de dialogue et d'interface entre les agents, c'est une messagerie instantanée. Cet outil a l'avantage de faire circuler rapidement les informations entre les services et entre les agents<sup>3</sup>.

**1.3.3 Forum de discussions :**

Ils permettent l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>SidibeOomar, la communication interne source de motivation, 2012-2013, institut supérieur de management des entreprises [http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents\\_numeriques/M0196MPSG14.pdf](http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf) le 1/4/2020, 15 :00

<sup>2</sup> Jean-Marc DECAUDIN Op.cit p67

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Jean-Marc DECAUDIN op.cit. p68



**1.3.4 La newsletter :**

Se présente comme une version électronique du journal interne mais sa configuration est très facile. Elle permet de l'utilisation et la transmission sur l'adresse électronique des salariés de notes d'information important sur leur travail.

**1.4 Les moyens audiovisuels :**

L'audiovisuel, utilisé en interne de l'entreprise, peut se présenter sous plusieurs formes :

**1.4.1 Le film d'entreprise :**

Il s'agit d'un court métrage présentant les activités de l'entreprise, ou une partie d'entre elles, ou un problème spécifique, visant à faire connaître l'entreprise et sensibiliser le personnel à un problème précis. Il doit être adopté au public visé, aux objectifs et à la nature du message.

La production vidéo nécessite un budget spécial et fait appel a un producteur qui apporte son expérience et le savoir-faire de ses techniciens, il est destiner a présenté l'entreprise ou l'un de ses aspects ou salaries<sup>1</sup>.

**1.4.2 Le journal vidéo :**

Poursuit le même type d'objectif que la radio d'entreprise, le journal téléphoné .il peut être diffusé dans les lieux de rassemblement ou de passage. Ce journal peut prendre la forme d'un web télé interne diffusant des informations.

**1.4.3 Les événements audiovisuels :**

Il s'agit d'événements créés pour être mis en ligne sur l'Intranet. Afin sensibiliser et motiver les salaries pour émettre un feed-back.

**2. Les types de la communication interne :**

Dans toute organisation, il y a réel besoin de messages simples et cohérents reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux

On a trois types essentiels de la communication interne : la Communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale.

---

<sup>1</sup> Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, la communication interne des entreprises, DUNOD, 2014, p73

**2.1 La Communication descendante :**

Cette forme de communication est aussi appelée la communication du haut vers le bas, ce type de communication s'adresse à l'ensemble des salariés, elle joue un rôle de communication explicative car elle permet de diffuser les informations règlementaires (mesures de sécurité, règlement intérieur, etc.)

La communication descendante s'exprime en général par l'écrit à travers certains supports qui peuvent être les réunions, le journal interne, les notes de service, l'intranet, les bilans sociaux<sup>1</sup>.

**2.2 La communication ascendante :**

Ce type de communication part de la base (salariés) pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle est aussi dite du « bas vers le haut ».

Cette forme de communication est généralement provoquée et organisée par les syndicats ou autre comité étant donné qu'elle peut revêtir un caractère spontané. Il faut aussi noter qu'elle donne l'opportunité aux salariés d'exprimer leurs avis, leurs attentes, leurs besoins et aspirations.

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<sup>2</sup>.

**2.3 La communication latérale (ou horizontale) :**

La communication horizontale concerne les échanges entre personnes travaillant dans un même service à niveau égal ou des personnes travaillant dans les services différents. Toutes les études tendent à montrer le bon fonctionnement d'une organisation est fortement corrélé à l'existence de ces communications horizontales<sup>3</sup>.

En effet ce type de communication a pour but de faciliter l'intégration de la prise de décision l'incitation de l'action de partage de connaissance, d'information entre les différents membres d'une entreprise<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>SidibeOomar, la communication interne source de motivation, 2012-2013, institut supérieur de management des entreprises voir site : [http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents\\_numeriques/M0196MPSG14.pdf](http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf) consulté le : 5 /4/2020 à 17 :02

<sup>2</sup>Ibid., P 92.

<sup>3</sup>AUBERT.N et autres : *Management aspects humains et organisationnels*, édition presse universitaire de France, Paris, 1999, P 241.

<sup>4</sup>SidibeOomar, la communication interne source de motivation, 2012-2013, institut supérieur de management des entreprises [http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents\\_numeriques/M0196MPSG14.pdf](http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf) consulté le 20/4/2017

**3. Les obstacles de la communication interne :**

Parmi les obstacles de la communication interne :

**3.1 Le filtrage :**

Le filtrage désigne le fait que l'émetteur manipule l'information pour qu'elle soit accueillie plus favorablement par le récepteur. Lorsqu'un manager annonce à son patron ce qu'il croit que ce dernier souhaite entendre, il filtre l'information. Car le message transmis aux supérieurs doit être condensé et synthétisé par les subordonnés, de manière à éviter une surcharge d'informations. Les intérêts personnels des individus chargés de cette synthèse, leur façon de sélectionner ce qu'ils perçoivent comme important, détermineront l'aspect du filtrage.

Filtrage. Manipulation délibérée de l'information visant à lui assurer un accueil plus favorable de la part du récepteur.

**3.2 Les rumeurs :**

Les rumeurs sont des problèmes associés au besoin d'information de la part des salariés.

C'est une communication informelle dans un sens négatif puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent.

La rumeur est aussi un fait provoquant la démotivation du personnel donc elle présente un risque important à l'entreprise c'est pour cela il faut traiter toutes les rumeurs comme des menaces sérieuses et d'essayer de neutraliser les inquiétudes et les incertitudes qui peuvent les alimenter.

**3.3 Le langage :**

Les mots possèdent un sens différent suivant les personnes. « Le sens des mots ne dépend pas d'eux, mais de nous-mêmes. » L'âge, l'éducation et les origines culturelles font partie des variables qui influencent le plus nettement le langage d'une personne et le sens qu'elle donne aux mots.

Dans une entreprise, les employés sont généralement d'origines diverses, et ne s'expriment donc pas tous de la même façon. En outre, leur répartition en différents services donne naissance à des spécialistes qui développent leur propre jargon. Au sein des grands groupes, les gens sont également très souvent dispersés- il arrive même qu'ils travaillent dans différents pays et utilisent suivant le lieu des termes et des expressions spécifiques. Le

système hiérarchique peut lui aussi poser des problèmes. Ainsi, le langage des cadres supérieurs risque fort de mystifier les ouvriers, peu familiarisés avec le jargon du management.

Il faut garder à l'esprit que la pratique d'une langue commune n'implique pas l'utilisation d'un langage uniforme. L'émetteur d'un message aura tendance à s'imaginer que les mots utilisés signifient la même chose pour le récepteur. C'est une erreur, et cela ne peut que perturber la communication. La possibilité de savoir comment chacun d'entre nous modèle la langue permettrait de minimiser ce genre de difficultés.

### **3.4 La perception :**

C'est une limite importante susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur plusieurs individus ne veulent entendre que ce qu'ils veulent savoir.

L'information qui ne correspond pas à leur attentes à parfois tendance à être rejetée dans la pratique le récepteur interprète souvent l'information à partir de son expérience, sa formation ou selon ce qu'il a cru voir entendre et sentir.

### **3.5 Les émotions :**

L'humeur du récepteur influence l'interprétation du message reçu. Suivant que l'on se sent heureux ou déprimé, maussade ou euphorique, on interprétera souvent le même message de deux façons différentes. Les très fortes émotions sont particulièrement susceptibles de compromettre l'efficacité de la communication. Dans ces cas-là, l'affectivité prend alors le pas sur la rationalité et l'objectivité. Il vaut donc mieux s'abstenir de répondre à un message lorsqu'on est contrarié, au risque de manquer de lucidité.

### **3.6 La culture nationale :**

On notera enfin que les différences en matière de communication peuvent également résulter des spécificités linguistiques et culturelles des individus.

Comparons par exemple, deux catégories de pays : la France et les États-Unis, qui valorisent l'individualisme, et le Japon et la Suède, qui privilégient le collectivisme.

En France et aux États-Unis, les schémas de communication sont orientés le plus souvent vers l'individu, et clairement définis. Pour faire connaître leurs positions, les managers français ou américains font un usage intensif de mémos, de notes de service, de circulaires, et autres moyens formels de communication. Les managers intermédiaires accumulent ces informations afin d'être bien vus (filtrage), et de pouvoir convaincre leurs

subordonnés d'accepter les décisions et les stratégies de l'entreprise. Enfin, les employés couvrent leurs arrières en adoptant à leur tour le même comportement.

Dans les pays à tendance plus collective, tels que le Japon ou la Suède, les interactions sont souvent désintéressées, et les contacts entre personnes s'effectuent sur un mode beaucoup plus informel. A l'inverse de son homologue français ou américain, le manager japonais ou suédois consulte d'abord verbalement les employés, et ce n'est qu'au terme d'un long débat qu'il rédige le document officialisant l'accord conclu. On sait combien les Japonais, par exemple, privilégient le consensus ; chez eux, la libre communication est partie intégrante du travail. Les entretiens en tête à tête sont également encouragés.

Les différences culturelles peuvent influencer les choix des managers en matière de communication négligées, elles deviennent des obstacles.

En présence de ces obstacles cités et sans intervention constructive l'entreprise peut se voir confrontée à plusieurs problèmes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ROBBINS.S, DECENZO.D et GABILLIET.P : Management l'essentiel des concepts et des pratiques, 6<sup>ème</sup> édition, nouveaux horizons, paris, 2008, PP 371-375.

---

**Conclusion du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous constatons l'importance des communications internes dans l'organisation, car elles fournissent tout ce qui se passe et ce qui doit être fait. En outre, les conclusions suivantes ont été atteintes:

-La communication est un moyen essentiel utilisé par l'organisation pour atteindre ses objectifs et mener toutes ses activités en son sein.

- La communication informelle est un phénomène naturel et inévitable au sein de chaque organisation, car elle est liée à la nature humaine et cherche toujours à établir des relations sociales avec les autres.

- Les contacts informels, s'ils sont bien utilisés et convenus avec des objectifs de communication officiels, constituent un outil efficace pour clarifier toutes les idées et informations des contacts officiels.

**Chapitre 2 : approche théorique sur la  
performance sociale.**

## **Introduction de chapitre :**

Plusieurs termes sont associés 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 permet de recouvrir l'ensemble de ses composantes du vécu du travail, ce terme est la performance sociale. Dans ce chapitre, notre réflexion cherche d'abord à cerner le concept de performance,

Nous présenterons dans un premier lieu, des généralités sur la performance et ses différents types, ainsi que ses sources, Ensuite, nous pencherons sur l'explication de la performance sociale et sa dimension hédonique.

Enfin nous déterminons la relation entre la performance sociale et la communication interne.



## Section 1 : Généralités sur la performance.

### 1. Origine et définition de la performance :

#### 1.1. L'origine du terme performance :

Selon BOURGUIGNON le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XV<sup>ème</sup> siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.<sup>1</sup>

BOURGUIGNON Constate que le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés «mots valises» ou plus brutalement «*mots-éponges* ». Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations.<sup>2</sup>

#### 1.2 Définition de la performance :

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

Performant : « *Capable de bonnes ou de très bonnes performances, compétitif. Produit ou appareil performant, entreprise performante* »<sup>3</sup>

La performance : « *Résultat obtenu par un athlète. Chiffre qui mesure ce résultat. Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel* »<sup>4</sup>

Pour LORINO « la performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce

---

<sup>1</sup>BOURGUIGNON (A) : « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet août 1995, p.57.

<sup>2</sup>BOURGUIGNON (A) : *définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Performance et ressources humaines*, ouvrage collectif sous la direction de Anne marie Fericelli et Bruno sire, édition Economica, paris, 1996, p.20.

<sup>3</sup>YVON (M) : *les outils d'optimisation de la performance*, éditions d'Organisation, paris 2004, p.17.

<sup>4</sup>YVON (M) :Op.cit.p.17.

qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ». Elle est également « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »<sup>1</sup>

Selon BOURGUIGNON désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).<sup>2</sup>

Pour KHEMAKHEM : « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche, ...)* désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ».<sup>3</sup>

Selon WEISS.K.O : « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe direction, les résultats global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion.* »<sup>4</sup>

« *La performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous –entend bien entendu que ce résultat doit être bon* ».<sup>5</sup>

La performance selon le modèle de Gilbert :

Ce modèle présente la performance au centre du triptyque : objectifs-moyens-résultats, et c'est dans la relation entre les trois pole de ce triangle que se jouent l'économie :

**La pertinence** se rapporte à la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et les besoins de la société.

**L'efficacité**, qui s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs (efficacité maximale lorsque tous les objectifs visés ou impartis ont été atteints)

**L'efficience** qui correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir (généralement le numérateur et le dénominateur de ce rapport sont valorisés monétairement pour permettre l'agrégation des éléments) ; une organisation gagne en efficience lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou

<sup>1</sup> René Demeestère Philippe Lorino Nicolas Mottis, Pilotage et contrôle de l'entreprise de gestion, Dunod, Paris, 2013 voir site : <http://medias.dunod.com/document/9782100589326/Feuilleter.pdf> consulté le 01/08/2020

<sup>2</sup> [http://www.memoireonline.com/03/11/4297/m\\_Pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-et-performance-organisationnelle-de-Benin-telecoms-S2.html](http://www.memoireonline.com/03/11/4297/m_Pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-et-performance-organisationnelle-de-Benin-telecoms-S2.html)

<sup>3</sup> KHEMAKHEM (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod, paris.1992, p.311.

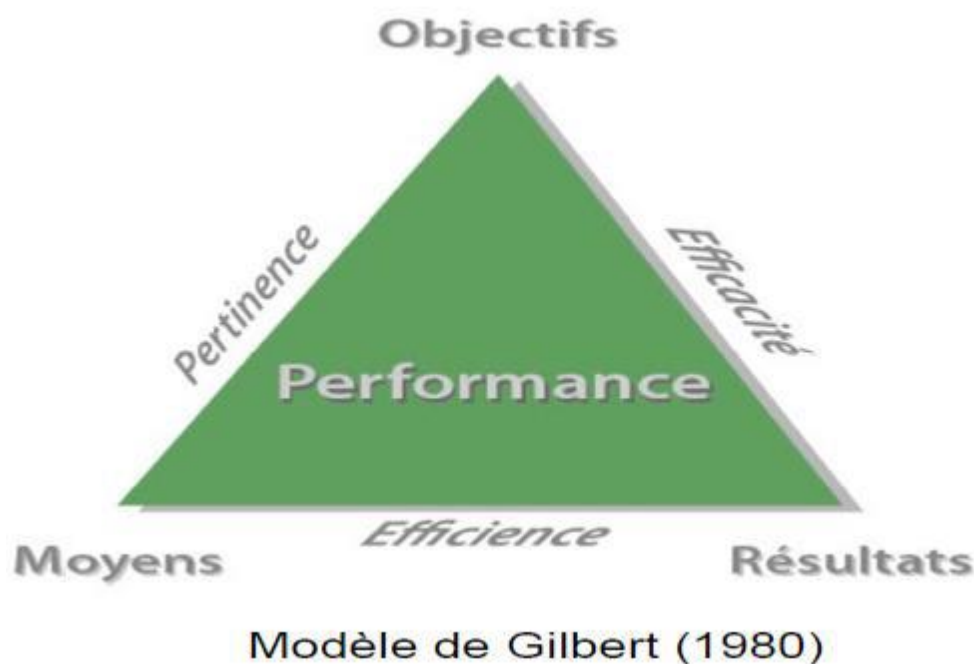
<sup>4</sup> WEISS.K.O (D) : *La fonction Rh*, les éditions d'Organisation, paris, 1988, p.675.

<sup>5</sup> BARTOLI (A) : *La performance des ressources humaines*, éditions Weka, paris, 2002, p.12.

lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens (lien avec la notion de valeur).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[http://cache.media.eduscol.education.fr/file/Web\\_conf\\_1\\_les\\_choix\\_des\\_SDG/03/9/LA\\_NOTION\\_DE\\_PERFORMANCE\\_\(SDG\)\\_eduscol\\_226039.pdf](http://cache.media.eduscol.education.fr/file/Web_conf_1_les_choix_des_SDG/03/9/LA_NOTION_DE_PERFORMANCE_(SDG)_eduscol_226039.pdf) 03/08/2010 11:30



**FigureN°2.1 : le modèle de la performance (modèle de Gilbert 1980)**

Source : [http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_\\_des\\_concept\\_s\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance__des_concept_s_aux_outils.pdf)

## **2 Les différents types de la performance :**

La diversité de l'environnement et l'objectif des entreprises oblige l'émergence de plusieurs types de résultat et des objectifs, donc plusieurs types de performance.

REYNAUD définit La performance globale comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* ». <sup>1</sup>

« *Le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprise* » <sup>2</sup>

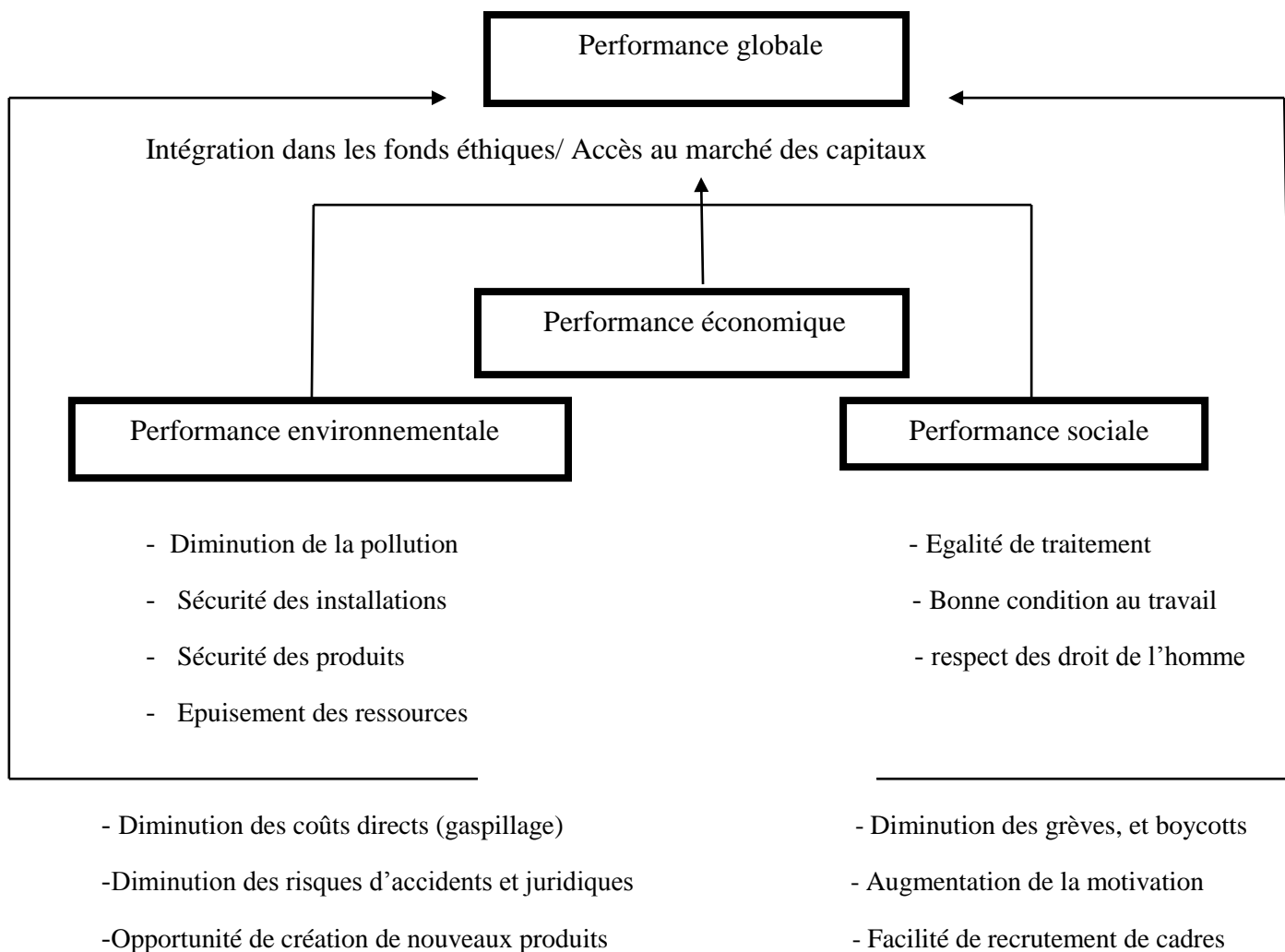
Donc la performance globale est composée par trois types de performance, ses composants sont : la performance environnementale, la performance économique, et la performance sociale.

REYNAUD résume les composants de la performance globale dans le schéma suivant :

<sup>1</sup>REYNAUD (E) : « *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique* », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003, p6.

<sup>2</sup>FAMOSE (J, P) : *Cognition et performance*, INSEP, 1993, p.113.

Figure N°2.2: Les composantes de la performance globale



Source : REYNAUD : Op.cit., pp. 1-15.

### 2.1 La performance environnementale :

Pour HENRI , et GIASSON , la performance environnementale peut être analysée comme la résultante du croisement de deux axes (axe interne et axe externe) qui ferait émerger quatre dimensions : l'amélioration des produits et processus, les relations avec les parties prenantes, la conformité réglementaire et les impacts financiers, et les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise.<sup>1</sup>

Dans le domaine du management environnemental, elle se définit comme : les résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par

<sup>1</sup>HENRI (J-F) et GIASSON (A): « *Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management* », CMA Management, N°67 August-September 2006, p.28.

l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux.<sup>1</sup>

Donc La performance au sien de l'entreprise se diffère par rapport à la politique environnementale. En effet, cette politique prend en compte de la mission, les objectifs, les conditions environnementales propres à chaque entreprise ainsi que des besoins de ses parties prenantes. Les deux définitions précèdent montre qu'il existe plusieurs critère d'évaluation de la performance environnementale, parmi ces critère on constate :

- relations avec les parties prenantes
- le degré d'amélioration des produits et des processus
- la conformité réglementaire
- Image de l'entreprise.

### **2.2 La performance économique :**

La performance économique s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte du résultat.

En effet, le bénéfice net (ou la perte nette) est une mesure finale de la rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance d'une firme.

Donc pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés. On détermine les critères d'évaluation de la performance économique suivant:

- la productivité, la compétitivité, la rentabilité
- la qualité des produits et services
- l'économie des ressources
- le chiffre d'affaire
- le respect des délais
- le profit

---

<sup>1</sup>Norme internationale ISO 14031 (1999), Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale, lignes directrices, AFNOR, p .2.

**2.3 La performance sociale :**

La notion de performance sociale selon ACHTE renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise. Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.<sup>1</sup>

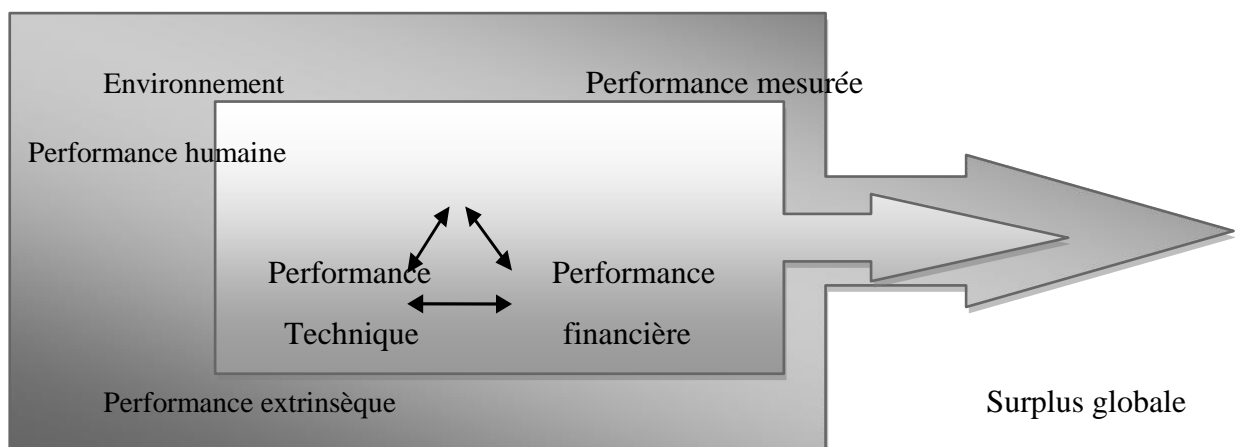
On constate que les critères d'évaluation de la performance sociale sont : satisfaction au travail, climat sociale, implication au travail, et engagement organisationnel.

Les performances sociales d'une organisation par rapport aux performances économiques et environnementale prennent en compte la nature des relations internes entre ses employés et avec les autres acteurs avec qui elle interagit.

**3. Identification des sources de performance :**

La performance a trouvé son origine dans deux sources l'une est interne, l'autre est perçu de l'environnement. MARTORY et CROZET résument les sources de la performance dans le schéma suivant :<sup>2</sup>

**Figure N°2.3 :** Les sources de la performance.



Source : MARTORY et CROZET : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Edition Dunod, 5eme édition, 2002, p.165.

<sup>1</sup>ACHTE (I) et autres : *Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?*, Mémoire de master de business administration, ressource humains, université paris, 2010, p.30.

<sup>2</sup>MARTORY (B) et CROZET (D): *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Edition Dunod, 5eme édition, 2002, p.165.

Plus précisément :

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison <sup>1</sup>:

-D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

-D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.

-D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

---

<sup>1</sup>OUACHERINE (H) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, mémoire de magistère INC, 2001-2003, p.32.



## **Section 2 : Généralité sur la performance sociale.**

### **1. Définition de la performance sociale :**

La Social Performance Task Force définit la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales.<sup>1</sup>

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.

La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière car elle ne relève pas directement de l'activité économique : une organisation socialement performante agit en cohérence avec des valeurs sociales qu'elle s'est choisies (en général, des valeurs humaines).<sup>2</sup>

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.

LAPENU et AL définissent les performances sociales d'une organisation par rapport aux performances économiques et financières, comme celles qui « prennent en compte la nature des relations internes entre ses employés et des relations qu'elle entretient avec ses clients et avec les autres acteurs avec qui elle interagit ». Plus globalement, on peut entendre par performance sociale : « les effets de l'institution sur les conditions sociales : effet sur le niveau de vie (pauvreté), logement, santé, éducation etc. »<sup>3</sup>. Deux orientations peuvent être observées :

### **1.1 La performance sociale externe :**

Dite aussi performance sociétale, afin de souligner la capacité de l'entreprise à se comporter en citoyenne, désigne les efforts des dirigeants de l'entreprise, pour apporter une

---

<sup>1</sup>AHMED ZAID (M) et CHERTOUK : « Contribution Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Valencia, N° 360, 21 Octobre 2011.p.8.

<sup>2</sup><http://sf401b77cfbf2df40.jimcontent.com/download/version/1393342478/module/9183808397/name/CHAP+18+LA+PERFORMANCE+SOCIALE+SYNTHESE.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.quelprogres.fr/wp-content/uploads/2014/10/Livre-blanc-Def.pdf> consulter le 05 AOUT 2020, 20:10

certaine satisfaction à des interlocuteurs externes (consommateurs, fournisseurs, citoyens des pays d'implication, pouvoirs publics et leaders d'opinion)

### **1.2 La performance sociale interne :**

Fait référence à la prise en compte, par les dirigeants, des intérêts du personnel. Les écrits spécialisés en gestion des ressources humaines (GRH) indiquent fréquemment, que le pôle interne de la performance sociale comporterait deux notions étroitement liées entre elles : d'une part le concours apporté par les membres de l'entreprise, traditionnellement aux résultats économiques, et aussi plus récemment, à la flexibilité organisationnelle.

**Performance sociale** est l'ensemble des **indicateurs** susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal être, risque, stress, etc.).<sup>1</sup>

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 de celle-ci.**<sup>2</sup>

### **2 Mesure de la performance sociale :**

Pour mesurer la performance sociale de l'organisation, on fait appel généralement aux indicateurs, plus précisément aux indicateurs sociaux .mais avant d'aller à la définition des indicateurs sociaux on définit d'abord un indicateur de performance d'une manière générale.<sup>3</sup>

Pour LORINO un indicateur de performance se définit comme “ une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ”. Ce n'est donc pas une mesure “ objective ”, attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'agent, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action, évaluation de résultats)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Danielle picard, représentation de performance sociale interne, université paris 9 dauphine voir site : <https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/5715/1996picard033.pdf?sequence=2>

<sup>2</sup> <https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/5715/1996picard033.pdf> consulté le 05/8/2020 à 21:00

<sup>3</sup> Karine Fontaine-Gavino Adrien Zambeaux , Bilan social et tableaux de bord, voir site : [http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan\\_soc\\_4.pdf](http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf) le 05/8/2020 à 21:30

<sup>4</sup> Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5 Forum international ETHICS, 2004, voir site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document> le 05/08/2020 à 21:10

L'indicateur devrait alors avoir une :

**Pertinence opérationnelle** : Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer).

**Pertinence stratégique** : son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage).

**Efficacité cognitive** : Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite.<sup>1</sup>

### 2.1 L'indicateur social :

Un indicateur social est défini à partir d'une donnée de base qu'est l'information il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif). Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur pour qu'il puisse constituer valablement l'unité d'œuvre. Les 3 rôles d'un indicateur social :

**-Informé** : Le premier rôle dévolu à tout indicateur social est un rôle d'information, cette information permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale qu'elle a mis en œuvre.

**-Diagnostiquer** : Le deuxième rôle des indicateurs sociaux est de permettre un diagnostic, c'est-à-dire de faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.

**-Prévoir** : Le troisième rôle des indicateurs sociaux est de prévoir, les indicateurs d'alerte permettant de détecter les éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements, de préciser les moyens nécessaires pour mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagées.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5 Forum international ETHICS, 2004, voir site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document> 05/08/2020 à 21:22

<sup>2</sup> Jean -pierre TAIEB, les tableaux de bord de la gestion sociale, Donod paris ,2004

Parmi les indicateurs de performance sociale on trouve<sup>1</sup> :

### 2.1.1 Indicateurs de mobilité :

$$\text{Taux d'entrée} = \frac{\text{Nombre d'entrées}}{\text{Nombre d'agents}}$$

$$\text{Taux de sortie} = \frac{\text{Nombre de sorties}}{\text{Nombre d'agents}}$$

$$\text{Turn over} = \frac{\text{Entrées} + \text{sorties}}{\text{Effectif}}$$

$$\text{Ratio de remplacement} = \frac{\text{Nombre d'arrivées}}{\text{Nombre de départs}}$$

### 2.1.2 Les indicateurs d'intégration :

$$\text{-Taux des départs} = \frac{\text{Nombre de départs sur l'année}}{\text{Nombre moyen d'agents}}$$

$$\text{- Taux des départs volontaires} = \frac{\text{Nombre de démissions, mutations, Détachements sur l'année}}{\text{Nombre de départs}}$$

$$\text{- Taux d'absentéisme maladie} = \frac{\text{Nombre de jours d'absence en jours ouvrés}}{251 * \text{jours} \times \text{nombre d'agents de l'effectif}}$$

### 2.1.3 Des indicateurs plus subjectifs à objectifs: <sup>2</sup>

- La satisfaction des collaborateurs.
- La qualité du climat social.
- Les situations de démotivation.
- Les situations de stress dépassé.
- Le coût de la perte d'image,
- L'engagement des salariés

<sup>1</sup> [http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan\\_soc\\_4.pdf](http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf)

<sup>2</sup> <http://sf401b77cfbf2df40.jimcontent.com/download/version/1393342478/module/9183808397/name/CHAP+18+LA+PERFORMANCE+SOCIALE+SYNTHESE.pdf>

**3. La performance sociale et la RSE :**

La relation entre la RSE et la performance sociale (performance de RH) apparaît en premier lieu relative et n'a aucun sens car la RSE intéresse à la société et à l'environnement ; la performance sociale s'intéresse aux ressources humaines disponibles et les résultats réalisés. Mais d'après les auteurs (Carroll, Wood...) La responsabilité sociétale de l'entreprise est l'origine de l'émergence du concept de la « performance sociale des entreprises »<sup>1</sup>

**3.1 la responsabilité sociale des entreprises (RSE)****3.1.1 Définition de la responsabilité sociétale des entreprises :**

Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), traduit de l'anglais « Corporate Social Responsibility », trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis tandis que son émergence en Europe est plutôt récente. Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE ; pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable.<sup>2</sup>

Mc Williams et Siegel (2001) définissent la RSE comme « les actions qui apparaissent comme socialement appréciées, au-delà des intérêts de l'entreprise et celles qui sont exigées par la loi ».<sup>3</sup>

**3.1.2 Les composantes de la RSE :**

Selon Carroll la responsabilité sociale des entreprises regroupe quatre composantes :

**-Responsabilités philanthropiques (discrétionnaires) :** consiste quant à elle à agir en bon citoyen corporatif au-delà des lois et des règles éthiques en reversant une partie des bénéfices à la collectivité, par exemple par des actions philanthropiques .

---

<sup>1</sup> <http://nbs.net/fr/connaissances/analyse-de-rentabilite/rentabilite-du-developpement-durable/comprendre-la-relation-entre-la-performance-sociale-et-le-rendement-financier-des-entreprises/.fr>

<sup>2</sup> Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2007, voir site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document> le 06/08/2020 à 3:00

<sup>3</sup> Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS ,2011 (Nantes), <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-de-l-art/download>

**-Responsabilité économique** : consiste par exemple à produire des biens et des services fiables, tout en fournissant des emplois, en générant de la richesse pour les actionnaires et en utilisant des technologies peu polluantes de sorte que les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et qu'il n'y ait pas d'externalités produites .

**-Responsabilité légale (juridique)** : consiste à obéir aux lois et aux réglementations. Les auteurs suggèrent en effet aux gestionnaires d'entreprise d'adopter une attitude positive face aux réglementations et de tirer avantage des obligations réglementaires pour innover dans les produits et dans la technologie.

**-Responsabilité éthique** : consiste à suivre les principes éthiques fondamentaux et, par exemple, à fournir une information complète et exacte, au-delà des obligations légales.<sup>1</sup>

### **3.2 La relation entre la RSE et la performance sociale (performance des RH) :**

#### **3.2.1 La RSE facilitent la gestion des ressources humaines :**

Les entreprises qui bénéficient de la réputation bien établie, un milieu de travail positif sont en mesure d'attirer des employés talentueux.

Les employés qui travaillent dans des organisations qui mettent en œuvre des pratiques positives de RSE et qui possèdent des valeurs éthiques sont plus dévoués et plus satisfaits par leur travail que les autres. Le dévouement des employés peut créer des économies de coûts ainsi que des possibilités de croissance.<sup>2</sup>

Dans les paragraphes suivants on va citer quelques principes de la RSE et qu'ont en relation avec la performance sociale au sein de l'entreprise

#### **3.2.2 Les conditions de travail :**

Les conditions de travail sont essentielles dans la gestion de ressources humaines. Elles influencent chaque maillon du fonctionnement de l'entreprise ; les mauvaises conditions de travail nuisent non seulement au bien des employés, mais aussi à l'image de l'entreprise et donc aux relations avec ses partenaires (ou d'autres parties prenantes).

---

<sup>1</sup> Marie-France Turcotte, la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, université du Québec à Montréal, 2004 voir site :<http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfCahiersRecherche/02-2002.pdf> le 06/8/2020 à 03 :30

<sup>2</sup> <http://nbs.net/fr/connaissances/analyse-de-rentabilite/rentabilite-du-developpement-durable/comprendre-la-relation-entre-la-performance-sociale-et-le-rendement-financier-des-entreprises/.fr> le 06/08/2020 à 04 :00

### **3.2.3 La gestion des carrières**

La politique de mobilité interne est un instrument essentiel des DRH, dans la gestion des carrières des employés. Elle est censée aider les collaborateurs à se développer, en leur apportant une variété de contextes et de challenges, sources d'enrichissement. En bref, c'est un élément clé de la politique RSE, pour le bien-être des salariés.

Ces démarches RSE permettent de fidéliser les salariés en améliorant l'image et la performance de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **3.2.4 Communiquer en toute transparence**

Le rôle de la communication est primordial dans la démarche RSE pour garantir l'implication de chacun. Le salarié souhaite être tenu informé des évolutions au sein de son entreprise. Il est donc important de les lui communiquer en toute simplicité et c'est l'objectif de la performance sociale.

L'implication d'un dialogue social de qualité est le pilier principal pour réussir.

---

<sup>1</sup> [http://mba.rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/Memoire\\_RH10\\_Demarche\\_RSE.pdf](http://mba.rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire_RH10_Demarche_RSE.pdf)

## **Section 3 : Indicateurs et dimension hédonique de la performance sociale**

### **1 Les indicateurs de la performance sociale :**

#### **1.1 Le bilan social :**

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.<sup>1</sup>

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>2</sup>

Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.<sup>3</sup>

#### **1.2 Les tableaux de bord sociaux :**

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, sa forme est libre. 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>4</sup>

Un tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'oeil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>[http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan\\_soc\\_4.pdf](http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf)

<sup>2</sup>Jean -pierre TAIEB, les tableaux de bord de la gestion social, Donod paris ,2004

<sup>3</sup>Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2007, voir site :<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>

<sup>4</sup>Jean -pierre TAIEB, les tableaux de bord de la gestion social, Donod paris ,2004

<sup>5</sup>[http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan\\_soc\\_4.pdf](http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf)



## 2. La dimension hédonique de la performance sociale :

Selon BAGGIO et ERIC SUTTER La dimension hédonique renvoie au travail ressenti, sous la forme d'émotions positives et négatives éprouvées au travail. Du grec ancien «hédonè», signifiant «jouissance» ou « plaisir », cette dimension conceptualisée par Aristippe de Cyrène puis Epicure fait référence à la recherche de plaisir, à l'évitement de la souffrance, et consiste en une évaluation subjective du travail, interprétation basée sur l'expérience et les stimuli reçus. Dans le champ du travail, elle a plutôt trait à des domaines qui relèvent de l'opinion, et sont particulièrement malléables en fonction du contexte voire de l'humeur des salariés.<sup>1</sup>

BAGGIO et ERIC SUTTER recense cinq concepts relevant de cette dimension :

le climat social, l'exposition aux stress, la satisfaction au travail, le bien être subjectif au travail, ainsi que la justice organisationnelle.

### 2.1 Le climat social :

Selon FOURGOUS et ITURRALDE le climat social est « *un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres.* »<sup>2</sup>

Le climat social peut être évalué de manière générale, mais il est également envisageable, par extension, de le décomposer en sous-thématiques plus restrictives:<sup>3</sup>

**-La perception de la qualité managériale :** porte spécifiquement sur les relations verticales (N+1, N+2) et le rôle des managers, ainsi que sur la perception des méthodes de management et des pratiques managériales.

**-La perception de la gouvernance sociale d'entreprise :** concerne la qualité des rapports humains et la capacité à « travailler ensemble », qu'il s'agisse de relations avec la Direction, l'encadrement, les IRP ou dans l'équipe.

---

<sup>1</sup>BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P): Op.cit.p.12.

<sup>2</sup>FOURGOUS (J.M) et ITURRALDE (B) : *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, éditions d'organisation. Paris, 1991.p.57.

<sup>3</sup>LANDIER (H) et LABBE (D) : *Le management du risque social*. Éd. d'Organisation. Paris 2005.p.80.

**-Le moral des salariés au travail** : qui a trait spécifiquement aux sentiments éprouvés par les salariés vis-à-vis de leur travail et de leur entreprise (inquiétudes, enthousiasme, conflits).

**-les non-sens au travail**, qui se focalisent sur le décalage entre les valeurs et les attentes des salariés et les contraintes imposées par l'entreprise.

### **2.2 Exposition au stress :**

Ce terme désigne, pour certains, l'état d'un corps matériel soumis à des pressions ou à des forces dont l'intensité avoisine ou dépasse le seuil de tolérance, pour d'autres, il décrit les phénomènes qui sont responsables de ces pressions ou de ces forces. Pour les uns, le stress est une entité matérielle liée à des modifications de nature physique pour les autres, il s'agit d'un concept subjectif associé à des facteurs psychologiques et émotionnels. Pour certains, stress et astreinte sont des synonymes pour d'autres, par contre ils désignent la cause et l'effet.<sup>1</sup>

On constate que le stress est un domaine particulièrement documenté dans le monde du travail, Il ne s'agit donc pas de mesurer le stress effectif des salariés, mais détecter les problèmes qui influencent l'exposition au stress des employés dans leur entreprise.

### **2.3. Bien-être subjectif au travail :**

*« Le bien-être au travail est considéré comme un phénomène vécu par une personne qui semble bien dans sa peau, heureuse et qui s'adapte aux changements »*<sup>2</sup>Cette dispersion explique de deux manières:

- Les termes disciplinaires varient en fonction du domaine scientifique des divers intervenants.

- Cette variation terminologique pourrait provenir des différentes vagues de recherches ayant alimenté l'évolution des connaissances sur le concept.

Donc le bien-être subjectif au travail comprend l'ensemble des émotions positives et négatives ressenties par les individus, ainsi leur satisfaction dans la vie du travail.

---

<sup>1</sup>FRASER (T. M) : « Stress et satisfaction au travail », Organisation internationale du Travail, Genève, N50, 1983, p.87.

<sup>2</sup>ACHTE (I) et autres : Op.cit., p.28.

#### 2.4. Satisfaction au travail.

« La satisfaction au travail peut être définie comme étant un état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail et de ses expériences de travail par le salarié et de l'appréciation de l'écart entre les résultats obtenus et ceux espérés, que ce soit de manière consciente ou inconsciente ». <sup>1</sup>

Cette définition montre que la satisfaction au travail constitue une composante du bien-être subjectif.

#### 2.5. Justice organisationnelle.

Le concept de justice organisationnelle fait référence à la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation. La littérature révèle l'existence de trois dimensions principales et distinctes. Il s'agit de la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle:<sup>2</sup>

-**la justice distributive** : qui a trait au principe d'équité, qu'il s'agisse de recrutement, de promotions, de salaires ou de moyens accordés.

-**La justice procédurale** : correspondant au caractère équitable et compréhensible des décisions, règles et procédures choisies par l'organisation.

-**La justice interactionnelle** : qui traite des relations entre individus ainsi qu'entre individu et organisation, marquées par la courtoisie, le respect, les explications.

Donc la justice organisationnelle correspond à la perception qu'ont les salariés de la manière dont ils sont traités dans l'organisation et dans leur travail. La justice organisationnelle quel que soit sa dimension a pour but principale de respecter les droits des hommes au travail

---

<sup>1</sup>BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P): Op.cit. , p.13.

<sup>2</sup>CHEVREFILS (M.H) : *Étude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel*, Mémoire grade de maîtrise en relations industrielles, la Faculté des études supérieures, Mai 2013, p.41.

**3. La relation entre la communication interne et la performance sociale :**

La communication vise deux objectifs principaux <sup>1</sup>: la qualité de la vie au travail et le progrès de l'organisation. De multiples autres objectifs sont présents à la figure suivante.

**Tableau N°2.1** :Objectifs visés par la communication

Objectifs	Explications
1. Améliorer la productivité et l'efficacité du travail.	Recevoir de la communication crée de la motivation et de la satisfaction chez les employés, ce qui les incite à fournir un meilleur rendement qui augment l'efficacité générale de l'organisation.
2. Effectuer les changements.	La communication contribue à orienter les efforts de la direction dans le sens souhaité.
3. Prévoir et éviter les tensions trop fortes.	Le manque d'information ou encore une information insuffisante ou inexacte crée des rapports tendus entre les membres du personnel ; au contraire, la communication qui transmet des renseignements justes et suffisants diminue le stress chez les travailleurs et entretient des relations propices au travail entre tous les membres de l'organisation.
4. Répondre aux besoins des travailleurs et maintenir leur bon moral.	Les employés peuvent faire connaître leurs besoins par le biais de la communication et les dirigeants peuvent mieux y répondre ; ce qui contribue à soutenir les efforts des employés dans leur travail.
5. permettre à chacun de se situer dans l'organisation.	les employés peuvent connaître les attentes de la direction vis-à-vis d'eux, par exemple ils seront informés des critères sur lesquels ils seront évalués.
6. Lutter contre les cloisonnements professionnels.	L'isolement engendre un climat d'antagonisme et même une détérioration du climat social ; la communication permet, au contraire, d'ouvrir les barrières entre les individus et les professions.
7. Faire vivre à chacun une expérience de vie de groupe.	Chacun aura la perception très nette d'être membre à part entière de l'organisation aide à faire participer chacun à l'effort commun.

Source : SEKIOU (L) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition ISBN 4L, Québec, 2001, p.360.

<sup>1</sup>SEKIOU (L) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition ISBN 4L, Québec, 2001, p.360.

Selon les objectifs de la communication cités par SEKIOU on peut citer la relation entre la communication interne et la performance sociale, qui présenter comme suit:

-La communication selon SEKIOU Lakhdar consiste à crée la motivation et la satisfaction au travail.

-La communication est un outil d'orientation, elle permet de mieux conduire le changement dans l'entreprise. Ainsi, elle facilite l'adaptation des individus au changement.

-La communication interne permet d'informer les employés et satisfaire leur besoin en matière d'information, ce qui contribue à l'implication de l'employé dans son travail.

-La communication permet d'ouvrir les barrières entre les individus et les professions. Ce qu'influence un bon climat social.

Les objectifs situer par SEKIOU montre que La communication interne est un facteur de performance, elle permet de réalise une nette amélioration de la performance qu'elle que soit leur type.

**Conclusion du chapitre :**

La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Lorsque on parle de la performance d'une entreprise, on ne peut pas limiter cette dernière à une seule performance qu'est la performance financière, cette dernière ne devient plus suffisante pour apprécier la performance d'une entreprise, les entreprises doivent inclure d'autres dimensions en dehors de la dimension économique comme la dimension sociale et environnementale.

## **CHAPITRE 3 :**

**L'impact de la communication  
interne sur la performance sociale au  
sein de l'entreprise TONIC industrie.**

**Introduction de chapitre :**

Après avoir développé dans notre partie théorique la notion de communication interne et la performance sociale, nous exploiterons dans ce chapitre les informations recueillis au niveau de l'entreprise TONIC industrie, afin de mesurer la relation entre la communication interne et la performance sociale.

Ce chapitre sera consacré à étudier la présentation de l'entreprise TONIC industrie, sa cellule de communication et l'explication de la méthodologie de recherche. Enfin, nous analyserons la relation entre la communication interne et la Performance sociale.



## **Section 1 : Présentation de l’entreprise.**

### **1 historique de l’entreprise Tonic industrie :**

TONIC emballage est une entreprise privée, née suite au lancement de la nouvelle politique économique adoptée par l’Algérie en 1985 qui encourage les investissements dans l’industrie. Cette société à caractère juridique EURL. Elle a été créée en 1997 par **Abdelghani DJERRAR**, président directeur général de la société. « TONIC emballage » se situait à 45 Km à l’Ouest d’Alger, à la zone industrielle de Bou-Ismaïl, wilaya de Tipaza.

En 2007, elle a connu un déficit budgétaire à cause des problèmes dans le système de gestion de personnels et les moyens de production, L’entreprise « TONIC emballage » a déclaré la faillite.

En Avril 2011, Grâce au trésor public et au directeur Moustafa MERZOUK TONIC industrie est devenu une entreprise publique économique (EPE)<sup>74</sup>.

L’entreprise active dans les sous-secteurs de l’industrie manufacturière. De la transformation du papier à la production du carton en passant par l’édition et l’impression, elle couvre ainsi un large champ d’activités de productions intermédiaires et finales.

TONIC industrie emploie 2 500 travailleurs, son Capital Social est de 30 000 000 000 Dinars.

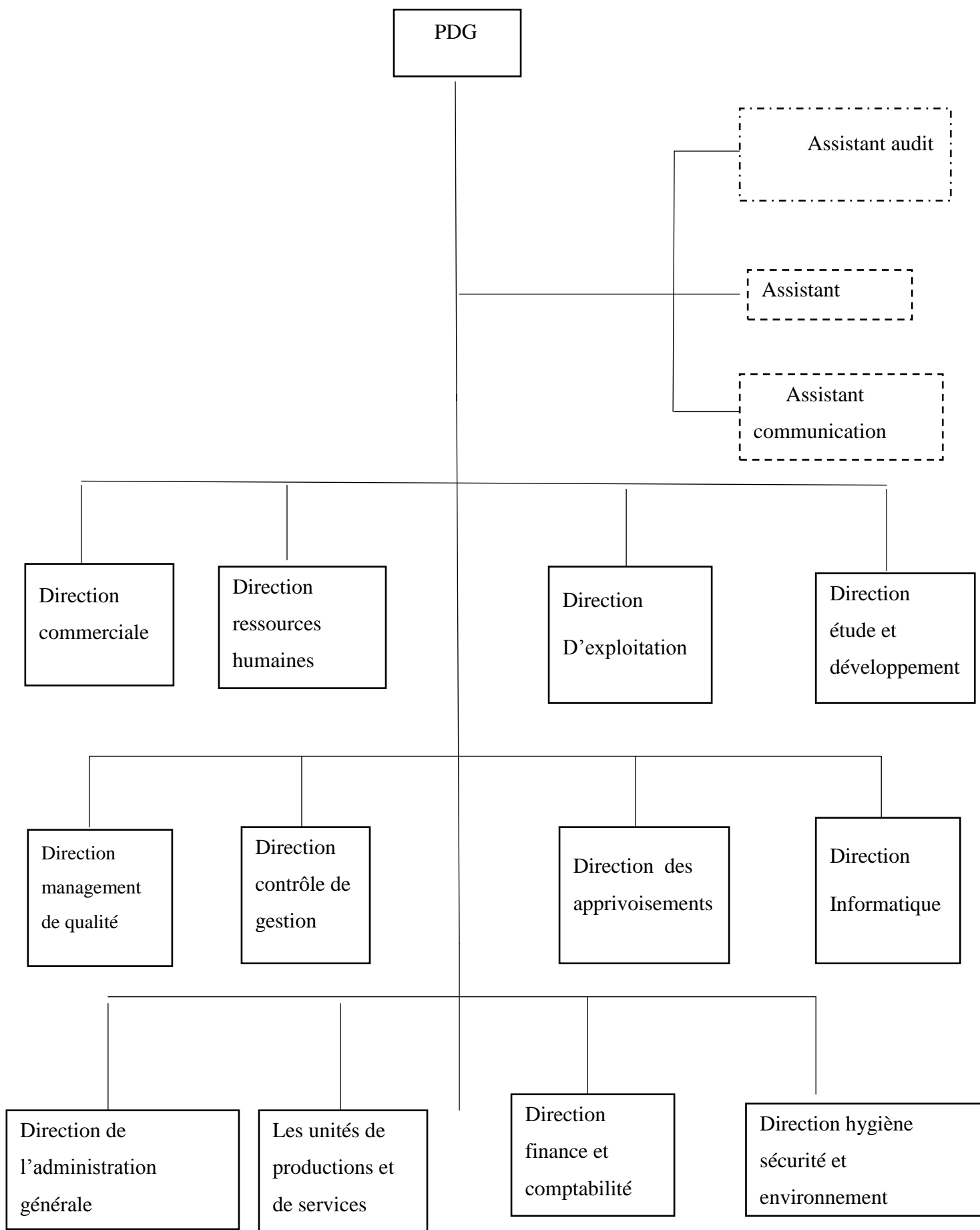
### **2 L’organisation de l’entreprise TONIC industrie :**

TONIC a 11 direction (Direction générale, Direction d’exploitation, Direction étude et développement, Direction d’approvisionnement, Direction management de qualité, Direction contrôle de gestion et organisation, Direction informatique, Direction commerciale, Direction finance et comptabilité, Direction ressources humaines, Direction hygiène, sécurité et environnement).

---

<sup>74</sup> Document interne de l’entreprise (historique de l’entreprise TONIC)

2.1 L'organigramme de l'entreprise :



Source :*Document interne de l'entreprise (TONIC)*

**3.Activités et objectives de TONIC industrie :**

**3.1Les activités de TONIC :**

**3.1.1 L'activité de récupération et transformation de vieux papier et carton :**

C'est la récupération et le recyclage des déchets de papier et de cartons destinés aux unités de fabrication du papier pour onduler et du papier tissu ou ouate.

**3.1.2 L'activité de production :**

Elle contient 13 unités :

Unité de Récupération des Déchets, unité Cellulose Moulée, unité Panier d'emballage (unité liner), unité Ouate, unité Mandrins, unité Caisses en Carton Ondulé, unité Boites Pliantes, unité Sacherie, unité de Transformation Ramette et Complexe, unité pots : elle est chargée de produire des pots en plastiques couvercles, unité Façonnage Unité Hélios / Flexographie, unité d'impression numérique et arts graphiques

**3.1.3 L'activité prestations de services :**

Location de moyens de transport, de levage et de manutention.

Impression numérique sur tout support (support publicitaires, habillage).<sup>75</sup>

**3.2 Les objective de Tonic :**

Comme toute autres entreprises TONIC industrie fixe des objectifs à long et moyens terme à fin de répondre au mieux sur les demandes de marché.

Voici quelque objective de l'entreprise TONIC :

- La valorisation de l'environnement.
- L'Améliorer de l'image de marque.
- La fidélisation de la clientèle.
- Améliorer la qualité de l'emballage.
  
- Augmenter le chiffre d'affaire en augmentant la vente des produits finis.
- Maitriser les besoins internes et externes, et les processus de production.
- Augmenter les exportations.
- Dotation de nouvelles lignes électriques pour stabiliser le courant.

---

<sup>75</sup> Document interne de l'entreprise

## **Section 2 : l'enquête sur le terrain :**

Nous avons suivi dans notre étude la méthodologie suivante :

### **1 Présentation de la méthodologie de recherche :**

Pour étudier un phénomène ou une problématique, il faut avoir les données nécessaires qui nous aident pour la prise de décision concernant ce phénomène.

Notre enquête consiste à faire une analyse sur l'impact de la communication interne sur la performance sociale au sein de l'entreprise TONIC industrie. Nous avons choisi le questionnaire comme méthode de recherche et collecte des données.

#### **1.1 Lieu d'application :**

L'étude pratique a été réalisée au niveau du siège social de l'entreprise TONIC industrie dans le ouest d'Alger a la zone industrielle de Bous mail wilaya de Tipaza.

#### **1.2 Description de la population :**

Notre population se compose de toutes les catégories socioprofessionnelles (cadre supérieur, cadre moyen, agent de maitrise, exécutant) confondues de TONIC industrie sans exception.

- La Population : l'ensemble du personnel du siège (TONIC industrie/ direction commerciale).

- Les variables étudiées : Les données sociodémographiques, communication interne et performance sociale.

#### **1.3 Description de l'échantillon :**

Dans la plupart des cas la taille de la population de référence est très importante (grande) et pour des raisons du coût et temps il faut se contenter d'interroger qu'une petite fraction appelée « échantillon ».

La sélection de l'échantillon de la population pour avoir les données nécessaires pour la recherche. Nous avons choisi la méthode aléatoire simple et nous avons retenu un échantillon de 83 personnes. Mais finalement on a retenu 70 exemplaires, on a éliminé 13 exemplaires à cause des contradictions dans certaines réponses.

## **2 L'élaboration et la distribution du questionnaire :**

Dans notre étude un questionnaire anonyme a été utilisé, élaboré comme suit :

### **2.1 Définition et présentation du questionnaire distribué :**

Notre enquête se propose de recueillir des informations, auprès des employées de la direction commerciale de l'entreprise TONIC industrie.

### **2.2 La structure de questionnaire :**

Les questions retenues pour la préparation de notre questionnaire auraient dû être simples, compréhensibles et claires afin d'obtenir des informations justes.

Le questionnaire que nous avons élaboré a été structuré comme suit (voir annexe)

- Introduction au début du questionnaire, afin de donner une idée sur l'objet de l'étude.
- Construction de questionnaire dans un ordre logique, en allant du simple au complexe et comportant dix-neuf (19) questions.

Notre questionnaire est structuré sous trois sections :

- Une section d'identification des informations personnelles des salariés de la direction commerciale.
- Une section concerne l'ensemble des questions sur la situation de la communication interne au sein de la direction.
- Une section comporte des questions concerne la performance sociale.

### **2.3 La forme des questions :**

Les questions formulées dans l'enquête se présentent sous différentes formes :

- Questions fermés :
- Dichotomiques (oui, non / homme, femme).
- À choix multiples une seule possibilité de réponse (ex : cadre, exécution, maîtrise).
- À choix multiples plusieurs possibilités de réponse. (ex : téléphone, réunion , intranet )
- Question sous forme d'échelle (ex : pas du tout satisfaisante, très satisfaisante).

### **2.4 Le déroulement de l'étude sur terrain :**

Pour avoir un échantillon représentatif nous avons effectué notre enquête d'opinion dans la direction commerciale avec l'aide de mon tuteur dans l'entreprise.

D’abord on a administré dix (10) questionnaire afin de tester la faisabilité et les liens entre les questions et de vérifier leurs compatibilités avec notre étude.

Nous avons administré le questionnaire durant trois (3) jours afin de réaliser la distribution – à distance - et la collecte de réponses. L’observation nous a aidé dans notre étude afin d’obtenir de meilleures résultats.

### **2.5 Les méthodes de traitement de questionnaire :**

Pour traiter les résultats de questionnaire, on a utilisé :

- .Google forms
- Logiciel Excel 2016
- Gmail

### **2.6 Les données sociodémographiques de la population :**

A partir de notre enquête sur terrain, nous avons recueilli des données concernant les attributions personnelles de notre population étudiées qui se constitue des éléments suivants (sexe, âge. Niveau d’instruction...) que nous présentons à l’aide des tableaux et figures suivantes :

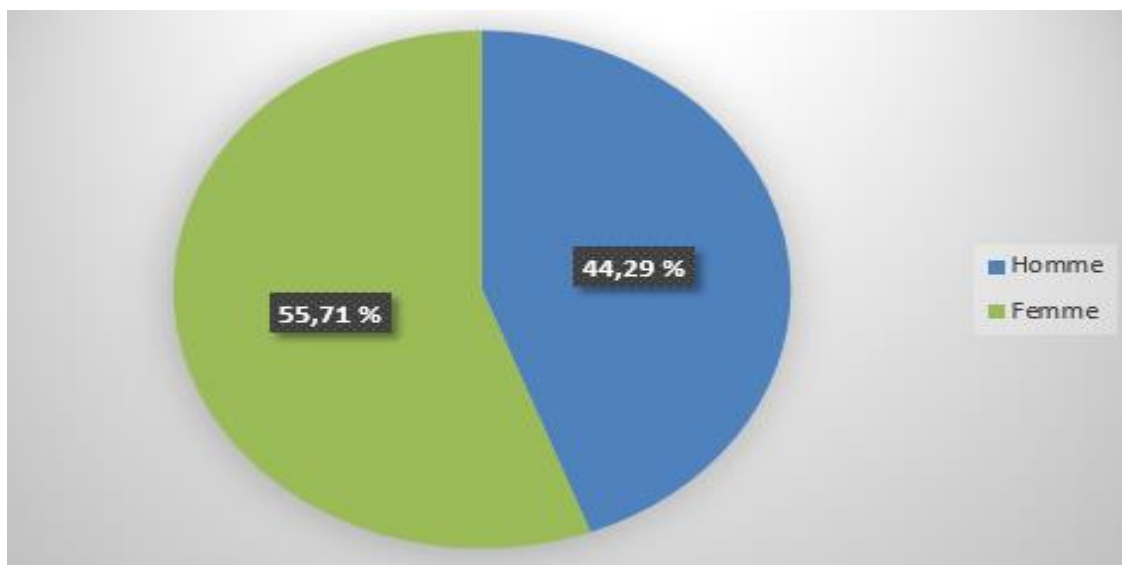
#### **Q1 Répartition selon sexe :**

**Tableau N°3.1 : La répartition de l’échantillon selon le sexe :**

	Fréquence	Pourcentage
Homme	31	44,29 %
Femme	39	55,71 %
Total	70	100%

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.1 : La répartition de l’échantillon selon le sexe :**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Nous avons constaté à travers le tableau que (55.71%) du personnel constituant notre échantillon sont des femmes. en contrepartie, on trouve que les hommes occupe (44.29%), la différence n’étant pas très importante entre les deux sexes, ceci sous-entend que TONIC s’intéresse aux compétences des deux sexes.

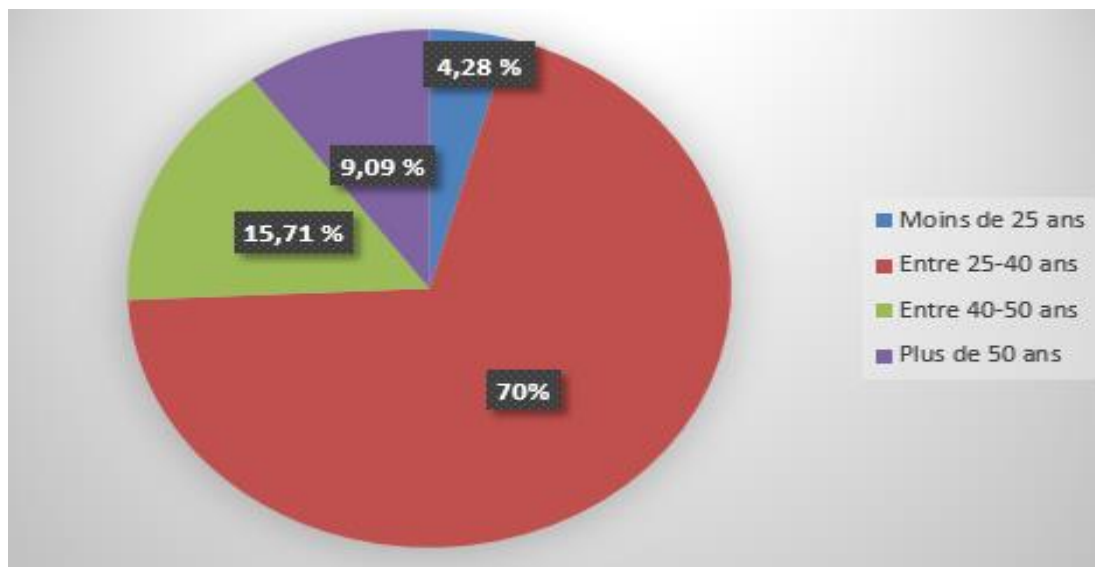
**Q2 L’âge :**

**Tableau N3.2° : La répartition de l’échantillon selon l’âge :**

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	3	4,28 %
Entre 25-40 ans	49	70 %
Entre 40-50 ans	11	15,71 %
Plus de 50 ans	7	9,09 %
Total	70	100%

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :**



*Source : élaboré par l'étudiant*

Cette question a pour but de déterminer la structure d'âge du personnel interrogé.

Les résultats reflètent que la population est assez jeune dont 70 % sont entre 25-40 ans et 15,71% entre 40-50ans. Les plus jeunes représentent 4,28 % de la population et les plus âgés constituent 9,09% du personnel interrogée. Ce qui s'explique que la majorité de l'effectif est entre jeune et adulte. L'effectif entre 25 et 40 ans constitue un atout pour l'entreprise ; ils ont l'énergie et l'expérience nécessaire pour atteindre les objectifs.

**Q3 La catégorie socioprofessionnelle :**

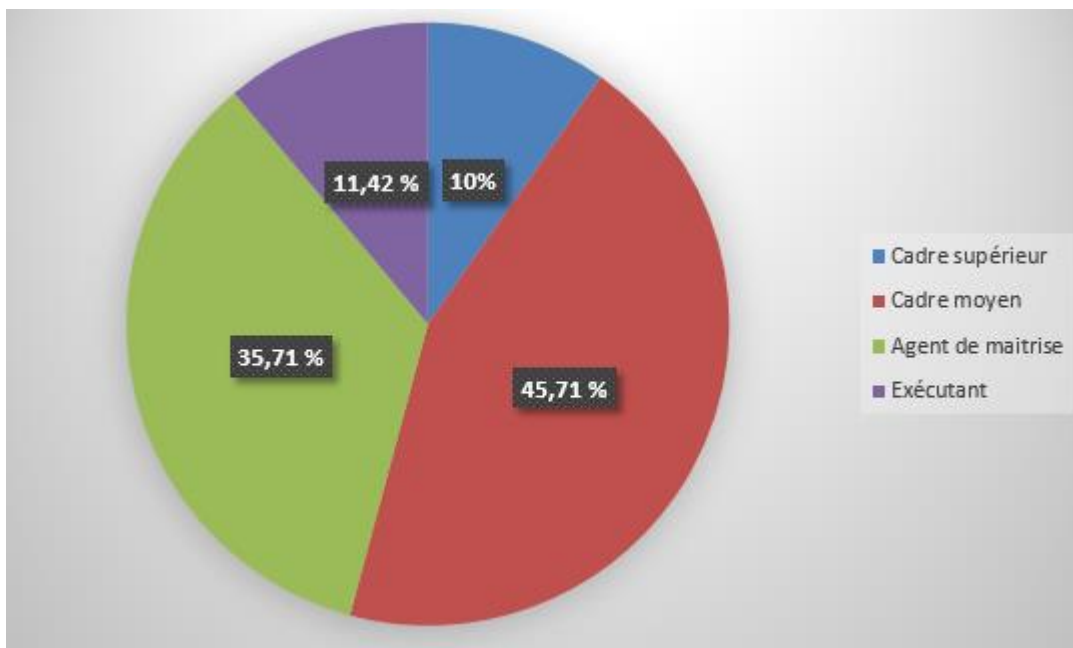
**Tableau N°3.3 : La répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle :**

	Fréquence	Pourcentage %
Cadre supérieur	7	10 %
Cadre moyen	32	45,71 %
Agent de maîtrise	25	35,71 %
Exécutant	8	11,42 %
Total	70	100,0

*Source : élaboré par l'étudiant*



**Figure N°3.3 : La répartition de l’échantillon selon Catégorie socioprofessionnelle :**



*Source : élaboré par l’étudiant*

D’après les données, nous constatons que les cadres moyens représentent la majorité avec un pourcentage de 45,71 % de notre échantillon, en second lieu, on trouve les agents de maîtrise avec un pourcentage de 35,71 %, suivi par les exécutant 11,42 % et enfin un taux de 10% qui représente les cadres supérieures.

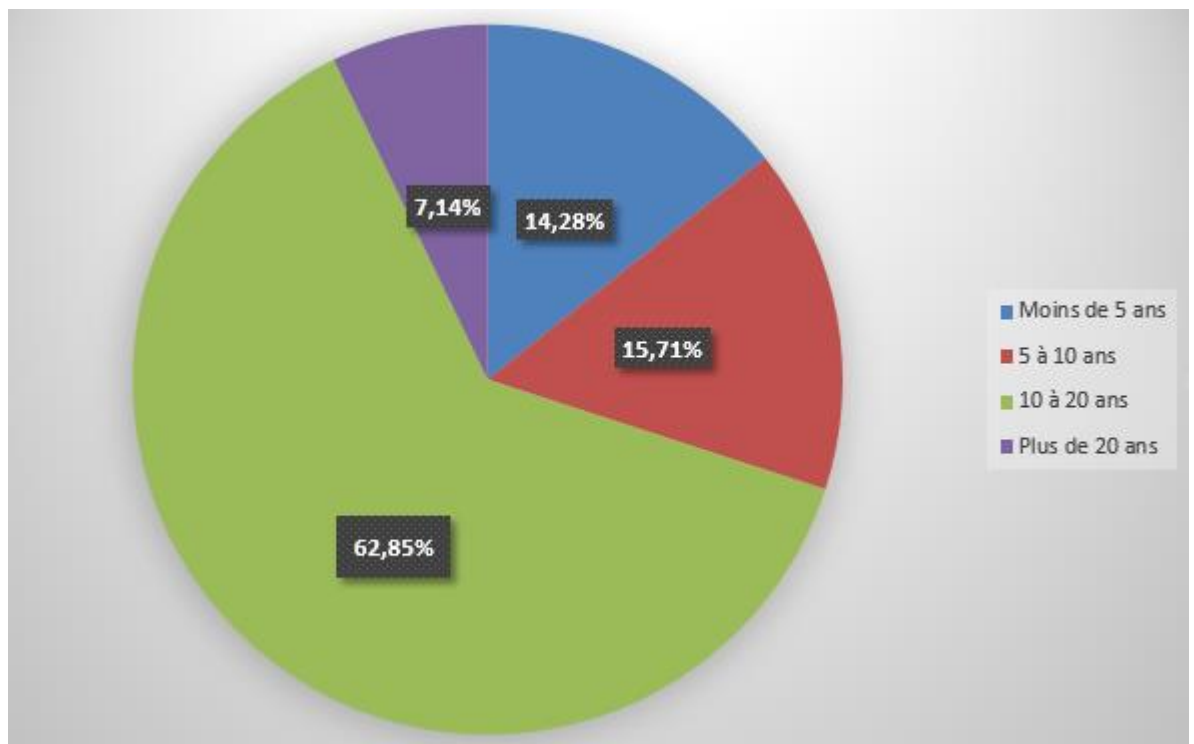
**Q4 L’ancienneté :**

**Tableau N°3.4 : La répartition de l’échantillon selon l’ancienneté :**

	Fréquence	Pourcentage %
Moins de 5 ans	10	14,28
5 à 10 ans	11	15,71
10 à 20 ans	44	62,85
Plus de 20 ans	5	7,14
Total	70	100

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.4: La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :**



*Source : élaboré par l'étudiant*

D'après cette question qui repartitionne les effectifs selon l'ancienneté, on constate que 62,85% ont une ancienneté entre 10 et 20 ans suivit directement de 15,71% qui ont une ancienneté de 5 à 10 ans, alors qu'un taux de 14,28% représente la catégorie de moins de 5 ans d'expérience et enfin, 7,14% pour ceux de plus de 20 ans d'ancienneté.

On constate que plus de la moitié du personnel ont une expérience moyenne.

**Section 3 : Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche.**

Après l’analyse des résultats des questions concernant la répartition de l’échantillon on va passer aux questions centrales de notre étude.

**1 Evaluation de la Situation de la communication interne :**

Nous allons identifier la situation de la communication interne de TONIC industrie à partir de ces questions.

**Q1Les moyens de communication interne :**

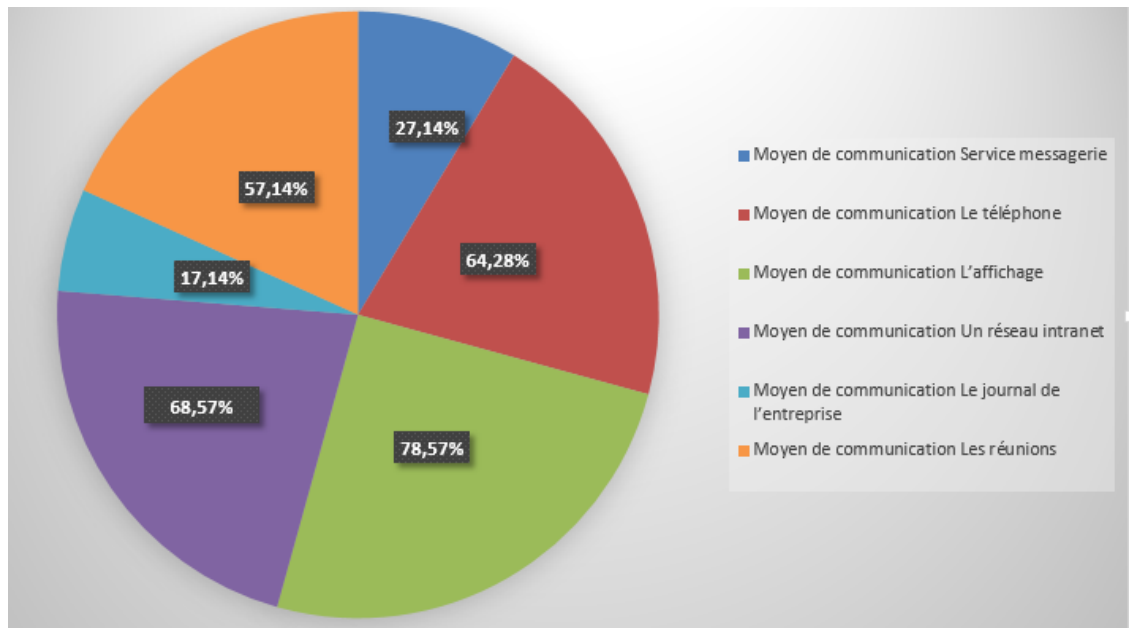
C’est une question à choix multiple qui nous a permis de détecter les moyens les plus utilisés pour la diffusion de l’information.

**Tableau N°3.5 : Les moyens de communication interne utilisés :**

		Réponses	Pourcentage
		N	d'observations
Moyen de communication	Service messagerie	19	27,14%
	Le téléphone	45	64,28%
	L’affichage	55	78,57%
	Un réseau intranet	48	68,57%
	Le journal de l’entreprise	12	17,14%
	Les réunions	40	57,14%
Total		-	-

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.5 : Les moyens de communication interne utilisés :**



*Source : élaboré par l'étudiant*

Nous constatons que l'affichage et le réseau intranet sont les moyens de communication interne les plus utilisés par les employés au sein de l'entreprise TONIC industrie avec les taux respectifs : 78,57% et 68,57% ce qui représente la majorité des résultats, le reste est répartie comme suit : 64,28% utilisent le téléphone, 57,14% les réunions, 27,14% service messagerie et 17.14% utilisent le journal de l'entreprise.

Les employés de TONIC industrie utilisent les moyens écrits (l'affichage) les moyens électroniques (l'intranet) plus que les autres moyens. Afin de mieux répondre aux besoins de l'entreprise tout en minimisant les couts et gagnant le temps.

Ces moyens permettent aussi de suivre l'évolution de l'environnement et mieux répondre aux besoins de la nouvelle génération.

## **Q2 La réception des informations :**

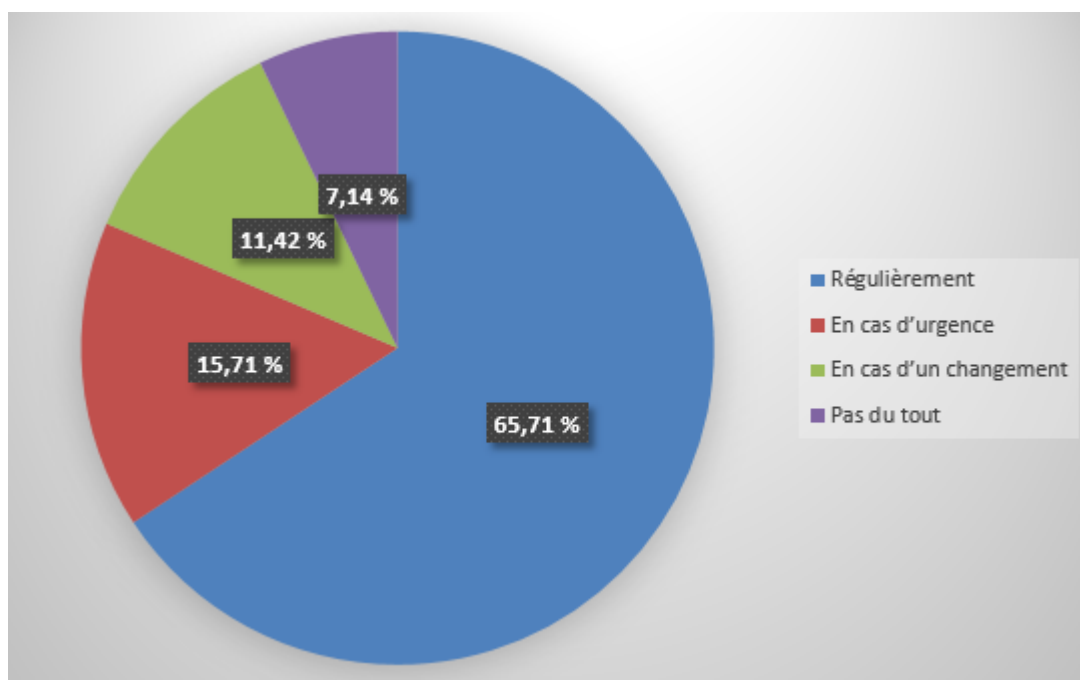
C'est une question à choix unique qui nous a permis de mieux connaitre la fréquence de la réception des informations.

**Tableau N°3.6: L’évaluation de la réception des informations :**

	Fréquence	Pourcentage %
Régulièrement	46	65,71%
En cas d’urgence	11	15,71 %
En cas d’un changement	8	11,42 %
Pas du tout	5	7,14 %
Total	70	100 %

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.6 : L’évaluation de la réception des informations**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Nous constatons que la plupart des salariés reçoivent les informations d’une façon régulière avec un taux de 65,71% ce qui représente la majorité des résultats, le reste est répartie comme suit : 15,71% reçoivent les informations en cas d’une urgence, 11,42% reçoivent les informations en cas d’un changement, 7,14% reçoivent pas les informations.

**Q3 La hiérarchie de la communication :**

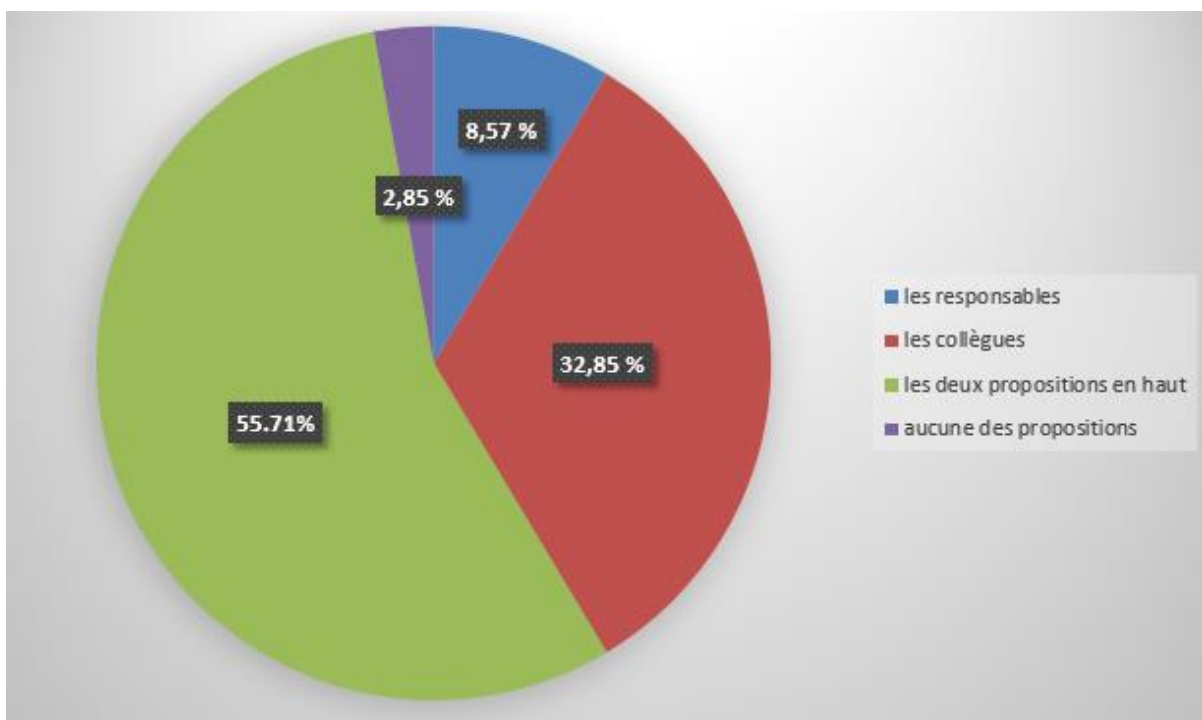
Cette question nous aide à comprendre le type de communication (horizontal ou vertical) au sein de l’entreprise.

**Tableau N3.7° : La hiérarchie de la communication**

	Fréquence	Pourcentage %
les responsables	6	8,57 %
les collègues	23	32,85 %
les deux propositions en haut	39	55.71 %
aucune des propositions	2	2,85 %
Total	70	100 %

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.7 : La hiérarchie de la communication:**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Nous constatons que la plupart des salariés communiquent avec leurs collègues et responsables avec un taux de 55,71% ce qui représente la majorité des résultats, le reste est

repartie comme suit : 32,85% communiquent avec leur collègues seulement, 8,57% communiquent avec leurs responsables seulement, 2,85% communiquent avec personne.

**Q4 La perception de la communication interne :**

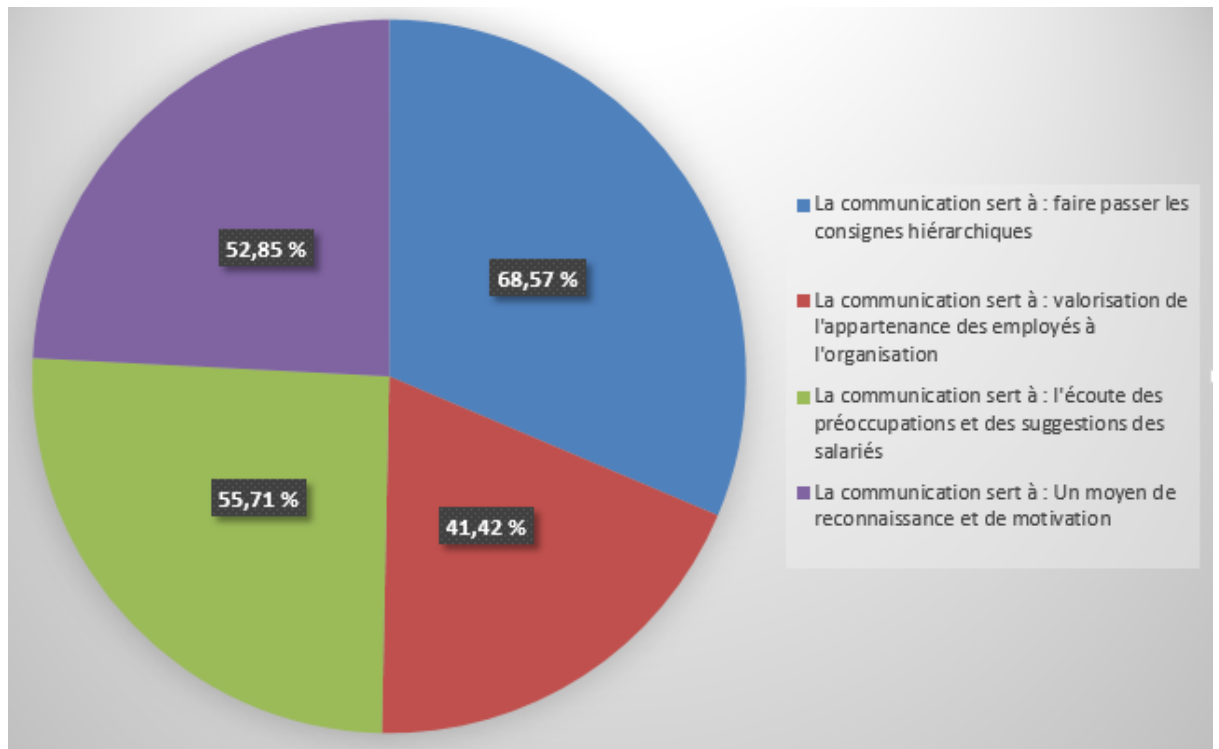
C'est une question à choix multiple

**Tableau N°3.8 : La communication interne sert à :**

		N	Pourcentage d'observations
La communication sert à :	faire passer les consignes hiérarchiques	48	68,57 %
	valorisation de l'appartenance des employés à l'organisation	29	41,42%
	l'écoute des préoccupations et des suggestions des salariés	39	55,71 %
	Un moyen de reconnaissance et de motivation	37	52,85 %
Total		-	-

*Source : élaboré par l'étudiant*

**Figure N°3.8 : La communication interne sert à :**



*Source : élaboré par l'étudiant*

Selon 68,57% enquêtés la communication interne sert à faire passer les consignes hiérarchiques, 55,71% la voient comme un moyen de l'écoute des préoccupations et des suggestions des salariés. 52,85% et 41,42% la considèrent comme un moyen de

reconnaissance et de motivation et un moyen de valorisation de l'appartenance des employés à l'organisation respectivement.

**Cela nous a confirmé la première hypothèse qui dit La communication interne permet de faire passer les consignes hiérarchiques**

**Q5 L’importance de a communication interne :**

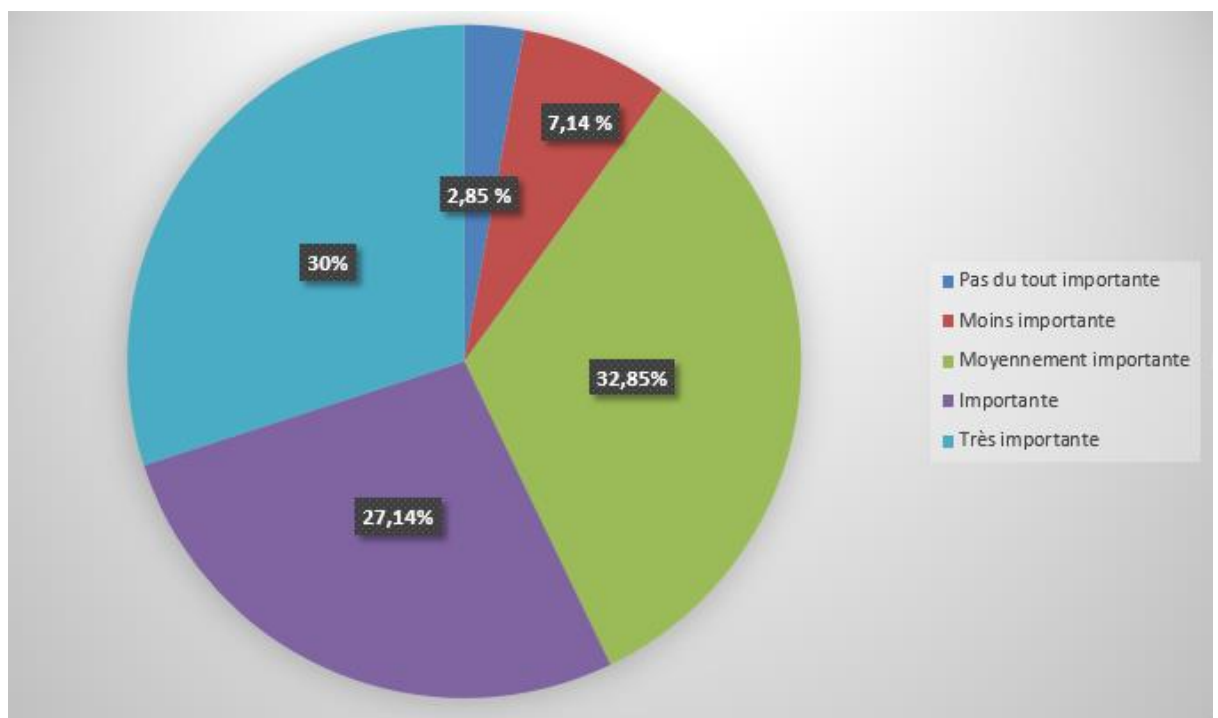
C’est une question à choix unique.

**Tableau N°3.9: L’importance de la communication interne :**

	Fréquence	Pourcentage %
Pas du tout importante	2	2,85 %
Moins importante	5	7,14 %
Moyennement importante	23	32,85%
Importante	19	27,14%
Très importante	21	30 %
Total	70	100

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.9 : L’importance de la communication interne:**



*Source : élaboré par l’étudiant*



Très peu de personnes enquêtées voient que la communication interne est moins importante ou pas du tout importante. Par contre la grande majorité pensent le contraire, soit 32.85% pensent qu’elle est moyennement importante, 27.14 importante et 30% très importante.

Cela explique que le personnel de l’entreprise donne une importance à la communication interne.

**Q6 La situation de la communication interne actuellement :**

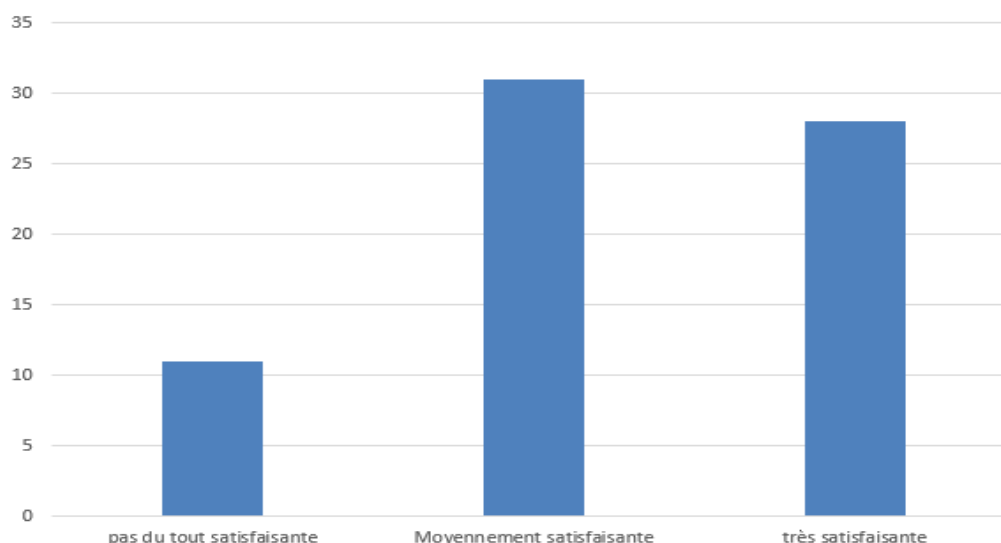
C’est une question d’échelle de 1 à 3

**Tableau N°3.10: La situation de la communication interne actuellement :**

	Fréquence	Pourcentage %
pas du tout satisfaisante	11	15,71 %
Moyennement satisfaisante	31	44,28 %
très satisfaisante	28	40 %
Total	70	100

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.10 : La situation de la communication interne actuellement:**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Seulement 15,71% des interrogés ne sont pas satisfaits de la communication interne de l'entreprise TONIC industrie, 44,28% sont moyennement satisfait et 40% voient qu'elle est très satisfaisante.

Nous pouvons comprendre que la cellule de communication interne fait des efforts sur la communication interne au niveau de l'entreprise, le personnel est satisfait du service proposée par cette cellule.

**2 l'appréciation de la communication interne de l'entreprise :**

**Q1 La communication interne face à la détermination et la motivation du personnel**

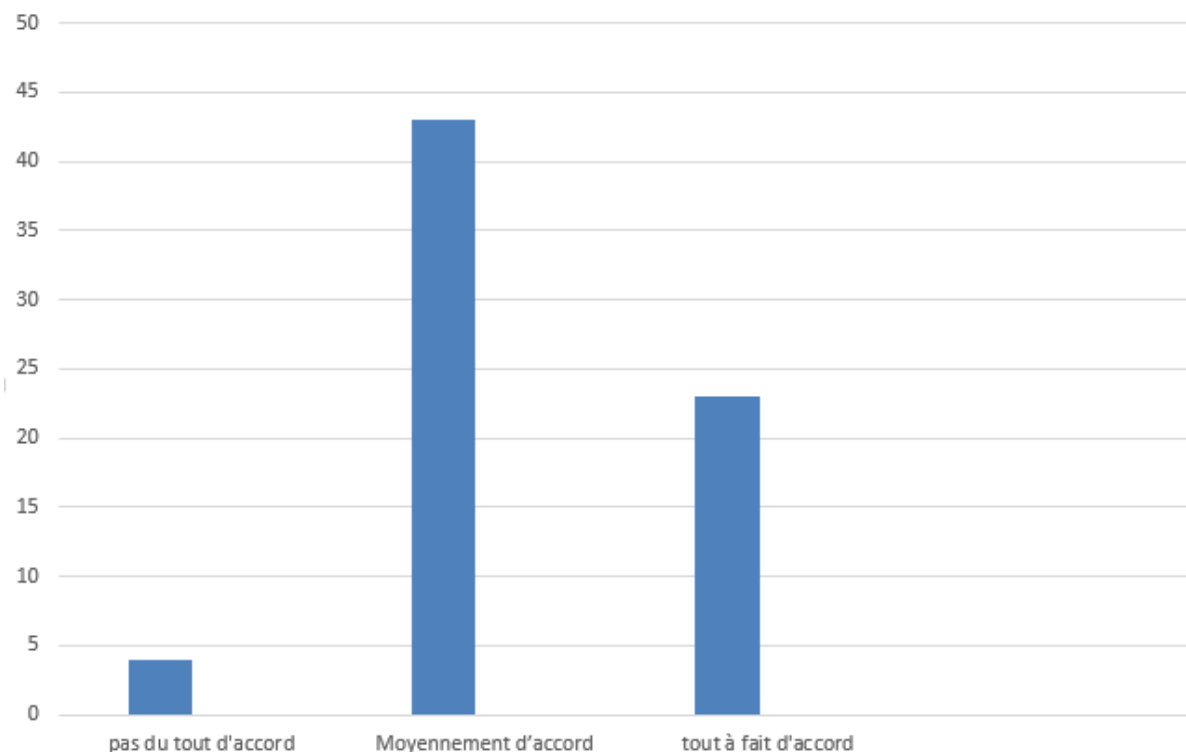
C'est une question d'échelle de 1 à 3

**Tableau N°3.11 :L'importance de la CI dans la détermination et la motivation du personnel dans l'accomplissement des taches :**

	Fréquence	Pourcentage %
pas du tout d'accord	4	5,71 %
Moyennement d'accord	43	61,42 %
tout à fait d'accord	23	32,85 %
Total	70	100

*Source : élaboré par l'étudiant*

**Figure N°3.11 :L’importance de la CI dans la détermination et la motivation du personnel dans l’accomplissement des taches:**



*Source : élaboré par l'étudiant*

Parmi 70 personnes interrogées, seulement 5,71% soit 4 employés pensent que la communication interne n’a pas un impact sur leur motivation. 66 personnes pensent le contraire, 61.42% sont moyennement d’accord et 32.85% sont tout à fait d’accord.

La communication interne a un rôle important donc dans la motivation et la détermination des employés dans l’accomplissement des tâches au sein de TONIC industrie.

**Q2 Jugement de la transmission de l’information :**

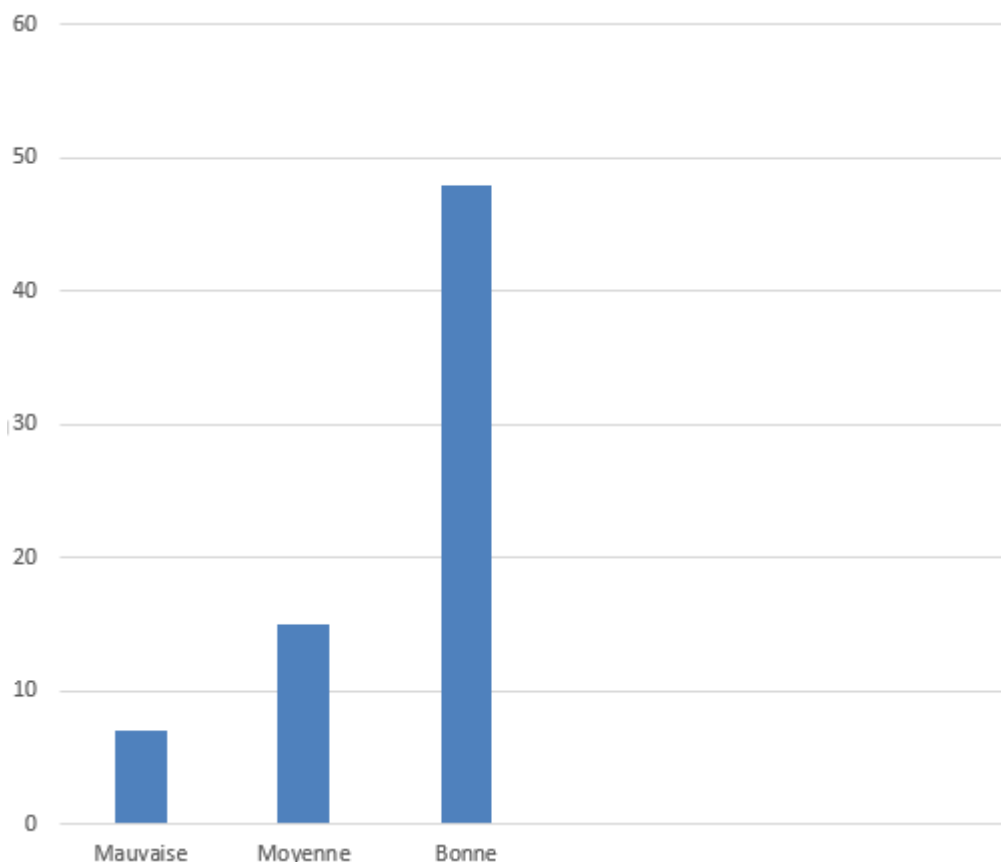
C’est une question d’échelle de 1 à 3

**Tableau N°3.12: La transmission de l’information est :**

	Fréquence	Pourcentage %
Mauvaise	7	10 %
Moyenne	15	21,42 %
Bonne	48	68,57 %
Total	70	100

*Source : élaboré par l'étudiant*

**Figure N°3.12 : La transmission de l’information**



*Source : élaboré par l’étudiant*

48 personnes parmi 70, soit 68.57% jugent que la transmission de l’information dans l’entreprise est bonne; 15 personnes, soit 21.42% pensent qu’elle est moyenne. Et seulement 7 personnes, soit 10% pensent qu’elle est mauvaise.

**Q3 La prise en considération des suggestions du personnel :**

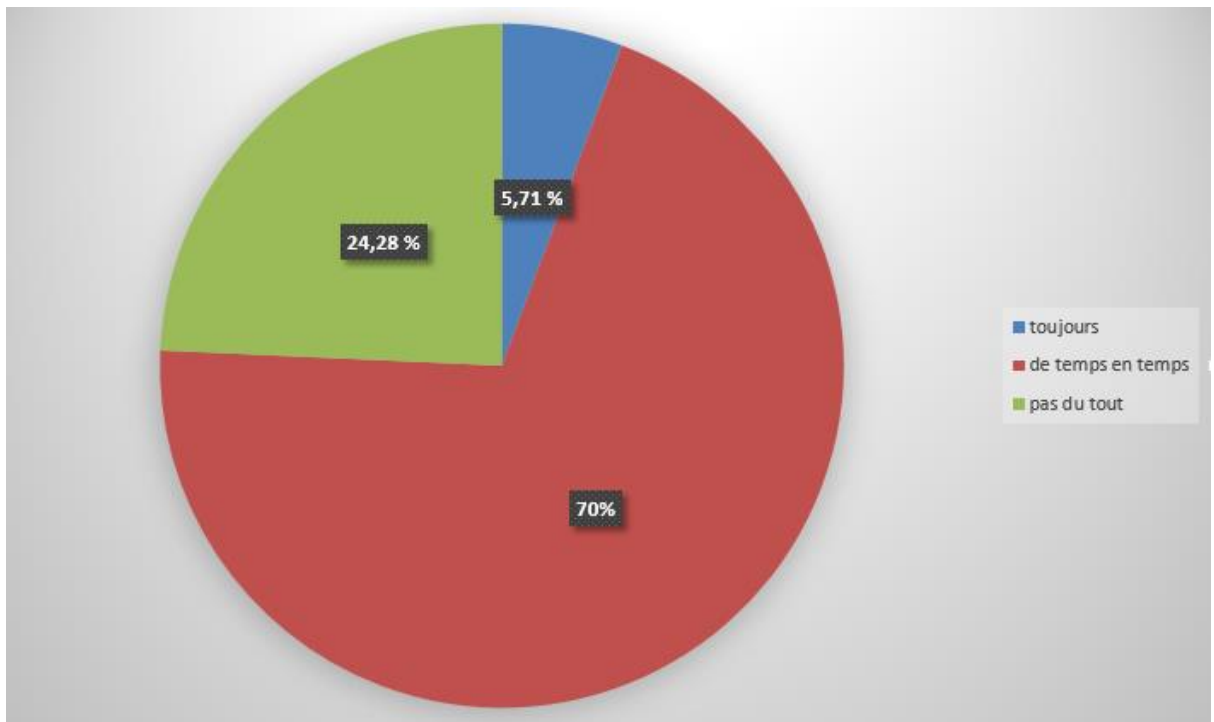
C’est une question à choix unique

**Tableau N°3.13: les suggestions du personnel sont-elles prises en considération :**

	Fréquence	Pourcentage %
toujours	4	5,71 %
de temps en temps	49	70 %
pas du tout	17	24,28 %
Total	70	100

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.13 : les suggestions du personnel**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Seulement 5.71% des personnes interrogées pensent que les suggestions du personnel sont toujours prises en compte, 70% pensent que ces suggestions sont de temps en temps prises en compte par la direction, et 24.28% pensent qu’elles ne sont jamais prises en compte.

**Q4 La sensation au travail :**

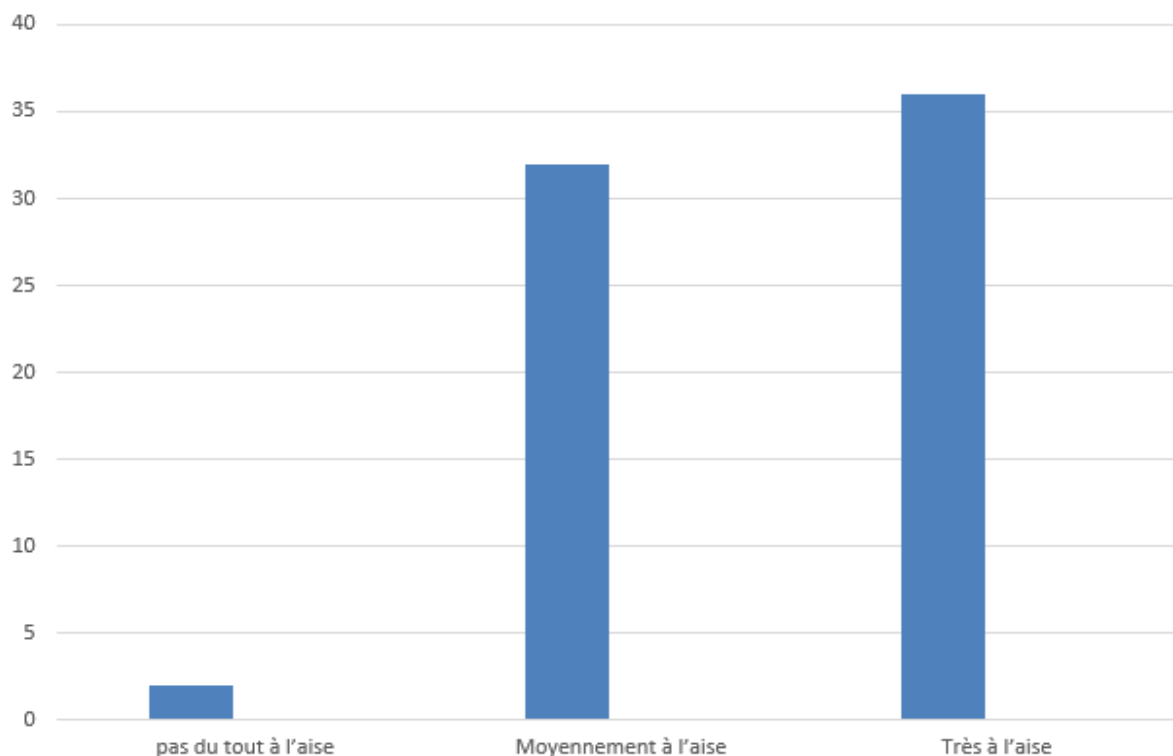
C’est une question d’échelle de 1 à 3

**Tableau N°3.14 :sentez-vous au travail :**

	Fréquence	Pourcentage %
pas du tout à l’aise	2	2,85 %
Moyennement à l’aise	32	45,71 %
Très à l’aise	36	51,42 %
Total	70	100

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.14 : sentez-vous au travail**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Parmi 70 personnes, seulement 2.85% ne se sentent pas bien au sein de l’entreprise, 45.71% sont moyennement à l’aise et 51.42% sont très à l’aise au sein de TONIC.

L’entreprise accorde une importance au bien-être des employés, ce dernier s’améliore lorsque l’entreprise met en place une bonne politique de la communication interne.

**Q5 La sortie du travail :**

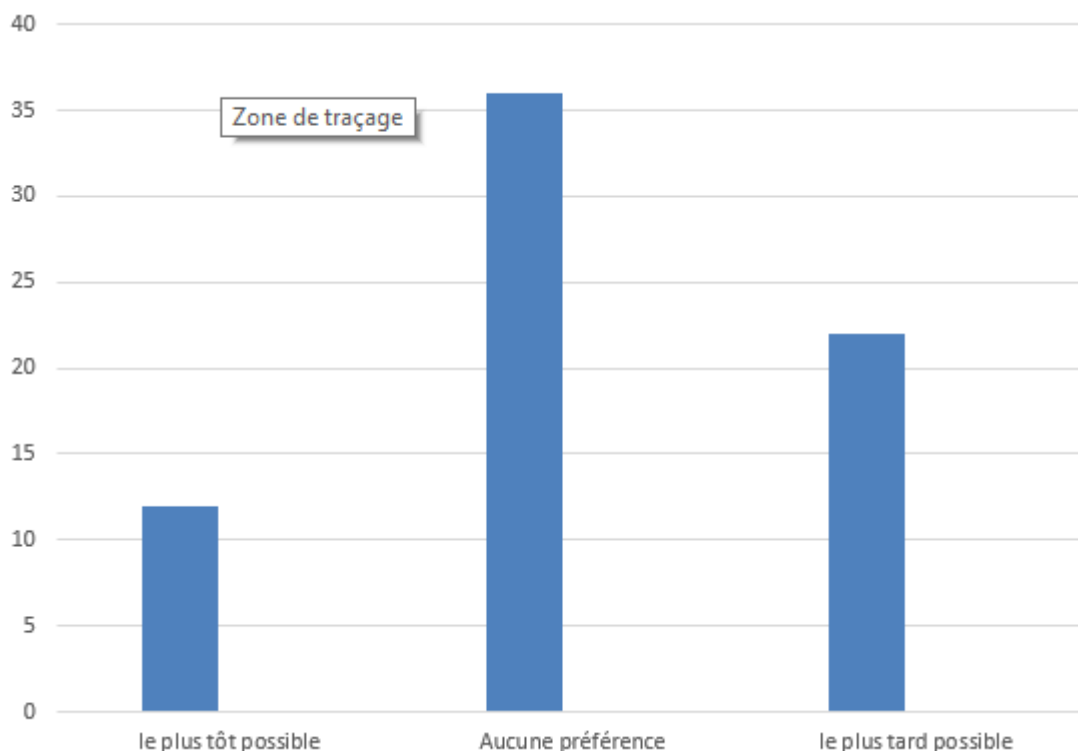
C’est une question d’échelle de 1 à 3

**Tableau N°3.15: vous aimeriez sortir:**

	Fréquence	Pourcentage %
le plus tôt possible	12	17,14 %
Aucune préférence	36	51,42 %
le plus tard possible	22	31,42 %
Total	70	100

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.15 : vous aimeriez sortir**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Au sein de l’entreprise TONIC industrie, 17.14% préfèrent sortir le plus tôt possible de leurs postes, 31,42% préfèrent rester tard et 51,42% n’ont aucune préférence.

**Q6 Le taux d’absentéisme :**

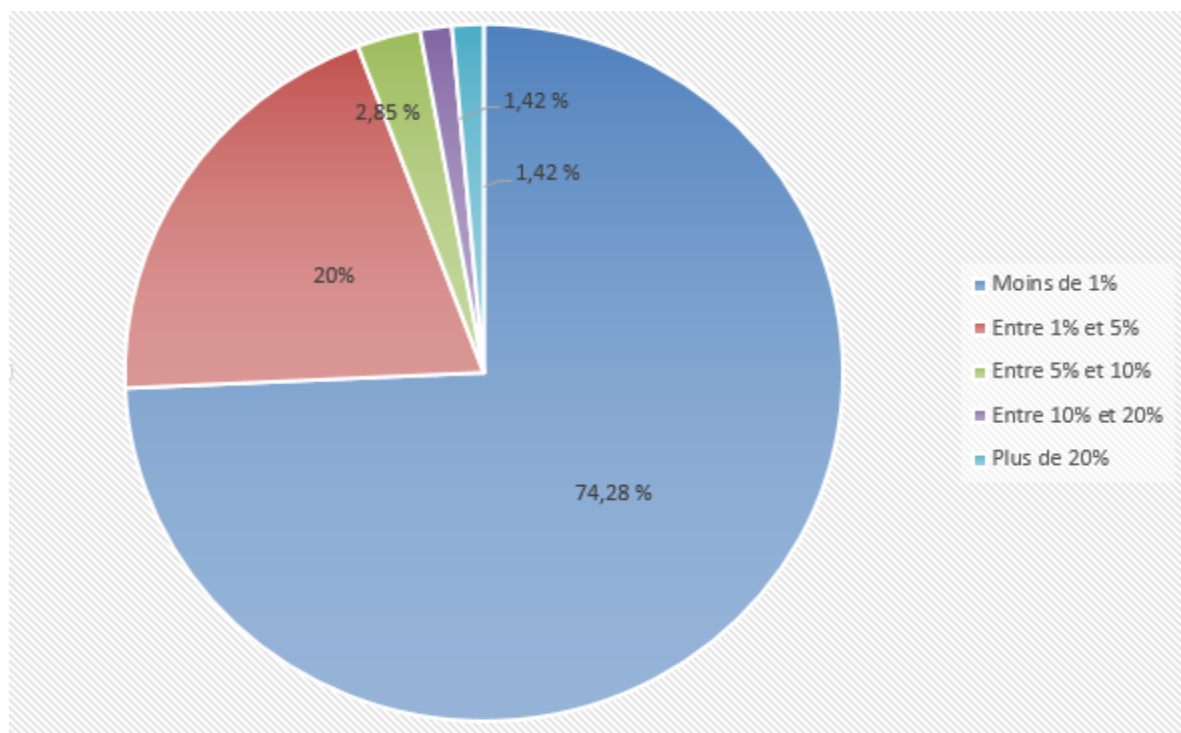
C’est une question à choix unique

**Tableau N°3.16 : votre taux d’absentéisme :**

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 1%	52	74,28 %
Entre 1% et 5%	14	20 %
Entre 5% et 10%	2	2,85 %
Entre 10% et 20%	1	1,42 %
Plus de 20%	1	1,42 %
Total	70	100%

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N3.16° : Le taux d’absentéisme**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Le taux d’absentéisme au sein de l’entreprise TONIC est très faible, soit 74,28% ont un taux d’absentéisme inférieure à 1%, 20% ont un taux entre 1 et 5%. Et le reste, soit 5.72 ont un taux d’absentéisme supérieur à 5%

Les employés au sein de l’entreprise se sentent bien, cela explique ce faible taux d’absentéisme. La communication interne a un rôle important car elle impacte leur bien-être et leur motivation.

**Q7 Les facteurs d’un climat social favorable :**

C’est une question à choix multiple

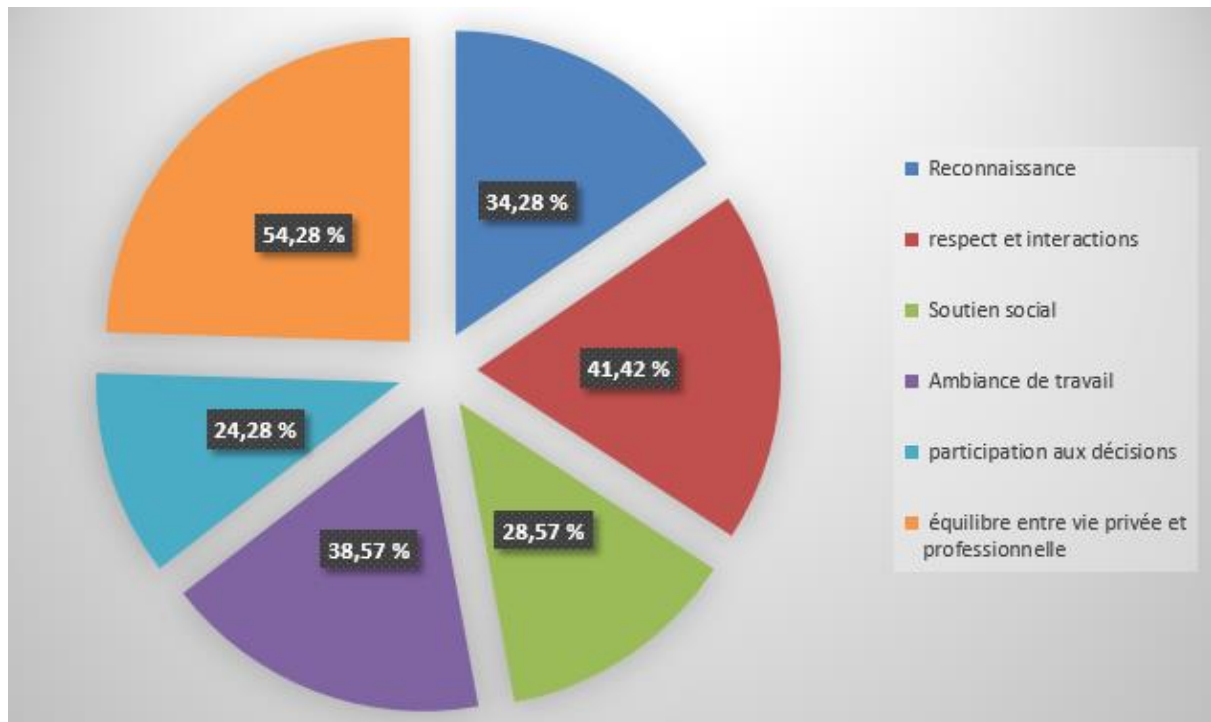
**Tableau N°3.17: Facteurs d’un climat social favorable:**

		Réponses	Pourcentage d’observations
		N	
les facteurs les plus importants pour avoir un climat social favorable :	Reconnaissance	24	34,28 %
	respect et interactions	29	41,42 %
	Soutien social	20	28,57 %
	Ambiance de travail	27	38,57 %
	participation aux décisions	17	24,28 %
	équilibre entre vie privée et professionnelle	38	54,28 %
Total		-	-

*Source : élaboré par l’étudiant*



**Figure N°3.17 : Facteurs d’un climat social favorable**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Nous constatons que l’équilibre entre vie privée et professionnelle et le respect et interactions sont les facteurs les plus importants pour avoir un climat social favorable pour les employés de l’entreprise TONIC industrie avec les taux respectifs : 54,28% et 41,42% ce qui représente la majorité des résultats, le reste est répartie comme suit : 38,57% pour l’ambiance de travail, 34,28% pour la reconnaissance, 28,57% pour le soutien social et 24.28% pour la participation aux décisions.

**Cela nous a aidé à confirmer partiellement la deuxième ’hypothèse qui stipule le respect et les interactions est le facteur le très important dans l’assurance d’un climat sociale favorable**

**Q8-La communication interne et le climat de travail :**

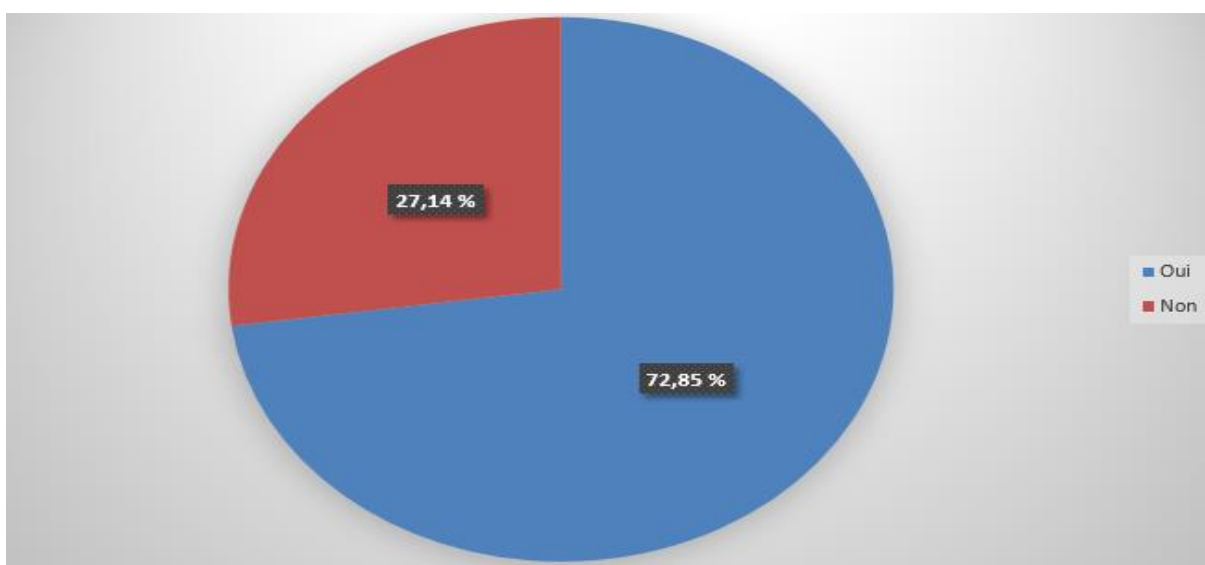
C’est une question à choix unique

**Tableau N°3.18 : La communication interne et le climat de travail:**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	51	72,85 %
Non	19	27,14 %
Total	70	100%

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.18 : La communication interne et le climat de travail**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Parmi 70 personnes, seulement 27.14% disent que la communication interne n’a aucun impact sur le climat de travail, 72.85% (la majorité) disent que la communication interne a un impact sur le climat de travail.

**Cela nous a aidé à confirmer partiellement la troisième hypothèse qui dit que la communication interne contribue à créer un climat social favorable.**

**Q9-Le jugement de climat social :**

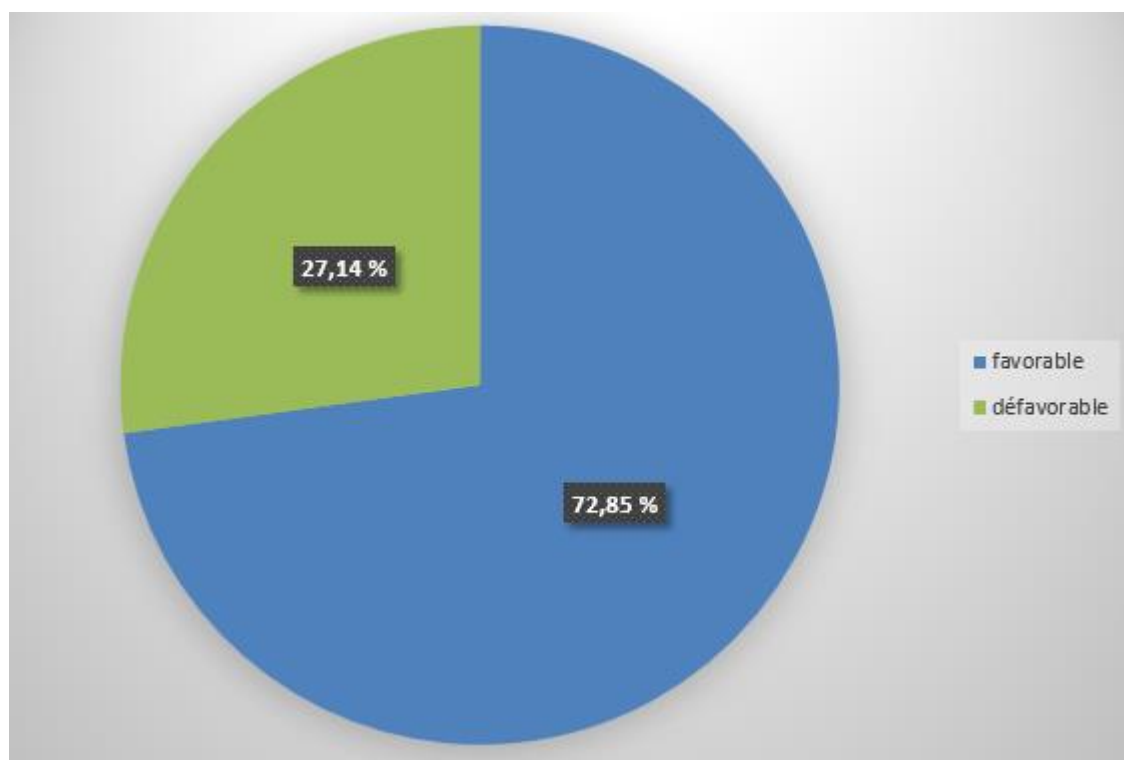
C’est une question à choix unique

**Tableau N°3.19 : Le climat social au sein de TONIC industrie :**

	Fréquence	Pourcentage
Favorable	51	72,85 %
Défavorable	19	27,14 %
Total	70	100%

*Source : élaboré par l’étudiant*

**Figure N°3.19 : Le climat social au sein de TONIC industrie**



*Source : élaboré par l’étudiant*

Parmi 70 personnes, seulement 27.14% disent que l’entreprise TONIC industrie a un climat social défavorable, 72.85% disent que l’entreprise TONIC industrie a un climat social favorable.

**CONCLUSION  
GENERALE**

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de la communication interne. De manière plus détaillée ce travail révèle trois apports conceptuels majeurs, le premier est l'appréhension des concepts clés de la communication interne, ses obstacles et ses outils, le second est performance sociale, et enfin le troisième sert à étudier l'impact de la communication interne au sein de l'entreprise **TONIC industrie** sur la performance sociale.

À travers cette recherche, nous avons essayé de répondre sur la problématique suivante :  
**Quel est l'impact de la communication interne sur la performance sociale ?**

Faire usage d'une stratégie de communication interne, permet d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble du personnel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, et la communication interne regroupe un ensemble d'actions visant à créer les conditions de la performance individuelle et collective.

Dans notre cas pratique, nous avons choisi l'entreprise **TONIC industrie** pour compléter la partie théorique par une étude pratique tout en permettant d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche et de vérifier les hypothèses. Dans ce cadre, une étude consiste à identifier la relation existante entre la communication interne et la performance sociale au sein de la direction commerciale de l'entreprise **Tonic industrie**.

Dans l'analyse de notre questionnaire, nous avons choisi un échantillon qui touche les deux sexes, toutes les tranches d'âge et toutes les catégories socioprofessionnelles cela nous permet d'obtenir les résultats suivants :

En effet, après notre analyse des déterminants que nous avons choisis pour vérifier l'impact de la communication interne sur la performance sociale au sein de TONIC industrie, nous pouvons présenter les points essentiels suivants :

- D'après les résultats des tableaux nous avons remarqué que la communication entre les employés soit avec leurs collègues ou bien leurs supérieurs est très bonne.

- 68,57% de personnel enquêté voient la communication interne comme moyen de faire passer les consignes hiérarchiques.

**Cela qui nous permet de confirmer la première hypothèse.**

- La plupart du personnel enquêté considère le respect et interactions comme le facteur le plus important pour avoir un climat social favorable. **Ce qui nous permet de confirmer partiellement la deuxième hypothèse.**

• La majorité du personnel enquêté disent que la communication interne a un impact sur le climat de travail.

. **Ce qui confirme la troisième hypothèse.**

À l'aide des résultats trouvés, nous pouvons déduire que la communication interne contribue à la création d'un climat social favorable et améliore la performance sociale de l'entreprise. **Ce qui confirme l'hypothèse principale.**

Lors de notre travail de recherche nous avons rencontré quelques difficultés qui ont entravé et limité ses résultats :

- Le manque de bibliographie et d'écriture sur la communication interne et la performance sociale au sein des entreprises.

- Le manque des études antérieures sur le sujet étudié, ce qui nous a conduits à effectuer notre analyse sur la base de données primaires collectées par nous-mêmes.

- La crise sanitaire mondiale de COVID-19.

- La difficulté de la distribution du questionnaire à distance.

- La difficulté de collecte de données nécessaire pour notre enquête.

Au terme de cette étude, il convient de recommander à l'entreprise de :

-La responsable de communication interne et la même de communication externe en plus elle est assistante auprès le directeur général, donc une réorganisation de l'entreprise TONIC industrie est une nécessité, pour définir d'une façon claire les tâches et les missions de chaque fonction « spécialisation des tâches » et en particulier la direction de communication.

- Introduction des TIC pour renouveler les moyens existant par des moyens plus rapides

-Prise en considération des suggestions de personnel.

-Actualiser les moyens de la communication interne.

-Prendre en considération les relations interpersonnelles et la gestion des conflits.

Quelques questions mériteraient d'être développées dans le futur en terme de perspectives comme le rôle de la communication dans l'implication des personnel de cette entreprise, la satisfaction immatérielle et son impact sur les performances de RH ainsi que d'autres problématiques que nous avons découvert au cours de la présente étude.





# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrage :

- ALECIAN SERGE, FOUCHER DOMINIQUE « *Guide de management dans le service publique* », Edition les organisations, 1999
- ALMEDIA.N et LIBAERT.T : la communication interne de l'entreprise, 3eme édition, DUNOD, Paris, 2002
- ARCAND et BOURBEAU : La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, les éditionsCEC.INC, Paris, 1998
- AUBERT.N et autres : *Management aspects humains et organisationnels*, édition presse universitaire de France, Paris, 1999
- BARTOLI (A) : *La performance des ressources humaines*, éditions Weka, paris, 2002
- BOURGUIGNON (A) : *définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Performance etressources humaines*, ouvrage collectif sous la direction de Anne marie Fericelli et Bruno sire, édition Economica, paris, 1996
- D'ALMEIDA.Net LIBAET.T T : la communication interne de l'entreprise, 8ème édition, éditionDUNOD, Paris, 2018
- D'ALMEIDA N. et Thierry LIBAERT, la communication interne des entreprises, DUNOD, 2014
- DECAUDIN J.M, et.ALL,la communication interne stratégies et techniques ,DUNOD, paris
- Demeestère R. et Philippe Lorino Nicolas Mottis,Pilotage et contrôle de l'entreprise de gestion, Dunod, Paris, 2013
- FAMOSE (J, P) : *Cognition et performance*, INSEP, 1993
- FOURGOUS (J.M) et ITURRALE (B) : *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, éditions d'organisation. Paris, 1991
- HENRI (J-F) et GIASSON (A): « *Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmentalmanagement* », CMA Management, N°67 August-September 2006
- KHEMAKHEM (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod, paris.1992
- LANDIER (H) et LABBE (D) : *Le management du risque social*. Éd. d'Organisation. Paris 2005
- Landrieux-Kartochian.S, Josien.S : *L'essentiel du management des entreprises*, 7ème édition ,ÉditionGualino, Issy-les-Moulineaux, 2019

- MARTORY (B) et CROZET (D): *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Dunod, 5eme édition, 2002
- MILLER G.A., Langage et communication. PUF, Paris, 1956
- REYNAUD (E) : « *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique* », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003
- ROBBINS.S, DECENZO.D et GABILLIET.P : *Management l'essentiel des concepts et des pratiques*, 6ème édition, nouveaux horizons, paris, 2008
- SEKIOU.L, *Gestion du personnel*, édition ISBN, Montréal, 1986
- SEKIOU (L) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition ISBN 4L, Québec, 2001
- TAIEB J.P., *Les tableaux de bord de la gestion social*, Donod paris ,2004
- YVON (M) : *les outils d'optimisation de la performance*, éditions d'Organisation, paris
- WEISS.K.O (D) : *La fonction Rh*, les éditions d'Organisation, paris, 1988

### **Article:**

- FRASER (T. M) : « Stress et satisfaction au travail », Organisation internationale du Travail, Genève, N50, 1983
- AHMED ZAID (M) et CHERTOUK : « Contribution Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Valencia, N° 360

### **Thèses:**

- ACHTE (I) et autres : *Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?*, Mémoire de master de business administration, ressource humains, université paris, 2010
- OUACHERINE (H) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, mémoire de magistère INC, 2001-2003
- CHEVREFILS (M.H) : *Étude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel*, Mémoire grade de maîtrise en relations industrielles, la Faculté des études supérieures, Mai 2013

### **Document interne TONIC industrie :**

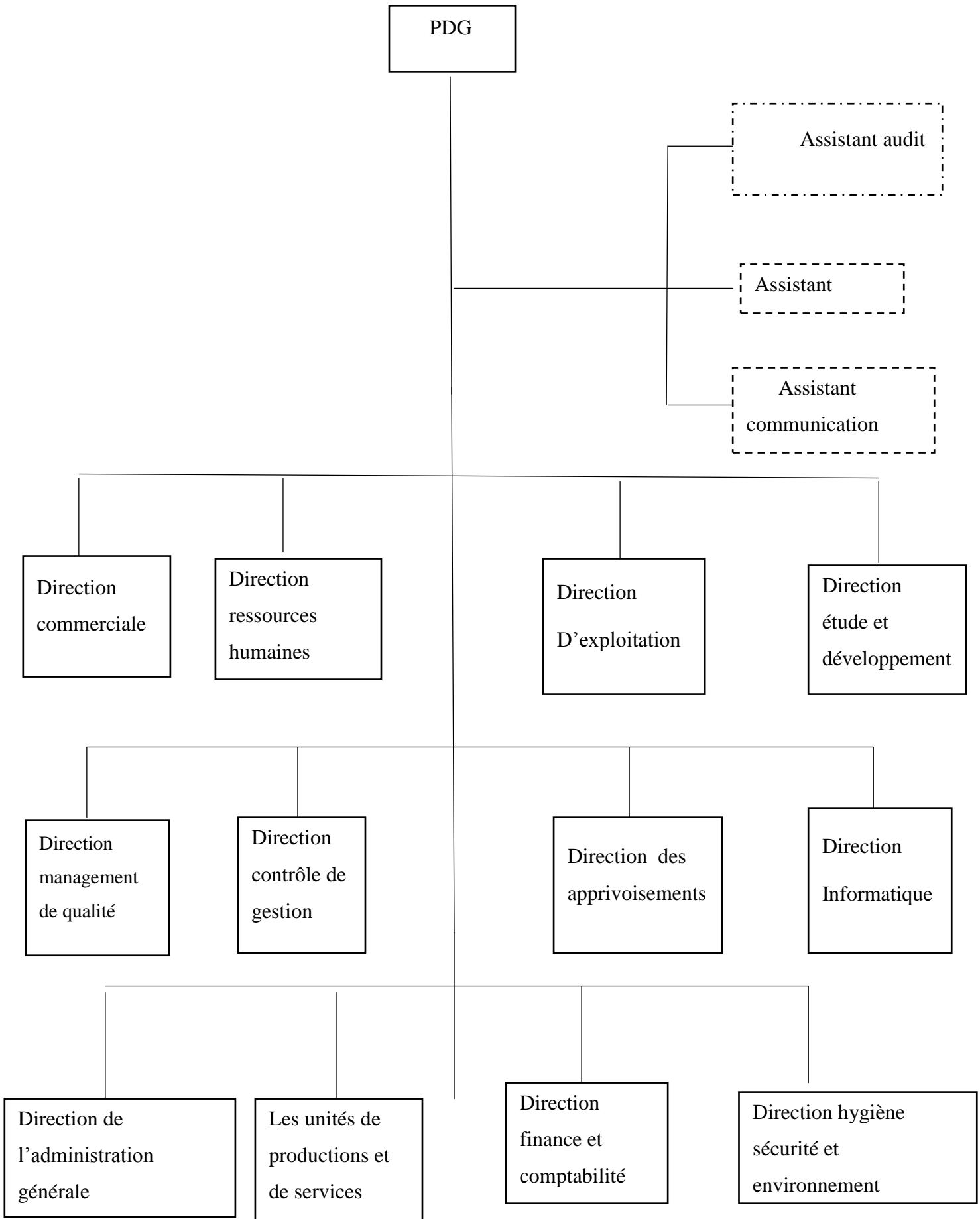
- Document interne de l'entreprise (historique de l'entreprise TONIC)
- Document interne de l'entreprise (l'organigramme)

## Site web:

- <https://www.olats.org/schoffer/archives/definfo.htm>
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>
- [http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan\\_soc\\_4.pdf](http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf)
- <http://nbs.net/fr/connaissances/analyse-de-rentabilite/rentabilite-du-developpement-durable/comprendre-la-relation-entre-la-performance-sociale-et-le-rendement-financier-des-entreprises/.fr>
- <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfCahiersRecherche/02-2002.pdf>
- <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-de-lart/download>
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>
- <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document>
- [http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan\\_soc\\_4.pdf](http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf)
- <http://nbs.net/fr/connaissances/analyse-de-rentabilite/rentabilite-du-developpement-durable/comprendre-la-relation-entre-la-performance-sociale-et-le-rendement-financier-des-entreprises/.fr>
- <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document>
- [http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan\\_soc\\_4.pdf](http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf)
- [http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents\\_numeriques/M0196MPSG14.pdf](http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf)

# **ANNEXES**

**Annexe 01 : Organigramme de TONIC industrie.**



**Annexe 02 : Questionnaire de l'étude.**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en organisation et management des Entreprises à l'école supérieure de commerce qui traite l'impact de la communication interne sur la performance sociale, nous sollicitons votre contribution en répondant à notre formulaire.

Nous tenons à vous remercier d'avance pour l'aide que vous nous apportez et nous vous assurons la confidentialité de vos données.

**Partie d'identification des informations personnelles :**

1. Êtes-vous :

Homme

Femme

2. Quel âge avez-vous ?

Moins de 25 ans

Entre 25 et 40 ans

Entre 40 et 50ans

Plus de 50 ans

3. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle?

Cadre supérieur

Cadre moyen

Int de maîtrise

Exécutant

4. Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise?

Moins de 5 ans

5 à 10 ans

10 à 20 ans

Plus de 20 ans

**Evaluation de la situation de la communication interne :**

5. Quels sont les moyens utilisés par votre entreprise pour diffuser des informations?

Un réseau intranet

téléphone

Journal d'entreprise

les réunions



L'affichage

service de messagerie

6. Recevez-vous des informations :

Régulièrement

En cas d'urgence

En cas d'un changement

Pas du tout

7. Vous communiquez avec :

Les responsables

Les collègues

Les deux propositions en haut

Aucune des propositions

8. Selon vous la communication interne sert à:

Faire passer les consignes hiérarchiques

Valorisation de l'appartenance des employés à l'organisation

L'écoute des préoccupations et des suggestions des salariés

Un moyen de reconnaissance et motivation

9. Pour vous est ce que la communication interne est

Importante?

Pas du tout importante

Moins importante

Moyennement importante

Importante

Très importante

10. Selon vous la communication interne au sein de l'entreprise est-elle actuellement :

1                      2                      3

Pas du tout satisfaisante

très satisfaisante

**L'appréciation de la communication interne de l'entreprise :**

11. Selon vous la communication interne a-t-elle un rôle important dans la détermination et la motivation du personnel dans l'accomplissement de ses tâches ?

1                      2                      3

Pas du tout d'accord                        tout à fait d'accord

12. Comment jugez-vous la transmission de l'information au sein de votre entreprise ?

1                      2                      3

Mauvaise                        Bonne

13. les suggestions du personnel sont-elles prises en considération par la direction ?

- Toujours
- De temps en temps
- Pas du tout

14. Comment sentez-vous au travail ?

1                      2                      3

Pas du tout à l'aise                        Très à l'aise

15. Quand vous êtes au travail : vous aimeriez sortir :

1                      2                      3

Le plus tôt possible                        Le plus tard possible

16. Quel est votre taux d'absence moyen :

- Moins de 1%
- Entre 1% et 5%
- Entre 5% et 10%
- Entre 10% et 20%
- Plus de 20%

17. selon vous quel sont les facteurs les plus importants pour avoir un climat social favorable?

- Reconnaissance
- Respect et interactions
- Soutien social
- Ambiance de travail
- Participation aux décisions
- Equilibre entre vie privée et professionnelle

18. La communication interne impacte-t-elle le climat de travail ?

Oui

Non

19. Comment jugez-vous le climat social de TONIC industrie ?

Favorable

Défavorable

# **Table des matières**

## **Table des matières :**

<i>Remerciements</i> .....	<b>I</b>
<i>Dédicace</i> .....	<b>II</b>
<b>Résumé :</b> .....	<b>III</b>
<b>Abstract:</b> .....	<b>IV</b>
<b>Liste des figures :</b> .....	<b>V</b>
<b>Liste des tableaux :</b> .....	<b>VI</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>A-C</b>
<b>Chapitre 1 : Généralités sur la communication interne</b> .....	<b>4</b>
Section 1 : la communication de l'entreprise :.....	2
1. Définition de la communication : .....	2
2. Définition de l'information et ses sources : .....	3
2.1 Définition de l'information : .....	3
2.2 Les sources de l'information : .....	4
3. La place de la communication dans l'entreprise : .....	4
3.1 La structure subordonnée : .....	5
3.2 La structure spécialisée : .....	6
3.3 La structure intégrée : .....	6
Section 2 : la communication interne d'entreprise : .....	8
1. Définition de la communication interne : .....	8
2. Histoire et évolution de la communication interne : .....	9
2.1 L'évolution technologique : .....	9
2.2 L'évolution économique : .....	10
2.3 L'évolution psychologique : .....	10

3	Les objectifs de la communication interne : .....	11
3.1	La compréhension : .....	11
3.2	Instaurer une culture d'appartenance : .....	12
3.3	Aider le management : .....	12
3.4	Au service du projet d'entreprise : .....	12
	Section3 : outils et types et obstacles de la communication interne. ....	13
1.	Les outils de la communication interne : .....	13
1.1	Les moyens écrits : .....	13
1.1.1	le journal d'entreprise : .....	13
1.1.2	Le tableau d'affichage : .....	13
1.1.3	La boîte à idée : .....	14
1.1.4	Note de service : .....	14
1.1.5	Le flash d'information : .....	14
1.1.6	La documentation : .....	14
1.1.7	Lettre au personnel : .....	15
1.2	Les moyens oraux : .....	15
1.2.1	Les réunions : .....	15
1.2.2	L'entretien individuel : .....	15
1.2.3	Convention et séminaires : .....	15
1.2.4	Le téléphone : .....	15
1.3	Les moyens électroniques : .....	16
1.3.1	L'intranet : .....	16
1.3.2	La messagerie interne : .....	16
1.3.3	Forum de discussions : .....	16
1.3.4	La newsletter : .....	17
1.4	Les moyens audiovisuels : .....	17
1.4.1	Le film d'entreprise : .....	17
1.4.2	Le journal vidéo : .....	17

1.4.3 Les événements audiovisuels :.....	17
2. Les types de la communication interne :.....	17
2.1 La Communication descendante :.....	18
2.2 La communication ascendante :.....	18
2.3 La communication latérale (ou horizontale) :.....	18
3. Les obstacles de la communication interne :.....	19
3.1 Le filtrage :.....	19
3.2 Les rumeurs : .....	19
3.3 Le langage :.....	19
3.4 La perception :.....	20
3.5 Les émotions :.....	20
3.6 La culture nationale :.....	20
Conclusion du chapitre :.....	22

## **Chapitre 2 : approche théorique sur la performance sociale.. 1**

Introduction de chapitre : .....	2
Section 1 : Généralités sur la performance. ....	23
1. Origine et définition de la performance :.....	23
1.1. L'origine du terme performance :.....	23
1.2 Définition de la performance : .....	23
2 Les différents types de la performance :.....	26
2.1 La performance environnementale :.....	27
2.2 La performance économique :.....	28
2.3 La performance sociale :.....	29
3. Identification des sources de performance :.....	29
Section 2 : Généralité sur la performance sociale. ....	31
1. Définition de la performance sociale : .....	31
1.1 La performance sociale externe : .....	31
1.2 La performance sociale interne :.....	32

2 Mesure de la performance sociale :.....	32
2.1 L'indicateur social :.....	33
2.1.1 Indicateurs de mobilité :.....	34
2.1.2 Les indicateurs d'intégration :.....	34
2.1.3 Des indicateurs plus subjectifs à objectifs: .....	34
3.La performance sociale et la RSE :.....	35
3.1 la responsabilité sociale des entreprises (RSE).....	35
3.1.1 Définition de la responsabilité sociétale des entreprises :.....	35
3.1.2 Les composantes de la RSE : .....	35
3.2 La relation entre la RSE et la performance sociale (performance des RH) : .	36
3.2.1 La RSE facilite la gestion des ressources humaines : .....	36
3.2.2 Les conditions de travail : .....	36
3.2.3 La gestion des carrières .....	37
3.2.4 Communiquer en toute transparence.....	37
Section 3 : Indicateurs et dimension hédonique de la performance sociale.....	38
1 Les indicateurs de la performance sociale : .....	38
1.1 Le bilan social : .....	38
1.2 Les tableaux de bord sociaux : .....	38
2. La dimension hédonique de la performance sociale : .....	39
2.1 Le climat social : .....	39
2.2 Exposition au stress : .....	40
2.3. Bien-être subjectif au travail : .....	40
2.4. Satisfaction au travail. ....	41
2.5. Justice organisationnelle. ....	41
3. La relation entre la communication interne et la performance sociale : .....	42

## **CHAPITRE 3 :L'impact de la communication interne sur la performance sociale au sein de l'entreprise TONIC industrie..... 43**

Introduction de chapitre : .....	43
----------------------------------	----



Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	44
1 historique de l'entreprise Tonic industrie : .....	44
2 L'organisation de l'entreprise TONIC industrie :.....	44
2.1 L'organigramme de l'entreprise :.....	45
3.Activités et objectives de TONIC industrie : .....	46
3.1Les activités de TONIC :.....	46
3.1.1 L'activité de récupération et transformation de vieux papier et carton : .....	46
3.1.2 L'activité de production :.....	46
3.1.3 L'activité prestations de services : .....	46
3.2 Les objective de Tonic : .....	46
Section 2 : l'enquête sur le terrain : .....	47
1 Présentation de la méthodologie de recherche :.....	47
1.1 Lieu d'application : .....	47
1.2 Description de la population : .....	47
1.3 Description de l'échantillon :.....	47
2 L'élaboration et la distribution du questionnaire : .....	48
2.1 Définition et présentation du questionnaire distribué : .....	48
2.2 La structure de questionnaire : .....	48
2.3 La forme des questions : .....	48
2.4 Le déroulement de l'étude sur terrain : .....	48
2.5 Les méthodes de traitement de questionnaire : .....	49
2.6 Les données sociodémographiques de la population :.....	49
Section 3 : Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche.	54
1 Evaluation de la Situation de la communication interne :.....	54
2 l'appréciation de la communication interne de l'entreprise : .....	61
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>62</b>