

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

Ecole Supérieure de Commerce

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE

MASTER EN SCIENCE FINANCIERES ET

SCIENCES DE GESTION

**OPTION : **Management et organisation
d'entreprise****

THEME :

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

Cas : l'entreprise TONIC industrie

Présenté par :

BENSLITANE Meriem

Encadré par :

Dr. AZOUAOU

Lieu du stage : TONIC industrie- BOU-ISMAAIL

Période de stage : du 1 Mai au 31 Mai 2017

2016/2017

Dédicace

Louange à **ALLAH** qui m'a donnée la force, le courage, et l'espoir nécessaire pour accomplir ce travail et surmonter l'ensemble des difficultés.

Je dédie ce travail à ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie,

A mon très cher père en particulier qui m'a accompagné toute au long de mon travail à mon chère frère **Mohamed Lamine** qui est loin de nos yeux, près de nos cœurs ; à mes petits frères **Ilias** et **Ayoub**, à mes sœurs « **Hanane, Nourel houda et hakima** » à ma proche, ma sœur et mon amie, celle qui m'a toujours accompagné, à «**hadjer**» à toutes les membres de ma famille sans exception à tous **mes amis** et **collègues** à leur tête: Faryale, Aida, Lobna, Ilham et Marawa.

Remerciements

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

Je remercie mon encadreur **Dr. AZOUAOU**, qui sans sa compréhension, son soutien et son aide combien important, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Un grand remerciement à Mr «HABI. Aziz » et son secrétaire «Cheikh Belhadj .M » pour ses aides.

Et à mon tuteur «**Mme AOUCHE**», pour sa modestie et sa générosité. Et tout le personnel de l'entreprise TONIC, Mr « **MADAKH** » pour ses conseils et ses orientations.

Aussi on tient à exprimer mon profonde gratitude à tous les professeurs qui ont dispensé le savoir durant mon cursus universitaire.

On remercie également les membres du jury d'avoir accepté d'examiner ce travail.

Sommaire

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

- 1.1 la communication d'entreprise.
- 1.2 la communication interne d'entreprise.
- 1.3 La communication interne et les autres composantes de l'organisation (management, culture, GRH)

Chapitre 2 : la performance sociale

- 2.1 La performance d'entreprise
- 2.2 La performance sociale d'entreprise
- 2.3 Les modèles présentatifs de la performance sociale

Chapitre 3 : l'impact de la communication interne sur la performance sociale au sein de l'entreprise TONIC industrie

- 3.1 Présentation de l'entreprise TONIC industrie, méthodologie de recherche
- 3.2 analyse des résultats d'étude

Liste des figures :

Figure 1.1 : le système de communication.....	p8
Figure 1.2 : le système d'information.....	p8
Figure 1.3 : les niveaux de la communication.....	p11
Figure 1.4 : la communication descendante.....	p13
Figure 1.5 : la communication ascendante.....	p14
Figure 1.6 : Le plan de communication interne.....	p21
Figure 2.1: le modèle de la performance (modèle de Gilbert 1980)	p31
Figure 2.2 : la performance globale selon Reynaud, 2003.....	p34
Figure 2.3 : le tableau de bord prospectif.....	p35
Figure 3.1 : répartition de l'effectif par sexe	p57
Figure 3.2 : répartition de l'âge de l'effectif.....	p58
Figure 3.3 : répartition de l'effectif par expérience.....	p59
Figure 3.4 : répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle.....	p60
Figure 3.5 : la Communication interne est faire passer les consignes	p61
Figure 3.6 : la communication un moyen de motivation et reconnaissance.....	p62
Figure 3.7 : la communication interne un moyen d'amélioration le sentiment d'appartenance.....	p63
Figure 3.8 : les moyens de communication interne	p66
Figure 3.9 : l'importance de la communication interne.....	p72
Figure 3.10 : l'impact de la communication sur l'efficacité du personnel.....	p74
Figure 3.11 : l'impact d'écoute des salaires sur l'efficacité du personnel.....	p75
Figure 3.12 : L'impact d'organisation des événements sur le climat sociale.....	p77
Figure 3.13 : l'impact d'organisation des événements sur le climat sociale.....	p79
Figure 3.14 : l'impact d'organisation des événements sur le climat sociale.....	p80
Figure 3.15 : l'impact de transmission de l'information sur le climat sociale.....	p81

Liste des tableaux :

Tableau 3.1 : Les principaux modèles de la performance sociale.....	p45
Tableau 3.1 : Test d'ALPHA DE CROMBACH.....	p56
Tableau 3.2 : répartition selon le sexe.....	p57
Tableau 3.3 : Répartition selon l'âge.....	p58
Tableau 3.4 : l'expérience	p59
Tableau 3.5 : la catégorie socioprofessionnelle.....	p60
Tableau 3.6 : Communication interne est faire passer les consignes.....	p61
Tableau 3.7 : la communication interne Un moyen de reconnaissance et de motivation. P62	
Tableau 3.8: la communication interne un moyen d'amélioration le sentiment.....	p63
Tableau 3.9 : communication des objectifs de l'entreprise TONIC.....	p64
Tableau 3.10 : la relation d'influence entre communication des objectifs de l'entreprise et les catégories la catégorie socioprofessionnelle.....	p64
Tableau 3.11 : les moyens de communication interne.....	p65
Tableau 3.12 : La transmission de l'information.....	p66
Tableau 3.13: tester la corrélation entre la transmission et la catégorie socioprofessionnelle.....	p67
Tableau 3.14 :L'organisation des évènements	p68
Tableau 3.15 : L'organisation des évènements	p68
Tableau 3.16 :L'organisation des évènements	p68
Tableau 3.17 : L'organisation des évènements	p68
Tableau 3.18 : La consultation lors de prise de décision.....	p69
Tableau 3.18 : La consultation lors de prise de décision selon la catégorie socioprofessionnelle.	p69
Tableau 3.19 : tester La consultation lors de prise de décision selon la catégorie socioprofessionnelle.....	p70

Tableau 3.20 : mesure la force de relation entre la consultation lors de prise de décision selon la catégorie socioprofessionnelle.	p70
Tableau 3.21 : La situation de la communication interne.	p71
Tableau 3.22 : La situation de la communication interne selon la catégorie socioprofessionnelle.	p71
Tableau 3.23 : l'importance de la communication interne.	p72
Tableau 3.24 : l'impact de la communication sur l'efficacité du personnel.	p73
Tableau 3.25 : tester la relation entre l'existence de la communication et l'efficacité du personnel.	p73
Tableau 3.26 : l'impact de l'écoute des salariés sur l'efficacité du personnel.	p74
Tableau 3.27 : l'impact de l'écoute des salariés sur son motivation.	p76
Tableau 3.28 : tester l'impact de l'écoute des salariés sur son motivation.	p76
Tableau 3.29 : l'impact de l'organisation des événements sur le climat sociale.	p77
Tableau 3.30 : l'impact de l'organisation des événements sur le climat sociale.	p78
Tableau 3.31 : l'impact de l'organisation des événements sur le climat sociale.	p79
Tableau 3.32 : l'impact de transmission de l'information sur le climat sociale.	p80

Abréviation :

C.I : communication interne.

DRH : direction des ressources humaines.

ONG : organisation non gouvernementale

PGE : performance globale des entreprises

BSC : balance Scorecard (tableau de bord prospectif)

TBL: triple bottom line

GRI: global reporting initiative

CERES: coalition for environmentally responsibility economies

PNUE: programme des nations unies pour l'environnement

RH : ressource humaine

PS : performance sociale

CED : Committee for economie Development

RES : responsabilité sociale des entreprises

PDG : président directeur général

ERP : entreprise-resource-planning « planification des ressource de l'entreprise »

Résumé :

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

A travers le stage que nous avons effectué au sein de l'entreprise TONIC industrie nous avons essayé de connaître la situation de la communication interne et son impact sur la performance sociale c'est-à-dire l'influence de la communication interne sur la motivation et l'implication des salariés dans le milieu de travail et sur le climat social au sein de cette entreprise.

Notre étude empirique a montré la nécessité de donner une grande importance au service de communication interne par la création d'une cellule de communication interne indépendante et la planification des actions communicationnelles.

Mot clés :

Communication d'entreprise, communication interne, la performance sociale, la motivation, sentiment d'appartenance.

التلخيص:

اليوم، أصبحت عملية الاتصال الداخلي واحدة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات و عنصر رئيسي لإرضاء و تحفيز العمال و العمل على إنشاء مناخ اجتماعي ملائم للعمل ويشجع الارتباط و التماسك بين أفراد المؤسسة.

من خلال التربص الذي قمنا به في مؤسسة TONIC الصناعية حاولنا معرفة وضعية الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة ومدى تأثيره على الاجتماعي أي أثره على تحفيز وإشراك الموظفين في الوسط العملي وعلى المناخ الاجتماعي للمؤسسة

وقد بينت دراستنا التجريبية في مؤسسة TONIC الصناعية على ضرورة إعطاء أهمية أكبر لهذه الوظيفة من خلال إنشاء خلية للاتصال الداخلي تكون مستقلة عن عملية الاتصال الخارجي وكذا تخطيط كل الأنشطة الاتصالية من خلال إنشاء مخطط الاتصال الداخلي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية

الاتصال المؤسسي، الاتصال الداخلي، الأداء الاجتماعي، التحفيز، حس الانتماء.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

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

La plupart des chercheurs mettent en évidence l'importance de la communication et notamment la communication interne dans la gestion des ressources humaines et la réussite des stratégies mise en œuvre, elle sert à communiquer des informations opérationnelles « des informations nécessaires pour accomplir les tâches et organiser le travail. mais le rôle de la communication interne ne réside plus à la transmission des informations opérationnelles, 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 membres de l'organisation tout en assurant un climat social favorable pour le travail afin que ce dernier « le salarié » puisse apprécier le travail ,

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

Dans 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.

Notre mémoire a pour objectif de cerner la notion de la communication interne et la performance sociale et de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'impact de la communication interne sur la performance sociale au sein de l'entreprise TONIC Industrie ? »

Cette problématique nous amène à poser certains nombres de questions telles que :

- Qu'est-ce qu'on entend par la communication interne et la performance sociale ?
- Quelle est la relation entre la performance sociale et la responsabilité sociale des entreprises ?

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

Introduction générale

- La circulation de l'information est-elle différente selon les niveaux hiérarchiques ?

Les hypothèses de notre travail sont :

H₁ : La différence de transmission de l'information entre les niveaux hiérarchique constitue un obstacle à la communication interne.

H₂ : La communication interne augmente l'efficacité du personnel par conséquent un déficit de communication interne démotive le personnel.

H₃ : La communication interne au sein de l'entreprise TONIC industrie a un impact positif la performance sociale.

Afin d'approfondir le sujet, nous avons opté pour une méthodologie descriptive et analytique suivant les apports et les écrits des auteurs et chercheurs pour cerner les notions de performance et communication interne.

Notre travail est organisé en trois (3) chapitres :

Dans le premier chapitre, nous aborderons la notion de communication d'entreprise puis la notion de la communication interne en fin la relation entre la communication interne et les différentes composantes de l'organisation.

Dans le deuxième chapitre nous aborderons la notion de la performance puis la performance globale et les différents outils de mesure cette performance .ainsi la performance sociale et sa relation avec la RSE en fin les différents modèles présentatif de la performance sociale.

En fin, après une présentation de l'entreprise nous allons présenter les résultats/// du questionnaire distribue auprès l'entreprise TONIC pour objectif est d'étudier l'impact de la communication interne sur la performance social

CHAPITRE 1

LA COMMUNICATION INTERNE D'ENTREPRISE

Chapitre 1 : la communication interne d'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.

Dans ce chapitre nous aborderons la communication de l'entreprise d'une façon générale, le système de communication et va voir la relation et la distinction entre l'information et la communication puis nous aborderons la communication interne en particulier ses différents types et les moyens utilisés dans les opérations de la communication interne et en fin la relation de la communication interne avec le management de l'entreprise, la culture, et la gestion des ressources humaines.

¹Nicole Giroux, La communication interne : une définition en évolution, 2012, voir site : <https://communicationorganisation.revues.org/1696> consulté le 05/04 /2017

1.1 La communication d'entreprise :

1.1.1 Définition de la communication :

La définition de la communication a évolué avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. En effet, au cours du 14^{ème} siècle le mot communication signifiait « **Participer à** », ce n'est qu'au 16^{ème} siècle que le mot a engendré dans sa signification les sens de « **partage d'une information** » et par la suite le sens de « **transmission** ». ¹

Le terme n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20^{ème} siècle, ainsi « le petit Larousse » définit la communication comme « **le fait d'établir une relation avec autrui** ».

La communication se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications interne et externe. Elle est présentée comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication ²

La communication est la transmission d'information, si possible mutuelle, entre deux ou plusieurs interlocuteurs. La communication est perçue généralement comme un échange, un processus de partage plus ou moins bien réussi auquel est associée l'idée de meilleure compréhension ainsi que de connaissance partagée ou de rapprochement entre les personnes. ³

1.1.2 Le système de communication :

La communication de l'entreprise est considérée comme un système à des inputs (les entrées : les informations, les connaissances, les ordres ...) et des outputs (les sorties). Ce système de communication comporte sept (7) éléments :

- a) **La source** : est celui qui émet le message, communicateur, destinataire qui peut être un individu isolé, un groupe ou une institution. L'émetteur détient une quantité d'information qui souhaite l'émettre

¹Source: <http://toupie.org/dictionnaire> consulté le 20/03/2017 à 16 :15

²Soumaya ZINAH, La communication d'entreprise, 2008-2009, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger voir site: <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53c808321be50.pdf> consulté le 21/03/2017 à 15 :02

³CLAUDE DUTERME « la communication interne en entreprise », édition DE BOECK, Bruxelles 2002, p 16

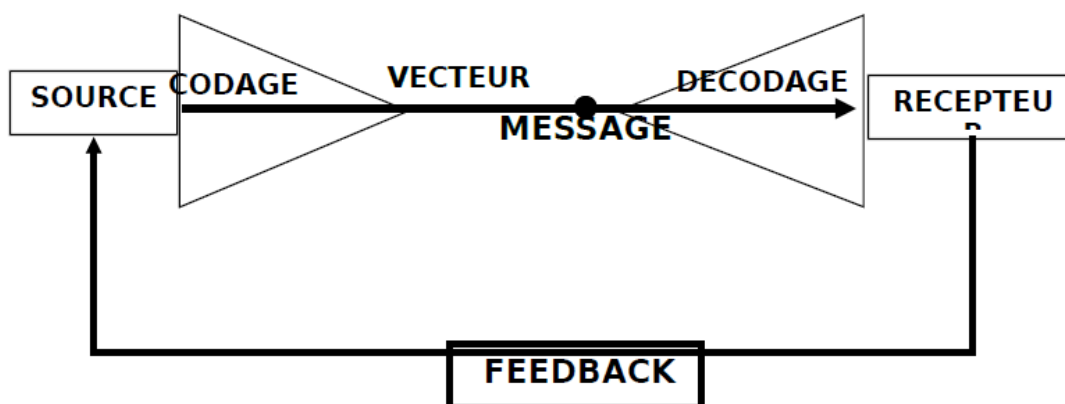
Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

- b) **Le codage** : peut être fait sous forme de mots, de geste, de couleur, les sons, « le codage est donc un ensemble de symboles et de signes ».
- c) **Le vecteur ou médium** : le moyen utilisé pour transmettre le message. C'est un intermédiaire qui permet à l'émetteur de porter son message à travers l'espace et le temps.

Il existe plusieurs types de canaux :

- Canal verbale : comme une conversation directe deux personnes.
 - Canal écrit : comme les lettres, c'est le moyen linéaire.
 - Canaux techniques : comme la télévision, le téléphone, le fax...
 - Canaux représentatifs : ils reposent essentiellement sur l'image (les affichages...)
- d) **Le message** : est l'idée à transmettre qui doit parvenir intacte au récepteur. il doit être codé pour être compris. Dans une organisation le message contient sur les décisions qui concernent le personnel et aussi les informations (sa structure, ses politique, ces procédures, les opinions ...)
 - e) **Le décodage** : doit permettre au récepteur de prendre conscience de l'exact message que l'on a voulu lui transmettre .la principale difficulté de la communication est de ne pas introduire de biais dans l'utilisation des codes afin que le message qui parvient au récepteur soit exactement celui que la source a envoyé.
 - f) **Le récepteur** : c'est la personne qui reçoit et qui est responsable du message si le message n'est pas reçu. il n'ya pas de communication le récepteur perçoit le message dans des conditions plus ou moins favorable, il l'interprète en fonction de sa propre personnalité et de ce qu'il croit être la personnalité de l'émetteur.
 - g) **Le feed-back (retour d'information)** : est capital pour vérifier que le message a bien été reçu dans les bons termes, on dit il y'a le feed – back lorsque l'émetteur devient récepteur.¹

Figure 1.1 : le système de communication



Source : <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc1b7944dac.pdf>

1.1.3.L'information

Le point de départ des théories de la communication est : la théorie de l'information.¹L'information c'est la matière première de la communication, s'il n'y a pas des informations, il n'y a pas de communication, car la communication est l'action de transmission les informations entre les interlocuteurs.

a) **Définition de l'information** : les informations sont des données traitées ou transformées qui aident quelqu'un à prendre une décision ou à tirer des conclusions. Une information est quelque chose de beaucoup plus qu'une donnée brute. C'est une donnée qui a un sens, et ce sens vient d'un certain modèle d'interprétation. Une même donnée peut avoir plusieurs sens selon le modèle d'interprétation qui lui est associé.²

Figure 1.2 : Le système d'information.



¹SidibeOomar, 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 consulté le 5/3/2017 à 12 :53

¹Mathieu Arbogast et Olivia Mons, Animez la communication de votre association, Librairie Vuibert, Paris, 2006, p26

²<http://www.memoireonline.com/12/07/784/systeme-d-information-gestion-de-l-information.html> 4/4/2017

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

Source : <http://www.memoireonline.com/12/07/784/systeme-d-information-gestion-de-l-information.html>

b) Les catégories de l'information interne : les messages diffusés dans l'entreprise peuvent être répartis en deux catégories : l'information opérationnelle et l'information motivante

- **L'information opérationnelle**

Il s'agit de communiquer pour transmettre des ordres, instructions concernant l'exécution du travail elle transit essentiellement par voie hiérarchique ou fonctionnelle .elle abordent des thèmes tels que l'organisation du travail, le processus de production, les normes de qualité et différents aspects techniques.¹

- **L'information motivante**

Il s'agit de message visant à « mobiliser les salariés » ils abordent traditionnellement trois domaines : l'entreprise (présenter l'entreprise comme un système ouvert et compétitif) ; son environnement et ses objectifs , le système de production (donner les moyens de comprendre la manière dont l'entreprise fonctionne , l'organisation interne (mettre en valeur la politique managériale de l'entreprise²

c) Les sources de l'information

La source d'information peut être **interne** ou **externe** :

La direction est la source la plus importante en volume et en poids stratégique. C'est la première source d'information de l'entreprise auprès de laquelle s'alimente le responsable de la communication interne. Mais d'autres sources peuvent être sollicitées : un service, un site, une fonction.

La communication a également une mission de recherche d'information auprès d'agents extérieurs : collectivités locales, expert, concurrents... Quelle que soit la source d'information, le responsable de la communication doit toujours vérifier la fiabilité des informations recueillies.³

¹http://www.congovirtuel.com/page_rapport_travaux/memoire_ifasic/memoire_lutumba.pdf le 3/4/2017 à 12:05

²http://fr.wikieducator.org/L'information_institutionnelle le 4/4/2017 à 13:36

³<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537e1a794a8f3.pdf> le 4/4/2017 à 14:28

1.1.4 La relation et distinction entre la communication et l'information

a) La relation entre la communication et l'information

La communication et l'information sont au service de trois principes

- **Décloisonnement :**
Interne : dans le travail par projet
Externes : par l'échange en temps réel avec différents partenaires (fournisseurs, client, etc.)
- **Décentralisation :** recherche d'un équilibre et d'une coordination optimale entre le centre et la périphérie.
- **Déhiérarchisation :** création de structure plus plate, réduction du nombre d'échelon hiérarchiques.

b) Distinction entre la communication et l'information

La première distinction entre la communication et l'information est que la communication est **complète** que l'information. Autrement dit, l'information incluse dans la communication. La notion communication contient la signification de l'information.

L'information est un ensemble de pratique qui cherche surtout à mettre les individus en relation avec des événements, quand à la communication est un ensemble de pratique qui cherche à réaliser une mise en relation des individus entre eux. L'information se distingue donc de la communication dans la mesure où elle porte principalement sur les relations entre les individus et les faits ¹

L'information n'attend pas nécessairement de réponse ou l'effet de feed-back. Elle s'attache plus aux objectifs de l'émetteur qu'à ceux du récepteur et ne prend pas en compte la culture et les valeurs du récepteur.

La principale différence avec l'information réside dans le fait que la communication introduit une relation affective entre l'émetteur et le récepteur

¹ Nicole d'ALMEIDA ET THIERRY LIBAERT «^{la} communication interne de l'entreprise » édition DUNOD, PARIS 2002 P17

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

Le message de communication est capté et décodé, on tenant compte de ce lien affectif.¹

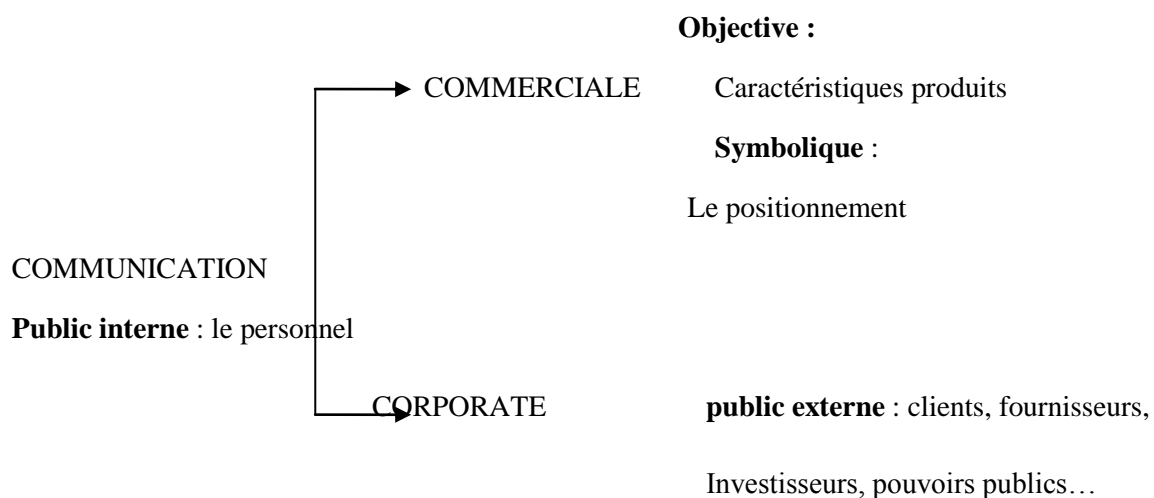
1.1.5 Les niveaux de la communication : on peut distinguer deux niveaux de communication selon le contenu du message :

A. La communication commerciale (externe) : qui porte sur un produit ou une marque elle peut être **objective** si elle porte sur les caractéristiques du produit, et peut être aussi **symbolique** si elle essaie de donner une image à un produit peut différencier techniquement des produits concurrents. En général, elle vise à favoriser le développement des ventes à relativement à court terme.

B. La communication corporative (interne) : qui porte sur l'entreprise dans son ensemble, c'est une démarche à long terme qui peut avoir un objectif triple :

- **Favoriser l'insertion de l'entreprise :** dans le paysage économique, en communiquant à travers la publicité, le mécénat le parrainage ou les actions des relations publiques, l'entreprise visera des cibles plus large : le grand public.²
- **Assurer la cohérence interne :** en donnant au personnel de l'entreprise, le sentiment de faire partie d'une famille qu'ava de l'avant.
- **Un objectif commercial immédiat :** est envisagé s'il n'est pas possible de communiquer directement sur le produit, et cela si les produits concurrents sont tellement similaires, qu'il devient quasi impossible de se différencier sur les caractéristiques objectives (banques)³.

Figure 1.3 : les niveaux de la communication



¹ Ibid.

² <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc1b7944dac.pdf> consulté le: 02/05/2017

³ Ibid.

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

Source : <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc1b7944dac.pdf>

1.2 La communication interne :

1.2.1 Définition de la communication interne

La communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux d'une part, pour organiser le travail et d'autre part pour maintenir une bonne ambiance de travail d'équipe.¹

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 par une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision²

La communication est l'ensemble des actions de transmission et de réception des messages ; partant d'un émetteur (la hiérarchie, direction) vers un récepteur (les salariés), elle sert avant tout à communiquer des informations opérationnelles puis à motiver le personnel.

Il est également opportun de se concentrer sur la clarté et la simplicité de l'information à transmettre, le message doit être compréhensible par n'importe quel destinataire, le message est le lien qui unit deux interlocuteurs, d'où l'importance de sa perfection³.

La communication interne regroupe l'ensemble des actions visant à informer le personnel (communication opérationnelle), à créer des relations verticales dans les deux sens, et horizontale, à faciliter la circulation de l'information (communication relationnelle) et à obtenir une participation, une implication, une dynamisation du personnel (communication motivante)

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, favoriser le travail et créer un climat social performant.

¹SidibeOumar, la communication interne source de motivation, 2012-2013, institut supérieur de management des entreprises, http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf le 5/3/2017, 12 :53

²KEBAILI Hayet, L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ORGANISATIONS Université de Boumerdes <http://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf> le 5/3/2017, 12 :53

³Ibid.

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

1.2.2 Les type de la communication interne :

il y a trois types essentiels de la communication interne, vise tous directions hiérarchiques et fonctionnelles.

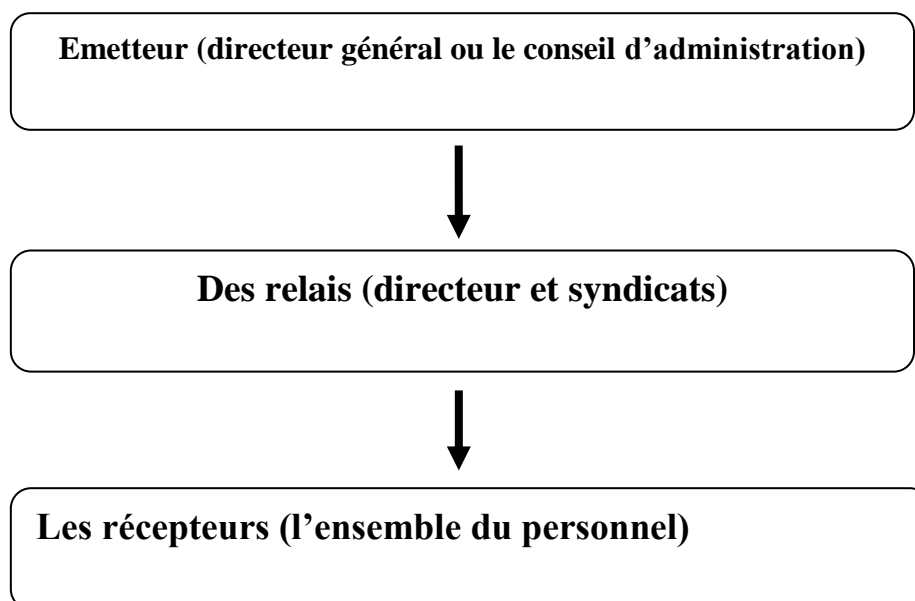
a) La communication descendante ou hiérarchique :

Elle va de la hiérarchie vers la base. Ce type de communication s'adresse à l'ensemble des salariés. En effet, l'information quitte une personne (ex : DG) ou un groupe de personne(ex : conseil d'administration...) vers un plus grand nombre de personnes (les salariés) . Cette forme de communication est aussi appelée la communication du haut vers le bas.

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 sociaux¹

Figure 1.4 : La communication descendante



Source : http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf

b) La communication ascendante :

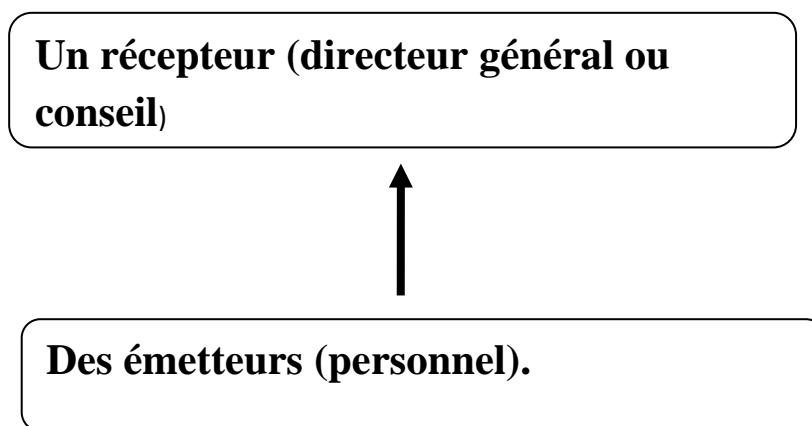
¹SidibeOomar, la communication interne source de motivation, 2012-2013, institut supérieur de management des entreprises voir site : http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf consulté le: 20/3/2017 à 22 :02

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

Ce type de communication part de la base (salaries) 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.

Cette forme de communication peut utiliser des supports tels que les boîtes à idées, le journal syndical, les lettres ouvertes, les réunions d'expressions, etc.¹

Figure 1.5 : la communication ascendante



Source : http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf

b) La communication mutuelle, latérale ou horizontale :

Quand la communication est organisée entre personnes d'un même niveau hiérarchique. Par ailleurs à côté d'une communication formelle (c'est -à-dire prévue et organisée selon des procédures strictes), la communication peut être informelle entre des personnes sans lien hiérarchique ou fonctionnel entre elles.²

¹SidibeOomar, la communication interne source de motivation, 2012-2013, institut supérieur de management des entreprises http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf

²KEBAILI Hayet, L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ORGANISATIONS, Université de Boumerdes <http://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf> consulter le: 20/3/2017 à 22 :02

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

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.¹

1.2.3 Les objectifs de la communication interne :

L'objectif global de la communication interne consisté à gérer de manière optimale le couple demande /offre d'information dans l'organisation et de mettre en commun langage, une culture, une 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 professionnel².

Selon DEMONT et KEMPF(2006)³ il ya cinq(5) niveaux d'objectifs de la communication que sont :

- **La compréhension**, qui consiste à expliquer au personnel le fonctionnement global de la société afin de l'aider à mieux comprendre les réalités interne de l'entreprise.
- **La circulation**, qui favorise les conditions d'une bonne fluidité de l'information aux niveaux de l'entreprise pour Eviter la circulation des rumeurs
- **La confrontation**, elle permet à chaque agent de se situer par rapport à son entreprise, de reconnaître sa place, son rôle dans l'entreprise afin de contribuer pleinement à son développement
- **La cohésion** qui reste un facteur important du fait de son aspect indispensable en entreprise, vise surtout à forger l'esprit d'une équipe soudée, solidaire cohérente, qui partage les mêmes valeurs et poursuit les mêmes objectifs.

¹SidibeOomar,la communication interne source de motivation,2012-2013,institut supérieur de management des entreprisehttp://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf consulté le 20/4/2017

²<http://spegestfinanc705-706.blogspot.com/2017/02/la-performance-sociale.html> consulté 22/4/2017

³ Ibid.

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

- **Le changement** des attitudes et comportement la communication interne vise généralement l'adaptation des attitudes et comportement aux valeurs de l'entreprise ; l'objectif étant d'harmoniser les pratiques et les connaissances du personnel afin de pouvoir véhiculer les mêmes informations en interne tout comme en externe. Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information ; Informer le personnel avant l'extérieur.

1.2.4 Les moyens de la communication interne :

En matière de communication interne, il existe plusieurs moyens permettant de diffuser l'information à l'ensemble dessalariés :

a) Les moyens par écrit :

- **Note de service :**

Elle a pour rôle de fixer les règles de fonctionnement interne, de donner les directives et par la suite d'informer sur les modifications juridiques, commerciales ou techniques(elle est utilisée par toutes les entreprises).

- **Le flash d'information :**

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

- **Le journal d'entreprise :**

Constitue l'élément majeur de la communication interne. L'objectif de journal est simplement d'informer les salarier de la fédères autour de quelques valeurs, de les mobiliser autour de certains enjeux²

- **La boîte à idée :**

¹SidibeOomar, la communication interne source de motivation, 2012-2013, institut supérieur de management des entreprise http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf le 5/3/2017, 12 :53

²KEBAILI Hayet, L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ORGANISATIONS, Université de Boumerdès, voir site <http://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf> le 5/3/2017 à 13 :53

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

Représente par une urne dans laquelle les salariés mettent des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise. Ces suggestions peuvent être sous forme de feuilles remises dans des boîtes de manière anonyme, pour l'objectif est d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.¹

- **La lettre au personnel :**

C'est un document signé par le directeur et remis ou envoyé aux membres du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise. Elle a comme but d'informer le personnel des résultats et des projets de l'entreprise afin d'évoquer une opération particulière et pour parler d'une situation et faire part de ses intentions dans une situation critique, etc.

- **Les tableaux de bord :**

Le tableau de bord est un support qui fournit régulièrement les résultats, données essentiellement chiffrées sur une période passée mais avec une indication des variations d'une période sur l'autre.

- **Le bilan social :**

Le bilan social donne, une fois par an la situation en fin d'exercice des différents indicateurs sociaux par grandes rubriques telles que les effectifs, les rémunérations, les conditions de travail, la formation et les avantages sociaux et leur évolution. Le rapprochement avec les bilans sociaux des deux années précédentes permet une analyse intéressante de l'évolution de certains ratios sociaux.²

- b) **Les moyens audiovisuels :**

Est un moyen de communication moderne, de ce fait il exige l'intervention des spécialistes, il peut emprunter plusieurs formes :³

- **Le journal vidéo :**

¹ Ibid.

² Sidibe Oumar, la communication interne source de motivation, 2012-2013, institut supérieur de management des entreprises http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf le 5/3/2017, 12 :53

³ <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc1b7944dac.pdf> le 5/3/2017, 13 :53

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

Poursuit le même type d'objectif que la radio d'entreprise, le journal téléphonique .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

- **Le film d'entreprise :**

La production vidéo nécessite un budget spécial et fait appel à un producteur qui apporte son expérience et le savoir-faire de ses techniciens, il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects ou salariés.¹

- **La vision conférence :**

C'est une nouvelle technologie qui permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes éloignées géographiquement et relier entre elles un système de télécommunication « son +image » équipé d'un moniteur, caméra vidéo et d'un haut-parleur, ce qui permet au participant de voir et de dialoguer comme s'ils étaient dans la même pièce.

4.3 . Les moyens oraux :

Cette technique a toujours été utilisée par les entreprises. En effet, la communication orale permet de développer une relation de proximité adaptée pour des messages très personnalisés et très individuels comme le sont souvent les messages issus de la Direction des ressources humaines²

Parmi ces techniques on trouve les réunions, l'entretien individuel, convention et séminaires

- **Les réunions :**

Il existe plusieurs types de réunions (Les réunions d'information, Les réunions d'échange, les réunions de dialogue, les réunions de négociation...) par exemple les réunions d'information ont pour objectif d'informer, de souder une équipe autour d'un but précis et de remonter les réactions des salariés, elle est associée à des supports écrits pour éviter un oubli ou une confusion sur le contenu il y a aussi les réunions de dialogue dont l'objectif est d'échanger ,d'inciter le personnel à s'exprimer sur une question spécifique.³

- **L'entretien individuel :**

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

² Jean-Marc DECAUDIN et.al.,la communication interne stratégies et techniques ,DUNOD, paris,2006

³Nicole D'ALMEIDA op.cit. p 146

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

C'est la technique la plus adaptée pour la transmission des messages fortement personnalisés utilisés pour motiver un salarié ou pour discuter de l'évaluation d'un travail, pour responsabiliser un salarié sur une mission particulière.¹

- **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 salariés et au partage des émotions par les personnes présentes².

- c) **Les moyens électroniques :**

C'est l'ensemble des moyens qui permettent de diffuser l'information informatiquement, ils comprennent :

- **Les formules intranet :**

Moyen permettant de relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local. Dans les grandes entreprises, 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 performant³

Pour un coût réduit, les moyens électroniques offrent les avantages d'instantanéité et d'interactivité. À l'inverse, reste peu conviviale, risque de rejouir négativement sur le management intermédiaire, exclut les salariés non connectés⁴

- **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 agents⁵

¹Jean-Marc DECAUDIN op.cit. p 144

²Nicole D'ALMEIDA op.cit p149

³SidibeOomar, la communication interne source de motivation, 2012-2013, institut supérieur de management des entreprises http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0196MPSG14.pdf le 5/3/2017, 12 :53

⁴Jean-Marc DECAUDIN Op.cit p67

⁵ Ibid.

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

- **Forum de discussions (le travail de groupe) :**

Ils permettent l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet.¹

1.2.5 Le plan de communication :

a) Définition de plan de communication interne :

Le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie. Il exprime le choix des actions de communication interne sur une période allant généralement de un à trois ans.²

Un plan de communication est un outil qui doit permettre de renseigner le personnel sur le but d'une organisation, sur les moyens mis en œuvre pour le réaliser.³

Le plan de communication est un outil de gestion inscrit dans limites de l'espace (approchement des personnes, équipement adapté, transport etc.....) et de temps (disponibilité, durée..) et s'appuie sur les trois voies de communication interne (Descendante, ascendante, latérale) existante afin de prévoir l'avenir de l'entreprise.⁴

On comprend que le plan de communication est un document réalisé par un responsable de communication ou de ressource humaine, et qui permet d'anticiper, de planifier, et d'organiser des actions de communication, en garantissant le suivi, le contrôle et l'évaluation de ces actions.

La communication interne, comme toute communication de l'entreprise doit être conçue dans le cadre d'un plan et non pas réalisée au coup par coup chaque fois qu'une question concrète se pose. Elle doit d'autre part être cohérente avec l'ensemble des communications déclinées par cette entreprise (communication financière, communication marketing...).

b) Les étapes d'élaboration d'un plan de communication interne, définir :

- Les objectifs du plan de communication interne.

¹Jean-Marc DECAUDIN op.cit. p68

² Philippe Chevallier, Communication des entreprises & des institutions, Université de Marne-la-Vallée, 2004, <file:///C:/Users/pc/Downloads/537e1a794a8f3.pdf>

³<http://www.cdpcj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/documents/20-Plancommunication.pdf> 21:03 le 10/04/ 2017

⁴<http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc1b7944dac.pdf> consulté le 2/5/2017,13 :33

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

- Les publics cibles (ensemble des salariés).
- Les contenus (message).
- Les modes de communication (les supports de communication).
- Le calendrier des activités.
- Les personnes responsables et les ressources matérielles.
- Le budget.

Le budget de la communication interne :

Il convient pour une entreprise de définir son budget de communication interne à affecter ensuite aux différentes technique et aux différents objectifs sélectionnés ; mais il faut, avant d'examiner les méthodes de calcul du budget déterminer avec exactitude les postes d'un budget de communication interne.¹

Figure 1.6: le plan de communication interne

1	2	3	4	5	6	7	
Définir les objectifs visés par le plan de communication	Identifier les publics cibles à rejoindre	Définir les contenus	Identifier les modes de communication utilisés	Fixer un échéancier afin de réaliser tous les objectifs inclus dans le plan de communication	Identifier les personnes responsables de la mise en œuvre du plan de communication	Définir les ressources matérielles et budgétaires nécessaires à la réalisation du plan de communication	
						Matérielles	Budgétaires
✓ S'assurer que les gestionnaires connaissent leurs responsabilités... ✓	✓ Gestionnaires ✓	✓ Information sur le PAE ✓ Leur rôle et responsabilités ✓ Administration du questionnaire d'identification ✓	✓ Transmission d'une lettre du directeur général ✓ Rencontre par groupe de 10 gestionnaires ✓	✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ Salle de conférence ✓ Rétroprojecteur ✓ Documentation générale ✓	✓ ✓
IL EST IMPORTANT D'ASSURER UN SUIVI RÉGULIER AFIN D'OPTIMISER LES MODES DE COMMUNICATION							

Source : <http://www.cdpcj.gc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/documents/20->

Plan-communication.pdf

c) Evaluation :

Une communication que vous n'évaluez pas ou n'êtes pas en mesure d'évaluer ne sert à rien.

¹Jean-Marc DECAUDIN et.allop.cit p9

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

L'évaluation est d'abord une démarche, mais elle se décompose en une multitude de questions et d'items précis.

Pour bien évaluer, il faut avoir intégré l'évaluation dès le début du processus, ce qui justifie en soi l'existence d'une stratégie en tant que telle, et lui donne tout son sens.

Les méthodes fréquemment utilisées pour l'évaluation sont les questionnaires, les sondages, les commentaires des principales parties prenantes ou l'évaluation externe.¹

Compte tenu du fait que l'évaluation externe peut être coûteuse, les enquêtes ou les questionnaires en ligne, ou encore envoyés par e-mail, peuvent s'avérer un moyen efficace et peu onéreux²

1.3 La communication interne et les autres composantes de l'organisation :

1.3.1 La communication interne et le management :

La communication interne fait partie intégrante du management. En effet, elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner les changements humains et professionnels.

Les responsables hiérarchiques, directement liés, sont chargés d'animer l'action sur le terrain, en déclinant les objectifs de l'entreprise. Ils doivent également organiser le travail, en appliquant les règles internes, en fonction des informations qu'ils possèdent³.

a) La communication interne : une réponse fonctionnelle à l'évolution du management :

La fonction de communication interne est le résultat d'une spécialisation des tâches. Le responsable de la communication interne prend en charge la gestion des outils existants comme le journal interne et se fixe pour mission principale le fonctionnement de la communication à l'intérieur de l'organisation. Comme le souligne Thévenet (1988) l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne, elle doit veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement. Cette mission est analysée par l'auteur comme la réponse à 4 impératifs :

¹Mathieu Arbogast op.cit. p10

²Idem. p14

³<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/532361e44ed46.pdf>

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

- **L'impératif bureaucratique :**
c'est l'expression de la conception mécaniste de l'entreprise qui demeure et se développe à travers une multitude de supports et canaux de diffusion comme les notes de services, le journal interne, les réunions d'information ou tout simplement la transmission orale de consignes.¹
- **L'impératif relationnel :**
c'est la volonté d'instaurer un bon climat social de communication qui agisse sur les comportements et les perceptions.
- **L'impératif symbolique :**
c'est la dimension qui représente la collectivité humaine et le sens de l'appartenance de chacun, l'expression du sens commun permet à l'entreprise de mieux fonctionner et à chacun de faire vivre sa réalité sociale dans un creuset collectif.
- **L'impératif stratégique :**
c'est la représentation d'un pouvoir qui vise à diriger, contrôler, influencer et maîtriser l'ensemble des stratégies individuelles²

La communication interne est le résultat de quatre impératifs, pour chaque type d'organisation on trouve un style de management et de communication interne correspondants :

- **L'organisation taylorienne :**
Décompose soigneusement les rôles et les tâches de chacun dans un cadre marqué par le silence et l'application muette des directives ;
- **Les organisations pyramidales :**
Régies par la ligne hiérarchique et animées par un management directif engageant des circuits d'information descendants et sélectifs ;
- **Les organisations modernes :**
Dites cellulaires ou en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail par projets transversaux

Un des objectifs de la communication interne est donc d'aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue.¹

¹Christian Michon ,Management et communication interne ,
2012<https://communicationorganisation.revues.org/1713> consulté le : 5/5/2017, 16:00

²Christian Michon, Management et communication interne, 2012, voir site
<https://communicationorganisation.revues.org/1713>

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

b) La communication interne : une réponse stratégique à l'évolution du management :

Dans cette approche, il importe peu qu'il existe ou non une fonction de communication interne, il devient par contre indispensable que ce plan soit initié et soutenu par les dirigeants de l'organisation. Comme pour toute activité planifiée, des indicateurs de la communication interne devront permettre régulièrement de mesurer la qualité de la communication interne, d'en repérer les points faibles et d'y apporter les correctifs nécessaires et en fin de compte d'en mesurer les effets. Le responsable de communication interne prend en charge cette

planification au même titre que le responsable de production pour le plan de production ou le responsable marketing pour le plan de marketing.²

1.3.2 La communication interne et la culture d'entreprise :

Aujourd'hui, la relation entre la culture d'entreprise et la communication est valorisante, car sans communication il n'y a pas d'échange de culture entre les salariés.

Les gens à l'intérieur d'un groupe n'échangent des informations que s'ils sont animés par une volonté de partage. Une communication interne forte est d'abord un phénomène affectif ; elle suppose une forte culture interne, ce qu'on appelle, dans les sociétés, « l'esprit maison » ou la « culture d'entreprise »³

Il existe une forte relation entre la communication interne et la culture d'entreprise par exemple le choix de mode de communication par fois il fait sur une base culturelle prenant l'exemple de Japon et la France

Les entreprises françaises ont une culture qui privilégie l'écrit celle-ci se fait beaucoup sous forme de notes, mémos, rapports et comptes rendus, couchés sur le papier ; alors qu'au Japon, ils préfèrent infiniment la communication orale, plus souple, plus rapide, plus chaleureuse et plus efficace.

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

² Christian Michon, Management et communication interne, 2012, <https://communicationorganisation.revues.org/1713>

³ <https://zoomsrh.files.wordpress.com/2012/03/cultureentcom-int.pdf> 02/05/2017 19:36

³ ibid

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

Des stagiaires japonais dans une entreprise française sont stupéfaits de voir des cadres occupant des bureaux voisins perdre du temps à échanger des notes qu'il leur faut rédiger, faire taper (souvent encore) par une secrétaire, corriger, enregistrer et classer, alors qu'il serait tellement plus simple de se lever de son bureau ou de soulever son combiné téléphonique et de parler ensemble.³

1.3.3 La communication interne une valeur ajoutée pour l'organisation:

La communication interne apporte une valeur ajoutée au management. Celle-ci dépend du style de management que l'on adopte. Les organisations tayloriennes comme les organisations pyramidales ne sont pas franchement concernées par des problèmes de communication. On pourrait aller jusqu'à dire qu'elles se contentent d'informer se situant dans le strict schéma de la communication où il y a un destinataire qui émet un message et un récepteur qui reçoit (ou pas) un message. La communication y est mécanique et se préoccupe peu de l'impact. La valeur ajoutée de la communication interne sera sans doute plus faible dans une entreprise exclusivement taylorienne. Dans une telle entreprise on souhaite faire circuler l'information avant tout pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.¹

Les organisations cellulaires ou en réseau ont une toute vision de la communication puisqu'il y est question de relations, de dialogue et d'écoute, Savoir informer et savoir communiquer sont des compétences que doivent posséder les managers.²

La valeur ajoutée que peut apporter la communication interne dans une organisation est donc étroitement liée au type de management qui se pratique à l'entreprise.

1.3.4 La communication interne et la gestion de ressources humaines

La communication interne fait partie de la boîte à outils du DRH, elle lui facilite sa mission de mobilisation des membres du groupe, renforce chez le collaborateur un sentiment de sécurité et d'appartenance à l'entreprise. Ce sentiment d'appartenance constitue une source majeure de motivation et d'implication du personnel, il accomplit son travail excellentement et ça influe indirectement le rendement de l'entreprise mais aussi sa performance dans le sens où le collaborateur produit plus avec une qualité meilleure. La communication interne contribue

¹http://www.llrhb.org/upload/docs/Divers/LES_OBJECTIFS_DE_LA_COMMUNICATION_INTERNE.pdf

²ibid

Chapitre 1 : la communication interne d'entreprise

également à un climat social sain et à une paix sociale grâce à la transparence créée au sein de l'entreprise.¹

Parmi les pratiques qui peuvent influencer la motivation de personnel il ya :

a) Communication des objectifs fixés : Le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur une **communication irréprochable**. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est –à-dire le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres.²

Par exemple le cas de notre stage, l'entreprise TONIC veut faire un désinvestissement ou elle doit licencier certains employés, dans ce cas l'entreprise doit préparer à ce changement par ce que les employés n'accepteront pas facilement cette décision et ils vont exprimer ce refus par des grèves et des manifestations (la résistance), donc il s'agit d'une explication claire pour justifier le pourquoi de cette décision.

b) La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. Plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci.

Cette reconnaissance prend plusieurs formes par exemple reconnaître l'effort, reconnaître les résultats ; la reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Cette forme de reconnaissance peut prendre la forme d'une communication verbale et informelle de la part de la hiérarchie en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs.³

¹Soumaya ZINAH, La communication d'entreprise, 2008-2009, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger, voir site : <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53c808321be50.pdf>

²TIRCHI OURDIA, La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, 2012, Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou <https://fr.scribd.com/doc/300976118/memoire-fini-pdf> consulté le : 20/4/2017

³Laura Mucha. La motivation des salariées et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>

De nos jours la communication est considérée parmi les sujets les plus importants au sein des entreprises, elle relie tous les acteurs de l'entreprise en interne entre les employés et en externe avec les partenaires extérieurs comme les fournisseurs, les clients... pour avoir une bonne communication externe on doit commencer par la régulation de la communication interne qui est en relation directe avec les employés.

Les employés sont les premiers ambassadeurs de l'organisation, leurs productivités et leurs performances parmi les préoccupations les plus importantes au sein de l'organisation. La plus part des problèmes, dysfonctionnements, les pannes de travail sont à l'origine de l'absence de service de communication et la non fiabilité des informations reçues ce qui démotive les employés, engendrent un climat défavorable pour le travail et laissent les travailleurs inquiétants, stressés... et avec le temps la productivité des salariés va diminuer.

Aussi la communication interne est en relation avec tous les composants de l'organisation elle suit les évolutions de management au niveau fonctionnelle ou stratégique, renforce la culture d'entreprise et bien sûr accompagne les pratiques de gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 2 :

**LA PERFORMANCE SOCIALE DES
ENTREPRISES**

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

La performance au travail est un processus multidimensionnel et un des domaines les plus importants aux organisations, la plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement la question de la performance au travail

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'exposer en premier lieu, le concept de la performance, les différentes approches théoriques de la performance (l'approche unidimensionnelle qui limite la performance d'une entreprise à sa performance financière et l'approche multidimensionnelle qui définit la performance d'une entreprise comme la somme de performance financière, sociale et environnementale) puis on va présenter les différents outils de mesure de la performance globale.

En second lieu, nous allons exposer la performance sociale, les indicateurs qui mesurent cette performance et les outils présentatifs cette performance comme le bilan social et le tableau de bord social.

En fin, nous allons présenter la définition et les composantes de la RSE selon le modèle de Carroll (**Responsabilités philanthropiques, juridique, éthique, économique**) puis la relation entre la performance sociale et RSE. Les différents modèles présentatifs de la performance sociale.

2.1 Généralités sur la performance

2.1.1 Définition de la performance :

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

Pour LORINO (1997) « 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 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 »¹.

Selon BOURGUIGNON (2005), 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).²

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un **résultat**, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience, aspects distincts, car on peut bien être efficace sans être efficient et inversement.

La performance selon le modèle de Gilbert (1980) :

Ce modèle présente la performance au centre du triptyque : objectifs-moyens-résultats, et c'est dans la relation entre les trois pôles 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

¹ 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/Feuilleage.pdf> consulté le 4/5/2017

² http://www.memoireonline.com/03/11/4297/m_Pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-et-performance-organisationnelle-de-Benin-telecoms-S2.html

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens (lien avec la notion de valeur).¹

Figure 2.1: le modèle de la performance (modèle de Gilbert 1980)



Source : http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf

2.1.2 Les approches théoriques de la performance :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...)².

Morin (1994) recense quatre grandes approches théoriques de performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Le

¹[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) 19/04/2017 11:30

²Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2007 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document> 6/05/2017, 11:12

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

regard porté sur la performance guide les préconisations en matière de mesure de la performance.

a) L'approche économique : « l'approche classique »

Elle repose sur la notion centrale des objectifs à atteindre. Ces derniers traduisent les attentes des propriétaires dirigeants, la performance d'une entreprise se résume uniquement à la performance financière qui représente par des ratios et des indicateurs financiers.

Quelques indicateurs sont proposés dans la mesure la performance financière :

- **La profitabilité** : (capacité à dégager un résultat positif) ; elle se mesure directement à partir du résultat d'exploitation (ou économique) ou du résultat net : au-delà du signe positif, elle s'apprécie en comparant le montant du résultat par rapport aux années antérieures ou par rapport à des organisations comparables.¹

$$\text{La profitabilité} = \text{revenus} - \text{coûts}$$

- **Le retour sur investissement (R.O.I)** : est un pourcentage qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à un investissement, c'est-à-dire la somme d'argent investie

$$\text{R.O.I} = (\text{gain} - \text{coûts d'investissement}) / \text{coûts d'investissent}$$

- **Valeur ajoutée économique ou Economic value added (EVA)** : est un concept issu de la théorie économique développée par Alfred Marshall en 1890. C'est un véritable indicateur de création de richesses ; il est égal au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt, diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité

$$\text{EVA} = \text{résultat opérationnel} - \text{rémunération des capitaux investis}$$

¹[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) 19/04/2017 11:30

b) L'approche plurielle de la performance (multidimensionnelle) :

La performance est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence. En fait, chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse. Globalement, la recherche distingue quatre grandes dimensions qui s'entrecroisent suivant les entreprises et les praticiens : sociale, économique, politique et systémique¹.

- **L'approche sociale :**

L'approche sociale de la performance découle des apports de l'école des relations humaines qui mettent l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation² et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée.³ Cette approche ne néglige pas les autres aspects de la performance mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation..⁴

- **L'approche économique**

Développée dans la première partie, s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions.

- **L'approche systémique**

L'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité

- **L'approche politique**

La dernière approche qualifiée de politique par E.M. Morin met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci.⁵

¹http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf19/4/2017.

²[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)

³idem

⁴ibid

⁵idem

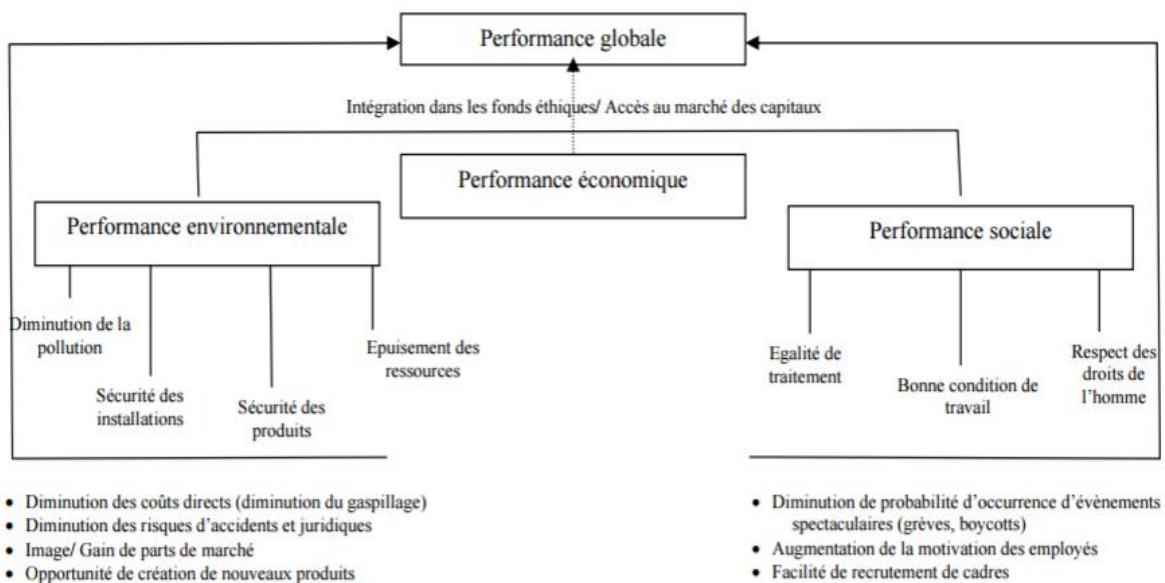
2.1.3 La performance globale des entreprises (PGE) :

a) définition de la performance globale des entreprises :

La performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, Reynaud, 2003,) ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébucq, 2004).¹

Lepetit (1997) définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens² ». Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique.³ La figure suivante représente les composantes de la performance globale.

Figure 2.2 : la performance globale selon Reynaud, 2003



Source : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>

¹<http://affinitiz.s3.amazonaws.com/member/gcc.brive/DBE2CE42-AD40-426D-9226-C0B6B3D3613A.file.ppt?080829100518>

² Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale.

³ Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2007, voir site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document> 6/5/2017 à 11:12

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

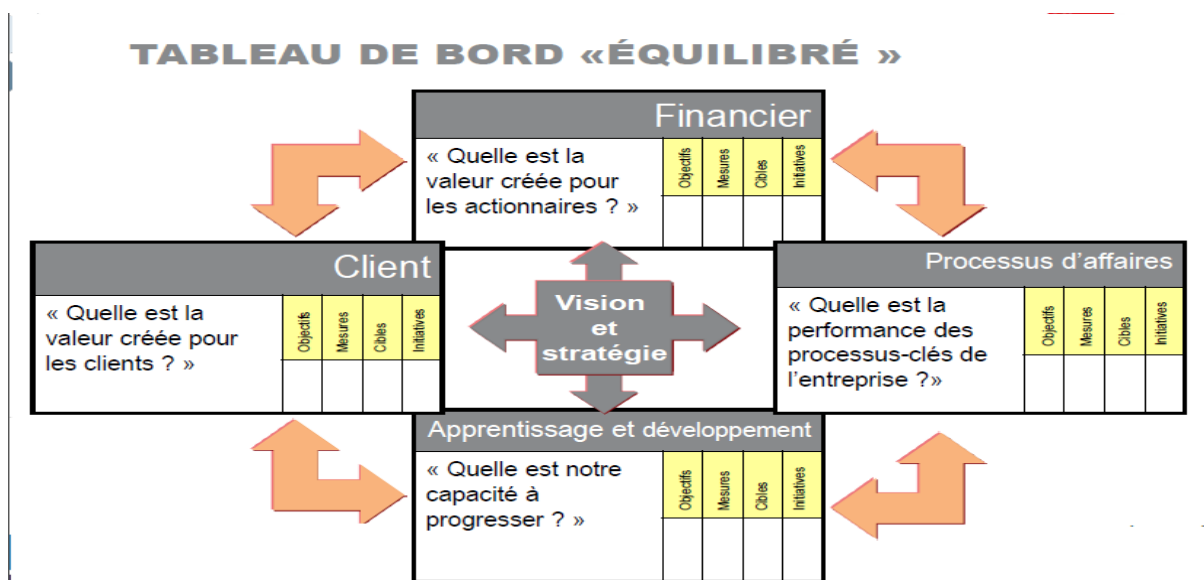
b) La mesure de la performance globale des entreprises :

Les méthodes économiques d'évaluation monétaire de la performance globale ne seront pas abordées car elles sont complexes à mettre en œuvre. Ces méthodes font déjà l'objet de récentes recherches (Baret, 2006, 2005). En définitive, seuls les outils qui traitent de la dimension globale de la performance seront présentés : le Balanced Scorecard (dans sa version actualisée à la RSE), le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI.

- **Balanced Scorecard (BSC)**

Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains Kaplan et Norton. Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers¹.

Figure 2.3 : le tableau de bord prospectif



Source : <http://affinitiz.s3.amazonaws.com/member/gcc.brive/DBE2CE42-AD40-426D-9226-C0B6B3D3613A.file.ppt?080829100518>

¹ Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2007, voir site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

- **Le Triple Bottom Line reporting (TBL)**

La Triple Bottom Line, notion développée par John Elkington ; Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.

Permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public

- **Le reporting de la GRI : La Global Reporting Initiative (GRI)**

La GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau ; les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère)¹.

¹ Angèle DOHOU et al , MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES , Institut d'Administration des Entreprises , voir site :www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf le 04/05/2017

2.2 La performance sociale :

2.2.1. Définition de la performance sociale :

Pendant de nombreuses années, seule la performance financière de l'organisation était recherchée par les gestionnaires. Mais depuis quelques années, l'intégration d'informations autres que financières dans la mesure de la performance globale de l'organisation est reconnue comme une nécessité.

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 humaines¹).

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. (2004) 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. »². Deux orientations peuvent être observées :

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 certaine satisfaction à des interlocuteurs externes

¹<http://sf401b77cfbf2df40.jimcontent.com/download/version/1393342478/module/9183808397/name/CHAP+18+LA+PERFORMANCE+SOCIALE+SYNTHESE.pdf>

²<http://www.quelprogres.fr/wp-content/uploads/2014/10/Livre-blanc-Def.pdf> consulter le 21 avril 2017, 14:34

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

(consommateurs, fournisseurs, citoyens des pays d'implication, pouvoirs publics et leaders d'opinion)

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.).¹

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.**²

2.2.2 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.³

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 indépendamment 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) :⁴L'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).

¹ 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>

²<https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/5715/1996picard033.pdf>consulté le 2/5/2017 à 14 :15

³Karine Fontaine-Gavino Adrien Zambeaux , Bilan social et tableaux de bord, voir site : http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf le 15/4/2017 à15:02

⁴ Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5 Forum international ETHICS, 2004, voir site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document> le 15/04/2017 à 12:00

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

- **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.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 :

- **Informer** :

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 ya entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérer comme normale

- **Prévoir** :

Le troisième rôle des indicateurs sociaux est de prévoir, les indicateurs d'alerte permettant de détecter les éléments susceptible de provoquer des dysfonctionnement , de préciser les moyens nécessaires pour mener les actions correctrice et de suivre l'évolution positive des actions engagées.² Parmi les indicateurs de performance sociale on trouve³ :

Indicateurs de mobilité :

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

¹Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5 Forum international ETHICS, 2004, voir site :https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document_15/04/2017 à15:02

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

³http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

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

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

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

Les indicateurs d'intégration :

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

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

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

¹Des indicateurs plus subjectifs à objectifs:

- 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,

¹<http://sf401b77cfbf2df40.jimcontent.com/download/version/1393342478/module/9183808397/name/CHAP+18+LA+PERFORMANCE+SOCIALE+SYNTHESE.pdf>

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

2.2.3 La présentation des indicateurs de la performance sociale :

a) 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.¹

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 travail²

Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social³

b) 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.⁴

Un tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. 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.⁵

2.3 Les principaux modèles de la performance sociale

Avant de présenter les modèles de la performance sociale, on va d'abord établir le lien entre la performance sociale et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

¹http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf

²Jean –pierre TAIEB, les tableaux de bord de la gestion social, Donod paris ,2004

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

⁴Jean –pierre TAIEB, les tableaux de bord de la gestion social, Donod paris ,2004

⁵http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

La relation entre la RSE et la performance sociale (performance de RH) apparaitre 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 disponible et les résultats réalisés.

Mais d'après les auteurs (Carroll, Wood...) La responsabilité sociétale de l'entreprise est à l'origine de l'émergence du concept de la « performance sociale des entreprises »¹.

2.3.1 La responsabilité sociétale des entreprises :

a) 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 durable².

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 »³.

b) 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.
- **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

¹<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>

² Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2007, voir site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document> le 20/4/02017 à 8:00

³ 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>

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

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 légales¹.

2.3.2 La relation entre la RSE et la performance sociale (performance des RH) :

a) La RSE facilite 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.²Dans 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

b) 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).

¹ 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 20/4/2017 à 14 :30

² <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 20/4/2017 à 14 :30

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

c) 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.¹

d) 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.

2.3.3. Les principaux modèles de la performance sociale :

Nous allons résumer ci-après les principaux modèles traitant la mesure principalement de la performance sociale. Le tableau suivant synthétise plusieurs études réalisées dans des contextes différents.

¹http://mba.rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire_RH10_Demarche_RSE.pdf

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

L'auteur	L'échantillon	Contenu de l'étude
Liouville et Bayad(1995)	<p>271 PME manufacturières françaises,</p> <p>Les entreprises ont été réparties en cinq classes différentes selon le degré d'importance que les dirigeants accordaient aux préoccupations en gestion des</p>	<p>Les études de Liouville et Bayad (1995) ont permis de regrouper les indicateurs selon qu'ils sont internes (performance sociale), intermédiaires (performance organisationnelle) ou externes (performance économique).</p> <p>La satisfaction, l'absentéisme et le taux de roulement des employés sont des indicateurs internes (performance sociale) retenus lors des études antérieures mettant en relation les pratiques de GRH et la performance des entreprises.</p> <p>L'objectif est d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances sociales. Les résultats obtenus montrent que les entreprises qui ont une forte orientation « qualitative » de la gestion des ressources humaines sont aussi celles qui réalisent une meilleure performance économique. Une orientation qualitative signifie que les individus sont perçus par l'entreprise comme une valeur à optimiser et qu'elle ne craint pas d'investir dans un grand nombre de pratiques, dont celles liées au développement des compétences, à la rémunération, à la motivation, à l'information¹(communication), à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement</p>

¹Soufyane FRIMOUSSE, LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA LEGITIMITE INSTITUTIONNELLE, Université de Corse, 2006,<https://goo.gl/BRF7Lu> consulté le 29/04/2017;20:00

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

	ressources humaines	
Lacoursière et al. (2001)	233 PME manufacturières	Les résultats obtenus à partir De cette enquête permettent aux auteurs d'affirmer qu'il existe une relation positive entre le développement des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des PME de leur échantillon. Des analyses de régressions multi variées ont également permis d'attribuer spécifiquement les effets de certaines pratiques sur différentes dimensions de la performance des PME. C'est ainsi que la diffusion d'informations apparaît liée au taux de roulement du personnel et au taux de rendement de l'actif; la formation, à la productivité; le recrutement. ¹
Way (2002)	446 PME (de moins de 100 employés) des Etats-Unis	Résultat : les entreprises recourant à des pratiques de GRH généralement associées aux systèmes de haute performance sociale (recrutement, relation d'emploi, formation, travail en équipe, communication et rémunération) affichaient une diminution du taux de départs volontaires de leurs employés, de même qu'une augmentation de la productivité. ²
Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998)	67 entreprises manufacturières	Résultat : Ils trouvent que les pratiques de gestion des ressources humaines étudiées expliquent dans des proportions respectives de 18 % et 19 % la variance observée de productivité et de rentabilité (profits par employé). Selon ces auteurs, la proportion de variance expliquée par les pratiques de gestion des ressources humaines est grandement supérieure à celle expliquée par d'autres pratiques en lien avec la stratégie, la

¹https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiRvP7-oZfUAhWIOxoKHfdLDXAQFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.memoireonline.com%2F12%2F08%2F1742%2Fm_Les-pratiques-ressources-humaines-performance-pme-togo9.html&usg=AFQjCNF1AgMxBOTpCI7VkyHpbSJ6vrPEWg&sig2=0GBWv17H2bCvbdO4AqMo1w

²Ibid.

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

		<p>technologie, la recherche et le développement et la qualité, aucune n'expliquant plus de 8 % de la variance</p> <p>Les pratiques expliquant une bonne part de la variance observée aurait trait à l'organisation du travail. Il inclut la polyvalence, la rotation des tâches, la délégation des responsabilités et le travail en équipe. la communication, les cercles de qualité et la rémunération incitative, ne contribueraient pas, quant à elles, à expliquer une part significative de la variance observée¹</p>
--	--	---

¹<https://goo.gl/BRF7Lu> consulté le 29/04/2017 consulté à 20:00

Chapitre 2 : la performance sociale des entreprises

Bryson (1999)	178 PME et 386 grandes entreprises britanniques	<p>L'étude montre que certaines pratiques de gestion des ressources humaines affectent différemment la performance des PME et des grandes entreprises. Les pratiques retenues par l'auteur pour ses travaux sont : la tenue de réunions entre les supérieurs hiérarchiques et le personnel, la diffusion régulière d'informations écrites à tout le personnel,¹ le recours systématique à la chaîne hiérarchique pour des communications s'adressant à tout le personnel, le programme de rémunération incitative, le programme de suggestions et de consultation du personnel pour la résolution de problèmes</p> <p>Les résultats indiquent que seules les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de recours à des pratiques de communication directes sont associées significativement à une meilleure performance financière. Ce résultat est confirmé pour les PME mais devient moins évident pour les grandes entreprises. Cependant, certaines combinaisons de pratiques telles que le recours systématique à la chaîne hiérarchique associée à un mode de communication direct avec le personnel, représentent la meilleure combinaison de pratiques appliquées en contexte de PME²</p>
--------------------------	---	--

Source : réalisée par l'étudiante

¹<https://goo.gl/BRF7Lu> consulté le 29/04/2017,20:00

²Ibid.

La performance est un concept flou et difficile à définir. Certains chercheurs ont défini la performance par rapport au résultat d'une action, le succès d'une action, autre par rapport au processus (la façon dont ces résultats sont atteints).

La performance est un concept multidimensionnel. On ne peut pas parler de performance au singulier, il ya plusieurs dimensions de la performance ; ensembles de ces dimensions forment ce qu'on appelle la performance globale.

La performance globale est l'ensemble de la performance financière, la performance environnementale, la performance sociale. Cette dernière fait référence à tous qu'est concerné les ressources humaines au sein d'une entreprise « le bien être, la satisfaction, la motivation, implication ... »¹.

Aussi la performance sociale valorise le capital humain parce que c'est la source de la richesse. Une entreprise performante socialement c'est une entreprise performante à tous les dimensions.

Enfin, la relation entre la RSE et la performance sociale des entreprises est étroitement liées Cette dernière applique les principes de la RSE comme la transparence, la communication permanente la sécurité les conditions de travail...

¹Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2007, voir site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>

CHAPITRE 3 :

L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE (CAS TONIC INDUTRIE)

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Le long de cette partie, nous allons essayer de connaitre la situation de la communication interne au sein de l'entreprise TONIC industrie et les moyens utilisés pour diffuserl'information, puis son impact sur la motivation et l'efficacité du personnel.

Nous avons organisé notre chapitre en deux sections. La première section abordera le contexte de notre étude ainsi que la méthodologie de recherche, une présentation succincte de l'entreprise TONIC fera l'objet la première section. Tandis que la deuxième section présentera et analysera nos résultats de l'étude réalisé sur le terrain.

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

3.1 Présentation de l'entreprise TONIC

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 Bou-Ismaïl, wilaya de Tipaza.

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

En 14/04/2011, Grâce au trésor public et au directeur Moustafa MERZOUK TONIC industrie est devenu une entreprise publique économique (EPE).¹ Tonic est actuellement leader en Algérie dans le secteur de la papeterie et de l'emballage par : une réorganisation de la procédure et une bonne gestion des ressources.

3.1.1 L'organisation de l'entreprise TONIC

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). (Voir les annexes 1)

3.1.2 Les activités de TONIC

a) 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.

b) 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

¹ Document interne de l'entreprise (historique de l'entreprise TONIC)

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Pliantes ,unité Sacherie ,unité de Transformation Ramette et Complexe ,unité pots : elle est chargée de produire des pots en plastiques couvercles ,unité Façonnage Unité Hélio / Flexographie ,unité d'impression numérique et arts graphiques :

c) L'activité prestations de services

- Location de moyens de transport, de levage et de manutention.
- Impression numérique sur tout support (support publicitaires, habillage).²

3.1.2 Les objectifs de « TONIC industrie ».

Comme toute autres entreprises TONIC industrie fixe des objectifs a long et moyens terme à fin de répondre au mieux sur les demandes de marché³.

a) Aspect qualitatif :

- La valorisation de l'environnement.
- L'amélioration des relations humaines au sein de l'entreprise et du Cadre habituel de travail
- L'Améliorer de l'image de marque.
- La fidélisation de la clientèle.
- Améliorer la qualité de l'emballage.
- Diversifier la gamme de produits.
- Avoir un avantage concurrentiel.
- Booster la performance de l'entreprise.

b) Aspect quantitatif :

- 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 courent.
- Accroitre les parts de marché.
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise à l'horizon 2022.

²Document interne de l'entreprise

³ Idem

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

3.2 La méthodologie de l'étude

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

3.2.1. La population et l'échantillon de recherche

a) La population :

Pour faire l'étude il faut mettre une définition claire à la population enquêté.

La population de notre étude est constituée par l'ensemble des employés à savoir (cadre supérieur, cadre moyen, agent de maîtrise, exécutant) dans l'entreprise TONIC.

Elle dispose 2500 employés

b) L'échantillon :

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

Nous avons choisis la méthode **aléatoire simple** et nous avons retenu un échantillon de 100 personnes.

Mais finalement on a retenu 88 exemplaires, on a éliminé 11 exemplaires à cause des contradictions dans certaines réponses ou des réponses manquantes.

c) L'outil de collecte les données :

Afin de collecter les informations nécessaires pour compléter cette étude, nous avons eu recours au **questionnaire**.

- **Le questionnaire :**

Dans notre étude, un questionnaire anonyme a été utilisé, il comporte trois(3) parties :

Partie 1 : traite les questions personnelles (catégories socioprofessionnelle, âge, sexe, expérience).

Partie 2 : concerne l'ensemble des questions sur la communication interne.

Partie 3 : comporte des questions concerne la performance sociale.

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Pour mener notre étude sur le terrain et administré notre questionnaire auprès de notre échantillon cible nous avons accompagné les répondants (la majorité des exécutants ont reçu un accompagnement particulier et personnalisé pour répondre à notre questionnaire) .

Par ailleurs, pour les cadres, nous avons réalisé des entretiens semi directifs ou ils ont argumenté les réponses des questions et les causes pour les quelles ils ont choisi telle ou telle proposition

d) L'outil de traitement des données (SPSS) version 19 :

Le SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) est un logiciel utilisé pour l'analyse statistique. SPSS nous assiste notamment dans :la réalisation du questionnaire, la saisie des réponses, le traitement.

Pour réaliser cette étude on a utilisé quelque test comme le test de khi-deux, méthode de corrélation de Spearman

✓ Le test de khi-deux :

Le principe de test de khi-deux :

Le test de khi-deux vise à détecter la relation entre deux variable (analyse bi varié) ; il sert à détecter s'il ya une relation d'influence.

• Les conditions d'utilisation :

Le test de khi-deux ne peut être utilisé que pour croiser deux variables qualitatives on ne peut pas utiliser ce test entre deux variables quantitatives ou bien deux variables de nature différente.

✓ Méthode de corrélation :

La corrélation c'est une méthode d'analyse bi varié, elle sert à croiser deux variables afin de détecter l'existence d'une relation entre deux variables. On distingue deux méthodes de corrélation

- La méthode de corrélation de Pearson :

Est utilisé pour croiser deux variables quantitatifs soit continue ou discontinue.

- La méthode de corrélation de Spearman :

La méthode de corrélation de Spearman sert à analyser la relation entre deux variables qualitatives ordinale.

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

- **L'indice de PHI ET V de Cramer :**

Permet de mesurer la force de relation entre deux variables

- **Test d'ALPHA DE CROMBACH. :**

Rappelons ainsi que nous avons testé la stabilité du questionnaire, en utilisant le test d'ALPHA DE CROMBACH.Ce test vise à vérifier la fiabilité du questionnaire (si la valeur de test est supérieur à 0.6 le questionnaire est fiable sinon le questionnaire est n'est pas fiable).

Tableau 3.1 : Test d'ALPHA DE CROMBACH. :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,699	32

Source : élaborée par l'étudiante fonction des résultats de SPSS

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

3.2 Présentation et analyses des résultats :

3.2.1 Les données sociodémographiques :

L'analyse des résultats du questionnaire se présentera sous forme de tableaux et graphiques

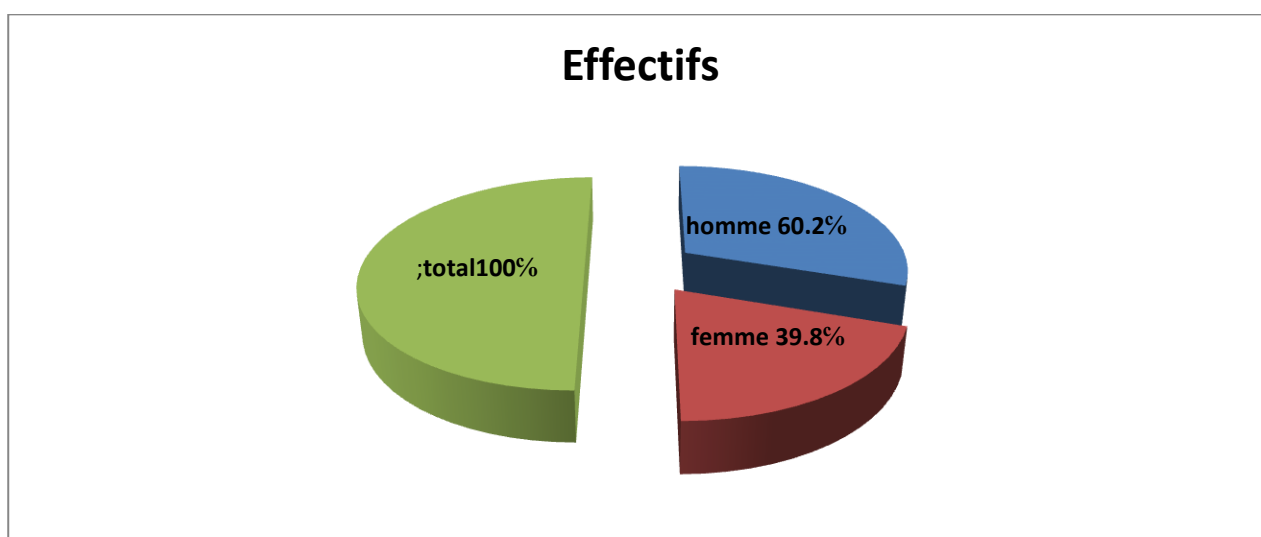
- répartition selon le sexe :

Tableau 3.2 : répartition selon le sexe

	Effectifs	Pourcentage
Un homme	53	60,2
Une femme	35	39,8
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante

Figure 3. 1 : répartition selon le sexe



Source : élaborée par l'étudiante

Sur la base de notre échantillon qu'est **88** individus, **60.2%** de l'effectifs sont des hommes tandis que **39.8%** sont des femmes « les hommes constituent la majorité de l'effectifs au sein de **TONIC**, cette différence peut être liée à la nature de l'activité, les femmes occupent beaucoup plus des postes administratives.

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

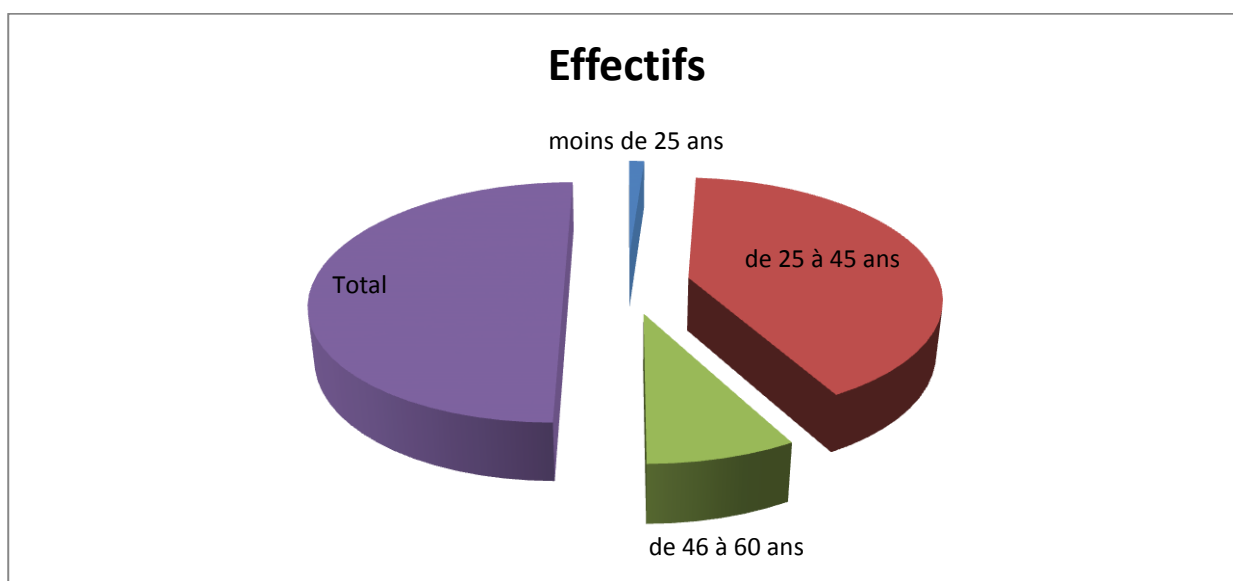
- Répartition selon l'âge :

Tableau 3.3 : Répartition selon l'âge

	Effectifs	Pourcentage
moins de 25 ans	2	2,3
de 25 à 45 ans	72	81,8
de 46 à 60 ans	14	15,9
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante

Figure 3.2 : Répartition selon l'âge



Source : élaborée par l'étudiante

Ici **81.8%** des effectifs se trouvent dans la tranche **[25ans à45 ans]** ,**15.9%** se situent dans la tranche **[46ans à 60 ans]**, tandis que **2.3%**sont moins de **25 ans**. Ce qui s'explique que l'effectif assez jeune active, innovant. L'effectif de tranche [46-60] constitue un atout pour l'entreprise ; ils ont l'expérience (managérielle, technique) et le savoir faire nécessaire pour accomplir les tâches.

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

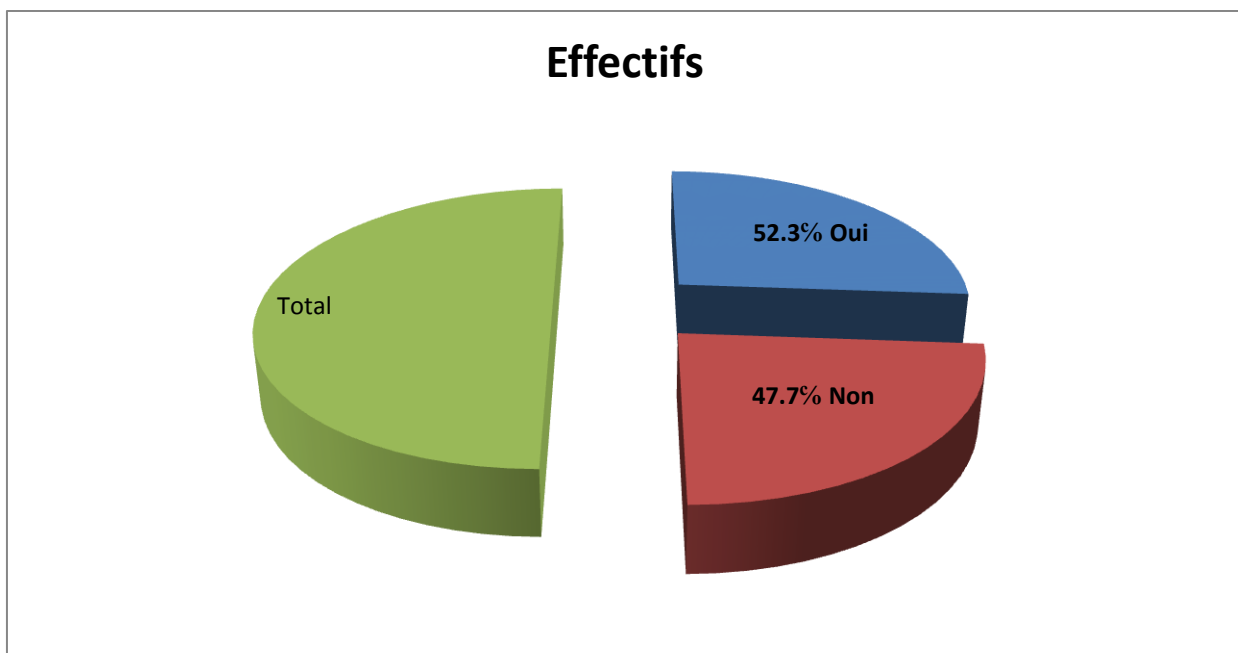
- l'expérience :

Tableau 3.4 :l'expérience

	Effectifs	Pourcentage
Oui	46	52,3
Non	42	47,7
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante

Figure 3. 3 : l'expérience



Source : élaborée par l'étudiante

Plus de 50% des employés travaillent dans une autre entreprise que **TONIC**, c'est un plus pour l'entreprise par ce qu'ils ont plus d'expérience et connaissances (opérationnelles,relationnelles) conernent le travail.

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

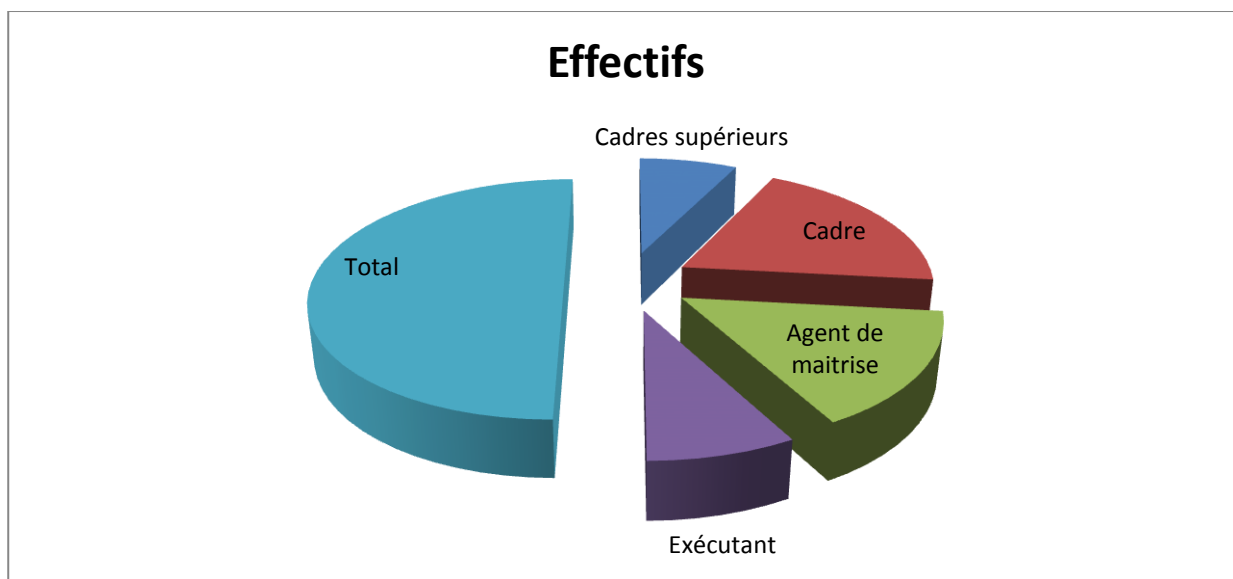
- **La catégorie socioprofessionnelle :**

Tableau 3.5 : la catégorie socioprofessionnelle

	Effectifs	Pourcentage
Cadres supérieurs	13	14,8
Cadre	34	38,6
Agent de maitrise	27	30,7
Exécutant	14	15,9
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante

Figure 3. 4 : la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaborée par l'étudiante

Sur **88** de l'effectif ; **38%** représente des cadres et **15%** sont des cadres supérieurs c'est un avantage pour l'entreprise (la plus part d'entre eux sont des consultants et des experts)

Pour les agents de maitrise représente **30%**, et les exécutants sont de **15%**.

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

3.2.2 La situation de la communication interne selon la vision des employés au sein de l'entreprise TONIC :

1) La Communication interne est :

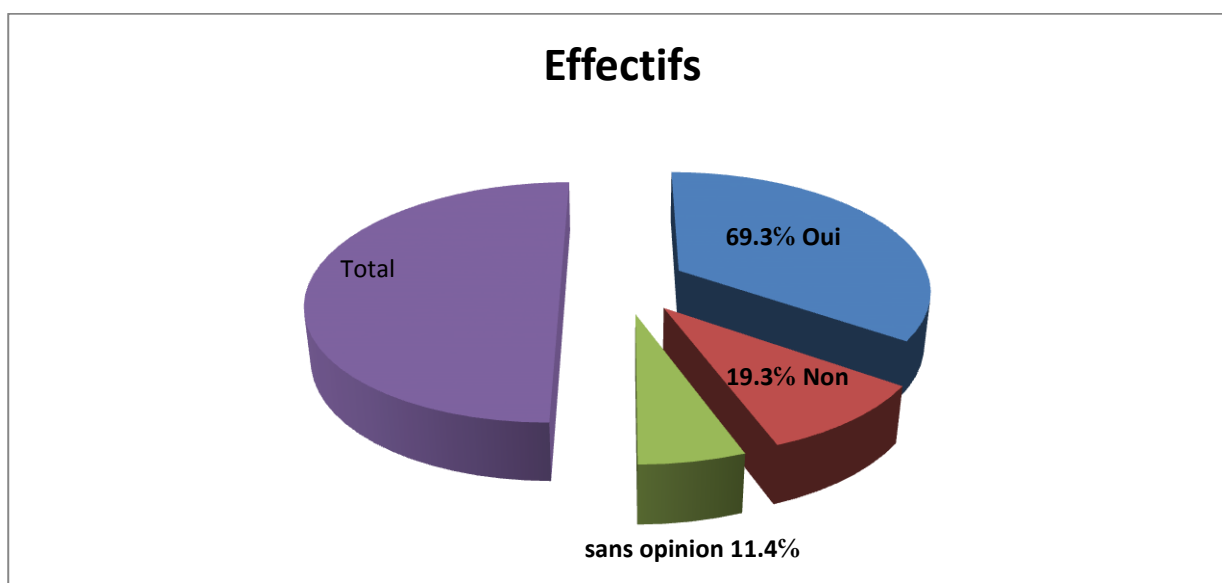
- a) faire passer les consignes :

Tableau 3.6 : Communication interne est faire passer les consignes

	Effectifs	Pourcentage
Oui	61	69,3
Non	17	19,3
sans opinion	10	11,4
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante

Figure 3.5 : Communication interne est faire passer les consignes



Source : élaborée par l'étudiante

On remarque que **69.3%** des employés voient la communication comme un moyen pour faire passer les consignes de haut vers le bas (communication verticale descendante), ce pourcentage reste important et il exprime la vision du personnel à la communication interne comme un moyen de diffusion des informations opérationnelles (des instructions des ordres) nécessaire pour le travail.

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

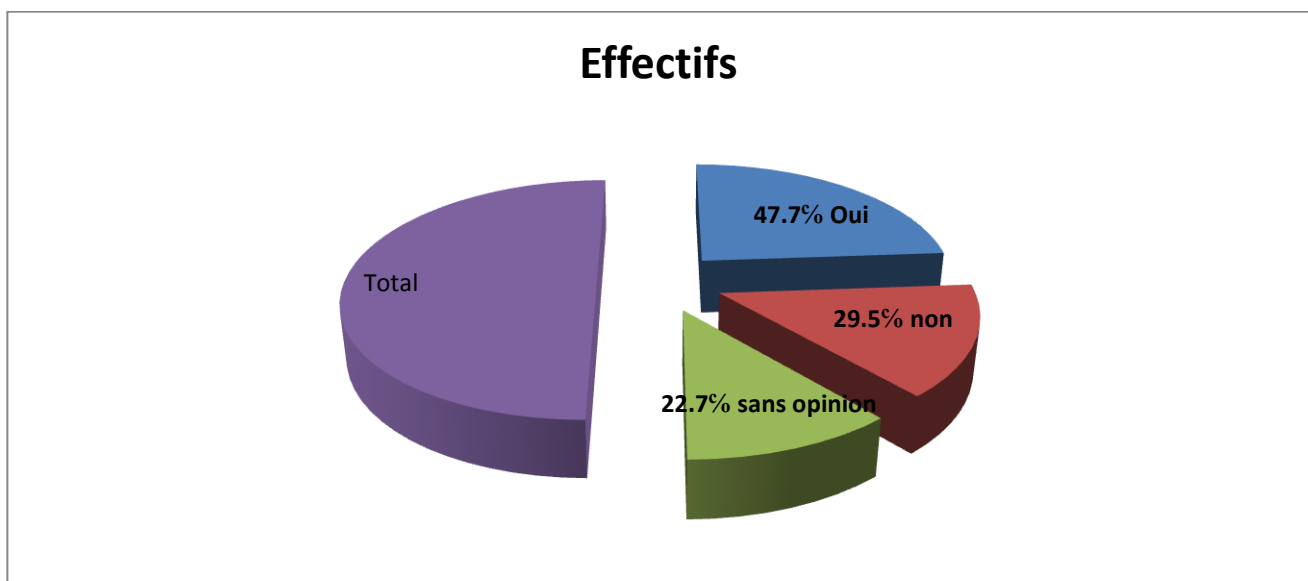
b) Un moyen de reconnaissance et de motivation :

Tableau 3.7 : la communication interne Un moyen de reconnaissance et de motivation :

	Effectifs	Pourcentage
Oui	42	47,7
non	26	29,5
sans opinion	20	22,7
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante

Figure 3. 6 : la communication interne Un moyen de reconnaissance et de motivation



Source : élaborée par l'étudiante

47.7% de l'effectifs voient la communication comme un moyen de motivation et de reconnaissance mais c'est un pourcentage assez moyen. 29.5% disent non pour eux la communication interne est juste un outil de transmission les informations et les instructions lies au travail

c) la communication interne un moyen d'amélioration le sentiment d'appartenance :

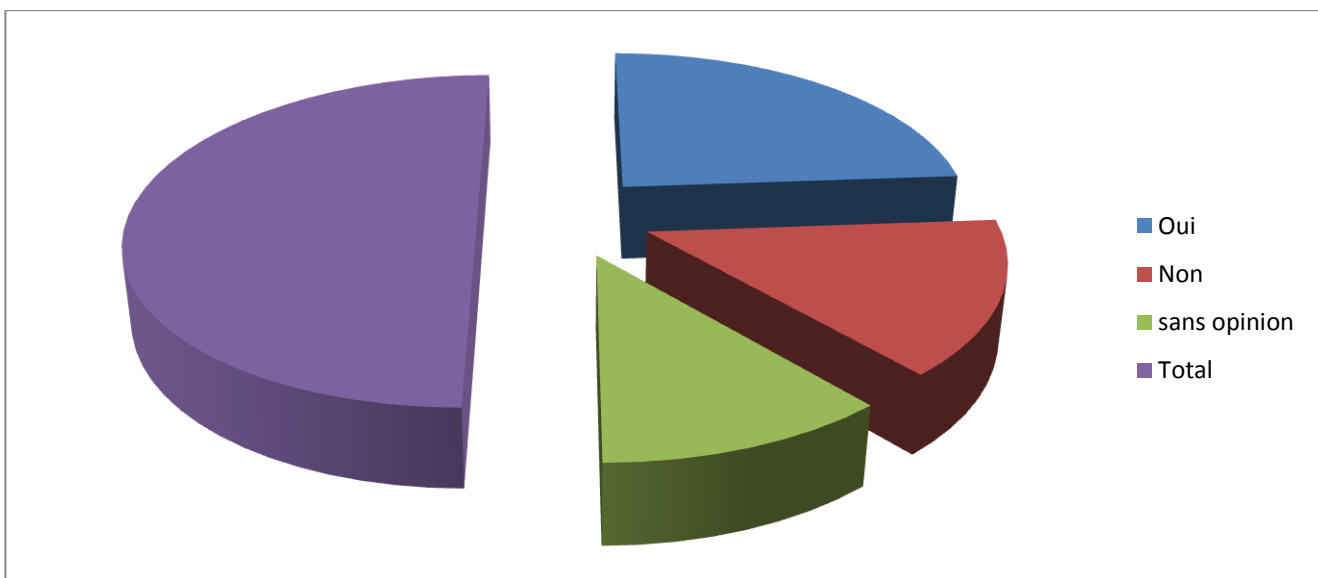
Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Tableau 3.8 : la communication interne un moyen d'amélioration le sentiment d'appartenance

	Effectifs	Pourcentage
Oui	42	47,7
Non	26	29,5
sans opinion	20	22,7
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante

Figure 3.7 : la communication interne un moyen d'amélioration le sentiment d'appartenance



Source : élaborée par l'étudiante

Le tableau 3.8 et la figure 3.7 montrent 47% des employés considèrent la communication interne comme un moyen d'amélioration le sentiment d'appartenance, lorsque on communique sur l'entreprise, sa situation , ses objectifs, on augmente d'une façon indirecte la dépendance vis-à-vis l'entreprise.

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

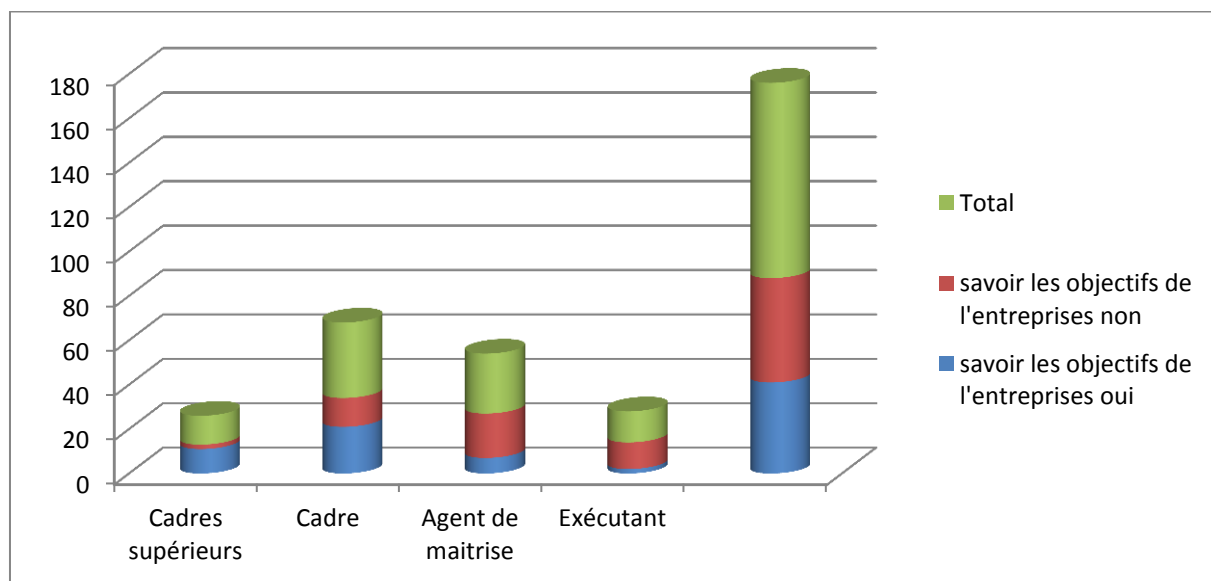
2) communication des objectifs de l'entreprise TONIC :

Tableau 3.9 : communication des objectifs de l'entreprise TONIC

	savoir les objectifs de l'entreprises				Total
	oui		non		
Cadres supérieurs	84%	11	15%	2	13
Cadre	61%	21	38%	13	34
Agent de maitrise	25%	7	74 %	20	27
Exécutant	14%	2	85%	12	14
		41		47	88

Source : élaborée par l'étudiante

Figure 3. 8 : Communication des objectifs de l'entreprise TONIC



Source : élaborée par l'étudiante

on voit que les cadres et les cadres supérieurs sont les plus informés des objectifs de l'entreprise par rapport aux agents de maitrise et les exécutants ce qui nous donne une idée que l'entreprise TONIC n'a pas prendre en considération leurs personnel opérationnel on conclus que la communication des objectifs de l'entreprise TONIC est dépend aux niveaux hiérarchiques ; la communication des objectifs de l'entreprise est influencé par la catégorie socioprofessionnelle

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Tableau 3.10 : la relation d'influence entre communication des objectifs de l'entreprise et les catégories la catégorie socioprofessionnelle

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	21,205 ^a	3	,000
Rapport de vraisemblance	22,802	3	,000
Association linéaire par linéaire	20,029	1	,000
Nombre d'observations valides	88		
a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,06.			

Source : élaborée par l'étudiante

Le test de khi-deux affirme cette relation, le degré de signification est '**0.000**', il est inférieur à '**0.005**' « la communication des objectifs de l'entreprise est influencé par la catégorie socioprofessionnelle »

3) les moyens de communication interne :

Tableau 3.11 : les moyens de communication interne

	moyens de communication						Total
	appropriée		peu appropriée		pas du tout appropriée		
Cadres supérieurs	7%	1	84%	11	7%	1	13
Cadre	29%	10	70%	24	0%	0	34
Agent de maîtrise	29%	8	70%	19	0%	0	27
Exécutant	28%	4	71%	10	0%	0	14
		23		64		1	88

Source : élaborée par l'étudiante

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

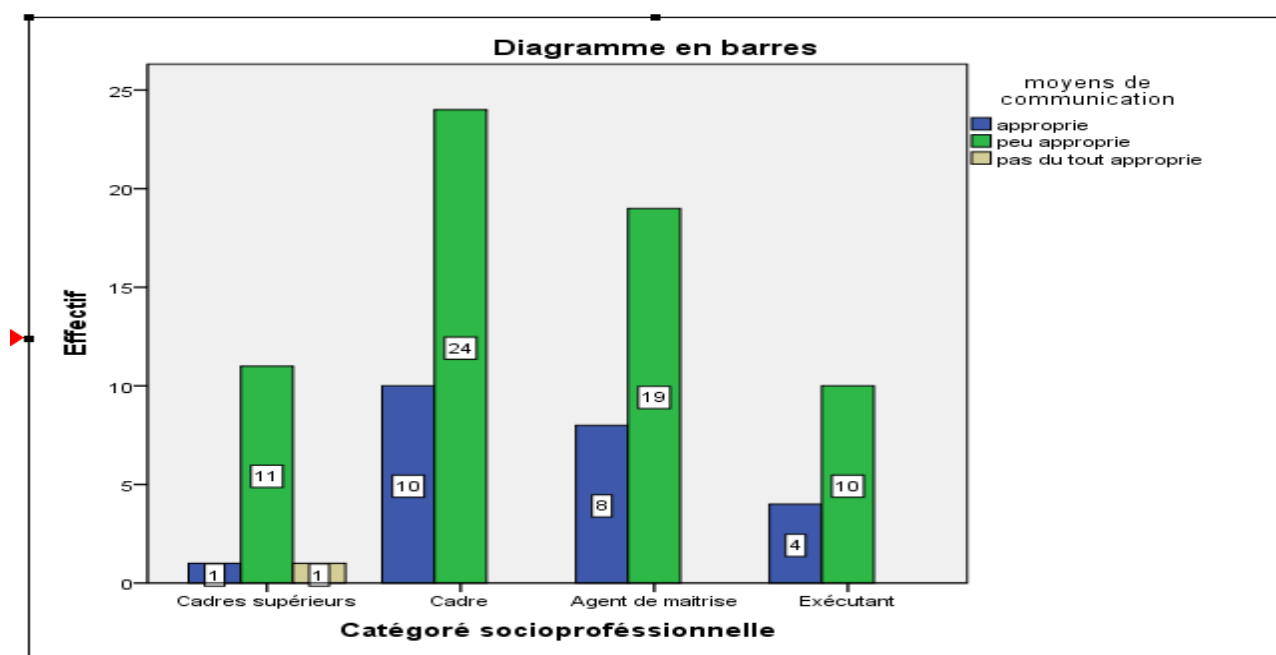
On constate que les 4 catégories sont presque d'accord que les moyens de communication interne au sein l'entreprise **TONIC** sont un **peu appropriés** ; **72.9%** des cadres supérieurs, cadres moyens et les agents de maitrises disent que les moyens de communication sont peu appropriés pour les exécutants c'est **71.4%** ... les deux pourcentages sont élevés.

Pour les cadres moyens les cadres supérieures et les agents de maitrises, les moyens de communication interne sont peu appropriés parce qu'ils sont lourds (la transmission de l'information) et parfois ils ne sont pas claires et compréhensibles, pour eux l'**intranet** ou **ERP** peut être les moyens les plus appropriés pour éviter la lourdeur de transmission de l'information et garder la fiabilité de l'information.

Pour les exécutants les moyens sont peu appropriés surtout les affichages et le journal d'entreprise .parmi les causes de l'inadéquation des moyens de communication pour les exécutants c'est la difficulté de lire (le niveau d'étude« alphabétisme ») et comprendre (la langue d'affichage) c'est pour ça ils préfèrent soit les réunions ou l'informel (face à face) pour diffuser l'information.

La figure 3.9 suivante illustre les résultats de tableau croisé '**Tableau 3.11** 'qui fait la relation entre les moyens de la communication interne et la vision du personnel.

Figure 3.9 : les moyens de communication interne



Source : élaborée par l'étudiante

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

- Cette question nous aide à infirmer la troisième hypothèse.

4) La transmission de l'information :

Tableau 3.12 : La transmission de l'information

Tableau croisé Catégorie socioprofessionnelle * La transmission de l'information dans la structure								
Effectif								
		La transmission de l'information dans la structure						Total
		bonne		Moyenne		mauvaise		
Catégorie socioprofessionnelle	Cadres supérieurs	76%	7	24%	6	0%	0	13
	Cadre	52%	12	52%	18	11%	4	34
	Agent de maîtrise	22%	4	66%	18	18%	5	27
	Exécutant	35%	4	35%	5	35%	5	14
Total			27		47		14	88

Source : élaborée par l'étudiante

On remarque que 76% des cadre supérieur et 52% des cadre sont d'accord que la transmission de l'information est bonne tandis que 22% des agents de maitrise et 35% des exécutants sont d'accord que la transmission de l'information est bonne.

On remarque que les pourcentages de transmission de l'information pour les exécutants et les agents de maitrises sont faibles par rapport aux pourcentages de transmission de l'information chez les cadres.

Donc il ya une relation entre la transmission de l'information et les niveaux hiérarchiques « la circulation de l'information est plus rapide au niveau stratégique » alors que au niveau intermédiaire et opérationnelle est lourd..

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Le test de **Spearman** affirme cette relation :

Tableau 3.13 : tester la corrélation entre la transmission et la catégorie socioprofessionnelle

			Catégorie socioprofessionnelle	La transmission de l'information dans la structure
Rho de Spearman	Catégorie socioprofessionnelle	Coefficient de corrélation	1,000	,357**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	88	88
	La transmission de l'information dans la structure	Coefficient de corrélation	,357**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	88	88

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : élaborée par l'étudiante fonction des résultats de SPSS

On remarque que le degré de signification est '**0.001**' il est inférieur à **0.005** ce qui nous permet de dire qu'il y a une relation entre la circulation de l'information et les catégories socioprofessionnelles

- Cette question nous aide à confirmer la première hypothèse.

5) L'organisation des événements :

Tableau 3.14 :L'organisation des événements

	Effectifs	Pourcentage
Valide Oui	25	28,4
Non	63	71,6
Total	88	100,0

Tableau 3.15 : L'organisation des événements

	Effectifs	Pourcentage
Valide Oui	79	89,8
Non	9	10,2
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante fonction des résultats de SPSS

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Tableau 3.16 :L'organisation des évènements

Cérémonie de premier mai			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	Oui	86	97,7
	Non	2	2,3
	Total	88	100,0

Tableau 3.17 : L'organisation des évènements

Cérémonie pour les départs en retraite			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	Oui	86	97,7
	Non	2	2,3
	Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante fonction des résultats de SPSS

Pour l'organisation des cérémonies pour la bienvenue (**Tableau 3.14**) est faible. Le pourcentage de (**28.4%**) présente l'organisation cérémonie pour la bienvenue juste entre les employés(les employés sont les organisateurs) parce qu'à la base il n'y a pas une organisation officielle par l'entreprise.

- pour l'organisation des cérémonies pour la journée de la femme (**89%**)parce que en général l'entreprise **TONIC** organise des cérémonies pour les femmes ou elle invite des personne spécialisé dans un domaine précis comme l'année précédente elle invitent des médecins spécialisés dans 'le concert de sein' ou ils ont fait des campagnes de sensibilisations et ils ont expliqué bien ce maladie en donnant des conseils pour l'évité concernant le pourcentage de (2.3%) des employés qui disent non pour l'organisation du journée pour la femmes ; ils ont parlent de cette année , cette année **TONIC** n'a pas organisée une cérémonie pour les femmes a cause des réorganisations qui fait au niveau de la direction générale (ils ont remplacé le l'ancien PDG par un nouveau PDG qu'a une culture différente de l'ancien PDG.
- Pour le premier mai (**97%**), le départ en retraite (**97%**) sont des pourcentages fortes.

D'après les quatre (4) tableaux précédents on remarque selon les employés qu'il ya une **communication évènementielle**

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

6) La consultation lors de prise de décision :

Tableau 3.18 : La consultation lors de prise de décision

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait	16	18,2
par fois	36	40,9
pas du tout	36	40,9
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante

Tableau 3.19 : La consultation lors de prise de décision selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau croisé Catégoré socioprofessionnelle * consultation lors de prise de décision

Effectif

		consultation lors de prise de décision			Total
		Tout à fait	par fois	pas du tout	
Catégoré socioprofessionnelle	Cadres supérieurs	5	6	2	13
	Cadre	6	25	3	34
	Agent de maitrise	2	5	20	27
	Exécutant	3	0	11	14
Total		16	36	36	88

Source : élaborée par l'étudiante

D'après le tableau 3.18 on remarque la consultation des salariés par ses supérieurs lors de prise de décision est assez faible (18.2%) ; tandis que la plupart des effectifs sont répartis entre la réponse « par fois »(40.9%) et « pas du tout »(40.9%)et en même temps on constate dans le tableau juxtaposé que les cadres et les cadres supérieurs sont les plus consultés par rapport aux agent de maitrise et les exécutants ; il y a une relation entre le niveau hiérarchique et la consultation de l'employé lors de prise de décision .

on a utilisé le test de khi- deux pour confirmer cette relation :

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Tableau 3.20 : tester La consultation lors de prise de décision selon la catégorie socioprofessionnelle

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	45,458 ^a	6	,000
Rapport de vraisemblance	52,358	6	,000
Association linéaire par linéaire	18,193	1	,000
Nombre d'observations valides	88		

Source : élaborée par l'étudiante fonction des résultats de SPSS

Tableau 3.21 : mesure la force de relation entre la consultation lors de prise de décision selon la catégorie socioprofessionnelle

Mesures symétriques		
	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,719	,000
V de Cramer	,508	,000
Nombre d'observations valides	88	

Source : élaborée par l'étudiante fonction des résultats de SPSS

Le degré de signification est inférieurs **0.005** donc le niveau hiérarchique influence la volonté des supérieurs à consulter ses personnels et le **Tableau 3.21** montre que cette relation d'influence est forte (0.71).selon l'indice de **PHI ET V DE CRAMER**.

7) La situation de la communication interne :

Tableau3.22 : La situation de la communication interne

	Effectifs	Pourcentage
satisfaisante	18	20,5
peu satisfaisante	43	48,9
Pas du tout satisfaisante	27	30,7
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante fonction

- **Cette question nous aide à infirmer la troisième hypothèse.**

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Tableau 3.23 : La situation de la communication interne selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau croisé Catégorie socioprofessionnelle * La situation de la communication au sein de l'entreprise					
Effectif					
		La situation de la communication au sein de l'entreprise			Total
		satisfaisante	peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadres supérieurs	1	10	2	13
	Cadre	10	12	12	34
	Agent de maitrise	4	15	8	27
	Exécutant	3	6	5	14
Total		18	43	27	88

Source : élaborée par l'étudiante

D'après le (tableau3.22) et (tableau 3.23), l'ensemble des employés sont d'accord que la communication interne au sein TONIC est entre **peu satisfaisant (48%)** et **pas du tout satisfaisante (30%)**. On remarque aussi que les différents niveaux hiérarchiques ont la même vision concernant la situation de la communication interne.

Parmi les causes de ce jugement c'est **lourdeur de transmission de l'information** surtout pour les catégories des agents de maitrise et les exécutants (**voir le Tableau 3.12**), les moyens de communication interne sont peu approprier (**voir le tableau 3.11**) c'est qui engendre par fois l'incompréhension et la non clarté des informations diffusés.

- **Cette question nous aide à infirmer la troisième hypothèse.**

3.2.3 « l'impact de la communication interne sur la performance sociale »

a) l'importance de la communication interne :

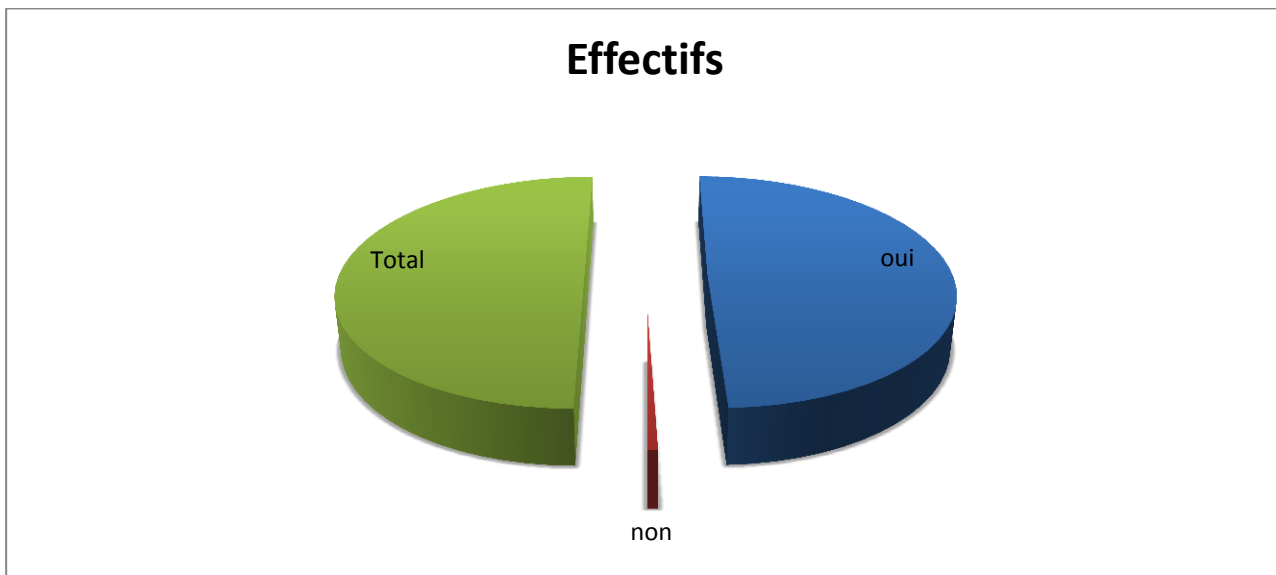
Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Tableau 3.24 : l'importance de la communication interne

	Effectifs	Pourcentage
oui	87	98,9
non	1	1,1
Total	88	100,0

Source : élaborée par l'étudiante

Figure 3. 10 : l'importance de la communication interne



Source : élaborée par l'étudiante

La communication interne est importante dans une entreprise, **98%**des employés affirme ça. L'absence de communication laisse la liberté d'interprétation, les rumeurs, les bruits de couloirs déforment la vérité de l'information, elles développent l'inquiétude ce qui répercute sur l'efficacité du personnel et son motivation comme montre le tableau suivant :

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

b) l'impact de la communication interne sur l'efficacité du personnel

Tableau 3.25 :l'impact de la communication sur l'efficacité du personnel

Tableau croisé la communication augmente l'efficacité du personnel * un déficit de communication entraine à démotivation				
Effectif				
		un déficit de communication entraine à démotivation		Total
		oui	non	
la communication augmente l'efficacité du personnel	Tout à fait	65	3	68
	pas du tout	6	2	8
	sans opinion	7	5	12
Total		78	10	88

Source : élaborée par l'étudiante

On remarque que **75%** de personnel sont pour que la communication augmente l'efficacité des employés et un déficit de ce service entraine à une démotivation.

On peut montrer cette relation à l'aide de test de khi-deux :

Tableau 3.26:tester la relation entre l'existence de la communication et l'efficacité du personnel

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	15,680 ^a	2	,000
Rapport de vraisemblance	12,424	2	,002
Association linéaire par linéaire	15,476	1	,000
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,91.

Source : élaborée par l'étudiante

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

D'après le test de khi-deux on remarque que le degré de signification est '**0.000**', il est inférieur à '**0.005**' ce qui signifie qu'il y a une relation d'influence entre le déficit de communication et la motivation, l'efficacité du personnel. Un déficit de communication interne démotive le personnel ce qui influence sur son efficacité.

- **Cette question nous aide à confirmer la deuxième hypothèse**

c) L'impact de l'écoute des salariés (communication ascendante) sur l'efficacité des salariés :

Tableau 3.27 :l'impact d l'écoute des salariés sur l'efficacité du personnel

Tableau croisé L'écoute des salariés. * la communication augmente l'efficacité du personnel					
Effectif					
		la communication augmente l'efficacité du personnel			Total
		Tout à fait	pas du tout	sans opinion	
L'écoute des salariés.	Oui	32	4	3	39
	Non	24	2	5	31
	sans opinion	12	2	4	18
Total		68	8	12	88

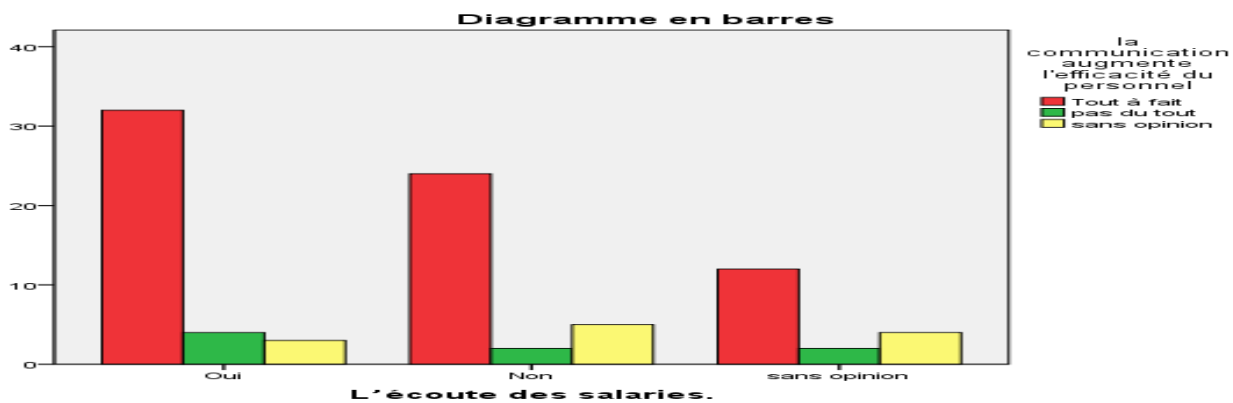
Source : élaborée par l'étudiante

Dans ce tableau, on remarque que 44% des employés voient que **l'écoute des salariés** est une forme de communication interne « communication ascendante » et **82%** de ces employés considèrent cette communication comme une source d'efficacité du personnel (pour eux lorsque la hiérarchie écoute son personnel, son plaintes, connaître ses besoins et ses attentes c'est une source d'efficacité). Tandis que **35%** voient que l'écoute des salariés ne présente pas une forme de communication interne, pour eux la communication interne c'est beaucoup plus descendante c'est-à-dire elle est pour objectif c'est la transmission des informations de haut vers le bas pour accomplir le travail. Pour eux cette forme de communication « descendante » est une source d'efficacité.

La figure suivante illustre bien les salariés qui voient l'écoute des salariés comme forme de communication et en même temps source d'efficacité

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Figure 3.11 : l'impact d l'écoute des salaries sur l'efficacité du personnel



Source : élaborée par l'étudiante

De plus l'écoute du salarie peut être une source de motivation et de reconnaissance comme montre le tableau suivant

Tableau 3.28 : l'impact de l'écoute des salaries sur son motivation

Tableau croisé L'écoute des salaries. * Un moyen de reconnaissance et de motivation					
Effectif		Un moyen de reconnaissance et de motivation			Total
		Oui	non	sans opinion	
L'écoute des salaries.	Oui	23	9	7	39
	Non	12	17	2	31
	sans opinion	7	0	11	18
Total		42	26	20	88

Source : élaborée par l'étudiante

D'après ce tableau on remarque que **44%** du personnels sont d'accord que l'écoute des salaries représente une forme de communication interne ; **58.97%** voient que l'écoute des salaries a un impact sur la reconnaissance et la motivation des salaries parce que la communication inclut le sens de valorisation et d'évaluation du résultats ,des efforts fournit ; ce qui motive le salaries et frenforce son engagement .

on peut montrer la relation d'influence entre l'écoute des salaries et son motivation à l'aide le test de khi-deux :

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Tableau 3.29 : tester l'impact de l'écoute des salaries sur son motivation

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	30,113 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	31,840	4	,000
Association linéaire par linéaire	6,444	1	,011
Nombre d'observations valides	88		

a. 1 cellules (11,1%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,09.

Source : élaborée par l'étudiante

Le degré de signification est '**0.000**', il est inférieur à '**0.005**' ce qui affirme que l'écoute du salaries vraiment a un impact sur la motivation du personnel.

- **Cette question nous aide à confirme la deuxième hypothèse**

d) L'impact de l'organisation des évènements interne « communication évènementielle » sur le climat sociale dans l'entreprise :

1) **Le départ en retraite :**

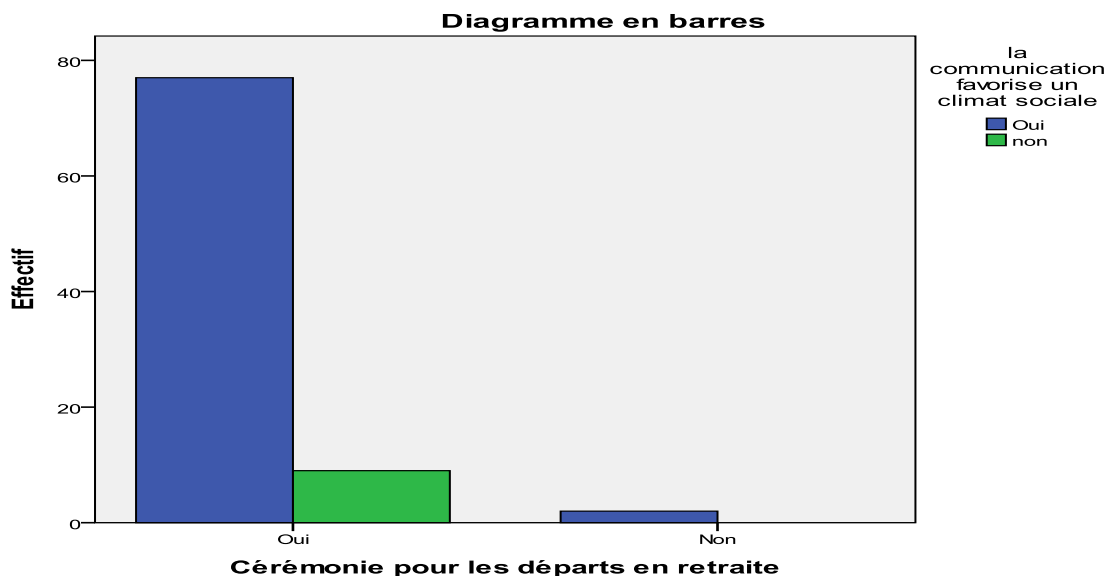
Tableau 3.30 : l'impact d l'organisation des évènements sur le climat sociale

Tableau croisé Cérémonie pour les départs en retraite * la communication favorise un climat sociale				
Effectif		la communication favorise un climat sociale		Total
		Oui	non	
Cérémonie pour les départs en retraite	Oui	77	9	86
	Non	2	0	2
Total		79	9	88

Source : élaborée par l'étudiante

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Figure 3. 12 : L'impact d l'organisation des évènements sur le climat sociale



Source : élaborée par l'étudiante

D'après ce tableau on constate que **87%** des employés qui disent que l'entreprise **TONIC** organise des évènements comme ' le départ en retraite ', ils voient que cet évènement favorise un climat sociale dans l'entreprise. C'est la même remarque pour l'organisation des cérémonies pour le premier mai (**voir le Tableau3.30**), la journée de la femme (**voir le Tableau 3.31**),

- **Premier mai :**

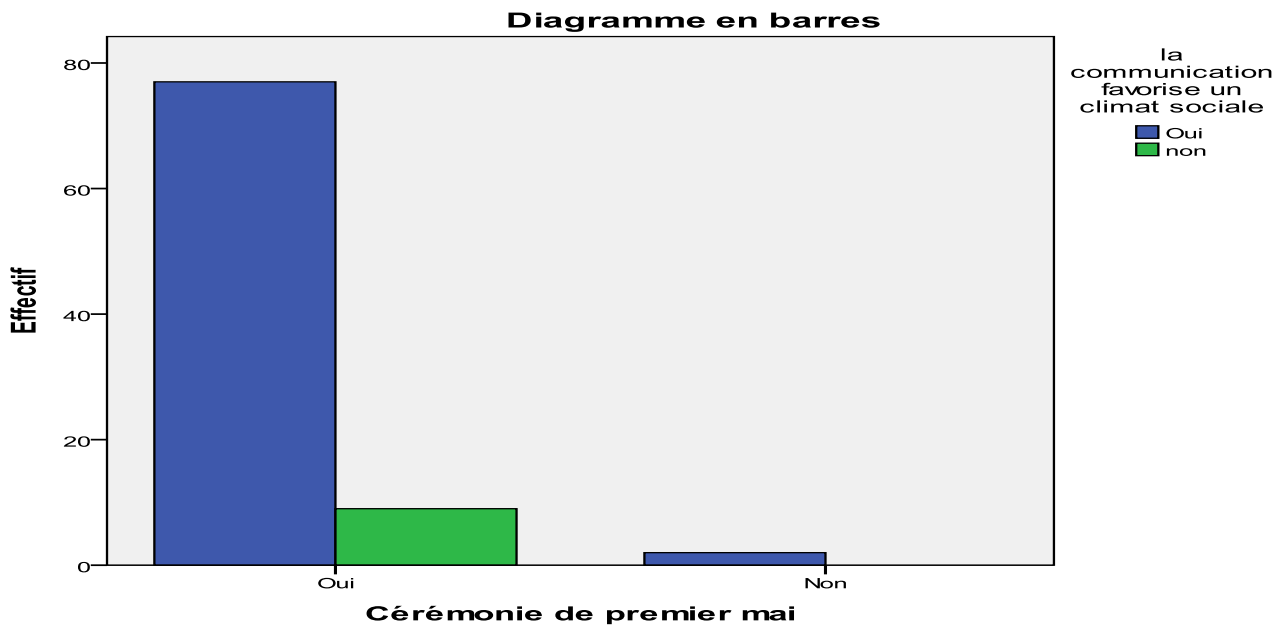
Tableau 3.30 : l'impact d l'organisation des évènements sur le climat sociale

Tableau croisé Cérémonie de première mai* la communication favorise un climat sociale				
Effectif				
		la communication favorise un climat sociale		Total
		Oui	non	
Cérémonie de premier mai	Oui	77	9	86
	Non	2	0	2
Total		79	9	88

Source : élaborée par l'étudiante

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Figure 3. 13 : l'impact d l'organisation des évènements sur le climat sociale



Source : élaborée par l'étudiante

87% de l'effectifs sont d'accord que l'organisation des cérémonies pour le premier mai favorise le climat sociale.

2) journée de la femme :

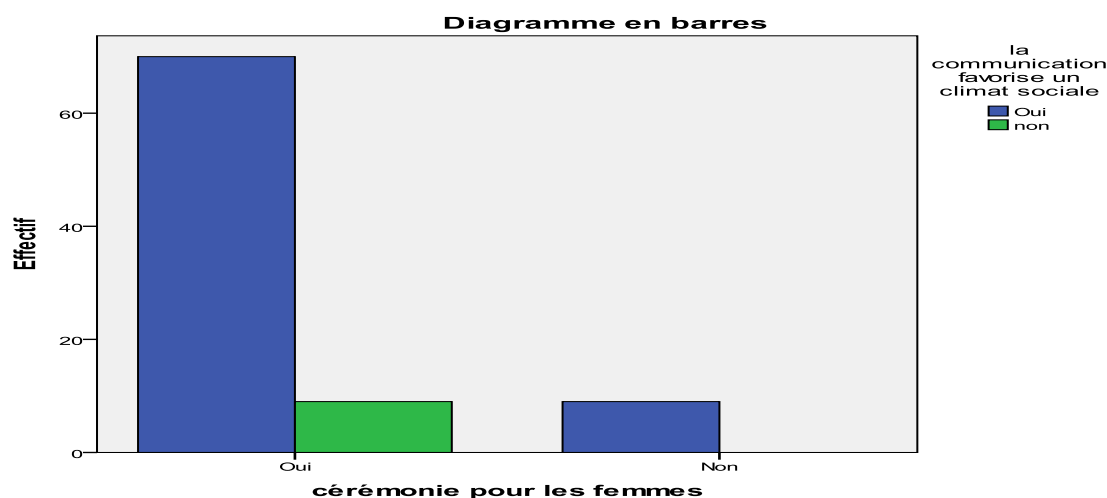
Tableau 3.31 : l'impact d l'organisation des évènements sur le climat sociale

Tableau croisé cérémonie pour les femmes * la communication favorise un climat sociale				
Effectif		la communication favorise un climat social		Total
		Oui	non	
cérémonie pour les femmes	Oui	70	9	79
	Non	9	0	9
Total		79	9	88

Source : élaborée par l'étudiante

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Figure 3. 14 : l'impact d l'organisation des évènements sur le climat sociale



Source : élaborée par l'étudiante

D'après ces trois tableaux on conclue que la communication interne 'évènementielle' au sein de l'entreprise **TONIC** influence le climat social et augmente la cohésion entre l'entreprise et ses employés ce qui permet à l'entreprise de fidéliser ses salaries.

e) l'impact de transmission de l'information sur le climat sociale

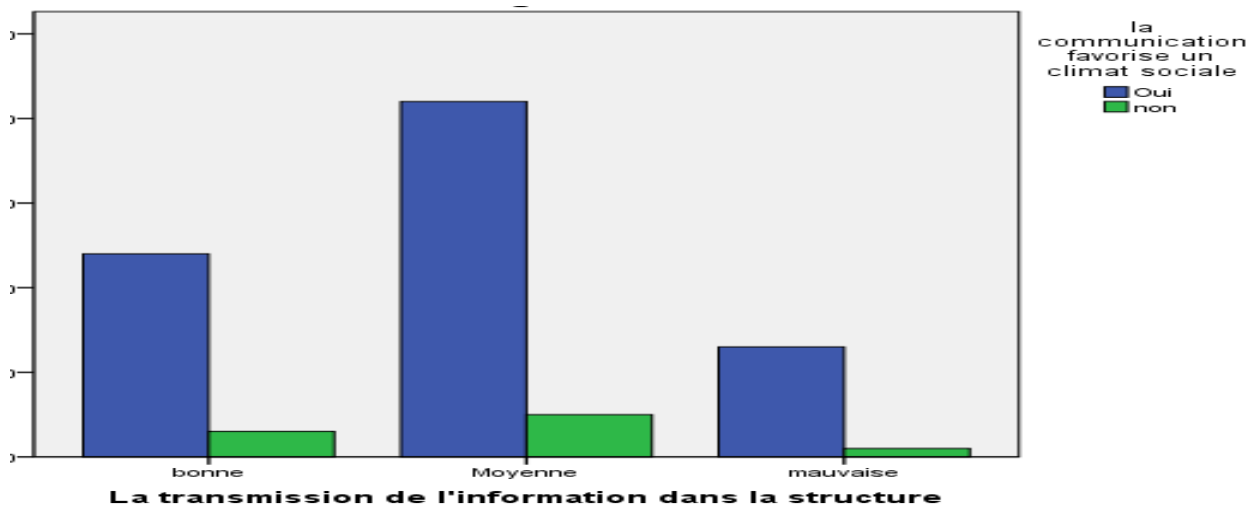
Tableau 3.32 : l'impact de transmission de l'information sur le climat sociale

Tableau croisé La transmission de l'information dans la structure * la communication favorise un climat sociale				
Effectif		la communication favorise un climat social		Total
		Oui	non	
La transmission de l'information dans la structure	bonne	24	3	27
	Moyenne	42	5	47
	mauvaise	13	1	14
Total		79	9	88

Source : élaborée par l'étudiante

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

Figure 3. 15 : l'impact de transmission de l'information sur le climat sociale



Source : élaborée par l'étudiante fonction des résultats de SPSS

On remarque que **89.7%** des employés voient la transmission des informations comme un outils qui favorise le climat sociale parce que La communication interne a pour objectif est l'élaboration et la circulation des informations et les rendre « les informations » disponible pour tout les niveaux hiérarchiques d'une façon équitable parce que la différence de transmission des informations entre les employés va créer un climat défavorable pour le travail ce qui démotive les salaires et créer chez eux un sentiment de marginalisation.

- **Ce qui confirme la première hypothèse.**

Analyse des résultats :

- La situation de la communication interne :

Pour comprendre la situation de la communication interne au sein de l'entreprise TONIC, on a utilisé six variables : 'la perception de la communication interne par les salaires, la connaissance des objectifs de l'entreprise, l'organisation des évènements, la situation de la circulation de l'information, la consultation lors de prise des décisions et enfin les moyens utilisés pour la diffusion des informations.

D'après le (tableau 3.6), le(tableau 3.7) et le(tableau 3.8) on conclus que la communication interne au sein de l'entreprise TONIC selon la vision des employés est un moyen pour faire passer les consignes, les instructions et les ordres de la haut hiérarchie vers le1 bas pour accomplir les taches de travail (69%), les causes de ce jugement recours à la nature de la

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

communication au sein cette entreprise , c'est une **communication mécanique , opérationnelle** que **motivationale** , les cadres dirigeants ne sont pas conscient de l'importance de cet outil (absence des formations dans ce domaine) et même la consultation lors de prise de décision est faible (**Tableau 3.18**) et s'il existe , elle se limite à une catégories précis « les cadres supérieur et les cadres moyens » et ça ce n'est pas tout a fait normale parce que la consultation concerne tout les niveaux « stratégique , intermédiaire et opérationnelle » chaqu'un dans son domaine .

Concernant la transmission de l'information, elle est peu satisfaisante et lourd surtout pour le niveau intermédiaire et opérationnel (**Tableau 3.12**) parce qu'il y a une différenciation de transmission de l'information entre les niveaux hiérarchique d'un coté et d'un autre coté l'inadéquation des moyens de communication interne utilisés avec la cible choisi .Pour les cadres moyens les cadres supérieures et les agents de maitrises, les moyens de communication interne sont peu appropriés parce qu'ils sont lourds (la transmission de l'information) et par fois ils ne sont pas claires et compréhensibles, pour eux l'**intranet** ou **ERP** peut être les moyens les plus appropriés pour éviter la lourdeur de transmission de l'information et garder la fiabilité de l'information.

Pour les exécutants les moyens sont peu appropriés surtout les affichages et le journal d'entreprise .parmi les causes de l'inadéquation des moyens de communication pour les exécutants c'est la difficulté de lire (le niveau d'étude« alphabétisme ») et comprendre (la langue d'affichage) c'est pour çails préfèrent soit les réunions ou l'informel (face à face) pour diffuser l'information.

Pour l'organisation des évènements, en générale elle est bien (TONIC organise des cérémonies pour la journée de la femme, premier mai, le départ en retraite..). Elle devient une culture dans l'entreprise sauf cette année, **TONIC** n'organise aucun évènement (ce qui explique les pourcentages des employés qui disent non pour l'organisation des évènements) car la situation financière ne permet pas d'organiser des évènements d'un coté, d'un autre coté le nouveau Directeur Général qui nommé au moi de février n'a pas cette culture d'organisation des évènements.

En résumé, La communication interne au sein de l'entreprise **TONIC** est un peu satisfaisante ; parmi les causes de cette situation est la lourdeur de transmission de l'information (avoir la bonne information au bon moment) et l'inadéquation des moyens de communication interne utilisés avec la cible choisie. Les dirigeant ne sont pas conscient de l'importance et la nécessité

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

de la communication interne dans la mobilisation, l'implication des salariés et son impact sur l'engagement et la productivité du personnel.

- L'impact de la communication interne sur la performance sociale :

La communication interne est importante au sein d'une entreprise elle constitue un levier du management et de la gestion des ressources humaines, les employés sont d'accord que la communication interne est importante au sein d'une entreprise (98% des salariés affirment ça)

La communication des objectifs de l'entreprise et la consultation lors de prise des décisions renforcent chez les employés le sentiment d'appartenance ou le salarié va se sentir unique et partie intégrante de l'entreprise ce qui facilite la mission des responsables pour mobiliser et créer une dynamique au sein de l'entreprise.

L'écoute des salariés constitue une source majeure de motivation, et de reconnaissance (**Tableau 3.28**) pour les salariés répondants lorsque ses chefs supérieurs écoutent leurs préoccupations, leurs besoins et évaluent leurs travaux, ça influence indirectement sur leur rendements et leur performances dans le sens où ils ont produit plus avec une qualité meilleure.

L'organisation des événements au sein de l'entreprise TONIC industrie a un impact positif sur la satisfaction des salariés, ces événements contribuent à créer un climat social motivant et renforcent la cohésion entre les salariés.

Recommandation :

- **La mise en place d'un service ou d'une cellule de communication interne :**

Durant notre stage, nous avons constaté qu'il n'y avait pas une cellule ou direction de communication interne organisée à cause des problèmes en gestion « 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.

- **Un plan de communication interne :**

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

La communication interne, comme toute communication de l'entreprise doit être conçue dans le cadre d'un plan et non pas réalisée au coup par coup,

Pour élaborés le plan de communication interne, il faut d'abord définit les objectifs de la communication interne a partir d'un diagnostic de la situation actuelle « audit » pour connaitre l'état d'esprit des salariés, leurs préoccupations, l'audit doit réaliser d'une manière régulière pour cerner bien les objectifs et les changements qui peut arriver.

Ces objectifs doivent être en concordance avec la stratégie globale de l'entreprise.

A partir des résultat de l'audit, et après la définition des objectifs de plan de communication interne, on passe à la désignation du contenus (message)selon la cible visée , le message doit être claire ,compréhensible avec les deux langue 'Arabe et Français', définir les modes de communication (les supports de communication), le calendrier des activités, Les personnes responsables et les ressources matérielles et en fin le budget.

- **Les moyens de communication interne :**

Introduction des TIC pour renouveler les moyens existant par des moyens plus rapide et assurent la fiabilité comme l'intranet et ERP.

- faire plus d'effort en matière d'intégration des nouvelles recrues pour améliorer plus le degré d'intégration , car il y a quelques collaborateurs qui ont répondu à nos questionnaires confirment qu'ils n'ont pas eu une présentation satisfaisante de l'entreprise TONIC industrie au moment de leur arrivée.

Chapitre 3 :l'impact de la communication interne sur la performance sociale

La communication ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'information de la hiérarchie à l'ensemble des salariés, la communication est un moyen d'adhésion des salariés et source de motivation et d'implication.

La communication interne au sein de l'entreprise TONIC est un peu satisfaisante ; parmi les causes de cette situation est la lourdeur de transmission de l'information et l'inadéquation des moyens de communication interne utilisés avec la cible choisi.

Pour l'impact de la communication interne sur la performance sociale on remarque que les employés sont d'accord que la communication interne est importante au sein d'une entreprise elle contribue à augmenter l'efficacité du personnel, renforcer le sentiment d'appartenance chez eux et le contraire un manque de communication démotive le personnel

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Notre propos tout au long de ce mémoire a été de montrer l'importance de la communication interne au sein d'une entreprise et son impact sur la performance sociale c'est-à-dire l'impact sur la satisfaction et la motivation des salariés et son rôle dans l'instauration d'un climat social favorable pour le travail.

Nous nous sommes proposé en premier lieu de cerner la définition de communication dans l'entreprise qui se décline en deux types la communication externe qui s'intéresse beaucoup plus à l'image d'entreprise et les produits et tous qu'est à l'extérieur de l'entreprise (les clients, fournisseur,,) et la communication interne qu'est à l'intérieur de l'entreprise avec les salariés , elle s'intéresse à tout ce qu'est concerné les salariés leurs besoins , leurs attentes et leurs satisfactions vis-à-vis le travail.

La communication interne a pour objectif est l'écoute et la compréhension du corps sociale, l'élaboration et la circulation des informations et les rendre « les informations » disponible pour tous les niveaux hiérarchiques d'une façon équitable parce que la différence de transmission des informations entre les employés va créer un climat défavorable pour le travail ce qui démotive les salariés et créer chez eux un sentiment de marginalisation, ce qui confirme la première hypothèse.

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 inclues d'autre dimension en dehors de la dimension économique comme la dimension sociale et environnementale.

Une entreprise performante socialement est une entreprise performante à tous les dimensions parce que la performance sociale influence sur la performance économique et environnementale d'où un employé à l'aise et satisfait de son travail, informé de façon régulière sur son poste de travail, les procédures de promotion, la vie de l'entreprise devient un employé motivant ce qui va augmenter son efficacité et son rendement, ce qui confirme la deuxième hypothèse.

La communication interne au sein de l'entreprise TONIC est un peu satisfaisante d'après des entretient semi directif fait auprès des directeurs des unités, la responsable de communication et les exécutants on remarque que l'ensemble des employés sont conscient de l'importance

Conclusion générale

de la communication interne au sein d'une entreprise et son rôle dans l'augmentation de l'efficacité et la motivation des salariés, mais le problème de l'entreprise TONIC n'est pas seulement un problème de communication interne ; c'est un problème d'organisation « répartition des tâches la spécialisation », au niveau de la structure de communication on constate que la responsable de communication interne est la même de la communication externe et en plus de ça elle est assistante auprès de PDG donc il ya un chevauchement dans la répartition des taches ce qui diminuer l'efficacité et la performance de la fonction de communication interne cela nous conduit à infirmer la troisième hypothèse.

Lors de notre travail de recherche nous avons rencontré quelques difficultés :

- Dès le début, nous avons cherché à construire un modèle qui présente l'impact de la communication interne sur la performance sociale, mais malheureusement l'accès aux indicateurs quantitatifs liés à la communication interne et la performance sociale était impossible.
- Le manque de bibliographie et d'écriture sur la communication interne et la performance sociale au sein des entreprises, la plus part des chercheurs traitent la performance sociale au niveau macro économique.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

Les ouvrages :

2004

Articles, document de travail :

Mémoires et thèses :

Site internet :

- Angèle DOHOU et al, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, Institut d'Administration des Entreprises
- Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2007
- Christian Michon, Management et communication interne, 2012
- CLAUDE DUTERME, « la communication interne en entreprise », édition DE BOECK, Bruxelles 2002.
- Danielle picard, représentation de performance sociale interne, université paris 9 dauphine
- Danielle picard, représentation de performance sociale interne, université paris 9 dauphine
- Document interne de l'entreprise (historique de l'entreprise TONIC

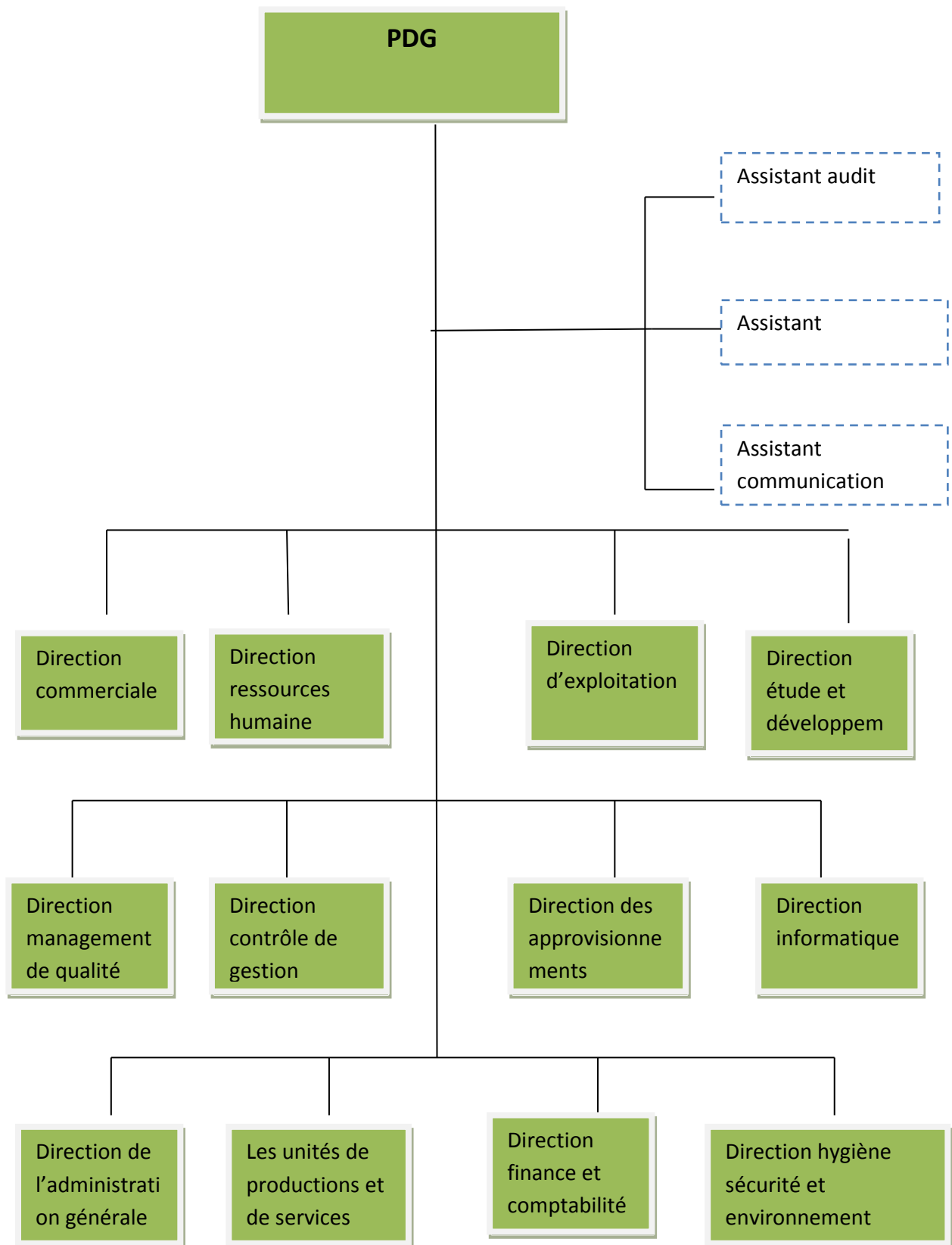
- goo.gl/qLtTy8
- <http://affinitiz.s3.amazonaws.com>
- <http://cache.media.eduscol.education.fr>
- <http://fr.wikieducator.org>
- <http://mbarh.dauphine.fr>
- <http://nbs.net/fr>
- <http://sf401b77cfbf2df40.jimcontent.com>
- <http://sf401b77cfbf2df40.jimcontent.com>
- <http://spegestfinanc705-706.blogspot.com>
- <http://toupie.org/dictionnaire>
- <http://www.cdpedj.qc.ca/fr>
- <http://www.cig929394.fr>
- <http://www.congovirtuel.com>
- <http://www.creg.ac-versailles.fr>

- <http://www.llrhb.org>
- <http://www.memoireonline.com>
- <http://www.quelprogres.fr>
- <http://www.strategie-aims.com>
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>
- <https://zoomsrh.files.wordpress.com>
- Jean –pierre TAIEB, les tableaux de bord de la gestion social, Donod paris ,2004
- Jean-Marc DECAUDIN et.all, la communication interne stratégies et techniques, DUNOD, paris, 2006
- KEBAILI Hayet, L'IMPORTANTANCE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ORGANISATIONS, Université de Boumerdes
- Laura Mucha, La motivation des salarié´es et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010
- Marie-France Turcotte, la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, université du Québec à Montréal, 2004
- Mathieu Arbogast et Olivia Mons, animez la communication de votre association, Librairie Vuibert, Paris, 2006.
- Nicole d'ALMEIDA ET THIERRY LIBAERT « la communication interne de l'entreprise » édition DUNOD, PARIS 2002.
- Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, la communication interne des entreprises, DUNOD, 2014.
- Philippe Chevallier, Communication des entreprises & des institutions, Université de Marne-la-Vallée, 2004
- René Demeestère Philippe Lorino Nicolas Mottis, Pilotage et contrôle de l'entreprise de gestion, Dunod, Paris, 2013
- Sidibe Oomar, la communication interne source de motivation,2012-2013,institut supérieur de management des entreprise.
- Soufyane FRIMOUSSE, LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA LEGITIMITE INSTITUTIONNELLE, Université de Corse, 2006
- Soumaya ZINAH, La communication d'entreprise, 2008-2009, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Tanger

- TIRCHI OURDIA, La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de performance au travail, 2012, Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou.
- Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5 Forum international ETHICS,

Annexe N°01

Organigramme général de l'entreprise « TONIC industrie »



Source : Document interne de l'entreprise (TONIC)

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales et Financières, option organisation et management des entreprises, de l'Ecole Supérieur de Commerce (ESC), et dont le thème porte sur« *L'impact de la communication interne sur la performance sociale* ».

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-jointes. Nous vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions pour votre collaboration

L'étudiante : BENSLITANE Meriem

I. Informations personnelles

1) Catégorie socioprofessionnelle :

1. Cadres supérieurs 2. Cadre moyen
 3. Agent de maitrise 4. Exécutant

2) Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

1. Moins de 25 ans 2. De 25 à45 ans
 3. De 46 à60 ans

3) Avez -vous travaillé avant dans une entreprise que TONIC ?

1. Oui 2. Non

4) Êtes-vous ... 1. Un homme 2. Une femme

II. la situation de la communication interne :

1) Pensez-vous que la communication est importante dans une entreprise ?

1. Oui 2. Non

2) Pour vous la communication interne c'est :

- 1. Faire passer les consignes de la hiérarchie
- 2. Un moyen de reconnaissance et de motivation
- 3. Un moyen d'amélioration le sentiment d'appartenance à

l'entreprise

- 4. L'écoute des salariés.
- 5. Autre.

3) Selon vous la communication interne au sein de votre entreprise est :

- 1. Satisfaisante 2. Peu satisfaisante
- 3. Pas du tout satisfaisante

4) Recevez-vous l'information :

- 1. Régulièrement 2. Lors d'un changement
- 3. En cas d'urgence 4. Pas du tout

5) si vous recevez l'information régulièrement à ce que ?

- 1. Chaque jour 2. Chaque mois
- 3. Chaque semaine 4. Sans opinion

6) Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans votre structure

- 1. Bonne 2. Moyenne
- 3. Mauvaise

7) Pensez-vous avoir la bonne information au bon moment ?

1. Oui 2. Non

8) A votre avis quel est le meilleur moyen pour diffuser les informations :

1. Affichage 2. Les réunions
 3. Le journal de l'entreprise 4. Informel (face à face)

9) Avez vous organisé des réunions d'informations pour vos salariés ?

1. Oui 2. Non

10) Trouvez-vous que les moyens de communication utilisés sont les plus appropriés pour la transmission des informations ?

1. Appropriate 2. Moyen
 3. Peu appropriée

11) Avez-vous organisé des cérémonies pour :

1. Réception de bienvenue 2. Le départ en retraite
 3. Journée de la femme 3. Premier Mai

12) La présence des employés dans les événements est-il

1. important 2. Moyenne
 3. faible

III. la performance sociale :

1) Etes vous informé des objectifs de l'entreprise ?

1. Oui 2. Non

2) Est ce que vos suggestions sont prises en considération par vos supérieurs ?

1. Tout à fait 2. Par fois
 3. Pas du tout

3) Vos supérieurs hiérarchiques vous consultent-ils pendant la prise de décision ?

1. Tout à fait 2. Par fois
 3. Pas du tout

4) Selon vous un déficit de communication interne entrainerait-il une démotivation ?

1. tout a fait 2. par fois
3. pas du tous

5) Etes vous informé sur les procédures des promotions ?

1. Oui 2. Non

6) Croyez-vous que la communication interne augmente le degré d'efficacité personnel ?

1. Tout à fait 2. Pas du tout
 3. Sans opinion

7) Pensez- vous que la communication interne contribue à créer un climat sociale favorable Au sein de votre entreprise ?

1. d'accord 2. par fois
 3. pas du tous d'accord

Table matière :

Dédicace.....	I
Remerciement.....	II
Sommaire.....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des abréviations.....	VI
Abréviation	VII
Résumé.....	VIII
Résumé en arabe.....	IX
Introduction générale.....	3
Chapitre1 : la communication interne d'entreprise	4
1.1 La communication d'entreprise	6
1.1.1 Définition de la communication.....	6
1.1.2 Le système de communication.....	6
1.1.3. L'information.....	8
1.1.4 La relation et distinction entre la communication et l'information.....	10
1.2 La communication interne	12
1.2.1définition de la communication interne.....	12
1.2.2 Les types de la communication interne	12
1.2.3 Les objectifs de la communication interne	15
1.2.4 Les moyens de la communication interne	16
1.2.5 Le plan de communication	19

1.3 La communication interne et les autres composantes de l'organisation.....	22
1.3.1 La communication interne et le management	22
1.3.2 La communication interne et la culture d'entreprise	24
1.3.3 La communication interne une valeur ajoutée pour l'organisation.....	24
1.3.4 La communication interne et la gestion de ressources humaines	25
Chapitre2 : la performance sociale.....	28
2.1 Généralité sur la performance.....	30
2.1.1 Définition de la performance	30
2.1.2 Les approches théoriques de la performance..	31
2.1.3 La performance globale des entreprises.....	34
2.2 La performance sociale	37
2.2.1 Définition de la performance sociale	37
2.2.2 Mesure de la performance sociale	38
2.2.3 La présentation des indicateurs de la performance sociale.....	41
2.3 Les principaux modèles de la performance sociale.....	41
2.3.1 La responsabilité sociétale des entreprises	42
2.3.2 La relation entre la RSE et la performance sociale.....	43
2.3.3. Les principaux modèles de la performance sociale	44
Chapitre 3 : l'impact de la communication interne sur la performance sociale au sein de l'entreprise TONIC industrie.....	50
3.1 Présentation de l'entreprise TONIC.....	52
3.1.1 L'organisation de l'entreprise TONIC.....	52

3.1.2 Les activités de TONIC	53
3.1.3 Les objectifs de « TONIC industrie.....	53
3.1.4 La méthodologie de l'étude.....	54
3.1.5 La population et l'échantillon de recherche	56
3.2 Présentation et analyses des résultats	57
3.2.1 Les données sociodémographiques	60
3.2.2 La situation de la communication interne selon la vision des employés au sein de l'entreprise TONIC	71
3.2.3 L'impact de la communication interne sur la performance sociale.....	81
Analyse des résultats.....	83
Recommandation	84
Conclusion générale.....	87
Bibliographie.	
Annexes.	