



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen

Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des Sciences de Gestion

**Thèse**  
**Pour l'obtention du titre de**  
**Docteur en sciences de gestion**

Spécialité : Système d'Information et de Communication en Entreprise (SICE)

**La stratégie de la communication interne en  
entreprise ; un levier pour accompagner le  
processus du changement organisationnel**

Présentée et soutenue publiquement par :  
Mm Leila MAHBOUB

Sous la direction du : Pr FEROUANI Belkacem

**Membres du Jury**

Pr KERZABI Abdellatif	Université de TLEMCEN	Président
Pr FEROUANI Belkacem	Université de TLEMCEN	Encadreur
Pr BOUHANNA Ali	Université de TLEMCEN	Examineur
Pr BESSOUH Nadera	Ecole supérieure du management	Examinatrice
Dr BENDIDA Houari	Université de SIDI BEL ABBES	Examineur
Dr ZOUAOUI Laoudj	Université de SIDI BEL ABBES	Examineur

Année universitaire : 2019 / 2020

# *Dédicace*

*A toi, mon chère mari Abderrahim, qui m'a toujours soutenu  
dans la réalisation de ce travail.*

*Merci pour tes encouragements, ta présence et ta disponibilité.*

*A notre trésor, notre joie de vivre, Fatima Zahra.*

*A mes chers parents je dédie.*

*Merci d'avoir fait de moi ce que je suis.*

*A mes beaux parents pour leur soutien et leur patience.*

*A ma famille et ma belle famille.*

**Leila MAHBOUB**

# Remerciements

Je tiens à remercier mon directeur de thèse Monsieur FEROUANI Belakcem, Professeur à l'université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, qui m'a encadré tout au long de ce travail et qui m'a fait partager ses brillantes intuitions. Qu'il soit aussi remercié pour sa gentillesse, sa disponibilité et pour les nombreux encouragements qu'il m'a prodigués.

Je tiens à exprimer aussi mes remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Merci au Professeur KERZABI Abdellatif d'avoir accepté de présider le jury de cette thèse et aux Professeur BOUHANNA Ali, Professeur BESSOUH Nadera, Docteur BENDIDA Houari et Docteur ZOUAOUI Laoudj pour avoir accepté d'examiner ce travail et de faire partie du jury.

Merci également et conjointement aux dirigeants d'entreprises, et le personnel de Trans-Canal qui ont participé à notre étude.

Je tiens à exprimer ma gratitude et mes remerciements aussi à Monsieur BELHOUCINE Abderrahim pour son aide précieuse dans la réalisation de ce travail, et particulièrement dans la réalisation de mon étude empirique.

Je remercie aussi Monsieur ZEMALI Mustapha pour son aide et ses corrections apportées dans la rédaction de ce travail.

Finalement, j'adresse un grand merci à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la finalisation de cette thèse, votre soutien s'est avéré déterminant à l'aboutissement de ce projet.

*Le plus important des caractères de nos communications, c'est leur vérité.*

*François de Reynaud de Montlisier*

**La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel**

# **Sommaire**

# **La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel**

## **Introduction générale**

### **Chapitre I: Aperçu sur la communication interne en entreprise**

- **Section 1 : Le cadre théorique de la communication interne**
- **Section 2 : Les aspects fondamentaux de la communication interne**
- **Section 3 : Les différents supports de la communication interne**
- **Section 4: Autre domaine de la communication d'entreprise**

### **Chapitre II: La réflexion stratégique**

- **Section 1: La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**
- **Section 2: La stratégie de la communication interne**
- **Section 3: Les enjeux de la communication interne**
- **Section 4: Le plan de la communication interne**
- **Section 5: Les technologies de l'information et de la communication**

### **Chapitre III: Le changement organisationnel**

- **Section 1: L'approche conceptuelle**
- **Section 2: Les modèles du changement**
- **Section 3: Comprendre le changement organisationnel dans l'organisation**
- **Section 4: Les résistances au changement**

### **Chapitre IV: L'importance de la stratégie de la communication interne pour réussir le processus du changement organisationnel**

- **Section 1: Les axes stratégiques du changement organisationnel**
- **Section 2: Les différentes stratégies et modèles du pilotage du changement**
- **Section 3: La conduite du changement**
- **Section 4: La communication interne comme soutien au changement organisationnel**

### **Chapitre V: L'étude empirique**

- **Section 1 : Méthodologie de l'étude**
- **Section 2: Analyse et interprétation des résultats du premier terrain de recherché**
- **Section 3: Analyse et interprétation des résultats du deuxième terrain de recherché**

## **Conclusion générale**

## Introduction générale

*La porte du changement ne peut s'ouvrir que de l'intérieur.*

*Jacques salomé*

## **| Introduction générale**

### **Contexte générale :**

Depuis le temps, l'environnement de l'entreprise est changeant et les réorganisations existaient. L'entreprise a connu de nombreuses et majeures restructurations à travers les théories. L'organisation scientifique du travail (OST) durant le 18<sup>ème</sup> siècle se focalisait sur l'augmentation de la productivité et la parcellisation des tâches comme outil de contrôle. C'était une révolution organisationnel qui tentait de rationaliser les moyens de production mais elle a été critiqué par sa déshumanisation en oubliant l'aspect psychologique de l'homme au travail.

En remède à cette déféctuosité, de nouveaux mode de pensés émergeaient et qui s'intéressaient au capital humain en favorisant son écoute, le dialogue, sa coopération, sa participation et l'exploitation de son intelligence.

En conséquence, les dirigeants réalisaient donc l'importance des ressources humaines, le savoir et le savoir-faire de l'homme. De nouvelles formes organisationnelles mieux adaptées ont surgies et ont prouvés leurs efficacités face à la structure classique de l'entreprise.

« Des transformations fondamentales ont eu lieu depuis quelques décennies. Des bouleversements géographiques, technologiques et économiques s'opèrent à une vitesse jamais égalée »<sup>1</sup>.

L'entreprise réalisa donc qu'elle n'est pas un ensemble qui se suffit à lui-même, mais elle est toute un système en interaction ouvert sur l'extérieur et qu'il en subit les influences.

Les systèmes fermés en eux tendance durant la conception classique de l'organisation où il n'y avait presque aucune communication avec le monde extérieure et que les entreprises été repliées sur elle-même.

La théorie de la contingence met l'accent sur l'environnement externe de l'entreprise. Dans son contexte, elle doit toujours tenir compte des modifications environnementales (diversité des concurrents, développement technologique, mondialisation des marchés, développement des stratégies et modes de management, etc.)

Elle a comme mission de prédire les mutations de son environnement pour envisager des stratégies périodique et flexible en même temps qui convienne avec tout changement.

---

<sup>1</sup> Pascal Auger, Manager des situations complexes. Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?, DUNOD, 2008, p7.

## **| Introduction générale**

On ne peut pas donc concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. A l'ère de la globalisation et la libéralisation des marchés, l'entreprise actuelle est soumise à un environnement économique plus complexe et international, marqué par des incertitudes, une mutation permanente, des progrès technologiques et des pressions concurrentielles.

Sa réflexion stratégique est globale et son champ d'action devient mondial, ce qui la mène à remettre en cause ses méthodes, ses habitudes et sa culture au service de ses orientations stratégiques.

Les changements organisationnels sont devenus inévitables. L'entreprise se préoccupe d'assurer la réussite des changements et de porter un regard neuf sur les situations.

Depuis les années 1980, le changement est devenu un aspect dominant la vie organisationnelle (Dupuy, 2002). La réduction des effectifs, les fusions, les innovations en matière de gestion et de technologie, ainsi que les changements de lieu, de temps, de durée, de qualité et de quantité des tâches et des responsabilités font partie des changements organisationnels qui ont radicalement affecté la vie professionnelle (Vecchio e Appelbaum, 1995).

La réussite du processus du changement organisationnel est tout un travail d'équipe. L'adhésion des acteurs du changement est primordiale. Dans les années 1950, Kurt Lewin a introduit l'idée que les gens résistent au changement organisationnel.

Dès lors, les chercheurs et les théoriciens ont consacré beaucoup d'efforts à l'étude de la résistance en tant qu'une réponse immédiate au changement organisationnel (Shulman, 1982).

Cette réponse est considérée comme un obstacle au changement organisationnel, ce qui entraîne de nombreux problèmes tel que les tensions, faible satisfaction à l'égard de la vie professionnelle et parfois l'échec complet du changement organisationnel (Trice et Beyer, 2001).

Le changement organisationnel est considéré comme une affaire de tous les membres de l'entreprise ou du moins ceux qui se considèrent comme concernés. Les dirigeants cherchent à faire participer toute l'organisation, les informations remontées permettent une traduction et une redéfinition de la nouvelle stratégie. (Milie Théodara, 2004)

## | Introduction générale

Le dirigeant ne peut à lui seul faire le changement, il a besoin de la coopération des autres membres de l'organisation qui bénéficient d'une capacité à agir, à construire du sens et à communiquer (Dermers, 1993)

« Tant la littérature managériale que les travaux académiques soulignent l'importance du rôle joué par la communication interne dans la gestion du changement organisationnel. A titre d'exemple, la communication permet d'expliquer clairement aux destinataires les raisons du changement, fournit une vision à long terme, fixe des objectifs et offre une direction à suivre.

Elle prépare les individus au changement, et les convainc de s'y engager par l'envoi de messages appropriés. Elle contribue également à réduire le sentiment d'incertitude, diminue la résistance et participe à l'élaboration des nouvelles représentations au travers des conversations et des histoires qu'elle diffuse ». <sup>2</sup>

Tout changement doit être introduit pour convaincre les individus de l'utilité et les opportunités que peut apporter ce dernier afin d'en bénéficier de l'adhésion des acteurs. La stratégie de la communication interne en entreprise se montre comme l'outil adéquat pour la tâche.

En entreprise plus qu'ailleurs, la communication interne est définie comme étant « le processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles de l'organisation »<sup>3</sup>. Elle touche l'ensemble du personnel et elle est composante de la communication globale de l'entreprise.

Le rôle crucial de la communication interne pour réussir le processus du changement est multiple. Elle doit introduire le changement afin de minimiser les résistances et bénéficier de l'engagement et l'adhésion des acteurs, accompagner le processus du changement en motivant et orientant les individus et finalement elle doit jouer le rôle d'incarner les nouvelles habitudes, modes de pensée et de fonctionnements dans la culture de l'entreprise pour faire réussir ce processus.

Ceci s'inscrit dans le projet d'entreprise en agissant sur sa culture. La culture d'entreprise crée des références qui permettent à chaque individu de s'identifier et de mieux s'épanouir. Le rôle

---

<sup>2</sup> Isabelle Vandangeon-Derumez, David Autissier, Le changement organisationnel, 10 études de cas commentées. Ed EYROLLES, Paris 2013, p 79.

<sup>3</sup> John R.Schermerhorn, et al, comportement humain et organisation, 3<sup>ème</sup> éd, ERPI, Canada 2006, p386

## **| Introduction générale**

de la culture d'entreprise est bien entendu l'identification des personnes par rapport à cette culture, ce qui développe un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Une culture d'entreprise diffère d'une entreprise à une autre. Elle doit contribuer et évoluer sans cesse en tenant compte de l'environnement, les objectifs et les missions de cette dernière.

Une interaction réciproque est aperçue donc entre la stratégie de la communication interne qui crée la culture d'entreprise et la culture d'entreprise qui influence le fonctionnement du processus de communication interne.

Le salarié voit les changements comme menace manifestée par une perte d'une responsabilisé, de poste, changement géographique, manque de compétence, etc. Procurer une culture de changement est aussi nécessaire. On doit faire comprendre aux individus que les changements organisationnels ont un but d'amélioration des situations anciennes.

L'entreprise est donc face à créer une culture de changement chez ses salariés à travers une bonne stratégie de communication interne, cohérente et transparente afin de créer une flexibilité dans ses processus de changements et diminuer le phénomène de la résistance chez les individus.

C'est ainsi que la communication interne est considérée comme étant un instrument de management moderne et d'accompagnement de changements. Elle implique l'adhésion des salariés aux valeurs interne, à l'idiologie de l'entreprise, aux objectifs visés et aux évolutions probables.

### **Thème de recherche :**

Il est inconcevable aujourd'hui d'imaginer une entité fonctionnante correctement et durablement sans politique de communication. Communication externe pour augmenter les ressources financières vitales de l'organisation, mais également interne pour optimiser le potentiel de la structure.

Une stratégie de communication interne structure les canaux de communication interne pour que chaque acteur soit investi dans sa mission dans un esprit de réussite collective.

La communication interne a deux rôles principaux : couvrir l'ensemble des informations et créer un sentiment de communauté au sein des organisations (Friedl et Verčič, 2011).

## **| Introduction générale**

Développer un sens de la communauté grâce aux efforts de communication interne implique d'établir et de maintenir des relations entre une organisation, les superviseurs et les employés.

Bien que les employés connaissent de nombreuses relations de travail, deux d'entre eux dominent la vie professionnelle des employés : une relation avec leur organisation et avec leur superviseur direct (Sluss, Klimchak et Holmes, 2008).

La communication interne sous-tend l'efficacité organisationnelle, car elle contribue à des relations internes positives en permettant la communication entre les cadres supérieurs et les employés. Une communication interne réussie peut sensibiliser les employés aux opportunités et aux menaces et leur permettre de mieux comprendre les priorités changeantes de leur organisation.

Cela peut contribuer à l'engagement organisationnel et contribuer à développer un sens positif de l'identification des employés. Paradoxalement, la communication interne peut également constituer une menace pour les relations organisationnelles, car une mauvaise communication peut être contre-productive.

Les avantages potentiels de la communication interne reposent sur l'envoi de messages appropriés aux employés dans des formats qui leur sont utiles et acceptables. Toutefois, si les employés estiment que cette communication est mal conduite, le processus de communication pourrait endommager par inadvertance les relations internes.

L'adaptation et le changement sont nécessaires à la survie d'une organisation. Les organisations doivent ajuster leurs opérations en fonction de l'évolution de l'environnement et leurs structures organisationnelles en fonction des besoins aux nouveaux modèles opérationnels.

Le changement organisationnel a été un thème important de la recherche organisationnelle. Il peut être déclenché par des causes externes ou internes et se présenter sous différents types.

La mise en œuvre du changement dans les organisations est par nature difficile. Non seulement cela nécessite de savoir ce qu'il faut faire, mais cette information doit également être communiquée aux personnes chargées de sa mise en œuvre. Mais même cela pourrait ne pas suffire.

Les organisations peuvent devenir sclérosées. Les routines et les pratiques s'enracinent avec le temps, de même que les intérêts particuliers des dirigeants et des travailleurs. Un

## **| Introduction générale**

changement efficace doit surmonter cette inertie organisationnelle inhérente ; il a besoin du soutien d'un nombre suffisant de personnes occupant des postes pertinents dans l'ensemble de l'organisation pour travailler ensemble afin d'assurer son succès.

L'engagement est en train de devenir l'un des concepts les plus populaires dans diverses sciences sociales, notamment la psychologie, le comportement organisationnel, la gestion des ressources humaines et, bien sûr, les relations publiques. Bien que l'engagement s'applique dans plusieurs domaines des ressources humaines, il est souvent exploré dans le cadre de la communication interne.

L'efficacité de la voix des employés dépend d'un échange d'informations efficace. Une voix bien informée des employés augmentera certainement le niveau d'engagement des employés. Ce n'est qu'en comprenant la politique de l'organisation que les employés peuvent s'impliquer davantage.

Si les gens connaissent la politique de l'entreprise, qui leur fait confiance et à qui ils peuvent faire confiance, ils peuvent mettre en place un partenariat efficace. La confiance dans la direction peut conduire à un engagement accru des employés. L'adoption d'une approche de la communication interne basée sur la voix de l'employé est significative et prouve que la valeur de la communication est bien comprise (Elena Claudia Constantin et Cosmin, 2015).

C'est ainsi que les thèmes de la communication interne et le changement organisationnel s'accompagnent en terme stratégique dans la littérature comme dans les pratiques des entreprises. La stratégie de la communication interne aujourd'hui est devenue un outil qui accompagne le processus du changement organisationnel.

La réussite de ce dernier repose sur l'adhésion du personnel, celle-là est le résultat d'une compréhension des objectifs du changement qui sont transmis aux salariés à travers une bonne communication cohérente.

### **Problématique et hypothèses de la recherche :**

L'entreprise actuelle exerce ses fonctions dans un environnement en perpétuel mutation. Une chose qui rend les changements organisationnels inévitables. La flexibilité est nécessaire. La réussite du processus du changement organisationnel nécessite l'adhésion des acteurs concernés et leurs engagements.

## **| Introduction générale**

La principale demande du salarié aujourd'hui est d'être pris en compte dans le fonctionnement de son entreprise. Cette prise en compte peut être traduite par la mise en œuvre d'une stratégie de communication interne où l'information circule librement, soit transparente et accessible à tous les niveaux.

C'est ainsi que nous traiterons dans cette étude l'importance et le rôle crucial de la communication interne en entreprise comme instrument stratégique pour faire face aux mutations environnementales lors d'un changement organisationnel.

A cet effet, notre problématique de recherche est axée sur la question principale suivante :

**Comment concilier une stratégie de communication interne qui exige une fluidité d'information à tous les niveaux de l'organisation et un changement organisationnel dans une optique d'accompagnement et de réussite du processus ?**

Certaines interrogations découlent de cette problématique à savoir :

- La stratégie de la communication interne de l'entreprise arrive-t-elle à satisfaire le besoin des salariés en matière d'information ?
- La stratégie de la communication interne de l'entreprise adoptée est-elle au service de la stratégie du processus du changement organisationnel ?
- La stratégie communicationnelle adoptée par l'entreprise est-elle en mesure de surmonter les résistances au changement organisationnel ?

Trois hypothèses servent de support pour la réalisation de ce travail :

- Première hypothèse : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.
- Deuxième hypothèse : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement.
- Troisième hypothèse : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'encrage des nouvelles habitudes qui consiste à modifier le comportement des salariés.

## **| Introduction générale**

### **Objectifs et organisation de la thèse :**

En management moderne, les dirigeants visent l'engagement du personnel afin de gagner l'avantage de leurs adhésions à toute tentative de changement. Les changements organisationnels sont désormais inévitables pour la survie et la continuité de l'activité de l'entreprise dans un environnement en permanente mutation.

La flexibilité de l'entreprise est indispensable. La communication interne est un moyen de créer une telle culture, une culture de changement. Elle est aussi l'accompagnant du processus du changement. Motiver, orienter et incarner des nouvelles habitudes dans la vie quotidienne des salariés sont des objectifs à atteindre par la communication interne en cas de changement organisationnel.

C'est ainsi que notre travail de recherche traite le thème de la stratégie de la communication interne en entreprise comme un levier qui accompagne le processus du changement organisationnel.

Notre objectif est de démontrer la nécessité et l'utilité de la communication interne en entreprise, moyen indispensable pour manager le processus du changement organisationnel, et en vue d'atteindre une meilleure conduite dans le cas des reconfigurations organisationnelles.

Notre travail est divisé en deux parties. En premier lieu, une partie théorique qui comprend quatre chapitres, dans laquelle nous entamons le thème de la communication interne en entreprise et le thème du changement organisationnel dans leurs aspects fondamentaux et stratégiques.

La deuxième partie comprend un seul chapitre purement pratique. Nous essayons à travers cette dernière de tester nos hypothèses pour répondre à notre problématique de recherche sur deux terrains de recherche différents.

Les deux parties de notre travail comprennent les chapitres suivants :

Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise. Nous tenterons à travers ce chapitre de traiter le développement théorique de la conception du thème de la communication à travers la littérature. Le chapitre se subdivise comme suite :

## **| Introduction générale**

1. Le cadre théorique de la communication interne : cette section comprend les modèles et approches qui ont contribué au développement du concept de la communication interne en entreprise.
2. Les aspects fondamentaux de la communication interne : vise à mettre le point sur les objectifs, les mouvements et les obstacles de la communication interne en entreprise.
3. Les différents supports de la communication interne : c'est les outils misent en œuvre pour véhiculer les messages de la communication interne.
4. Autre domaine de la communication d'entreprise : nous essayons à travers cette section de couvrir les différents domaines de la communication globale de l'entreprise.

Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise. Nous traiterons dans ce chapitre la dimension stratégique de la communication interne qui s'inscrit dans le projet d'entreprise. Le chapitre est divisé en cinq sections :

1. Les attributs du nouvel environnement : nous verrons dans cette section l'hostilité et la turbulence de l'environnement que réside l'entreprise actuelle et dont elle essaye de survivre malgré sa complexité.
2. La stratégie de la communication interne en entreprise : consacré à l'étude des concepts relative à la stratégie de la communication interne : le projet d'entreprise comme moteur d'action, le métier de la communication interne et la démarche stratégique de la communication interne.
3. Les enjeux de la communication interne : en relation permanente avec son environnement globale, la communication interne en entreprise rencontre des enjeux internes et externes.
4. Le plan de la communication interne
5. Les technologies de l'information et de la communication

Chapitre III : Le changement organisationnel : à travers ce chapitre, nous essayons de comprendre le processus du changement organisationnel. Nous l'avons divisé comme suite :

1. L'approche conceptuelle
2. Les modèles du changement
3. Comprendre le changement organisationnel dans l'organisation
4. Les résistances au changement

## **| Introduction générale**

Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour la réussite de la stratégie du changement organisationnel. Ce chapitre traite la relation entre la stratégie de la communication interne et le processus du changement et ses stratégies.

1. Les axes stratégiques du changement organisationnel : nous traiterons les principes d'une démarche de changement organisationnel dans cette section.
2. Les différentes stratégies du changement organisationnel.
3. La conduite du changement organisationnel : nous essayons de voir à travers cette section comment mettre en œuvre une stratégie de changement organisationnel.
4. La communication interne comme soutien au changement organisationnel.

Chapitre V : Etude empirique : Le dernier chapitre de notre étude se réserve à l'étude empirique menée dans deux terrains de recherche différents. Le premier terrain vise les salariés d'une seule entreprise, qui soit 54 salariés. Le deuxième terrain est réservé aux dirigeants des entreprises Algériennes et qui soit 110 entreprises à travers 26 Wilayas. Cette diversité dans nos échantillons nous permet de connaître la perception de deux échantillons différents sur le même phénomène qui leurs concerne de différents manière. Les salariés jouent le rôle de la cible, alors que les dirigeants sont les émetteurs.

### **Revue de la littérature :**

Le thème de la communication est un thème d'actualité qui a été abordé par différentes parties, professionnelles et académiques. Le développement et le traitement de ce thème ont été reliés par d'autres tels que la culture d'entreprise, la prise de décision, l'engagement des salariés, le changement organisationnel etc.

Linjuan Rita Men et Cen April Yue publient en 2019 dans Public Relations Review un article intitulé : Creating a positive emotional culture : Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors.

Une étude qui a été réalisée auprès de 506 employés aux États-Unis afin de vérifier l'effet de la communication interne sur la promotion d'une culture émotionnelle positive caractérisée par l'amour, la joie, la fierté et la gratitude des compagnons.

Les chercheurs ont testés l'interaction entre la communication interne d'une entreprise et une culture émotionnelle positive, ainsi que son influence sur les comportements de soutien des employés, en particulier le comportement de citoyenneté organisationnel.

## **| Introduction générale**

Leurs résultats ont indiqué que la communication symétrique et la communication de leadership réactif entretenaient une culture émotionnelle positive dans les organisations. Une telle culture a également favorisé le comportement de communication organisationnelle et la défense des droits des employés.

Les auteurs trouvent que la communication symétrique de l'entreprise a eu une influence directe et positive sur les employés. Enfin, cette étude a révélé que le comportement de communication organisationnelle des employés avait un impact positif sur la défense des droits des employés. Les implications théoriques et pratiques des résultats pour les spécialistes des relations publiques et les praticiens ont été discutées.

En 2015, Elena Claudia Constantin, Cosmin Constantin Baiasa, publiaient dans la revue *Procedia - Social and Behavioral Sciences* un article intitulé : *Employee Voice –Key Factor in Internal Communication*. L'article se concentre sur le rôle joué par la voix des employés dans une organisation.

Une bonne communication interne dépend également de la connaissance et de la prise en compte des opinions des employés ; si on l'ignore, cela peut entraîner un manque de motivation, une démission et éventuellement un départ de l'organisation en faveur de la concurrence. L'attitude des gens à l'égard du lieu de travail est extrêmement importante car elle influe sur l'efficacité de l'organisation. L'efficacité de la voix des employés dépend d'un échange d'informations efficace.

Une voix bien informée des employés augmentera certainement le niveau d'engagement des employés. Ce n'est qu'en comprenant la politique de l'organisation que les employés peuvent s'impliquer davantage. Si les gens connaissent la politique de l'entreprise, qui leur fait confiance et à qui ils peuvent faire confiance, ils peuvent mettre en place un partenariat efficace.

La confiance dans la direction peut conduire à un engagement accru des employés. L'adoption d'une approche de la communication interne basée sur la voix de l'employé est significative et prouve que la valeur de la communication est bien comprise.

Ainsi que Ana Tkalac Verčič et Nina Pološki Vokić traitent la communication interne et l'engagement des employés dans son article intitulé : *Engaging employees through internal communication* Apparu dans *Public Relations Review* en 2017. L'objectif de cet article est de contribuer à la masse croissante de recherches explorant le lien entre la satisfaction de la

## **| Introduction générale**

communication interne (en tant que partie de la communication interne) et l'engagement des employés. Ils ont principalement testé la relation entre les dimensions de la satisfaction de la communication interne et les dimensions de l'engagement des employés.

L'étude a confirmé que la satisfaction en matière de communication interne joue un rôle important dans la forte implication des employés, à la fois en tant que concept intercorrélé et antécédent. En ce qui concerne les éléments de communication internes essentiels à la mobilisation des employés, les chercheurs ont constaté que la satisfaction à l'égard du retour d'information, de la communication informelle et de la communication au cours des réunions était la dimension la plus pertinente du système de la communication interne pour la mobilisation des employés.

Karanges, E., et al publient en 2015 dans *Public Relation Review* un article intitulé *The influence of internal communication on employee engagement : A pilot study*. Le papier traite les deux questions principales :

- La communication organisationnelle interne a-t-elle un effet positif direct sur l'engagement des employés ?
- La communication avec les superviseurs internes a-t-elle un effet positif direct sur l'engagement des employés ?

Cette étude apporte trois contributions à la compréhension du rôle de la communication interne et de l'engagement des employés :

Premièrement, les résultats confirment l'importance de la communication interne des superviseurs et de la communication interne de l'organisation, ainsi que de la nécessité d'appuyer ces fonctions, tant sur le plan stratégique que sur le plan des ressources, dans le cadre de la fonction globale de communication interne.

Deuxièmement, cette recherche contribue à la théorie de l'échange social en fournissant la preuve que la communication interne facilite les interactions entre une organisation, les superviseurs et les employés, ce qui crée des relations de travail basées sur le sens et la valeur.

Enfin, cette étude reconnaît l'importance de la communication interne pour faciliter les relations entre superviseurs et employés en tant que moyen d'exprimer des valeurs et des objectifs et, en retour, ouvrir la voie à des relations favorables entre l'organisation et les employés.

## **| Introduction générale**

En 2016, Král, P., et Králová, V publient dans *Journal of Business Research* un article intitulé *Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication*.

Le but de cette étude est donc d'explorer les relations entre les étapes du processus de changement de la structure organisationnelle. La recherche est dirigée par deux questions complexes :

- Quelles sont les relations entre les composantes du changement organisationnel ?
- Quelles sont les relations entre les moteurs, les composants, la communication et les résultats du changement ?

L'analyse utilise une approche d'étude de cas et étudie un changement de structure organisationnelle dans quatre entreprises.

Les constatations ne font que confirmer le rôle important de la communication dans le changement organisationnel. L'article contribue à la théorie du changement organisationnel, en expliquant la congruence entre le contexte, le contenu et la communication du changement organisationnel.

Dans son article publié en ligne en 2012 dans la revue électronique *Communication et organisation* intitulé : *Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement*, l'auteur Pierre de Saint-Georges fait une lecture de la problématique de la communication interne des entreprises à partir du point de vue de la pragmatique de la communication que l'on appelle souvent aussi approche systémique de la communication.

La pragmatique de la communication incite à lire l'entreprise comme un système de comportements et de contextes en interaction. La culture d'entreprise apparaît dès lors comme une perturbation stratégique du système de communication interne. Les résultats obtenus de cette étude indiquent que :

Considérer les comportements en interaction comme des actes de communication dans des contextes qui leur fournissent un espace de signification dont l'organisation elle-même est un ensemble de systèmes de comportements en interaction.

Culture rend donc compte des règles du jeu communicationnel et dans la mesure où on arrive à la décrypter, on peut comprendre le sens de ce jeu.

## **| Introduction générale**

Créer ou d'optimiser, en la mobilisant directement, une capacité organisationnelle par l'adhésion à l'entreprise, l'implication collective au travail, l'adaptation permanente au changement, l'initiative rapide, la motivation positive, etc.

Pour arriver à susciter de nouveaux comportements, il sera en tout cas nécessaire d'investiguer rigoureusement les processus profonds de régulation internes et de les respecter dans l'induction du changement. La pragmatique de la communication amène des éléments très clairs à ce sujet. Faute de cela, le projet perturbation conduira vraisemblablement à un déséquilibre incontrôlé du système. La communication interne est indissociable du système culturel de l'entreprise. L'information interne a tout intérêt à s'inscrire dans une stratégie de communication et l'une comme l'autre à pouvoir se référer à un « projet d'entreprise ».

Cécile Thys et Pascal Caille mettent en ligne en 2014 une brochure intitulée : La communication interne dans l'accompagnement du changement. Etude, analyse et regard de professionnels en Nord-Pas-de-Calais dont ils présentent un état des lieux est animé des réflexions avec les professionnels du métier sur l'implication de la communication interne dans l'accompagnement du changement. Les résultats obtenus expriment que :

- Le changement est une réalité vécus dans les entreprises.
- La communication interne a un rôle stratégique dans l'accompagnement du changement.
- Les pratiques de la communication interne s'orientent vers une plus grande prise en compte des publics.

### **Approche et outil de l'étude :**

Afin de pouvoir répondre à notre problématique principale et tester nos hypothèses, nous avons utilisé l'approche descriptive et analytique. Nous avons utilisé l'approche descriptive pour décrire la stratégie de la communication en entreprise Algérienne et l'approche analytique pour analyser les items de notre recherche et effectuer les tests statistiques sur nos hypothèses.

Nous avons opté pour deux questionnaires différents pour nos deux échantillons de recherche, et cela selon la nature de la cible. Notre étude a été réalisée durant le premier semestre de l'année 2019. Nous avons utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Un logiciel couramment utilisé dans le traitement statistique des données.

# Chapitre I

## Aperçu sur la communication interne en entreprise

*Une communication interne efficace est une force puissante qui, non seulement aide les entreprises à avoir plus de succès, mais contribue aussi à enrichir la vie des salariés de manière significative.*

*Paul Barton*

**Introduction :**

« La communication est au cœur de toutes les controverses, de tous les débats. Dans les organisations, ... la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant et commode de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à un problème de communication. On parle de manque de communication, de mauvaise communication, de problème de communication. La communication touche tous les domaines de la vie, qu'il s'agisse des relations personnelles, des échanges commerciaux ou, encore, du travail »<sup>1</sup>.

Nous traiterons dans ce chapitre le développement théorique de la science de la communication en abordant quelque fameux modèles qui ont attribué à la conception de la pensée de cette science.

Par suite, nous essayons de définir la communication interne en entreprise et bien connaître ses aspects fondamentaux tel que ses objectifs, ses différents mouvements dans l'entreprise et les obstacles face à sa réussite.

La communication interne en entreprise se véhicule à travers différents supports : oraux, audiovisuels, écrits et d'autres nouveaux outils technologiques.

Et enfin, nous citons les autres domaines de la communication de l'entreprise envers son environnement externe. Une communication primordiale pour construire une bonne image pour l'entreprise afin de bénéficier des avantages concurrentiels.

---

<sup>1</sup> Dr Réda KHEKASSI, LA COMMUNICATION, éd HOUMA, Alger 2014, p05

### Section 01 : Le cadre théorique de la communication interne

Plusieurs modèles ont été élaborés par des spécialistes et théoriciens qui ont enrichi et donné naissance à la science de la communication. Nous citons quelques modèles et théories qui ont été attribués au développement des pensées de cette science.

#### 1. L'approche mécanique de Shannon et Weaver

Pour la science de la communication, la théorie mécanique de Shannon est une première formulation qui offre l'avantage de présenter un schéma de la communication. La base de sa formulation est le problème de capacité des lignes de communication (télégramme, téléphone...) et le coût des communications pour l'industrie des télécommunications.

En 1948, Claude Shannon (1916-1981) et Warren Weaver (1896-1978) publient une théorie mathématique de l'information connue par l'approche mécanique de la communication. Les fondateurs de cette théorie sont des mathématiciens, ingénieurs, des théoriciens de la mécanique des physiciens qui se sont intéressés à la transmission de l'information.

« Le terme information dans la théorie mathématique a le sens très particulier de données. C'est-à-dire ensemble de signaux non signifiant »<sup>2</sup>. L'information pour eux est aussi définie comme « une réduction de l'incertitude »<sup>3</sup>. Shannon et Weaver indiquent « qu'un signal apporte d'autant plus d'information que sa probabilité d'apparition est faible ou, ce qui revient au même que son improbabilité d'apparition est grande »<sup>4</sup>

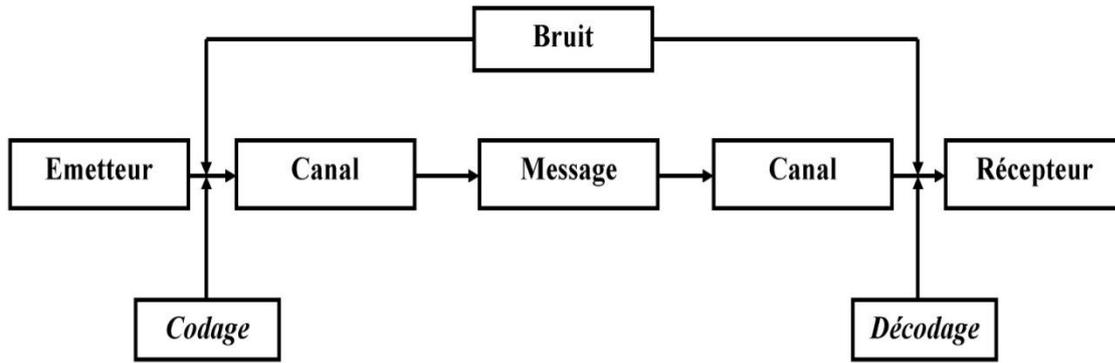
Le schéma linéaire présenté par Shannon et Weaver envisage la communication comme la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur à travers un canal dont la figure suivante le montre.

---

<sup>2</sup> Jean Lohisse, La communication de la transmission à la relation. 2<sup>ème</sup> éd De Boeck. Belgique 2006, p 28

<sup>3</sup> Bruno Ollivier, Les sciences de la communication, Théories et acquis, éd ARMAND COLIN. Paris 2007, p 72

<sup>4</sup> Jean Lohisse (2006), op.cit, p 31



*Source : Jean Lohisse(2006)*

**Figure 01 : Le schéma linéaire de Shannon**

La structure du schéma mécanique est linéaire et unidirectionnelle, elle est décomposée en étapes et processus enchaînés dont l'émetteur et le récepteur ont un répertoire commun de signaux utilisables connus par le code.

La source d'information fournit à l'émetteur une certaine quantité d'information transformée en signal. Le message qui représente l'ensemble de signaux codés est « acheminé via des canaux qui permettent de franchir la distance spatiale et temporelle qui sépare l'émetteur du récepteur »<sup>5</sup> qui est souvent menacé par un bruit perturbant qui peut le déformer.

La répétition de certains signes ou groupes de signes du message peut réduire l'effet du bruit. Ceci est appelé redondance.

En vue de l'origine de l'approche mécanique (l'industrie de la télécommunication), la redondance apparaît comme un surplus inutile sous l'angle de l'économie (nombre de caractères dans un télégramme) mais un fortifiant contre le bruit sous l'angle de la fiabilité.

Les travaux de Shannon et Weaver constituent un repère incontournable du fondement théorique de la communication. Mais elle a été critiquée à cause de son système linéaire sans ancrage social qui ignore la question du sens, de la rétroaction et des caractéristiques psychosociologiques des émetteurs et récepteurs.

<sup>5</sup> Jean Lohisse (2006), op.cit, p 30

## Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

« D'ailleurs Shannon avait clairement indiqué que ses modèles n'avaient pas vocation à s'appliquer à toute formes de communication »<sup>6</sup>. Ce qui confirme que ce schéma simple ne peut appréhender les situations complexes de la communication.

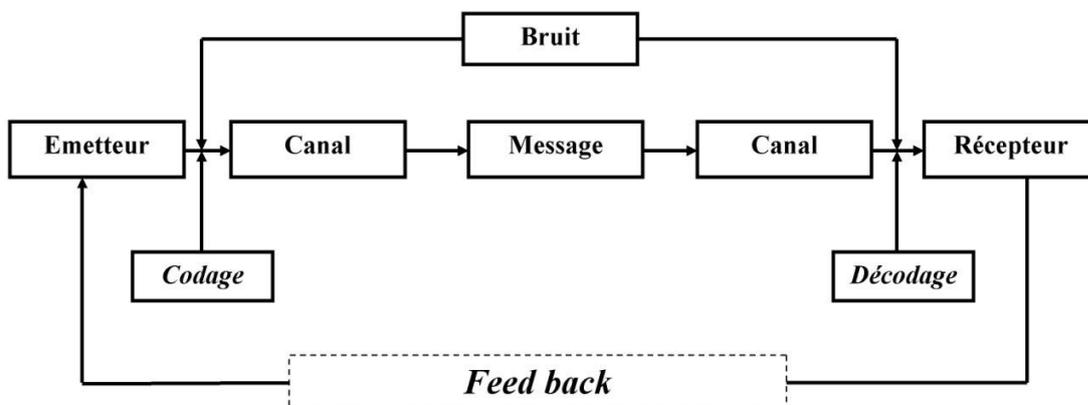
### 2. L'apport de la cybernétique

Selon le dictionnaire français, cybernétique est un nom féminin qui désigne « la science qui étudie les mécanismes de communication et de contrôle dans les machines et chez les êtres vivants »<sup>7</sup> c'est la science qui se donne pour objet l'étude des systèmes vivants et non vivants.

Nobert Winer professeur de mathématique au MIT que Shannon fut l'un de ses élèves est considéré comme le père fondateur de la cybernétique.

Au début des années 50, Winer améliora la présentation shannonienne. « L'accent fut alors porté sur les échanges qui existaient entre émetteur et récepteur et surtout sur la théorie du feed-back »<sup>8</sup> ou la rétroaction.

La rétroaction est « le phénomène par lequel B réagit aux informations de A, ce qui peut entrainer A à modifier le contenu des informations adressés »<sup>9</sup>.



*Source : Jean Lohisse (2006)*

**Figure 02 : Le modèle cybernétique de la communication**

<sup>6</sup> Jean Lohisse (2006), op.cit, p 74

<sup>7</sup> LAROUSSE/VUEF 2001, Dictionnaire de français, p 104

<sup>8</sup>Thierry LIBAERT, Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication. 3<sup>ème</sup> éd DUNOD. Paris 2008, p 10

<sup>9</sup> Idem

## | Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

L'approche cybernétique consiste en une analyse globale des éléments en présence (émetteur, récepteur, message) et de leurs interactions réciproque.

Toutes actions provenant d'un élément sur l'autre entraîne une réponse en retour du second élément vers le premier, cette réaction est nommée rétroaction ou feed-back dont les cybernéticiens ont approfondit leurs études pour arriver au résultat que la communication n'est pas linéaire mas circulaire. C'est-à-dire que l'émetteur et le récepteur interagissent et qu'ils sont reliés par une boucle de rétroaction (feed-back).

Les rétroactions peuvent être positives, là ou la réaction du récepteur renforce l'attitude de l'émetteur. Alor qu'elles peuvent être négatives quand la réaction du récepteur conduit l'émetteur à se corriger.

### **3. L'école de Palo Alto**

Au cœur de la Californie (états unis), une petite ville dont le nom fera rapidement le tour du monde qu'est né un mouvement de pensée, « Palo Alto ».

Plusieurs chercheurs se sont regroupé tel que : Grégory Bateson, Paul Watzlawick, John Weakland, Von Foerster et bien d'autres. Ils fonderont le Mental Research Institute (MRI) qui deviendra le siège de cette école de pensée.

L'approche de Palo Alto « ne consiste pas une science nouvelle mais une façon de regarder les phénomènes »<sup>10</sup>. Sur le plan théorique, elle donne une nouvelle conception à la communication. Contrairement au schéma linéaire de Shannon, elle s'intéresse à une vision systémique des transactions effectuées. C'est-à-dire, la manière dont les acteurs communiquent. Mais d'autre part, et sur le plan pratique, elle se focalise sur une méthodologie de changement de la communication ou de la manière dont elle pourrait être modifiée.

Cette approche a abordé la communication sous des angles psychologiques et comportementaux vu que les échanges humains sont toujours difficiles à établir et à réussir que se soit entre personnes ou en groupes, considérons que le langage du silence est aussi une façon de communication selon la fameuse formule de Watzlawick « on ne peut pas ne pas communiquer ».

---

<sup>10</sup> Miche Josien. Technique de communication interpersonnel, analyse transactionnelle école de Palo Alto, PNL, éd EYROLLES. Paris 2007, p 93

## Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

Contrairement aux théories précédentes, celle-ci est intéressée à l'implicite des messages et non seulement à leur explicite. Car les chercheurs de ce courant ont vu qu'il se peut que face à un comportement donné d'un émetteur les réactions du récepteur peuvent être du même ordre ou complémentaire qui influence les attitudes des autres.

### 4. Le model de Jakobson

Roman Jakobson est un théoricien majeur de la linguistique structural qui propose un model linguistique de la communication en s'inspirant du modèle de Bühler, psychologue et théoricien du langage allemand, et de Shannon. Il prend l'idée que « la communication part d'un émetteur, va vers un récepteur, passe par un canal de transmission en utilisant une forme codée »<sup>11</sup>. Tentons d'humaniser son model, il intègre l'homme et les spécificités de son langage en ajoutant les trois fonctions fondamentales du langage de Bühler. La première sert à représenter (fonction référentielle), la deuxième à manifester ce que la personne ressent (fonction expressive) et la dernière à déclencher des actions (fonction conative).

La synthèse que Jakobson a construite permet de distinguer six pôles que doivent être présent dans toute communication. Et pour permettre que son model soit valable pour toute communication humaine, il ajoute la notion métalinguistique qui « apparait quand le contenu du message porte sur le code »<sup>12</sup>, la notion phatique « destinée à établir et à maintenir le contact entre les parties prenantes »<sup>13</sup> et la notion poétique « qui concerne la forme que prend le message »<sup>14</sup> aux fonctions précédente du langage.

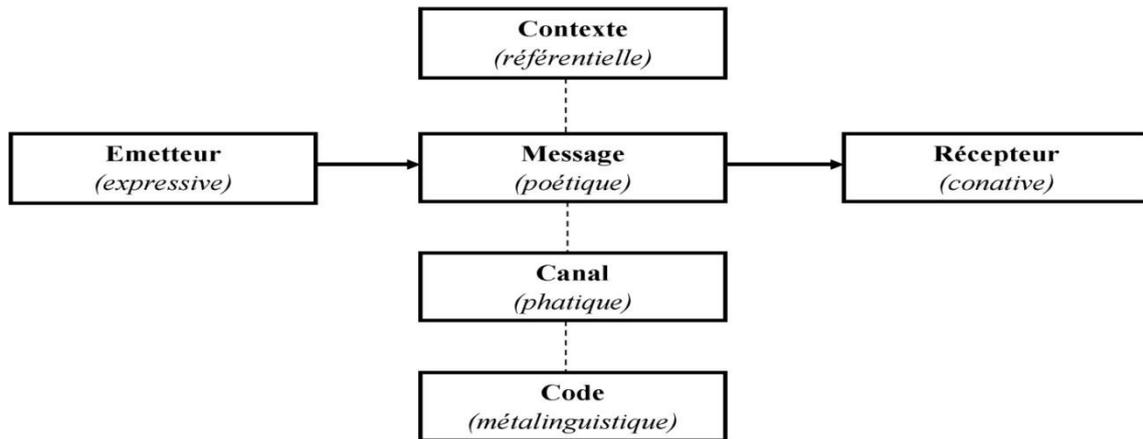
---

<sup>11</sup> Bruno Ollivier (2007), op.cit, p 75

<sup>12</sup> Bernard Mayer, Les pratiques de communication, de l'enseignement supérieur à la vie professionnelle, éd ARMAND COLIN. Paris 1998, p 12

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Idem



*Source : Bruno Ollivier (2007)*

**Figure 03 : Le modèle de Jakobson**

Le tableau suivant fait correspondre chaque pôle de communication à sa fonction.

<i>Pôle</i>	<i>Fonction</i>	<i>Exemple</i>
Emetteur	Expressive	Le message sert à exprimer ce que ressent l'émetteur.
Récepteur	Conative	Le message sert à agir sur l'autre.
Contexte	Référentielle	Le message sert à désigner la réalité.
Code	Métalinguistique	Le message explicite des éléments du code.
Canal	Phatique	Le message sert à assurer le contact.
Message	Poétique	Le message est organisé à partir de sa forme.

*Source : Bruno Ollivier (2007)*

**Tableau 01 : les pôles de la communication et leur fonction selon Jakobson**

**5. Le modèle de Lasswell (1949) :**

Harold Dwight Lasswell, politologue et psychiatre américain. Le chercheur est sorti du modèle linéaire apporté par Shannon et Weaver pour aller dans une optique plus active en s'inspirant plus particulièrement des sciences humaines et des moyens de communication de masse.

## Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

Selon le modèle de Lasswell, on peut décrire une action de communication en répondant aux questions suivantes :

<b>Qui ?</b>	Qui doit s'exprimer dans l'entreprise	Le dirigeant, le chargé de communication.
<b>Dit quoi ?</b>	Quel doit être le contenu du message ? (tonalité, registre...)	Technique, rationnel
<b>A qui ?</b>	Quelles sont les cibles de cette communication ?	Les élus locaux, le grand public.
<b>Comment ?</b>	Par quel canal faut-il communiquer ?	Publicité, relation de presse.
<b>Avec quel effet</b>	Quelles sont les conséquences de cette communication ?	Amélioration.
<b>Où ?</b>	Quelle est le lieu géographique de cette communication ?	Région, payé, monde, en interne...
<b>Quand ?</b>	A quel moment faut-il communiquer ?	Mois, ans, saison...
<b>Dans quel but ?</b>	Quelle est l'objectif de cette communication ?	Renforcer une image de compétence technique.

Source : Le plan de communication, Thierry LIBAERT, p12

### Tableau N°02 : La communication selon Lasswell

Qui : correspond à l'étude sociologique de milieux et organismes émetteurs.

Dit quoi : c'est la conception du message et l'analyse de son contenu.

A qui : Le destinataire, c'est-à-dire les cibles et le public visé.

Comment : c'est l'ensemble des techniques choisies à un moment pour diffuser à la fois l'information et la culture.

Avec quel effet : c'est les effets du message sur le récepteur.

Où : l'étendue géographique que ce soit interne et/ou externe.

Quand : c'est le moment parfait de la communication.

Dans quel but : c'est l'objet de la communication.

## | Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

Ce modèle dépasse la simple transmission du message. Il envisage la communication comme un processus d'influence et de persuasion. Il dépasse transmission simple du message pour s'attarder sur les étapes de la communication, la pluralité des émetteurs et des récepteurs, les enjeux et les effets de la communication.

Le modèle de Lasswell dépasse la simple idée de problématique de modèle de Shannon et Weaver dont il a approfondi dans les raisons de la communication et leurs effets. Cependant, le modèle marque l'absence de toute forme de rétroaction, et les contextes sociologiques ne sont pas pris en compte aussi.

### **6. Le modèle de Newcomb (1953) :**

Theodore M. Newcomb, psychologue américain présente le modèle (ABX) triangulaire et devient le premier à introduire le rôle des relations sociales et psychologique dans la science de la communication.

« Ce modèle souligne le fait essentiel que toute situation de communication met en présence des individus caractérisés par des attitudes et des motivations (qui éprouvent des sentiments, adhèrent à des idéologies, appartiennent à des réseaux affinitaires...) et aussi que toute situation de communication peut être un moyen de faire évoluer une relation puisque des individus pris dans une situation qu'ils ressentent comme déséquilibrée tendront à agir sur leur partenaires, leurs sentiments, leurs croyances, etc, pour la ramener vers l'équilibre. La communication y est donc présentée comme un phénomène complexe, dynamique plus que mécanique »<sup>15</sup>.

Selon le modèle de Newcomb, toute situation de communication met en présence des individus caractérisés par des attitudes, des motivations dont toute situation de communication peut être un moyen de faire évoluer une relation.

Newcomb distingue deux paramètres qui influent la relation sociale :

- L'attitude : représente la qualité du lien affectif.
- L'union : qui est la spécificité du lien.

---

<sup>15</sup> Picard Dominique. De la communication à l'interaction. L'évolution des modèles. In com' et langages N°93, 3ème trimestre 1992, p78

**7. La théorie peircienne dans son cadre sémiotique :**

« La sémiotique : étude des systèmes de signes, qui s'intéresse aux relations des signes entre eux (syntaxe), aux relations entre signes et signifiés (sémantique), et à l'utilisation des signes (pragmatique). Cette science appliquée à un domaine particulier de la communication relatif à la sémiotique »<sup>16</sup>

Au début du vingtième siècle, la science des signes apparaît simultanément en deux endroits : en Europe avec Ferdinand de Saussure, grammairien philologue suisse (1857-1913) sous le nom de sémiologie, et en Amérique avec Charles S. Peirce, philosophe logicien (1839-1914).

La sémiotique, dite la théorie du signe le considère comme étant « quelque chose qui tient lieu pour quelqu'un de quelque chose sous quelque rapport et à quelque titre. Cette théorie triadique du signe (deux éléments peuvent se substituer l'un à l'autre pour un sujet donné) est moins restrictive, elle implique une relation de substitution, elle n'est pas seulement formelle puisqu'elle implique un sujet pour saisir la relation, et elle s'élargit au-delà du signe linguistique en une sémiotique générale. Il faudrait ajouter d'ailleurs, qu'elle relève d'une logique générale ».<sup>17</sup>

La théorie sémiotique est donc à la fois générale, triadique et pragmatique. Elle envisage à la fois la vie émotionnelles, pratique et intellectuelle et généralise le concept de signe.

Par triadique, on veut dire qu'elle repose sur les trois catégories philosophiques :

- La priméité : conception de l'être indépendamment de toute autre chose.
- La secondéité : conception de l'être relatif à quelque chose d'autre.
- La tiercéité : la médiation par laquelle un premier et un second sont mis en relation.

Elle met en relation le terme signe, objet et interprétant où elle prend en considération le contexte de production et de réception des signes.

---

<sup>16</sup> Larousse encyclopédique, Kondratiev-Zythum, Volume 2, Italy 2003, p1423.

<sup>17</sup> Dominique Bourdin, Logique, Sémiotique, Pragmatisme et métaphysique. Revue Française de psychanalyse. Vol 69, 2005/03, p733.

**Section 2 : Les aspects fondamentaux de la communication interne**

**1. L'approche conceptuelle**

Le terme de la communication est d'origine latin qui désigne mettre en commun et être en relation. Selon le sociologue américain Charles Cooley la communication est « le mécanisme par lequel les relations humaines existe et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps »<sup>18</sup>.

La communication exige la présence de certains éléments essentiels tels que l'émetteur, le message, le canal de transmission et le récepteur. La communication est un moyen qui permet le fonctionnement, les échanges dans l'entreprise et garanti sa survie.

« L'émetteur émet le message qui contient l'objet de l'information. Ce message va être transmis par un canal vers le récepteur. D'après les études menées sur la science de la communication, le code, les valeurs et la culture d'entreprise sont aussi des références non seulement pour l'émetteur mais aussi pour assurer la bonne réception du message de la part du récepteur. Donc la communication est aussi « le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre »<sup>19</sup>. La communication correspond à un processus interactif de transmission d'information entre plusieurs personnes dans le but de partager de sens.

La communication interne peut se définir comme étant « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tel que le journal d'entreprises, les panneaux d'affichage..., la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur »<sup>20</sup>.

La communication interne est le fait de communiquer à l'intérieur de l'organisation. Elle produit l'information destinée prioritairement au personnel interne.

---

<sup>18</sup> Fanelly Nguyen-Thanh, La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise, éd ECONOMICA. Paris 1991, p 24

<sup>19</sup> Idem

<sup>20</sup> Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens. *La communication interne, stratégies et techniques*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris 2009, p 2

## Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

La communication interne est considérée comme un instrument de management qui traduit la politique et la stratégie de l'entreprise en actions cohérentes et ordonnées entre elles.

Elle est dédiée généralement à renforcer l'appropriation des finalités de l'entreprise par la création d'une culture commune, à la motivation et au travail du groupe (Team Building).

### 2. Les objectifs de la communication interne

La communication interne est généralement dédiée à servir 05 objectifs :

**2.1 La compréhension :** C'est l'objectif qui porte sur l'explication du fonctionnement global de l'entreprise au personnel interne afin de l'aider à mieux comprendre les réalités internes de l'entreprise.

Chaque salarié doit être informé sur ses tâches et l'activité de son entreprise. L'objectif de la compréhension de la communication interne met en évidence le personnel interne de toutes les activités qu'il doit accomplir, comment les réaliser efficacement et quels sont les moyens disponibles pour le faire.

Ainsi que le salarié doit connaître leurs collaborateurs et avec qui il doit réaliser son travail, dans quel moment et dans quel espace. Cet objectif de la communication interne contribue à en arriver à de bons résultats de rendement en permettant au salarié de bien comprendre son entreprise et ses tâches en informant l'individu et lui expliquant bien son entreprise, l'organisation du travail, les opportunités de rémunération, les formations disponibles, les résultats du travail réalisés, les futurs projets, etc.

**2.2 La circulation :** C'est permettre une bonne circulation de l'information entre les membres du personnel de l'entreprise pour une meilleure coordination<sup>21</sup>. « La communication interne favorise une bonne fluidité de l'information à travers les différents niveaux de l'entreprise. Elle répond aux besoins d'information et à la sensibilisation aux enjeux de l'entreprise.

La circulation de l'information ne sert pas uniquement à informer mais aussi à partager les connaissances et acquérir des compétences. Elle encourage aussi le travail en groupe.

**2.3 La confrontation :** Elle répond à une question souvent posée par le salarié : Quel est mon rôle dans l'entreprise ?

---

<sup>21</sup> Liliane DEMONT-LUGO et al, Communication des entreprises, stratégies et pratiques. 2<sup>e</sup> éd ARMAND COLIN. Paris 2006, p 374

**La confrontation dans une stratégie de communication interne permet aux individus de trouver et connaître leurs rôles et leurs missions dans l'entreprise.**

Pouvoir se situer dans son entreprise, connaître sa place et son rôle contribue au développement de l'organisation et sa compétitivité et permet d'atteindre les objectifs visés à court et/ou à long terme.

**2.4 La cohésion :** Par sa cohésion, la communication interne contribue à la création d'un sentiment d'appartenance et d'identification à leur entreprise. Ceci crée un personnel fort et solidaire, cohérent et efficace qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs. Ceci construira un esprit d'équipe et renforcera la cohésion.

**2.5 L'action :** « La vision « action » met en avant la communication interne en tant qu'instrument de gestion. Le communicateur diffuse un message (souvent des décisions de la direction) à ses collègues par les moyens de communication appropriés. L'objectif est de développer des canaux de communication pour accomplir la mission d'information<sup>22</sup>.

L'objectif de l'action en communication interne consiste à modifier le comportement de personnel et le faire agir en lui confiant des responsabilités et le motiver afin de mobiliser les énergies, les dynamiser et de permettre la participation aux décisions qui créera un climat de confiance, ceci renvoi d'ailleurs à la vision d'interaction en communication qui « accentue davantage le caractère bilatéral de la communication interne où le dialogue et le sens occupent une place centrale. Le concept de base est que chacun, et donc pas uniquement les spécialistes « officiels », a des compétences communicationnelles. Tous les collaborateurs sont responsables du contenu qualitatif de leur message. Les spécialistes soutiennent les dirigeants et les collaborateurs afin qu'ils envoient la bonne information aux personnes concernées et selon le mode de communication adéquat. Selon la vision « interaction », la collaboration joue un rôle essentiel dans l'efficacité de la communication interne »<sup>23</sup>.

### **3. Les différents mouvements de la communication interne**

---

<sup>22</sup> Communication interne : de l'action à l'interaction, guide pour les communicateurs fédéraux, Comm Collection N°3, Bruxelles, Mars 2013, p17

<sup>23</sup> Idem

## | Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

Les chercheurs en sciences de la communication confirment que l'implication collective et le bon climat entre la direction et les salariés renvoient des effets positifs sur la communication interne en entreprise.

La communication interne s'avère nécessaire, c'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la cohésion du groupe, stimuler la motivation et la capacité d'innovation.

Le circuit de la communication interne renvoi à identifier trois (03) mouvements de cette dernière :

- La communication descendante.
- La communication ascendante.
- La communication latérale dite horizontale.

**3.1 La communication descendante :** C'est le type de communication le plus communément mis en œuvre et le plus naturellement pratiqué dans les entreprises. La communication descendante est une communication volontaire et organisée. L'émetteur est le management de l'entreprise qui s'adresse à l'ensemble des équipes, départements et services. Elle part du haut de la pyramide vers le bas. C'est à dire elle vient de la hiérarchie pour s'adresser à l'ensemble des salariés. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires, résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

Elle est sous forme formelle tel que les informations réglementaires, les règles d'intérieure, les mesures de sécurité etc. généralement, la communication descendante est utiliser pour informer, pour former et pour diriger. C'est un outil classique de management.

La communication descendante doit satisfaire les besoins du personnel en matière d'information afin de saisir les objectifs et les changements à venir, avoir une vue d'ensemble sur l'entreprise, les nouvelles organisations et les nouveaux produits et services, être informés sur les résultats, les points forts et les points faibles de l'entreprise, leur faire connaître et comprendre la politique salariale en leur informant des éléments de rémunération, droits des salariés, politique de formation, recrutements en cours pour les motiver.

Les supports utilisés pour ce type de communication sont : le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur internet, le mail ou le fax, Les vidéos, l'annuaire, le livret d'accueil, l'intranet.

**3.2 La communication ascendante :** A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part du bas de la pyramide vers le haut. C'est-à-dire elle vient des salariés vers la hiérarchie sous forme de réclamations ou des réunions organisées par le syndicat. La communication ascendante peut aussi être le reflet de la communication descendante.

L'enjeu de ce type de communication est de créer un effet retour (feed back) de l'information. Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active. Elle exprime les attentes, les besoins des salariés et les anomalies. La communication ascendante peut s'avérer très utile dans l'amélioration des performances.

Ce type de communication qui part de la base vers le sommet permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. La communication ascendante renseigne les responsables des organisations syndicales par les questions posées par les salariés ou par le Feed back qui reflètent des préoccupations ou des attentes des syndiqués.

La communication ascendante peut être provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comite. Elle est formelle lorsque les responsables des organisations syndicales la structure. Dans ce cas l'émetteurs et récepteurs sont connus. Comme elle peut être informelle et spontanée lorsqu'elle n'est pas structurée. Ceci se passe lorsque les responsables syndicaux adoptent la simple stratégie consistant à balancer une information pour susciter des réactions et des bruits qu'ils exploitent pour éventuellement prendre des décisions. La communication ascendante est rarement bien maîtrisée et même un peu redoutée par les entreprises. Or, elle peut se révéler fondamentale dans la formation des messages, les prises des décisions, l'installation d'un climat social positif et les esprits d'équipe.

La communication ascendante sert à renforcer le sentiment d'adhésion des salariés dans les décisions prises dans l'entreprise. Ceci se réalise lorsque le salarié se positionne sur un poste interne et trouve les moyens et le climat pour contribuer au

dialogue social afin d'exposer un point de vue, une opinion, une idée, un désaccord, une crainte sur une information reçue, faire état d'un dysfonctionnement, d'une incohérence ou d'une erreur.

Les supports utilisés généralement dans la communication ascendante sont : la boîte à idée ou suggestion, les sondages, les conventions du personnel, les affichages internes, les tribunes libres dans le journal interne, les réunions internes, les échanges verbaux, les lettres ouvertes, les enquêtes d'audits, les rumeurs, les réclamations.

**3.3 La communication latérale :** C'est la communication où il n'y a aucune notion d'hierarchie. C'est une communication qui se passe entre les équipes de même niveau hiérarchique et sans aucune validation de la part d'un niveau supérieur. Elle vient de salarié au salarié. C'est un échange entre les différents services, secteurs ou départements.

La communication latérale dite horizontale se passe entre les individus du même niveau hiérarchique. Elle permet de rassembler le personnel autour des mêmes valeurs. C'est un moyen d'instauration de la culture d'entreprise, car ce type de communication permet à chaque salarié de connaître l'autre en détectant ses forces, ses limites, ses domaines d'interventions, ses priorités, ses moyens et ses méthodes. Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation. Elle a pour objectif de partager les connaissances parmi le personnel de l'entreprise en réduisant les cloisonnements et les isolements. Ceci permet aussi à améliorer la coordination des actions entre les salariés.

La communication latérale est un type de communication à encourager mais aussi à contrôler car elle est la source des rumeurs quand l'information hiérarchique est insuffisante. Si l'on observe le déroulement de l'information qui est indiqué par des flèches dans le schéma suivant, nous constatons que cette communication est plus rapide, moins maîtrisée et surtout très embranché. Elle devient donc plus sensible et peut être source de rumeurs désastreuses si elle n'est pas tempérée par une communication descendante proactive.

Plusieurs moyens de communications peuvent être utilisés pour la communication horizontale tel que : Les échanges informels, les réunions et les groupes, les forums sur intranet, les machines à café et les sessions de team building.

	<b>Mouvement</b>	<b>Supports</b>	<b>Fonction</b>
<b>La communication descendante</b>	<p>C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.</p>	<p>Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonée, vidéo...</p>	<p>Outils classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.</p>
<b>La communication ascendante</b>	<p>Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « bas » et remonte la hiérarchie.</p>	<p>Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal d'entreprise... Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échange verbal, tract, lettre ouverte) ou indirectes (bruits, rumeurs).</p>	<p>Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise. Voire négligée : Est-elle bien nécessaire ? Ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? Or elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations de son personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions. Facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise.</p>

<b>La communication horizontale</b>	<p>Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteur, services ou départements.</p>	<p>L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : rencontres interservices, tribunes libres ouvertes dans différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...).</p>	<p>L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder « l'esprit-maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.</p>
-------------------------------------	---	---	--

Source: Marie-Hélène Westphealen, Thierry Libaert 2009, p177

**Tableau N°03 : Les mouvements de la communication interne**

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

« Les grande organisations prennent appui sur des gestionnaires extrêmement déterminés à communiquer et à créer une culture organisationnelle dans laquelle la communication est facteur de croissance »<sup>24</sup> en favorisant la libre circulation des idées et des suggestions de bas en haut de la pyramide aussi bien que de haut en bas.

« La communication se définit comme un processus d'émission et de réception de message porteurs de sens »<sup>25</sup>. Ce message risque d'être déformé par un bruit.

<sup>24</sup>John R. Schermerhorn et al (2006), op.cit, p 368

<sup>25</sup> Idem, p 369

En peut distinguer six formes importantes de bruit qui sont considérés comme des obstacles face à l'efficacité de la communication et son efficience :

- Les différences culturelles.
- Les problèmes sémantiques.
- Les messages contradictoires.
- L'absence de la rétroaction.
- Les effets de la position hiérarchique.
- La surcharge d'information.

**4.1 Les différences culturelles :** De sa nature, l'humain a tendance de penser que sa propre culture est l'idéal, ses façons de faire sont les meilleurs et les plus valables. C'est l'une des raisons qui rend les gens plus prudents en s'engageant dans une communication interculturelle que ce soit entre personnes de même pays et d'origines différentes ou entre personnes de différents pays. Ils refusent souvent « d'essayer de comprendre d'autres points de vue et de prendre au sérieux les valeurs qu'ils soutiennent, état d'esprit qui peut aisément engendrer des problèmes de communication entre gens d'origines diverses »<sup>26</sup>.

Ainsi que les différences linguistiques jouent un énorme rôle dans la réussite ou l'échec des objectifs de la communication. Tel sont les messages publicitaires qui peuvent porter de différentes significations selon les différentes cultures et les pays. Un modèle Fordien de la voiture Ka a connu quelque doute dans le Japon, car le mot Ka signifie un moustique en japonais. « Les analystes se demandent si une voiture qui a le nom d'un insecte porteur de maladies peut inspirer confiance »<sup>27</sup>.

D'autre part, les gestes et les mouvements du corps donnent aussi de différentes significations dans les différentes cultures existantes. Ceci peut aussi porter sur les messages et la communication. « Se tenir assis les jambes croisées est tout à fait acceptable en Angleterre, mais offensant en Arabie Saoudite »<sup>28</sup>.

**4.2 Les problèmes sémantiques :** C'est des éléments liés aux langages utilisés et qui peuvent agir négativement sur la compréhension du message. Tel que le choix du vocabulaire et les expressions, le ton élevé de la voix, les mouvements du corps, la

---

<sup>26</sup> John R. Schermerhorn et al (2006), op.cit, p 379

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup> Idem

signification que donne chaque individu aux mots utilisés, aux images, aux symboles et bien d'autres aspects qui influencent la façon d'assimiler le contenu du message.

C'est donc pour cette raison la communication doit se faire dans le langage du récepteur ou selon ses conditions pour que le message soit compris.

**4.3 Les messages contradictoires :** « Un message contradictoire est un décalage entre les mots que prononce un individu et ce que révèlent ses gestes et son langage corporel »<sup>29</sup>.

La circulation des messages dans une entreprise s'avère difficile surtout quand elle se heurte à la déformation de l'idée ou de l'information originale. Les personnes au bout de la chaîne ne reçoivent par fois que le squelette du message, car son contenu et l'idée principale sont sérieusement interprétés et déformés.

**4.4 L'absence de la rétroaction :** Par rétroaction on désigne la réaction dégagée par le récepteur après la réception du message émis par l'émetteur. Ceci rend la circulation de la communication bidirectionnelle. « Ceci est une façon de déceler l'éventuels décalages »<sup>30</sup>.

L'absence de la rétroaction s'envisage par exemple dans les notes de service et les messages vocaux. Là où la communication « va de l'émetteur au récepteur sans qu'il y ait de réponse ou de rétroaction immédiate du récepteur »<sup>31</sup>.

Dans ce cas, l'émetteur ne saura pas immédiatement si le récepteur a bien saisi le message ou pas. Ceci limite l'efficacité de la communication.

**4.5 Les effets de la position hiérarchique :** Par effet de la position hiérarchique on veut dire les différences de statut dans une organisation.

Ces différences « peuvent devenir des obstacles à la communication entre personnes de niveaux hiérarchiques différents »<sup>32</sup>.

Généralement, les cadres supérieurs ont tendance à dire beaucoup plus qu'à écouter. Ils donnent les instructions et prennent les décisions. Cette attitude peut porter négativement sur la communication en entreprise vu la faible transmission ascendante dans ce cas.

Il arrive dans d'autres cas que les messages émis de la part des niveaux inférieurs peuvent être déformés ou non transmis aux niveaux supérieurs. Certains filtrent les

---

<sup>29</sup> John R. Schermerhorn et al (2006), op.cit, p 380

<sup>30</sup> Idem, p370

<sup>31</sup> Idem, p380

<sup>32</sup> Idem, p381

## Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

informations dans le but de transmettre ce qu'ils leur convient ou ce qui leur supérieurs veulent entendre alors que les vrais réclamations sont caché et négligé.

Afin d'améliorer la quantité et la qualité de l'information, les gestionnaires et les chefs d'équipes doivent ouvrir leur portes ainsi que taper les portes de leurs membres d'équipes. C'est-à-dire saisir toute occasion pour les rencontrer et leur parler en personne. Ce qui permet d'en bénéficier d'une confiance réciproque, une libre circulation de l'information entre les divers paliers de l'organisation et une réduction dans les distances hiérarchiques qui les sépare.

**4.6 La surcharge d'information :** Ou bien la surinformation. Elle se définit comme étant la réception de l'individu d'une quantité d'information qu'il ne lui est pas possible d'en traiter.

« La surcharge comporte une dimension cognitive : le ressenti de la surcharge est individuel et dépend des capacités de l'individu à traiter cette volumétries »<sup>33</sup>.

Le phénomène c'est développé avec le développement des outils et technologies de l'information et de la communication (TIC) et notamment l'explosion du courrier électronique. Cette saturation d'informations conduit généralement à la dégradation de la qualité du processus décisionnel en entreprise.

### **Section 03 : Les différents supports de la communication interne**

Les outils de communication sont les moyens misent en œuvre pour véhiculer les messages vers les cibles. Le choix des outils de communication vient après l'étape de la validation des objectifs et l'adaptation des messages aux cibles.

Il y a quatre grandes catégories d'outils de communication : oraux, visuels, écrits et technologiques.

**1. Les outils oraux :** « L'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat »<sup>34</sup>. Il est à la fois simple et efficace. On trouve plusieurs moyens de communication orale.

**1.1 Les réunions :** C'est la réunion de certains membres du personnel pour étudier ensemble un problème, partager une information, une décision ou une stratégie. C'est un moyen efficace lorsque « les points de vue sont divergentes

---

<sup>33</sup> Caroline Sauvajol-Rialland, Magazine de la communication de crise et sensible, Vol. 19, éd Observatoire International des Crises, Juillet 2010, p 21

<sup>34</sup> Liliane DEMONT-LUGOL et al (2006), op.cit, p 265

et lorsque le problème par sa complexité ne peut être résolu par une seule personne »<sup>35</sup>.

**1.2 La radio :** C'est un moyen peut utiliser dans l'entreprise malgré son importance pour gréer et renforcer le sentiment d'appartenance. « il ne s'agit pas de diffuser en continu des informations sur une radio interne, mais de savoir l'utiliser en fonction des lieux de rassemblement du personnel et en fonction des messages de communication que l'on souhaite diffuser »<sup>36</sup>.

**1.3 Les discours :** C'est un moyen qu'est souvent limité à des occasions formelles. Tel que le banquet à la fin d'année, départ d'un salarié. Le discours s'avère important pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

**1.4 Le téléphone :** C'est un moyen peut résoudre le problème de la non disponibilité physique mais aussi un moyen de diffusion d'information permanent.

**1.5 Les cassettes :** Ou les CD. Ils sont des moyens qui touchent le personnel en déplacement comme les commerciaux et les représentants de l'entreprise.

**1.6 La conférence :** C'est un moyen de communication pour véhiculer des informations générale ou technique aux spécialistes.

**1.7 Les séminaires, formations et animations :** Un moyen de partage d'information, connaissances et d'apprentissage.

**1.8 Les circuits informels :** C'est des relations qui existent entre les groupes. L'entreprise utilise les circuits informels dans le but de désamorcer les rumeurs. C'est un moyen de manipulation.

**1.9 Les medias externe :** Dès que le salarié sort de son entreprise, il est considéré comme un membre du grand public. « la reprise des messages interne par les médias donne une valorisation familiale et sociale au travail des salariés ». <sup>37</sup>

**1.10 Les portes ouvertes et les visite d'entreprise :** Leur but est l'interpénétration de l'entreprise, le personnel et l'environnement externe.

**1.11 Les petits déjeuners :** C'est un moyen de communication et de management. Il offre l'opportunité informelle aux salariés de connaître leurs dirigeants et le contraire.

---

<sup>35</sup> Liliane DEMONT-LUGOL et al (2006), op.cit, p 267

<sup>36</sup> Fanelly Nguyen-Thanh (1991), op.cit, p 101

<sup>37</sup> Idem, p 103

**2 Les outils audiovisuels :** L'efficacité des outils audiovisuels réside dans leur sophistication en matière de diffusion de l'information mémorable et facile à comprendre.

**2.1 Les films :** Le film d'entreprise est une technique moins utilisée. Ils doivent correspondre aux besoins et attentes du personnel.

**2.2 Les vidéos et les diapos :** Ils ressemblent aux films mais ils sont plus utilisés qu'eux vu leur coût de réalisation et/ ou de modification.

**2.3 Les affiches :** Les tableaux d'affichage existent généralement dans la plus part des entreprises. L'affichage est peu coûteux, facile à le mettre en œuvre et à gérer. Il peut se présenter sous formes de papier ou d'affiches lumineuses. C'est un moyen de communication interne souvent utilisé dans les entreprises mais rarement objet d'une grande attention. L'affichage véhicule tout types de message et d'information tel que les informations légale et obligatoires au personnel, les petites annonces, les suggestions particulières, les informations hiérarchique etc.

**3 Les outils écrits :** L'écrit s'avère le premier moyen de communication. Il s'est évolué du papier aux moyens électroniques.

**3.1 La note de service :** Elle est indispensable. C'est un moyen de communication opérationnel. La note de service donne les directives et les explications. Elle peut concerner tout ou une partie du personnel. Les mots utilisés dans les notes de services doivent être simples en évitant les styles littéraires et les longs paragraphes afin de montrer clairement la direction à suivre, le destinataire et le moment des applications.

**3.2 Bulletin et journal interne d'entreprise :** Généralement, le journal d'entreprise est un outil de communiquer la vision et les valeurs de l'entreprise. Il peut être réalisé par l'implication des salariés qui seront eux même source d'informations. Le journal interne peut être régulier, périodique ou selon les besoins et les occasions. Il doit refléter les différents courants, métiers et activité de l'entreprise afin d'informer, former, relier et divertir les lecteurs.

**3.3 L'annuaire de l'entreprise :** C'est un moyen de communication interpersonnel très efficace. Il permet la rencontre des salariés sur des activités extraprofessionnels.

**3.4 La boîte à idées ou à suggestions :** Elle représente un outil de participation du personnel à l'amélioration de la gestion et des conditions du travail, de la communication et des relations interpersonnels afin de faire face aux divers dysfonctionnements. L'entreprise doit examiner les propositions et donner le feed back régulièrement dans le but de motiver le personnel à participer avec des suggestions claires et concrètes.

**3.5 La lettre confidentielle :** Elle vient du PDG vers une certaines catégories de salariés. Les informations qu'elles contiennent sont personnalisés, exclusives ou confidentielles.

**3.6 Le rapport écrit :** C'est un document qui fait le point sur un sujet précis. Un rapport écrit doit être bref qui contient une conclusion, une proposition ou une idée nette. Il peut aussi contenir des graphiques, des tableaux, des photos et tout ce qui enrichies sa démonstration et explication. Ceci aide les dirigeants dans la prise de décision.

**4 Les outils technologiques :** Vu le développement que rencontre le domaine de la communication, des nouvelles outils sont misent à la disposition des entreprise et elles sont sans cesse d'évoluer.

**4.1 Les messageries :** C'est un moyen rapide et interactif de transmission de l'information. Il nécessite un réseau intra ou internet.

**4.2 Intranet :** Un réseau informatique interne propre à une entreprise et non relié à internet. Elle est réserver aux salariés et permet de les relier en permanence en leur donnant la possibilité d'accès à une base de données documentaires commune qui contient tous types de documents (texte, image, vidéo, son).

**4.3 Les bases de donné :** C'est un Système d'organisation de l'information, conçu pour une localisation et une mise à jour rapide afin de faciliter son exploitation. Sa présence est par conséquent nécessaire au bon fonctionnement des informations. Elle facilite l'exécution du travail et elles archiver les données à traiter.

Canal	Avantage	Inconvénients
Face à face	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuel</li> <li>• Contact personnalisé</li> <li>• Permet d'expliquer et de démontrer</li> <li>• Feed-back immédiat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de temps</li> <li>• Demande une réaction immédiate</li> <li>• Le statut et l'autorité de l'une des deux personnes peuvent être une source de pression</li> </ul>
Téléphone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Dans les deux sens</li> <li>• Permet de pose des questions</li> <li>• Feed-back immédiat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impersonnel</li> <li>• Message non enregistré</li> <li>• Moment mal choisi</li> <li>• Peut être interrompu</li> </ul>
Meeting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuel</li> <li>• Intéresse plusieurs personnes à la fois</li> <li>• Dans les deux sens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande du temps</li> <li>• Difficulté à contrôler le temps</li> <li>• Une personne peut dominer tout le groupe</li> </ul>
Mémorandum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistré, bref</li> <li>• Pert de réfléchir au message</li> <li>• Peut disparaître facilement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de contrôle sur le récepteur</li> <li>• Impersonnel</li> <li>• Dans un seul sens</li> <li>• Retarde le feed-back</li> </ul>
Note	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brève et compréhensible</li> <li>• Permet une organisation matérielle du message</li> <li>• Peut disparaître facilement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins personnel</li> <li>• Le langage peut être incompris</li> <li>• Dans un sens</li> <li>• Feed-back retardé</li> </ul>
Téléconférence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gain de temps</li> <li>• Visuel</li> <li>• Peu d'impact du statut</li> <li>• Permet aux utilisateurs de se préparer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pert l'aspect personnel</li> <li>• Non recommandé pour des non initié, trop chère</li> <li>• Demande de l'organisation du temps es session</li> </ul>
Courier électronique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile d'utilisation</li> <li>• Message envoyé et reçu à tout moment</li> <li>• Permet la comparaison avec d'autres messages</li> <li>• Peut être envoyé à plusieurs personnes simultanément</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut aboutir à une saturation du message</li> <li>• Peu de communication verbale</li> <li>• D'autre personne peuvent avoir accès au message</li> </ul>

Source : Abdelkrim BOUHAFS, p123

**Tableau N°04 : Avantages et inconvénients des quelques canaux de la communication interne**

**Section 04 : Autre domaines de la communication d'entreprise :**

« Christian Regouby distinguait cinq types de communication :

<b>Communication de recrutement</b>	<b>Communication financière</b>	<b>Communication politique</b>	<b>Communication sociale</b>	<b>Communication d'opinion</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chercheurs d'emploi</li><li>• Ecoles</li><li>• Universités</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Milieux financier</li><li>• Bourse</li><li>• Milieux d'affaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvoirs publics</li><li>• Administration</li><li>• Collectivités locales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Syndicats</li><li>• Associations</li><li>• Lobbies</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Citoyens</li></ul>

Source : Marie-Hélène Westphalen 2009

**Tableau N°05 : Cinq Types de communication**

« Aujourd'hui, il n'est plus possible de définir totalement un domaine de communication par son public, les frontières sont moins étanches entre les catégories d'interlocuteurs de l'entreprise. Une même organisation pourra pourtant utiliser une palette de communication plus vaste puisque seize domaines peuvent être recensés »<sup>38</sup>.

**1. La communication produit :**

La communication produit regroupe l'ensemble des actions de communication publicitaire destinées à promouvoir un produit ou service. Il s'agit de la forme la plus courante de communication publicitaire. La communication produit porte sur un bien ou un service précis et insiste sur ses performances, comme son utilité, son côté pratique, son rapport qualité/prix.

La communication marque correspond aux stratégies de communication qui valorisent la ou les marques d'une entreprise, de sorte que la notoriété de la marque vienne renforcer la visibilité des produits de l'entreprise sur les marchés, notamment les marchés très encombrés, à l'instar du marché des produits de grande consommation. Elle est le signe de la spécificité du produit, de sa différence. La communication produit et la communication marque doivent être complémentaires afin de positionner un produit sur le marché.

<sup>38</sup> Marie-Hélène Westphalen, Thierry Libaert, COMMUNICATOR, Toute la communication d'entreprise, 5em éd DUNOD Paris 2009, p 16

## Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

« Il s'agit de la communication marketing destinée au consommateur dans un objectif de vente du produit. Le public est généralement parfaitement délimité et le message unique (unique selling proposition) »<sup>39</sup>.

### 2. La communication B to B :

La communication B to B est une notion équivalente au marketing B-to-B. Il s'agit d'un ensemble de techniques permettant aux entreprises de communiquer entre elles. L'acronyme B-to-B signifiant « Business to Business », c'est-à-dire « Entreprise vers Entreprise ».

« C'est une communication d'industriel (business to business). Elle peut emprunter les voies de la communication produit ou de la communication corporate »<sup>40</sup>.

La **communication B to B**, comme vu précédemment, s'adresse à un public de professionnels et nécessite donc une approche spécifique. La démarche de base reste la même, c'est-à-dire recherche d'opportunités, analyse, planification, et action, mais elle doit être adaptée à la cible qui n'est plus un individu isolé, mais un groupe de personnes ou un centre d'achat. La décision est donc moins impulsive et beaucoup plus rationnelle.

Il est aussi nécessaire de se construire une bonne image grâce à des leviers spécifiques qui sont la production de contenu à valeur ajoutée, l'événementiel et la création de réseau. L'ensemble doit être adapté à la cible et contenir des analyses et des informations précises comme des études de cas par exemple. Afin de permettre un bon retour sur investissement.

Afin de réaliser des actions marketing ciblées, les entreprises peuvent utiliser différents supports comme la presse professionnelle, les événements professionnels (salons, foires), les sites internet spécialisés ou encore tous les outils permettant de détecter les projets (réseautage, veille, etc...).

### 3. La communication financière :

La fonction de la communication financière au sein de l'entreprise est née avec la mondialisation et le développement des marchés faisant face à une demande soudaine d'information de la part des nouveaux propriétaires. L'information financière regroupe les données objectives, les faits, les chiffres de l'entreprise tel que le chiffre d'affaire, le résultat d'exploitation, l'autofinancement, les investissements etc.

---

<sup>39</sup> Marie-Hélène Westphalen (2009), op.cit, p16

<sup>40</sup> Idem

La communication financière est « l'ensemble des techniques publicitaire, informatives et/ ou relationnelles mises en œuvre par une entreprise pour promouvoir son image financière auprès de la communauté financière (investisseur institutionnels, intermédiaires financiers, analystes, journalistes) et du grand public (petits porteurs) »<sup>41</sup>. C'est la communication des résultats financiers réalisés et prévisionnelle de l'entreprise. La communication financière aide les entreprises « convaincre la pertinence de leurs choix stratégiques et de leur capacité de gérer les opérations qu'en découlent »<sup>42</sup>. Elle vise les investisseurs, les banques et les agents de change, les journalistes financiers et les particuliers qui placent leurs épargnes en achetant des actions.

Les objectifs de la communication financière sont divers selon les entreprises. Les objectifs peuvent évoluer dans le temps pour un émetteur donné. La communication financière met en avant certains thèmes choisis afin de satisfaire les analystes financiers. Nous abordons les objectifs les plus courants pour les entreprises et qu'ils sont :

- Faire appel au marché pour lever les capitaux : Ceci aide l'entreprise à financer son développement et d'avoir les meilleures sources de financement.
- Mieux se positionner par rapport à ses concurrents : « Les investisseurs arbitrent entre différentes valeurs d'un même secteur d'activité économique, à l'échelle d'un pays ou internationale »<sup>43</sup>. Ils se positionneront sur le titre le moins cher qui offre les meilleurs perspectives.
- Rechercher une diversification de son actionnariat : Ceci garantira un équilibre entre les différentes catégories d'actionnaires. La diversité des actionnaires peut provoquer un souci de répartition des risques.
- Accroître sa notoriété institutionnelle : Il s'agit de faire connaître ses marques au grand public et de contribuer à l'image globale de l'entreprise.
- Montrer sa compétitivité opérationnelle : La communication financière donne un éclairage particulier sur ses bonnes modes de fabrication en démontrant qu'elle la fait pour le moins cher que ses concurrents. Ceci se traduit par l'amélioration de sa rentabilité et de ses parts de marché.

---

<sup>41</sup> Marie-Hélène Westphalen, La communication externe de l'entreprise, éd Dunod. Paris 1997, p 52

<sup>42</sup> Liliane DEMONT-LUGOL et al, (2006), p 335

<sup>43</sup> Anne GUIMARD, La communication financière. 2<sup>ème</sup> éd ECONOMICA, Paris 1998, p 34

## | Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

- Démontrer la qualité de ses dirigeants : La communication financière met en évidence l'enceinte de ses dirigeants qui ont attribué à son succès, leurs fonctions dans l'entreprise, la pérennité de leurs méthodes et leurs stratégies en garantissant que leur réussite durera et que l'entreprise ne va pas changer du jour au lendemain.
- Fidélise son actionnariat : L'entreprise communique la régularité de sa croissance comparée à celle de ses bénéficiaires afin de renforcer sa politique de fidélisation de son actionnariat.

Nombreux sont les destinataires de la communication financière :

- Les actionnaires : Ce sont des personnes physiques ou morales qui détiennent des actions dans l'entreprise. L'information financière est très importante pour eux pour surveiller les flux de leurs actions.
- Les analystes financiers : Ce sont des spécialistes en matière d'évaluation et de prévision.
- Les investisseurs institutionnels : Ils comprennent les compagnies d'assurance, les caisses de retraite, les établissements de gestion de l'épargne collective.
- La presse : Elle regroupe les journalistes économiques et financiers, journalistes généralistes, presse spécialisée et presse étrangère. La presse joue un rôle important dans la vitesse de diffusion de l'information aux marchés.
- Les banquiers : « L'information financière et leur matière première pour connaître les ressources et les besoins de leurs clients »<sup>44</sup>. La bonne gestion et l'information financière maintient une confiance entre les banquiers et l'entreprise.
- Les clients et les fournisseurs : Que ce soit des personnes ou des entreprises, les clients et les fournisseurs s'intéressent aussi aux informations financières que diffuse l'entreprise mais ils ne sont pas destinataires directs.
- Les concurrents : Les concurrents surveillent les informations financières diffusées par l'entreprise afin de comparer leurs évolutions avec les siennes.

### **4. La communication d'influence :**

« Appelée également lobbying ou affaires publiques, elle cherche à faire pression sur un décideur afin d'influer sur une décision »<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Anne GUIMARD (1998), op.cit, p 51

<sup>45</sup> Idem p17

## **Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise**

L'influence est devenue en quelques années l'objet principal des actions de communication. En effet, dans un monde devenu horizontal, la marque doit désormais prendre en compte l'ensemble des parties prenantes de son écosystème et adresser à chacune, par les canaux de communication les plus pertinents, un ensemble de messages cohérents et pertinents. Plus question aujourd'hui d'une communication hiérarchique, descendante voire condescendante d'une marque omnisciente imposant son point de vue et ses messages à une audience passive au cerveau disponible.

Cette approche de la communication d'influence traduit l'évolution de la place de la marque de plus en plus ancrée dans un écosystème complexe, tissé de liens et animé de conversations et d'échanges.

Le terme de communication d'influence fut à l'origine utilisé pour désigner des pratiques visant à influencer les décisions publiques et politiques en faveur des marques et organisations (entreprises, groupements professionnels, ...) à l'origine de ces pratiques. Dans ce cadre d'analyse, la communication d'influence est essentiellement constituée d'actions de lobbying, de relations publics et éventuellement de pratiques plus discutables.

Plus important encore : l'influence fonctionne essentiellement lorsqu'elle n'est pas perçue comme telle. On ne peut véritablement parler d'influence que lorsque le sujet cible est persuadé d'agir sur la base de sa volonté propre. Une bonne communication d'influence est donc de fait une communication subtile, invisible, indétectable. Toute forme d'insistance risque de provoquer une résistance. Ce que l'on nomme réactance en psychologie correspond précisément au rejet d'une tentative d'influence, qui survient lorsque celle-ci est identifiée ou soupçonnée.

### **5. La communication institutionnelle :**

La communication institutionnelle est une composante de la communication globale. Elle est toute action de communication qu'entreprend une entreprise en direction d'un public interne et/ ou externe visant à atteindre des buts qui lui sont favorables. Elle vise à fournir une image forte de l'entreprise et à la positionner sur de valeurs.

« La communication institutionnelle trouve sa force dans la culture interne de l'entreprise. Elle s'appuie à priori sur l'existence d'un consensus interne, la fierté d'appartenance et le

## | Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

processus d'identification à l'entreprise »<sup>46</sup>. Elle perd toute crédibilité dès la disparition de ce consensus ou son opposition par rapport à sa communication interne.

Elle s'adresse à des partenaires privilégiés qu'est le pouvoir public (élus locaux, financiers) en raison de se montré sous un aspect favorable positive pour bénéficier d'une influence dans le fonctionnement de l'entreprise. Et à des cible large qu'est l'opinion publique qui représente tout l'environnement commercial ou non, interne ou externe dans le but d'entretenir un courant de confiance.

L'objectif principale de a communication institutionnelle est d'améliorer l'image de l'entreprise. C'est un véritable soutien qui donne la cohérence et renforce l'identité et le positionnement de l'entreprise.

Un attaché de presse et différents outils sont à la disposition de l'entreprise pour communiquer leur institution telle que les relations publique (journaliste, les représentants de association, les leaders d'opinion) et la communication événementielle par le sponsoring et le mécénat.

### **6. La communication sensible :**

Le concept de communication sensible a été popularisé par Thierry Libaert et Didier Heiderich dans le cadre de leur activité liée à l'observatoire international des crises en 2000, dès sa création, l'Observatoire International des Crises a initié des travaux sur l'avenir de la communication stratégique en situation de crise. Ces travaux ont donné naissance à une nouvelle discipline : la communication sensible.

« La communication sensible est une communication d'intégration, elle vise en permanence la légitimation des actions de l'organisation. Entre la pédagogie et les tactiques de minimisation jusqu'à la remise en cause de la « License to operate » c'est la survie même de l'organisation, de ses composantes, de son activité qui est souvent questionnée »<sup>47</sup>.

« Dans le champ de la communication stratégique, la communication sensible regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées par une entreprise ou une organisation

---

<sup>46</sup> Fanelly Nguyen-Thanh (1991), op.cit, p 28

<sup>47</sup> Thierry Libaert, « La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle », Magazine de la Communication de Crise et Sensible, novembre 2011, p12

## **Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise**

destinés à défendre ses intérêts, ses objectifs, des dirigeants ou son image lorsque ceux-ci sont mis en cause ou risquent de l'être »<sup>48</sup>.

La communication sensible concerne notamment les domaines de la communication d'acceptabilité et la communication du risque . La communication dite sensible se pose alors comme un complément nécessaire à la communication de crise. Il est aussi possible de concevoir la communication sensible comme un des éléments de la communication de crise si on considère que cette dernière ne se cantonne pas à la gestion des crises mais également à l'aspect prévention de ces crises. « Elle se distingue pourtant de la communication de crise en ce qu'elle vise justement à éviter toute polémique. La communication sur le tabac, les ventes d'armes, les aliments génétiquement modifiés sont des illustrations de ce type de communication »<sup>49</sup>.

### **7. La communication d'acceptabilité :**

« La communication d'acceptabilité est une communication de nature sensible, visant à obtenir l'accord d'une population à l'occasion de la construction d'un ouvrage ayant un impact environnemental lourd. [Elle] a pour objet une population élargie et parfois non directement concernée par l'ouvrage en question »<sup>50</sup>.

La communication d'acceptabilité est généralement mise en œuvre par des entreprises, des gouvernements ou des collectivités locales. En dehors des problématiques marketing liées à la préservation de l'image des entreprises, la communication d'acceptabilité est très présente dans le domaine du marketing politique et de la communication territoriale. La communication d'acceptabilité est une des principales composantes de la communication dite sensible et utilise les ressorts de la psychologie de la communication. « Elle s'effectue en accompagnement de projets d'implantation industriel ou équipementier ayant un impact environnemental ou humain important. Elle vise à convaincre de l'utilité d'un projet susceptible de générer des fortes oppositions. La communication d'acceptabilité est une discipline délicate car elle est au cœur d'une contradiction psychosociologique »<sup>51</sup>.

### **8. La communication de crise :**

La communication de crise est une des formes de communication externe qui vise à fournir une image favorable pour l'entreprise et la positionner sur des fortes valeurs.

---

<sup>48</sup> <http://www.communication-sensible.com/articles/article317.php>

<sup>49</sup> Marie-Hélène Westphalen (2009), Op, Cit, p18

<sup>50</sup> LIBAERT T. (1998), « Faire accepter un projet : principes et méthodes », Communication et langages, vol. 117, n°1.

<sup>51</sup> Marie-Hélène Westphalen (2009), Op, Cit, p19

« Une crise est un changement soudain et brutal entre deux états, qui provoque une rupture d'équilibre : phénomène grave, mais néanmoins normal, il vient perturber le fonctionnement d'une organisation, en altérer le cours »<sup>52</sup>. Le but de la communication financière est de bénéficier d'un préjugé favorable en cas de crise. L'entreprise va donc devoir entretenir des relations de confiance avec son environnement quand toute est calme (personnel, actionnaires, autorités, médias, relais d'opinions, public) au niveau local, régional et international.

Il y a trois essentielles phases dans une stratégie de communication de crise :

- Avant la crise, anticipée : L'entreprise doit identifier et imaginer les risques que pourrait affecter le fonctionnement de l'entreprise. Elle peut s'inspirer des crises déjà vécu par l'entreprise ou ses concurrents et les classer selon leur gravité, leur impact et leur probabilité d'occurrence. Le classement permet d'hierarchiser les risques afin de sensibiliser le personnel des situations de crise dans le but de diminuer leur stress.

L'entreprise met en évidence un plan d'action pour piloter la communication de crise. Il synthétise les mesures à mettre en œuvre, les responsabilités à répartir, les procédures, les dispositifs d'information, la formalisation des messages et l'identification des cibles.

- Au cœur de la crise, reprendre l'initiative : « Plus rapide sera la réaction, moins grand seront les dommages »<sup>53</sup>. L'entreprise doit donc communiquer rapidement sur les faits afin de contrôler les rumeurs et tranquilliser le débat. Elle doit se situer dès que possible dans le domaine de l'information objective et déterminer les causes, les conséquences et les issues probables de la crise. Ceci traduit que l'entreprise est consciente du problème.

La communication de crise doit être transparente par la clarté de ses messages, la cohérence de ses discours et leur adaptation permanente. La communication de crise n'est pas destinée au public externe seulement. Les salariés sont aussi considérés par cette dernière. L'entreprise doit informer son personnel de l'évolution de la crise en utilisant les moyens de communication interne les plus

---

<sup>52</sup> Marie-Hélène Westphalen (1997), op.cit, p 62

<sup>53</sup>Idem, p 64

adaptés. Car si les salariés sont « mal ou insuffisamment informés, ils risquent de faire échouer les solutions envisagées »<sup>54</sup>.

- Piloter l'après crise : C'est la période de calme et de la disparition des causes de la crise. L'entreprise reprendra le rythme normal de son fonctionnement mais elle doit être toujours en veille des autres crises probables. Elle doit aussi tirer des leçons et faire une relecture de la situation en insistant sur les efforts qui l'ont aidé à la surmonter dans le but de donner confiance dans l'avenir.

### 9. La communication de proximité :

La communication d'acceptabilité devient un facteur-clé du succès des projets d'implantation et, en cascade, un objet de première importance pour l'innovation et le développement des territoires. « Elle traite de la communication locale de l'entreprise. Partant du constat d'une différence d'objectif et d'interlocuteurs entre une entreprise et les usines qui la composent, entre les grandes entreprises en réseau et les PME, la communication de proximité traite de communication de terrain, elle vise les relations entre l'implantation et les acteurs locaux : élus locaux, presse locale, riverains »<sup>55</sup>.

Liée à la communication environnement en raison d'impacts écologiques, cette communication s'opère selon un axe dynamique, évolutif, une parfaite connaissance du jeu des acteurs et l'ouverture d'un dialogue. Tous ces éléments ne peuvent s'opérer qu'à l'échelon local.

### 10. La communication de recrutement :

« En communiquant, l'entreprise ne cherche pas seulement à sélectionner sur des critères technique, elle cherche aussi à attirer les meilleurs. Pour cela, elle doit donner envie de travailler en son sein »<sup>56</sup>. Plusieurs moyens sont utilisés pour la communication de recrutement : les annonces de presse, le contact direct, les salons d'emploi, le jumelage, les stages, internet etc. la communication de recrutement vise à attirer les personnes qui conviennent à un poste donné. Elle prend en considération les compétences du candidat, ses expériences et surtout sa compatibilité avec les valeurs et la culture de l'entreprise.

Les cibles de la communication de recrutement sont deux :

---

<sup>54</sup> Marie-Hélène Westphalen (1997), op.cit, p68

<sup>55</sup> Idem p20

<sup>56</sup> Liliane DEMONT-LUGOL et al, op.cit, p 338

## Chapitre I : Aperçu sur la communication interne en entreprise

- Les étudiants : Ce sont les nouveaux diplômés qui cherchent un emploi. Il se peut que l'entreprise s'intéresse à des étudiants en fin de cycle pour les former selon ses besoins et les préparer en même temps à leur poste futur.
- Les personnes cherchant un emploi : Ce sont les personnes qui désirent changer leur travail actuel ou des personnes qui n'ont jamais eues un travail. L'entreprise les sélectionne selon ses besoins et selon leur compatibilité avec le poste proposé.

Les supports de la communication de recrutement les plus utilisés sont :

- Les annonces de presse : Ce sont des annonces faites par l'entreprise dans et qui occupent des espaces dans la presse quotidienne. Ils expliquent le poste proposé, les conditions de travail et les qualifications souhaitées pour l'obtention du poste.
- Les contacts directs avec les étudiants : L'entreprise rencontre les étudiants par l'organisation des manifestations en milieu universitaire. Le contact direct avec les étudiants prend différentes formes : tel que les salons. C'est la participation de l'entreprise dans les salons de recrutement. Ces derniers attirent sûrement les jeunes diplômés motivés qui seront en contact direct avec les représentants de nombreuses entreprises. Ainsi que le jumelage. C'est des conventions signées entre une telle entreprise et une école ou une université afin de réaliser des programmes de recherche à un très haut niveau. L'entreprise accueille les étudiants sous formes de stages, les journées portes ouvertes et les clubs.
- Internet : La plupart des grandes entreprises offrent une rubrique carrières sur leur sites. Cette rubrique figure les emplois disponibles. Pour certaines entreprises et même s'il n'existe pas un poste précis, elles mettent des formulaires à remplir afin de recueillir les curriculum vitae qui enrichiront la direction des ressources humaines.

### 11. La communication internationale :

« Mowlana (1997), un des fondateurs du champ de la communication internationale, soutient que la communication internationale comme champ d'études provient des traditions de recherche en relations internationales. D'ailleurs, son analyse intègre plusieurs enjeux liés à la diplomatie »<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Christian Agbobli, La communication internationale : état des lieux et perspectives de recherche pour le XXI<sup>e</sup> siècle, Communiquer Revue de communication sociale et publique, 15/2015

« La mondialisation a entraîné un accroissement des canaux de communication et une concentration des marques désormais présentes largement au-delà de leur frontières originelles »<sup>58</sup>. La connaissance des récepteurs de la communication est un préalable obligatoire avant toute action. Cette dimension est encore plus forte lorsque la culture des clients potentiels diffère fortement de celle des émetteurs. Elle influence le choix des canaux ainsi que la forme et le fond du message à transmettre.

### **12. La communication sur le développement durable :**

« La communication signifie d'abord échange, dialogue, concertation voire confrontation. C'est pourquoi, dans les projets auxquels donne lieu le modèle du développement durable, elle joue nécessairement un rôle central, parce qu'elle organise la relation avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Par le développement durable, la communication accroît son rôle d'écoute et de dialogue ; par la communication, le développement durable se crédibilise parce qu'il se renforce de flux d'informations permanentes »<sup>59</sup>.

Il est délicat de présenter cette communication comme une discipline de la communication d'entreprise puisqu'elle n'en forme qu'une variante thématique, à l'exemple de la communication scientifique et technique. Pourtant, en raison de sa place prépondérante dans les messages diffusés et des règles spécifiques qui l'encadrent, cette communication apparaît désormais comme une discipline propre. Elle intervient à la suite de la communication environnementale apparue vers la fin des années quatre-vingt et dans le sillage des communications sur l'éthique ou la citoyenneté d'entreprise »<sup>60</sup>.

### **13. La communication non marchande :**

« Elle regroupe la communication des organisations non gouvernementale, des associations ou fondation. Le terme non marchand est réducteur, ne situant cette communication qu'en opposition à celle du secteur marchand. Communication associative apparaît donc plus approprié pour marquer la primauté de la solidarité par rapport aux mécanismes du marché et de la redistribution publique ; si la communication non marchande emprunte des techniques de plus en plus au marketing le plus élaboré – (mailing, phoning, couponing, fund-raising), elle renvoie à des objectifs bien différentes de la vente de produits ou de l'adhésion à une

---

<sup>58</sup> Marie-Hélène Westphalen (2009), Op, Cit, p21

<sup>59</sup> Libaert Thierry. Communication et développement durable : des relations ambiguës. In: Communication et langages, n°150, 2006. La «valeur» de la médiation littéraire. pp. 127-133. P132

<sup>60</sup> Marie-Hélène Westphalen (2009), Op, Cit, p21

politique de citoyenneté, mettant l'accent sur le maintien ou le rétablissement du lien social »<sup>61</sup>.

### **14. La communication publique :**

Elle émane des administrations, des collectivités locales et du gouvernement. En s'adressant aux citoyens, aux administrés, aux personnels de ces administrations et au public extérieur, elle vise notamment à faire connaître l'action de l'institution et à la légitimer.

Elle se distingue de la communication politique attachée au débat politique et aux élections. Elle touche à tous les domaines de la vie quotidienne. Elle est assurée par des professionnels qui travaillent dans les institutions ou à leur service, et contribuent au bon fonctionnement du service public.

### **15. La communication politique :**

C'est « l'ensemble des techniques permettant de favoriser le soutien de l'opinion politique lors de l'exercice d'un mandat ou de la conquête du pouvoir »<sup>62</sup>.

« Située à l'interface des deux communication précédentes, elle vise à canaliser les passions politiques au profit d'une idée, d'un parti, d'un homme ou d'une femme. Elle comprend une communication globale et une communication électorale de plus en plus encadrée juridiquement et financièrement »<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> Marie-Hélène Westphalen (2009), Op, Cit, p22

<sup>62</sup> Jacques Séguéla sur [le-politiste.com/la-communication-politique/](http://le-politiste.com/la-communication-politique/)

<sup>63</sup> Marie-Hélène Westphalen (2009), Op, Cit, p24

## **Conclusion :**

Les théories de la communication concluent que « aucun système technique et humain ne peut fonctionner sans communication. Toute l'activité d'une organisation n'est qu'un enchaînement de processus d'interactions et de communications : ceux-là sont l'huile qui permet aux rouages organisationnels de fonctionner »<sup>64</sup>.

La communication interne est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.

La communication interne englobe la communication dans les petits groupes et dans l'entreprise toute entière aussi grande soit-elle. Elle prend des formes formelles bien dirigé et organisé par la direction, et des formes informelles, sources de rumeurs mais aussi un moyen de partage de connaissances, valeurs et compétence dans l'entreprise.

La communication externe ne doit en aucun cas être dissociée de la communication interne pour une meilleure coordination de l'image e l'entreprise. Elles doivent refléter la même image, interne et/ou externe.

---

<sup>64</sup> Dr Réda KHELLASSI (2014), op.cit, p 224

## Chapitre II

# La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise

*Les gagnants seront ceux qui restructurent la manière dont l'information circule dans leur entreprise.*

*Bill Gates*

## **Introduction :**

En termes de mondialisation, globalisation, évolution technologique, ouverture des économies, etc., l'entreprise actuelle exerce dans un environnement en perpétuelle mutation caractérisé par des changements permanents, une complexité, turbulence et hostilité.

Dans ce chapitre, nous allons voir les attributs du nouvel environnement de l'entreprise dont cette dernière essaye de survivre malgré sa complexité.

« La communication se forme naturellement, mais elle n'est pas toujours efficace. La communication organisée a pour objectif de permettre une circulation efficace des informations entre les différents acteurs. Elle obéit à un certain nombre de règles quant à sa forme et quant à ses conditions d'accès »<sup>1</sup>.

Dans ce chapitre, nous traiterons la dimension stratégique de la communication qui s'inscrit dans le projet de l'entreprise. La stratégie de la communication interne passe par différentes étapes. Le plan de la communication est l'outil de traduction de cette stratégie.

Nous abordons aussi les technologies de l'information et de la communication qui ont contribué au développement de cette science.

---

<sup>1</sup> Dr Réda KHEKASSI (2014), op.cit p 179

**Section 01 : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'organisation**

**1. Les attributs du nouvel environnement**

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Elle doit surveiller son environnement en permanence car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et d'autre part elle agit sur le même environnement qui peut l'influencer d'une manière positive (opportunités environnementales) mais aussi d'une manière négative (contraintes environnementales).

L'environnement de l'entreprise est souvent défini comme l'ensemble des facteurs internes et externes qui ont une influence sur le comportement et la prise de décision dans l'organisation. Cet environnement est soumis à des mutations permanentes qui provoquent des degrés d'incertitude prévisionnelles de ce dernier.

L'entreprise n'existait pas sans avoir une mission à accomplir et des objectifs à atteindre. « Face aux objectifs fixés à l'environnement de l'entreprise, l'organisation en place va apparaître comme une force ou une faiblesse. Le stratège et l'organisateur ne peuvent s'ignorer »<sup>2</sup>. L'environnement de l'entreprise peut constituer une opportunité ou une menace pour son développement.

**1.1 L'incertitude de l'environnement :**

La dynamique de l'environnement de l'entreprise « renvoie à la dimension d'incertitude, c'est-à-dire à la difficulté de prévoir, d'anticiper des changements fréquents et importants. Cette incertitude va supposer des réponses organisationnelles, et cela d'autant plus que les changements peuvent présenter des dangers pour l'entreprise »<sup>3</sup>. Par incertitude on entend la réunion entre manque d'information sur une situation particulière mais également comme étant la difficulté de prévoir les événements qui vont se passer et les conséquences qu'ils auront sur l'organisation.

L'incertitude environnementale est définie comme « une interaction entre des niveaux variables de complexité et de changement dans l'environnement »<sup>4</sup>. Autrement dit,

---

<sup>2</sup> Gilles Faure, Structure, organisation et efficacité de l'entreprise, éd DUNOD, Paris 1991, p 34

<sup>3</sup> Idem, p 36

<sup>4</sup> Mary Jo Hatch, Théorie des organisations ; de l'intérêt de perspectives multiple, éd Boeck. Paris 2000, p 104

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

l'incertitude environnementale est le doute d'atteindre les objectifs visés par l'organisation face à la complexité des changements environnementaux. Par-là, on peut constater que l'environnement qui entoure l'organisation est source d'incertitude pour celle-ci.

L'expression « incertitude environnementale » est parfois trompeuse, car « ce n'est pas l'environnement qui ressent l'incertitude, mais bien les individus »<sup>5</sup>. Cela veut dire qu'un même environnement peut être à la fois prévisible pour quelque entreprises et incertain pour autres. L'explication de cette conception est associée à la problématique de l'information. Selon DUNCAN (1972), en distingue trois éléments composants de l'incertitude environnementale :

- Un manque d'information au sujet des facteurs environnementaux.
- Une ignorance des résultats d'une décision spécifique.
- Incapacité d'assigner des probabilités.

Ainsi que H.Courtney, J.Kirland et P.Viguerie indique dans leur partie de l'ouvrage intitulé « les stratégies de l'incertitude » qu'il existe 04 niveaux d'incertitude dont ils sont :

- Un futur suffisamment clair
- Des futurs alternatifs
- Toute une gamme de futurs
- L'ambiguïté totale

### **1.2 La complexité et la turbulence de l'environnement :**

Dans une incertitude maximale, les concepts de la complexité et de la turbulence deviennent permanents, et si l'on devrait croire Stephen Hawking « *la complexité sera la science du 21<sup>ème</sup> siècle* ».

La complexité « renvoie à la masse d'informations nécessaires pour comprendre ses évolutions, à la difficulté de se les procurer, ou de les comprendre »<sup>6</sup>.

D'après H.Mintzberg « un environnement est complexe s'il exige de l'organisation la possession d'un savoir étendu et difficile sur les produits, les clients, ou toute autre chose »<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Mary Jo Hatch (2000), op.cit, p 105

<sup>6</sup> Gilles Faure (1991), op.cit, p38

<sup>7</sup> H.Mintzberg, structure et dynamique des organisations, éd organisation. Paris 1982, p 246

## Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise

Ce manque et incapacité d'accès à l'information nécessaire (le savoir) est dû au degré de la complexité de l'environnement et de son taux de changement (turbulence). Toutefois les études menées par les théoriciens et les chercheurs ont abouti à un résultat qui coordonne entre eux et qui révèle la nature de l'information et sa disponibilité dans chacun des degrés et que montre le tableau suivant.

		Taux de changement	
		<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>
Degré de complexité	<i>Faible</i>	L'information nécessaire est connue et disponible	Besoin constant de nouvelles informations
	<i>Elevé</i>	Excès d'informations	Ignorance des informations nécessaires

Source : Mary Jo Hatch (2000)

**Tableau N°06 : Le lien entre les conditions de l'environnement, l'incertitude et les informations**

### 1.3 L'hostilité de l'environnement :

Gérard Verna, professeur de management international à l'université Laval indique qu'un environnement hostile est l'environnement qui ne peut pas fournir à l'entrepris les informations qu'elle a été habituée à recevoir tout au long de son évolution initiale dans son lieu d'origine.

Chaque entreprise née dans un simple environnement qui se développe avec le développement de sa structure ou bien des taches qu'elle mène. Le concept d'hostilité apparait lorsque cette entreprise perd ses repères. C'est-à-dire que son système de fonctionnement ne lui est plus utile comme avant. Dans ce cas elle doit revoir ses processus de travail et ses habitudes.

Un environnement hostile « exige des réactions rapides de la part des organisations »<sup>8</sup> car il va créer de nouvelles contraintes pour l'entreprise mais aussi des risques parfois inévitables.

<sup>8</sup> H.Mintzberg (1982), op.cit, p 247

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

Dans un environnement hostile, l'entreprise rencontre de nombreuses difficultés dans ses actions où elle se trouve impuissante et figée et à la moindre imprévisibilité elle sera face à des obstacles qui limitent son activité. Résultat, des pertes énormes. « De toute façon, quand l'environnement devient franchement hostile, les réactions exigées doivent comme pour une armée en guerre être rapides et très coordonnées »<sup>9</sup>.

### **2. La dimension culturelle et identitaire de l'entreprise**

L'homme en société entretient avec son environnement. Depuis les origines, il a inventé une histoire et produit de la culture. L'entreprise n'échappe pas à ce principe. Car elle est entourée par un environnement qui s'impose à elle, donc elle doit réagir pour imposer son existence par la création de sa propre identité.

L'anthropologue social britannique E.B. Tylor définissait la culture comme « cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes et toute autre aptitude ou habitude acquise par les hommes en tant que membre de la société »<sup>10</sup>

Ainsi qu'Alfred Neber explique que la culture peut influencer les fonctions physiologiques de l'homme, et que les modes de vie et de pensée sont reliés aux choix culturels. C'est-à-dire « touchent au sens de l'être et de son environnement ».<sup>11</sup>

Au début des années 80, les américains et les européens s'interrogeaient sur les causes de la compétitivité des entreprises japonaises. Le seul écart observable portait sur la qualité individuelle et collective des ressources humaines. Tandis que les modes de production et les stratégies semblaient être les mêmes.

Le secret de cette efficacité était des agents motivés, actifs et une très bonne communication entre eux par une langue et des valeurs communes.

Alors qu'on a réalisé que les entreprises japonaises trouvaient leur appui sur les hommes et leur culture. Cette dernière qui influence tous les domaines de l'activité humaine donc par extension les situations quotidiennes du management. Plus il y a de valeurs partagées entre les

---

<sup>9</sup> Gilles Faure (1991), op.cit p38

<sup>10</sup> Mary Jo Hatch (2000), op.cit, p218

<sup>11</sup> Pierre Dupriez, Solange Simons La résistance culturelle, Fondements, applications et implication du management interculturel. 2<sup>em</sup> éd Boeck, p46

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

individus constituant l'entreprise et plus la cohérence est forte, ce qui garantit la survie et la sécurité de l'entreprise.

H.Mintzberg définit la culture comme « Un système de croyance et de valeurs à propos de l'organisation au quel tous les membres de l'organisation adhèrent ; c'est un système qui est différent de celui d'autre organisation ». <sup>12</sup> Dans sa terminologie il utilise le mot idiologie pour référer la culture d'entreprise et il ajoute que c'est un élément vivant qui insuffle la vie dans l'organisation.

Alors que pour Geert Hofstede note que la culture est une programmation mentale collective propre à un groupe d'individus.

Dans leur ouvrage « conduire et réussir le changement » B.Grouard et F.Meston ajoutent la notion du partage et ils définissent la culture comme « un ensemble de valeurs durable et partagées par tous les membres de l'entreprise. Ces valeurs se traduisent par des comportements, d'habitudes et de rites ». <sup>13</sup>

Donc une culture d'entreprise est le partage et la cohésion des vecteurs qui la composent et dont ils sont : les histoires, les valeurs, les rites, les mythes, les signes et symboles, les héros, les fondateurs, les métiers et le langage.

### **2.1 Les éléments constitutifs de la culture d'entreprise :**

La culture apparaît aussi comme un construit social spécifique à chaque groupe d'individu. Car elle regroupe plusieurs individus que chacun à ces propres vecteurs (histoires, rites, mythes, ...) mais qui sont en interaction, ce qui rend la culture de chaque entreprise différente de l'autre. La culture d'entreprise née par l'accumulation de strates historique qui se surajoutent aux précédentes qu'été composées des traces des fondateurs. Ces traces vont être influencées par des valeurs et des croyances partagées et les différents événements que l'entreprise traverse. Plusieurs éléments constituent la culture d'entreprise dont ils sont :

- 1. La culture nationale :** C'est une sorte de croyance et valeurs qui expliquent les façons d'agir et de pensée des individus qui habitent un pays.

---

<sup>12</sup> H.Mintzberg (1982), op.cit, p222

<sup>13</sup> BOUCHENAK Khelladi, Culture d'entreprise et management de changement. Thèse de magistère. Université de Tlemcen 2004, p 22

## Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise

2. **Les sous cultures :** Il existe de différentes sous cultures dans une même entité vue sa liaison à l'appartenance régionale, religieuse, professionnelle, sociale... les sous cultures sont propres à chaque groupe composant l'entreprise et constituent des variantes.
3. **Les valeurs :** Tout groupe d'humain a des valeurs et se reconnaît confusément à travers d'elle. Une valeur est l'expression de ce qui doit être, une préférence entre deux qualités. Les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Il s'agit des préférences collectives qui s'imposent au groupe, aux croyances essentielles, aux normes qui définissent les façons d'agir et de penser.
4. **Les symboles :** Ce sont les détails qui ont une signification liées aux valeurs essentielles telles que le langage utiliser, les objets, les gestes, les tenues vestimentaires, les styles de l'architecture.
5. **Les mythes :** C'est les légendes et les histoires associées au passé de l'entreprise tel que le dirigeant qui a marqué l'histoire de l'entreprise.
6. **Les rites :** « Les rites constituent un ensemble de pratiques connues de tous, qui marque le consensus, les valeurs partagés. À vocation de mobilisation et d'appartenance, ils renforcent le narcissisme collectifs »<sup>14</sup>. Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées au niveau du recrutement, des réunions du travail, des réceptions.
7. **Les tabous :** Ils correspondent aux sujets dont ne doit pas parler et les actes que l'on ne doit pas faire. C'est-à-dire les interdits dans une entreprise. Il existe des entreprises qui distribuent des brochures à leurs nouveaux recrutés qui contiennent ces tabous.

### 2.2 La dimension identitaire de l'entreprise :

En s'appuyant sur le succès des entreprises Japonaises nous constatons l'intérêt du rôle de la culture qui met en évidence la personnalité des entreprises.

L'entreprise se compose d'êtres humains qui ont une certaine présence et actions collective cohérente qu'elles peuvent distinguer une entreprise d'une autre. Ceci « donne à l'entreprise une certaine continuité, et permet à chacun d'identifier cette entreprise et de s'identifier à elle.

---

<sup>14</sup> BOUCHENAK Khelladi (2004), op.cit, p 64

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

C'est ce qu'on appelle l'identité ». <sup>15</sup> Et plus il y a une communication orientée vers l'intérêt général plus il y a un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.

La culture implique l'invention de règles et la création de valeurs communes permettant l'identification. L'identité paraît alors être le critère de la culture.

Alors on peut dire que le rôle de la culture est identitaire pour l'organisation elle-même et pour les individus qui la constitue.

Pour leur appartenance, les individus réagissent aux différentes situations qu'ils rencontrent en utilisant des normes appropriées à l'entreprise. Ces normes créent un système de signification commun qui induit des comportements variant selon la personnalité des individus mais propre à l'entreprise.

Dans le milieu des années 80 et pour faire face à la concurrence Japonaise, le « réengineering » prend place dans les entreprises des États-Unis en raison d'affronter les bouleversements économiques et un avenir difficilement prévisible.

Toutefois, ces changements radicaux de comportement doivent être acceptés par les groupes d'individus dans l'entreprise et cela par le véhicule d'une culture qui encourage le changement. Constatant l'importance de la culture dans l'organisation notamment, en tant que facteur de réussite et de changement.

### **3. La communication au service du management des connaissances**

L'accumulation des informations et des pratiques deviennent des connaissances et des habiletés intégrées à l'intellect d'un individu. Ces dernières permettent à l'individu d'exercer des compétences nouvelles. L'entreprise commence à modéliser les connaissances afin « d'identifier et structurer les connaissances en une représentation schématique pour les rendre visibles, manipulables, compréhensibles et communicables » <sup>16</sup>.

Avec l'émergence des nouveaux modes d'organisation du travail qui intègrent le management par objectif et le travail coopératif et en groupe, la gestion des connaissances s'est affirmée dans les entreprises comme un enjeu majeur.

---

<sup>15</sup> BOUCHENAK Khelladi (2004), op.cit, p 27

<sup>16</sup> GILBERT PAQUETTA, Modélisation des connaissances et des compétences, éd Presses de l'Université du Québec 2002, p 02

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

L'entreprise devient consciente que les savoirs et les savoirs faire de ses ressources humaines sont désormais essentielles afin d'optimiser et réussir les changements régulier dans la nature du travail.

### **3.1 De l'information à la connaissance à la compétence :**

L'histoire commence tout d'abord par la donnée qui représente une base d'un raisonnement. Un ensemble de données non structurées représente une information que l'on organise afin de donner forme à un message subjectif. L'information réduit les taux d'incertitude.

Un besoin d'information correspond à un manque de connaissance d'un individu dans une situation qui l'empêche de comprendre ou agir face à des situations précises. En effet, la relation est étroite entre la notion de l'information et de la connaissance car la satisfaction du besoin d'information réclame l'acquisition d'une connaissance. Ce phénomène qui développe les façons d'agir de l'individu.

Les connaissances sont donc les nouvelles informations acquises par un processus intelligent, l'étude ou la pratique. Une connaissance est indissociable de l'individu qui la détient. Autrement dit, la connaissance est un précurseur du savoir-faire. « Elle s'inscrit dans un continuum cognitif qui va de l'information à la propriété intellectuelle, en passant par le savoir-faire »<sup>17</sup>.

Les connaissances explicites sont celles qu'elles peuvent être transmissibles dans un langage formel. Alors que les connaissances tacites sont celles qu'elles ont un aspect personnel qui les rend difficile à formaliser.

Une bonne gestion des connaissances existante dans l'entreprise est un moyen d'améliorer les performances et la compétitivité des groupes, qui encourage les notions du respect, confiance, transparence et l'intérêt collectif avant l'intérêt personnel.

Le partage est la condition principale de la réussite de cette démarche. C'est un état d'esprit qui s'inscrit dans la culture véhiculée dans l'entreprise. Il favorise le développement et l'implication de l'ensemble du personnel qui encourage les participants à être une source de suggestions, une force de pro-activité des activités, des centres d'intérêts et des projets communs.

---

<sup>17</sup> Knowledge Management, Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, éd DUNOD. Paris 2000, p 301

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

Un ensemble de connaissances approfondies, d'expériences, de capacité d'action reconnue dans un domaine particulier représente une compétence. Les connaissances peuvent changer de nature et deviennent un savoir-faire par l'opération de formalisation dite capitalisation des connaissances.

La compétence est composée du savoir et du savoir-faire de l'individu. Mais ainsi de ses attitudes et comportements qui traduisent son adaptabilité, sa réactivité, sa capacité de travailler en équipe, sa capacité à apprendre, transmettre et communiquer. Ces caractéristiques permettent à l'individu l'utilisation efficace de ses connaissances dans des situations professionnelles diverses.

### **3.2 La capitalisation des connaissances :**

Les connaissances de l'entreprise se composent d'éléments tangibles, tel que les documents d'analyse et de synthèse, les bases de données, les procédures et d'élément intangibles, tel que les habilités, les logiques d'actions, les connaissances de l'environnement etc.

Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi distinguent une double nature des connaissances :

- **Les connaissances explicites :** Qui représentent les connaissances transmissibles dans des langages formels. Elles se traduisent à ce qui est exprimable et compréhensible par chaque individu dans l'organisation.
- **Les connaissances tacites :** Communément appelées savoir-faire. C'est les connaissances que possèdent l'individu et qui sont propres à lui. Elles sont difficilement transmissibles. « Elles sont constituées, d'une part, de son expertise technique informelle et, d'autre part, de ses croyances et aspirations personnelles »<sup>18</sup>.

Les deux auteurs Japonais Nonaka et Takeuchi décrivent quatre modes de conversion de la connaissance au sein d'une organisation. Ce qui représente en quelque sorte le cycle de vie de la connaissance.

Ces quatre modes sont :

- **Du tacite au tacite :** Ou la socialisation. Dans cette étape, les connaissances tacites sont transmises des uns aux autres membres de l'organisation à travers le fait de l'observation, l'imitation et les pratiques.

---

<sup>18</sup> Knowledge Management (2000), op.cit, p 244

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

- **Du tacite à l'explicite :** Ou l'extériorisation. C'est l'étape « où l'individu essaie d'expliquer son art et de convertir son expérience en connaissances explicites »<sup>19</sup>.
- **De l'explicite à l'explicite :** L'étape de la combinaison. Durant cette étape, l'individu va essayer de combiner les différentes connaissances explicites pour former des nouvelles connaissances explicites propres à lui.
- **De l'explicite au tacite :** C'est l'intériorisation. Les connaissances explicites diffusées dans l'organisation vont être peu à peu assimilées par les individus pour compléter la somme des connaissances dont disposent ces derniers.  
« Elles sont intériorisées et deviennent partie intégrante de chacun. Les connaissances explicites deviennent tacites »<sup>20</sup>.

C'est ainsi que le concept de la capitalisation des connaissances connaît une émergence dans la gestion des savoir et des compétences.

La capitalisation des connaissances de l'entreprise est de « considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital »<sup>21</sup>.

C'est aussi la gestion du capital intellectuel de l'entreprise qui consiste à repérer les connaissances cruciales, à les préserver de sorte qu'elles soient partagées et utilisées en profit de l'amélioration de la richesse de l'entreprise.

La problématique de la capitalisation des connaissances se présente comme un ensemble de problèmes récurrents auxquels l'entreprise a toujours été confrontée.

### **Section 02 : La stratégie de la communication interne en entreprise :**

#### **1. Le projet d'entreprise, moteur d'action de l'entreprise :**

On peut définir le projet d'entreprise comme étant « l'expression d'une volonté partagée de vivre, de travailler et de réussir ensemble, et la mise en place de méthodes pour y parvenir »<sup>22</sup>. C'est une expression des valeurs de l'entreprise et son moteur d'actions. C'est-à-dire le projet d'entreprise donne un sens aux actions de l'entreprise en regroupant tous les énergies disponible et les orienter en une direction commune.

---

<sup>19</sup>Knowledge Management, op.cit, p 244

<sup>20</sup> Idem, p 245

<sup>21</sup> Idem, p 243

<sup>22</sup> Liliane DEMONT-LUGOL et al (2006), op.cit, p 373

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

D'une autre façon, c'est « une intervention visant les modes de régulation internes pour les mettre de manière plus active encore au service des diverses finalités de l'entreprise »<sup>23</sup>. Le projet d'entreprise s'inscrit dans la culture d'entreprise et il l'influence en même temps.

### **1.1 Les enjeux du projet d'entreprise :**

Face à un environnement plus complexe et plus mouvant qu'autre temps au niveau interne et externe, l'entreprise est obligée de développer son efficacité et sa capacité d'anticiper les évolutions afin d'évoluer ses chances de survie et de faire face aux contraintes qui influencent sa mission.

Le projet d'entreprise peut constituer un véritable processus de changement mobilisateur en analysant les situations afin de trouver les clés de l'efficacité et répondre aux besoins d'information que dégagent les salariés concernant deux axes : la raison du fonctionnement de l'entreprise et les raisons de son dysfonctionnement s'il existait.

« Les membres de l'entreprise attendent d'elle une réponse à certaines de leurs aspirations, notamment en matière de qualité de leur vie au travail et de compréhension de la finalité de leur activité »<sup>24</sup>. Dans ce sens, l'entreprise doit fournir aux salariés les informations satisfaisantes en intégrant un mode de pensée des valeurs et des principes communs afin de faire circuler la culture de l'entreprise. Ceci permettra aussi une mobilisation importante des salariés, évité leur démotivation et aide leur capacités d'anticiper et de s'adapter aux mouvances interne et externe.

Le premier réflexe face à un projet d'entreprise peut porter sur le fait de formuler, renforcer et créer une culture d'entreprise en jouant sur les valeurs des individus et les comportements du personnel.

Mais « certains responsables d'entreprise n'aient vu dans le phénomène projet d'entreprise que l'aubaine tant attendue pour faire passer la pilule de leur propre représentation du bon fonctionnement de l'entreprise »<sup>25</sup>. C'est-à-dire que le projet d'entreprise se réduira donc autour des idées et des objectifs personnel du dirigeant. Ceci peut porter d'une façon négative sur l'efficacité du projet.

---

<sup>23</sup> Pierre de Saint-Georges, « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement, Communication et organisation [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne mars 2012, consulté le 31 août 2012. p 06. URL: <http://communicationorganisation.revues.org/1657>.

<sup>24</sup> Annie Bartoli, Philippe Hermel, Piloter l'entreprise en mutation, une approche stratégique de changement. Les éditions d'organisation, Paris 1986, p 220

<sup>25</sup>Idem, p 221

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

Dans un projet d'entreprise, le discours sur les valeurs de l'entreprise est nécessaire mais pas pour autant suffisant. Car le simple fait d'explicitier ses valeurs ne suffit pas pour faire adhérer les collaborateurs.

L'explicitation des valeurs peut être efficace « si elle est accompagnée de procédures et dispositifs de confrontation, de connaissances de différentes aspirations et de mis en œuvre »<sup>26</sup>.

L'entreprise doit aussi prendre en considération les perceptions, les attentes et l'ensemble des valeurs existantes afin de les intégrer et de vérifier leur degré de compatibilité avec les objectifs stratégiques. Ceci permettra l'efficacité du projet et son acceptation par l'ensemble du personnel.

Ainsi qu'un projet d'entreprise doit être construit et diffusé selon un mode participatif. Une connaissance minimale des valeurs de la base hiérarchique est préférable en raison de les intégrer au moins dans les moyens de mise en œuvre. La remontée d'information, d'attentes, de perceptions et des discussions sur les objectifs est nécessaire afin de tester le degré d'adéquation du projet à tous les niveaux. Ensuite, l'information sera diffusée de manière descendante. Ceci permet la participation de chaque individu dans la réalisation du projet et montre à chacun l'intérêt personnel et collectif qu'il peut avoir à jouer.

### **1.2 L'élaboration d'un projet d'entreprise :**

L'élaboration du projet d'entreprise est portée par ceux qui parlent au nom de l'entreprise et depuis sa culture propre (la direction, les managers). Il consiste à mettre en avant certaines valeurs que veut partager les dirigeants de l'entreprise et chercher l'adhésion des salariés. Ceci s'inscrit dans la philosophie de gestion de chaque entreprise.

C'est une lourde démarche. « Elle suppose une volonté affirmée de la part de la direction, une implication sincère de l'encadrement et une réelle concertation de l'ensemble du personnel indispensable à son adhésion »<sup>27</sup>.

Sa réussite définira les règles et le mode de vie dans l'entreprise qui garantira l'unité du personnel et le soutien de sa motivation.

---

<sup>26</sup> Annie Bartoli, Philippe Hermel, op.cit, p 222

<sup>27</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 373

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

Un projet d'entreprise ne peut être qu'un véritable processus de changement. Il vise la dynamique et la mobilisation de l'ensemble du personnel afin de créer des actions évolutives pour l'entreprise. Le projet d'entreprise est donc considéré comme un vecteur du processus de changement en entreprise.

« Le projet d'entreprise ne pourra être mobilisateur que s'il présente à la fois un caractère concret pour chacun et une orientation stratégique pour l'entreprise »<sup>28</sup>. Il doit être cohérent et explicite en ce qui concerne les moyens, les objectifs visés et les contreparties proposés.

La stratégie du projet d'entreprise doit être écrite sous forme de document qui représente un support révérenciel commun. Le projet peut être démultiplié en projet d'unité pour qu'il soit plus accessible aux différents niveaux hiérarchiques ainsi qu'aux différentes cibles visées.

L'élaboration d'un projet d'entreprise ne doit pas négliger l'importance de la connaissance des valeurs, attentes et la culture existante en entreprise.

La communication descendante et la communication ascendante sont l'idéale support pour enrichir de tel connaissances ainsi qu'un outil de dynamiser les salariés et bénéficier de leur totale adhésion au projet.

L'opération du diagnostic du fonctionnement et des dysfonctionnements est indispensable pour identifier les atouts et les points faibles de l'entreprise ainsi que les opportunités disponibles qui représenteront les leviers d projet. Cette démarche est une des conditions majeures de l'efficacité de la mise en œuvre du projet.

Généralement, la dynamisation du projet d'entreprise doit intégrer en particulier une double nécessité. En premier, les actes de la direction doivent traduire leur volonté et leur engagement majeur dans la réussite du projet en partageant des valeurs qui ne doivent pas contrarier les objectifs visés et actant par des « principes d'action communs dont on pense qu'ils pourraient permettre de mieux se comprendre et mieux coopérer »<sup>29</sup>.

En second, les opinions, attentes et perceptions du personnel de l'entreprise et des différents niveaux hiérarchique doivent être prisent en compte. Ce qui traduit leur participation dans l'élaboration du projet et renforce leur adhésion sans doute.

---

<sup>28</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 224

<sup>29</sup> Idem, p 228

## Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise

La dynamique que peut créer les précédentes nécessités ne peut être durable que si ce projet arrive à convaincre les salariés de la possibilité d'évolution et en prouver dans les plus brefs délais.

### 2. Le métier de la communication interne :

**2.1 Un métier transversal :** Par transversal, on exprime le fait que la communication interne couvre plusieurs domaines de connaissance et qu'elle ne se plie pas seulement sur la situation interne de l'entreprise. Ces domaines doivent être combinés pour une meilleure rentabilité. Il est important que la communication interne de l'entreprise ne soit pas « en décalage par rapport aux actions d'information et d'image externe et qu'elle s'inscrive bien dans le contexte de gestion sociale »<sup>30</sup> c'est pourquoi la collaboration de la DRH et la DC est nécessaire.

**2.2 Un métier de gestion de l'actualité :** La communication interne est un outil qui « brise les routines qui anesthésient le climat interne »<sup>31</sup>. Les chargés de la communication interne doivent être talentueux en animation pour créer une dynamique interne qui favorise les réactions positives aux événements et qui préparent les esprits aux évolutions et aux changements.

**2.3 Un métier de conviction :** Il est essentiel de formuler les bonnes explications pour assurer la confiance des salariés dans la direction de leur entreprise et particulièrement chez les salariés les plus jeunes vu qu'ils sont l'avenir de l'entreprise.

C'est une opportunité de garantir la continuité de cette confiance et d'avoir l'avantage de convaincre les salariés si facilement de tout changement.

**2.4 Un métier pédagogique pour développer la culture de la communication de l'entreprise :** Constituer une bonne communication interne revient à développer certaines conceptions au sein de l'entreprise. La communication interne est-elle même le moyen d'enseigner ces disciplines au personnel dont ils sont :

- Une attitude d'écoute : c'est donner la chance aux salariés d'exprimer leurs attentes et leurs questions.
- Concrétiser le discours interne : en vue de la diversité de la population de toute entreprise, il est nécessaire que le discours de la direction soit adopté aux attentes particulières de chaque sous-population interne.

---

<sup>30</sup>Patrick D'huimières, *Management de la communication d'entreprise (MCE)*, éd EYROLLES. Paris 1994, p 136

<sup>31</sup> Patrick D'huimières, *op.cit*, p 137

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

- Une vision de service : c'est offrir un encadrement aux salariés pour les aider à se situer et non pas limiter les débats de pouvoir et d'organigramme.

### **3. La démarche stratégique de la communication interne :**

« La stratégie a pour objet de déterminer les plans d'actions que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période »<sup>32</sup>

« Il n'existe pas de recette miracle : ce qui marche ici risque d'échouer là »<sup>33</sup>. Chaque entreprise à sa propre façon de gérer la situation interne. La stratégie de communication a pour objet de communiquer le plan d'action qui sera organisé et divisé en plusieurs programmes, plans et calendriers.

« Toute stratégie de communication se construit grâce à un processus itératif nourri d'analyses, de choix successifs, de classement et de hiérarchisation des priorités »<sup>34</sup>.

#### **3.1 Analyse de la situation et diagnostic :**

Dans cette étape, l'entreprise met en évidence le problème à résoudre par la communication. Il peut y en avoir plusieurs qui seront classés par importance. Les problèmes sont généralement rédigés sous une forme négative (le salarié n'arrive pas à comprendre les graphes affichés.).

L'analyse de la situation est souvent très profonde durant cette étape et les opinions des salariés sont prises en considération. L'analyse portera sur les informations opérationnelles, les informations motivantes, le baromètre du climat social et l'image interne de l'entreprise.

Finalement le diagnostic va permettre d'identifier les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités qu'en peut en tirer profit.

#### **3.2 Le choix d'un positionnement :**

Le choix d'un positionnement est considéré comme une démarche stratégique à long terme. Il explique une personnalité précise et durable qui répond à l'image que l'entreprise souhaite développer dans l'esprit de son personnel. L'image choisie transparaît la mission et les

---

<sup>32</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p13

<sup>33</sup> Marie-Hélène Westphalen (2001), p 65

<sup>34</sup> Edouard Rencker, Le nouveau visage de la com' interne. Editions d'Organisation, Groupe EYROLLES, Paris 2008, p 71

## Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise

valeurs de l'entreprise. La continuité de style et de contenu de l'image choisie sont nécessaires. L'image interne de l'entreprise doit dans tous les cas être en adéquation avec l'image externe de l'entreprise.

### 3.3 Choix des objectifs :

L'intérêt de n'importe quelle communication est d'adresser aux cibles un message convaincant. Se faire des objectifs oriente la stratégie et permet le contrôle de l'efficacité des moyens mis en œuvre. Les objectifs de la communication interne sont dédiés à informer, fédérer et motiver le personnel.

« Les missions de la communication interne ne seront pérennes que si, à la fois, elles servent la stratégie générale de l'entreprise, répondent aux attentes prioritaires des salariés et sont en cohérence avec la réalité de l'institution »<sup>35</sup>.

La communication interne est un moyen de management à la disposition des dirigeants. Elle doit accompagner et expliquer la stratégie de l'entreprise. Ceci implique cette dernière dans le choix des objectifs dans le but qu'ils soient cohérents avec.

Le deuxième axe fondamental dans le choix des objectifs est les attentes des salariés. Une stratégie de communication interne pertinente devrait s'enrichir d'une connaissance fine de l'opinion de l'ensemble des salariés. L'audit de la communication interne peut jouer un énorme rôle dans le recueil de telles connaissances.

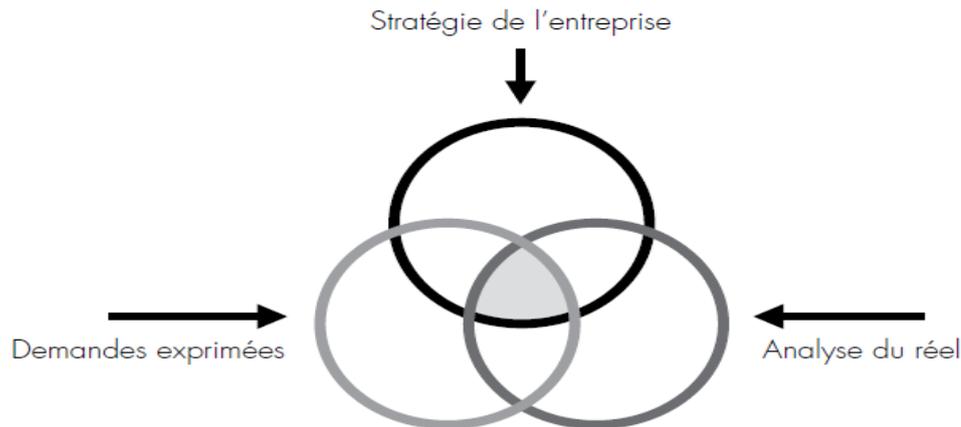
Enfin, le dernier axe est la confrontation avec le réel de l'entreprise. « Il s'agit de la structure sociale, de la position de l'entreprise sur ses marchés, de l'environnement global de la communication, tant interne qu'externe, des codes culturels et des valeurs revendiquées »<sup>36</sup>. C'est là où l'entreprise peut se permettre de constituer une véritable cohérence entre culture, aspiration et stratégie.

La figure suivante montre les axes déterminants des objectifs de la communication interne que ces derniers sont à l'interaction des trois ensembles.

---

<sup>35</sup> Edouard Rencker, *op.cit*, p 72

<sup>36</sup> *Idem*, p 77



*Source : Edouard Rencker (2008)*

**Figure 04 : les axes déterminants des objectifs de la communication interne**

### **3.4 Choix des cibles :**

Dans cette étape, l'entreprise identifie les groupes de personnes qu'elle veut toucher par la communication afin de trouver une meilleure adéquation avec le destinataire. La cible est quantitativement compatible avec le budget disponible et qualitativement avec la capacité de comprendre le message.

La définition de la stratégie de la communication interne doit également prendre en compte l'équilibre des forces sociales. Elle doit « s'adapter, si possible en temps réel, aux différentes énergies et freins qui traversent l'entreprise. Ils auront évidemment un impact sur les choix d'un plan de communication »<sup>37</sup>.

Ces énergies peuvent être classées en quatre types :

- Les neutres : Ce sont les personnes attentives qui ne s'engagent pas totalement. Ils ne sont pas considérés comme des malveillants et ils sont capables de s'allier avec un peu de conviction.
- Les hésitants : Ce sont les individus qui sont prêt à s'engagé s'ils sont suffisamment convaincu mais aussi à renoncé si on les détourne.
- Les alliés : Ce sont des éléments qui représentent une force de soutien dans le développement de l'entreprise. Ce sont des « optimistes de nature et partants pour toutes

---

<sup>37</sup> Edouard Rencker, op.cit, p 83

## Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise

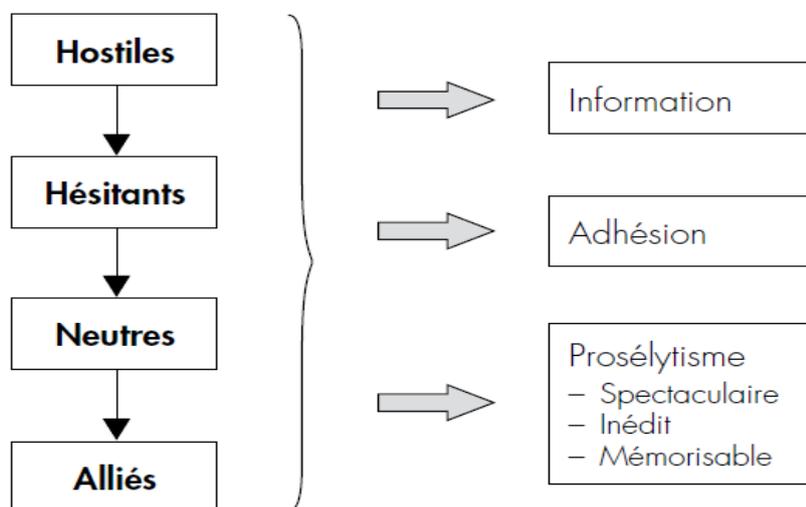
les aventures. Convaincus que l'entreprise dans laquelle ils travaillent fait les bons choix »<sup>38</sup>.

- Les hostiles : Ce sont les individus qui rejettent la communication interne et qui croient que c'est une manipulation de la part de la direction et de ses services. C'est une population que la communication interne touche peu et trouve des difficultés pour les convaincre.

Après avoir identifier l'équilibre des forces, l'entreprise doit orienter sa communication interne en fonction d'une stratégie relationnelle définie. S'il arrive que les cibles soient d'une catégorie hostile et hésitante, la communication interne doit s'inscrire dans un cadre informationnel dans le but de les convaincre et susciter leur adhésion.

Dans le cas où les cibles soient des alliés ou des neutres, l'entreprise s'appuiera sur de l'information inédite, spectaculaire, mémorisable et surtout racontable et partageable. « Il sera possible d'adopter une posture et une tonalité *prosélytes*<sup>39</sup>, enthousiastes, dynamiques, renforçant l'adhésion »<sup>40</sup>.

La figure suivante nous indique clairement l'orientation de la communication interne et son contenu en fonction de ses cibles.



Source : Edouard Rencker (2008)

Figure N° 05 : La communication en fonction des cibles

<sup>38</sup> Edouard Rencker, op.cit, p 84

<sup>39</sup> Le prosélytisme désigne l'attitude de ceux qui cherchent à susciter l'adhésion d'un public

<sup>40</sup> Edouard Rencker, op.cit, p 86

### **3.5 Le choix d'un message :**

Un message doit constituer le noyau dur de l'ensemble des discours de l'entreprise visant un objectif de notoriété, d'image ou d'action »<sup>41</sup>. En communiquant, le message doit exprimer l'objectif de l'entreprise comme la montre la figure suivante.



*Source : Thierry LIBAERT (2008)*

**Figure 06 : Les phases préalables au message**

La pertinence du message s'appuie sur la qualité des analyses faite sur terrain. Le rédacteur de la stratégie doit se mettre dans la peau de la cible pour assurer le choix d'un message crédible qui reflète la sincérité et cohérent avec l'image de l'entreprise. « Chaque prise de parole de l'entreprise doit faire référence au message afin d'accroître l'efficacité de celui-ci et d'éviter des discordances de messages susceptibles de rompre la cohérence du positionnement »<sup>42</sup>.

Les caractéristiques essentielles d'un message sont :

- La cohérence : C'est cohérer entre l'image de l'entreprise et son objectif. Dans le cas contraire, le message sera inefficace et connaîtra un rejet évident. L'entreprise doit aussi cohérer entre l'ensemble de ses messages dans le cas où elle compte exprimer plusieurs messages à la fois (pluralité de messages). Une entreprise qui communique les prix bas de ses produits ne peut atteindre une image de luxe et de prestige.
- La distinction : C'est la capacité d'un message d'être distingué des autres messages. Prétendre à son efficacité, il est préférable qu'il soit singularisé pour qu'il puisse être remarqué, mémorisé et attribué.
- La compréhension : Pour que le message soit compréhensible, il doit être simple. L'utilisation de messages complexes crée des difficultés à se faire comprendre. Si l'on arrive à faire circuler un message compréhensible, le risque de son rejet de la part des cibles sera minime.
- La durée : Un message doit se concevoir sur la durée. Cette durée est définie dans le plan de communication afin de bien gérer la communication interne de l'entreprise. Il existe trois types de temps de communication dans l'entreprise résumés dans le tableau suivant :

<sup>41</sup> Thierry LIBAERT, op.cit, p 136

<sup>42</sup> Idem, p136

## Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise

Quotidien	Evénement	Crise
<ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion</li><li>• Départ/ arrivées</li><li>• Communication des résultats</li><li>• Gestion des absences</li><li>• Arrivée de courriers</li><li>• Formation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Journée d'entreprise</li><li>• Changement de management</li><li>• Fusion</li><li>• Lancement d'un nouveau produit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rappel de production</li><li>• Grève</li><li>• Crise boursière</li></ul>

Source : bouckaert.ucl, cours de communication interne  
<https://overdoc.files.wordpress.com>, p : 14

**Tableau N° 07** : Le temps de la communication interne

- L'adaptabilité : Il est nécessaire que le message soit adapté aux différentes cibles prenant en compte les influences internes et externes que peut les résulter. Vu que les types de communication sont complémentaires et indissociables, le message « doit pouvoir s'appliquer à tous les types de communications de l'entreprise institutionnelle, commerciale, recrutement... »<sup>43</sup>.

### 3.6 Choix des moyens de communication :

Le choix des moyens de la communication dépend des objectifs de l'entreprise, les cibles et le budget disponible. L'intérêt du moyen de communication réside dans sa capacité à atteindre son objectif. C'est un moyen de faire d'un plan de communication un plan d'action.

L'entreprise peut coordonner et cohérent sa communication en utilisant des moyens de communication écrits (note, rapport, compte rendu, affichage, magazine interne, etc), oraux (rencontres, réunions, téléphone, radio etc.) et audiovisuels (films, diaporama, visioconférence, etc.). « Il est rare qu'un moyen isolé puisse apporter une solution, c'est souvent par la coordination et l'adaptation des moyens entre eux qu'un résultat optimal peut être atteint »<sup>44</sup>

### 3.7 La planification des moyens :

La dernière étape consiste à « planifier la mise en œuvre des moyens dans le temps, en fonction d'un calendrier précis et sous contrainte budgétaires »<sup>45</sup>. Le budget dédié à la communication par l'entreprise consiste un paramètre décisif en matière du choix des moyens

<sup>43</sup> Thierry LIBAERT, op.cit, p 141

<sup>44</sup> Idem, p 157

<sup>45</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 19

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

de la communication. C'est-à-dire, l'entreprise met en évidence une évaluation budgétaire des moyens envisagés et elle les choisie en fonction de leur efficacité par rapport a leur coût.

### **Section 03 : Les enjeux de la communication interne :**

La communication interne de l'entreprise est au service de sa stratégie globale et toutes les autres formes de la communication de l'entreprise.

L'importance de la communication interne réside dans la transmission du sens de la stratégie de l'entreprise par le personnel. Elle est en relation permanente avec l'environnement globale. C'est dont pour ça que la communication interne rencontre des niveaux d'enjeux internes et d'autre externes.

- 1. Les enjeux internes :** Il existe quatre grands niveaux d'enjeux pour la communication interne.

#### **1.1 La motivation du personnel :**

« La condition essentiel à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action »<sup>46</sup>. C'est-à-dire, il est intérêt de fournir à tout individu des réponses aux questions qu'il se pose à propos de son entreprise et de son avenir. Cette connaissance de l'entreprise crée le besoin de la connaissance du sens de l'action que mène l'entreprise. L'individu va donc se demandé si les actions de l'entreprise sont cohérentes ce qu'il sait d'elle ? Un tel manque d'information (sur l'entreprise et ses actions) touche souvent le personnel non cadre. Par ailleurs, sa disponibilité est un moyen de donner une place à chaque individu dans son entreprise et s'identifier à elle mais aussi à renforcer la cohésion des groupes.

#### **1.2 La cohérence des actions :**

Il est essentiel que l'entreprise soit une bonne coordination des actions mené par l'ensemble du personnel pour qu'elle puisse réaliser ses objectifs stratégique. Ces derniers sont généralement traduits en plan d'action. Les informations diffusés à propos doivent être adapté aux différents niveaux du personnel de l'entreprise afin de ne pas empêcher le bon fonctionnement des actions par accès d'information. La communication permet dans le cas de

---

<sup>46</sup> Fanelly Nguyen-Thanh, op.cit, p 34

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

relayer ces informations, de transmettre les informations nécessaires et de faire remonter l'information.

### **1.3 Le changement des comportements :**

L'entreprise actuelle réside dans un environnement en mutation. Ce qui l'oblige à évoluer pour répondre aux perturbations internes et externes. Une telle évolution doit passer par un processus de changement qui se paralyse souvent par des résistances de mentalité. C'est donc pour quoi il faut introduire les changements par la communication, les mener de plusieurs fronts et établir une liaison entre eux. « Sans la mobilisation et l'adhésion de tous aux objectifs de changement, l'introduction d'une démarche de changement risque de rester sans effets »<sup>47</sup>.

### **1.4 L'amélioration de la productivité :**

Le dernier enjeu de la communication est le résultat des précédents. Des lors, la communication interne dans l'entreprise doit coopérer pour la diffusion référentielle des démarches, des procédures, des règles, des savoirs et de savoir-faire et de tout ce qui concerne les actions qui améliorent sa productivité.

**2. Les enjeux externes :** On trouve trois niveaux d'enjeux externes de la communication qui sont liés directement aux précédents enjeux.

#### **2.1 L'accroissement de l'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe :**

L'interpénétration des environnements interne et externe passe surtout par le personnel qui à un contact permanent avec l'extérieur. Le personnel doit être informé sur son entreprise et ses objectifs pour éviter des malaises avec les contacts extérieurs. Elargir les surfaces de transmission rend les relations plus étroites et les messages plus cohérents.

#### **2.2 L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement :**

De nos jours, l'entreprise doit s'impliquer dans la vie de son environnement sous des formes variées. Les formes les plus utilisées sont le mécénat et la communication événementielle.

---

<sup>47</sup> Fanelly Nguyen-Thanh, op.cit, p 38

### **2.3 La réalisation des objectifs externes :**

Il est évident que chaque entreprise vise des objectifs à réaliser, que se soit financières ou de qualités. La communication interne met le personnel en conscience de ces objectifs par l'explication des actions qu'ils doivent les mener selon la stratégie globale de l'entreprise.

#### **Section 04 : Le plan de la communication interne :**

##### **1. Qu'est-ce qu'un plan de communication ?**

Toutes communications de l'entreprise doit être conçue dans le cadre d'un plan. Elles doivent être cohérentes entre elles.

Le plan de communication constitue une partie du plan de management générale d'une organisation.

Un plan de communication est « un document qui décline la stratégie de la communication d'une organisation en objectifs et action planifié »<sup>48</sup>. C'est un cadre référentiel pour l'élaboration d'une politique de communication efficiente et structurer.

Dans son livre « le plan de communication », Thierry Libaert définit le plan de communication comme « une méthode d'amélioration de la cohérence d'actions au service d'une finalité... il fournit un canevas (maquette) global au sein duquel l'entreprise dessine sa place et son rôle »<sup>49</sup>.

Donc, un plan de communication est un outil méthodologique et un instrument important pour fonder les bases d'une politique de communication qui corresponde à la politique de l'organisation, et qui permet à « la stratégie de communication de s'incarner et prendre corps »<sup>50</sup> mais aussi aux communicants de suivre une ligne de conduite.

---

<sup>48</sup> COMM Collection –N°19, Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique. Ed Jacky Leroy, Bruxelles, Juin 2010. P 05.

<sup>49</sup> Thierry LIBAERT, op.cit, p 8

<sup>50</sup> Edouard Rencker, op.cit, p 104

## **2. Les dimensions d'un plan de communication :**

### **2.1 L'objet de la communication interne :**

Il est strictement important de déterminer les points à développer avant d'élaborer le plan de communication. Ces points se posent souvent sous formes de questions relatives au contenu de la communication interne, tel qu'informer le personnel de la vie de l'entreprise ? Les adhérer à la culture de l'entreprise ? Ou transmettre uniquement une information concernant la vie quotidienne du personnel ?

La clarté est le caractéristique clé de l'objet de la communication interne.

### **2.2 Le domaine de la communication interne :**

La construction du plan de communication interne s'influence du type d'entreprise dans laquelle est développé. En effet, une communication auprès du personnel d'une entreprise de nature productive n'est pas la même de celle auprès du personnel d'une entreprise commerciale ou de services.

### **2.3 L'étendue géographique de la communication interne :**

La communication interne peut être pratiqué sur un seul lieu géographique comme sur plusieurs. Ceci à un impact sur les techniques et les médias utilisé. La question qui se pose est : faut-il recréer la communication interne pour chaque lieu géographique ou peut-on appliquer la même communication interne quels que soient les lieux ? La réponse à cette interrogation dépendra de la culture de l'entreprise et de la GRH des entreprises multinationales.

### **2.4 La cible de la communication interne :**

« Le plan de communication interne est directement déterminé par la nature de la cible choisie »<sup>51</sup>. Les cibles de la communication interne peuvent être :

- **L'ensemble du personnel :** Une cible qui concerne les petites structure surtout.
- **Une partie du personnel homogène en statut et en culture :** C'est un groupe du personnel du même statut et culture, tel que les chefs département Algériens de Sonatrach.

---

<sup>51</sup>Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, op.cit, p 77

## Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise

- **Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture :** C'est un groupe du personnel du même statut mais de différent culture. Comme les ingénieurs de Sonatrach.
- **Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture :** C'est un groupe de personnel « travaillant tous sur un même site et dans un seul pays »<sup>52</sup>. Comme les employés marocains de RENAULT au Maroc.
- **Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture :** C'est un groupe du personnel de différents statut et payés d'une entreprise multinationale. Tel que les vendeurs et les cuisiniers de Mc Donald.

### 3. Les principes fondamentaux d'un plan de communication :

Il existe huit principes fondamentaux que le plan de communication interne devrait répondre dont ils sont :

#### 3.1 L'existence :

C'est l'existence d'un réel plan de communication interne et non pas des réactions au coup par coup. Le plan de la communication interne doit être défini dans un document et avec des objectifs bien précis. Son exécution se fait selon un calendrier durant une période définit.

#### 3.2 La continuité :

« Un plan doit durer et être décliné pendant plusieurs années pour être vraiment performant »<sup>53</sup>. L'objectif est d'assurer une efficacité de transmission du message.

#### 3.3 La différenciation :

Chaque entreprise possède sa propre communication interne. Ce qui rend la communication interne différente d'une entreprise à autre dans le fond et dans la forme. Ainsi qu'un plan de communication interne. Il est propre à l'entreprise en son élaboration, ses objectifs et sa durée.

---

<sup>52</sup> Idem, p 78

<sup>53</sup> Idem, p 79

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

### **3.4 La clarté :**

La communication interne doit être « claire, simple, facile à comprendre sans ambiguïté d'interprétation par toutes les personnes ciblées »<sup>54</sup>. Un plan de communication comprend des messages organisés. Ces derniers visent une cible qui est l'ensemble du personnel ou une partie spécifique. Les messages doivent être clairs et faciles à comprendre, à retenir et à se rappeler.

### **3.5 Le réalisme :**

La communication interne doit refléter la réalité de l'entreprise. Dans le cas contraire, les messages seront rejetés par les employés. Les propagandes et les promesses infidèles ne seront acceptées en aucun cas par les salariés.

### **3.6 La déclinaison :**

Un plan de communication ne doit pas perdre sa force et sa clarté face aux contraintes des techniques de communication. Il doit pouvoir se décliner sur l'ensemble d'entre elles.

### **3.7 La cohérence :**

Le plan de la communication interne doit prendre en considération le facteur de la cohérence de la communication interne avec toutes les autres formes de la communication de l'entreprise.

### **3.8 L'acceptabilité interne :**

C'est l'adhésion du personnel de l'entreprise à la communication interne. L'adhésion des salariés doit impliquer leur participation en les écoutants et les répondants en fonction de leurs besoins et attentes. Le salarié va sentir que ses opinions sont valorisées et va sûrement partager le sentiment avec ses collègues qui pourront être convaincus d'une façon ou d'une autre et inscrivent leur adhésion aux objectifs de l'entreprise.

## **4. Segmentation et ciblage :**

La segmentation est définie comme « le regroupement des salariés en segment homogène selon leurs besoins, leurs préférences, leurs comportements et leurs similarités de réponses à

---

<sup>54</sup>Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, op.cit, p 79

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

l'égard de politiques sociale et notamment à l'égard de la communication interne »<sup>55</sup>. La segmentation répond à la nécessité de savoir à qui l'on s'adresse.

Les cibles sont les segments finals auxquels sont adressés les messages de la communication.

Avant toute opération de segmentation, une enquête d'opinion interne doit être menée en raison d'éviter certaines erreurs. Elle consiste à effectuer une mesure des attentes, opinions et attitudes du personnel. C'est une démarche très puissante mais très délicate à conduire.

Les étapes constituant cette enquête sont :

### **4.1 L'étape qualitative :**

C'est la préparation de l'organisation entière par une communication interne qui introduit cette enquête en raison d'éviter le risque d'être mal perçue.

### **4.2 L'étape quantitative :**

C'est l'élaboration et l'administration d'un questionnaire qui regroupe des questions issues dans l'étape précédente accompagnées de questions standardisées permettant aux consultants d'en tirer des résultats.

### **4.3 L'étape managériale :**

C'est la communication interne des résultats obtenus. Après une définition des objectifs de la communication et des cibles visées, il est essentiel de classer, hiérarchiser et de définir les cibles prioritaires et secondaires, internes et externes, directes et indirectes. Des messages seront transmis aux cibles que leur contenu doit être clair, mémorable et immédiatement compréhensible, mais aussi crédible qui correspond à la réalité de l'entreprise.

## **5. L'évaluation du plan de communication**

L'évaluation du plan de communication consiste à évaluer la perception de communication interne par les différentes cibles concernées. Elle « se construit autour de deux dimensions »<sup>56</sup> :

- Sa valeur de communication.
- Sa valeur de persuasion (conviction).

---

<sup>55</sup>Idem, p 87

<sup>56</sup> Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, op.cit, p 130.

### **5.1 L'analyse de la valeur de la communication du plan de la communication interne :**

Cette dimension a comme mission d'étudier la cohérence de la communication interne avec les autres communications de l'entreprise et sa crédibilité auprès des cibles. Elle s'effectue à trois niveaux :

- **La capacité de perception de la communication interne diffusée :** Tel que la lisibilité des mots, l'audibilité des paroles et la facilité de lecture des messages diffusés.
- **La capacité de compréhension de la communication interne :** Elle se résume dans l'homogénéité de la compréhension des cibles des messages, mais aussi dans la qualité du codage.
- **La capacité des cibles d'accepter les messages diffusés :** C'est l'ensemble des qualités de décodage et de traitement de l'information par les différents récepteurs.

### **5.2 L'analyse de la valeur de persuasion du plan de communication interne :**

La traduction de la bonne persuasion d'un plan de communication interne est « la modification de l'attitude des cibles et de leurs comportements par rapport à leur entreprise et aux objectifs de communication »<sup>57</sup>.

La dimension principale de cette analyse se résume dans des modifications d'attitudes, de comportements d'adhésion à la culture de l'entreprise et à sa philosophie, à ses valeurs et aux modes d'expression de ces valeurs.

## **Section 05 : Les technologies de l'information et de la communication (TIC)**

### **1. Un aperçu sur les technologies de l'information et de la communication : (TIC)**

La notion Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (en anglais, Information and Communication Technologies, ICT) regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'Internet et des Télécommunications. L'apparition des technologies numériques et informatiques, et leur utilisation, de plus en plus en augmentation, ont bouleversé le mode de

---

<sup>57</sup> Idem, p 132

## Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise

vie des organisations qui l'ont adoptée. Avant de définir le concept en terme général, nous optons à définir les composants de ce concept.

Il s'agit d'un complexe de techniques, machines, instruments utilisés pour transformer les matières premières et les informations, données...etc. L'organisation OLATS (l'Observatoire Leonardo pour les Arts et les Techno-Sciences) définissait la technologie comme étant « l'élaboration et le perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses prises individuellement, en groupe ou dans leur ensemble, qu'il s'agisse de techniques ou mécaniques, physiques ou intellectuelles en vue d'assurer le fonctionnement des mécanismes de la production, et de la consommation, de l'information »<sup>58</sup>

Selon la définition donnée par l'organisation OLATS « l'information est l'émission, la réception, la retransmission, de signaux groupés formels ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, d'analyses et de concepts dans tous les domaines, par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes agissant ou rétroagissant ainsi sur leur environnement immédiat, proche ou lointain, et dont le but est de déclencher éventuellement des processus dialectiques plus ou moins étendus alimentant l'échange, qui est une base naturelle et indispensable de l'animation de la vie sociale »<sup>59</sup>. Il est important de noter que la notion information est plus large« est une collection de données organisées dans le but délivrer un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale »<sup>60</sup>.

La communication peut être définie comme « la production d'information sur les milieux interne et externe et comme la création d'interfaces»<sup>61</sup>.

« Elle est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre. Quand la communication se produit, nous disons que les parties composantes de cette transmission forment un système de communication »<sup>62</sup>. Donc la communication est la manière dont l'information circule dans l'entreprise, elle s'effectue à travers d'un réseau qui comporte au moins un émetteur, un canal de transmission et un destinataire (récepteur).

Nous avons vu alors la définition de chaque élément de la notion TIC, concernant la définition générale de cette notion, les travaux réalisés, recourent à la définition de l'OCDE

---

<sup>58</sup> <http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm>, consulté le 05/04/2016.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Jean-Yves PRAX, « le manuel du knowledge management », éd DUNOD, Paris, 2003, p.60.

<sup>61</sup> WESPHALLEN, Marie- Hélène. « Liberty Thierry Communicator : toute la communication d'entreprise », Paris, 2009, P9

<sup>62</sup> MILLER, G.A. - langage et communication .PUF, Paris, 1973, p. 19

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

(l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques) : « Le secteur des TIC comprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques »<sup>63</sup>.

CHARPENTIER P. propose la définition suivante « Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information »<sup>64</sup>.

Selon Spérandio les TIC sont définis comme étant « L'expression NTIC désigne des technologies récentes issues du mariage de l'informatique, du téléphone et de l'audiovisuel. Elles concernent le recueil, l'élaboration, le traitement, la conservation et le transport de textes, de sons, en plus des traditionnelles données numériques, elles se caractérisent par une grande diversité d'objets numérisés, une grande capacité de diffusion et de transport en réseau, une forte interactivité avec les utilisateurs »<sup>65</sup>.

Dans ce contexte, nous pourrions dire que les TIC désignent l'ensemble des outils et des moyens électroniques qui permettent d'utiliser, de transférer ou de partager des données et qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information.

«Les technologies de l'information et de la communication regroupent l'ensemble des techniques qui contribuent à numériser et à digitaliser l'information, à la traiter, à la stocker et à la mettre à la disposition d'un ou plusieurs utilisateurs »<sup>66</sup>

Toutes les technologies de l'information et de la communication tournent autour du réseau Internet, ce dernier a permis le raccourcissement des délais dans la diffusion et le partage des informations. Ainsi est devenu un média de communication universel, le premier centre d'échange de savoir et de diffusion.

L'autre particularité des TIC, et à laquelle aucune technologie ne peut se mesurer, réside dans le fait qu'elle touche tous les domaines de notre vie : pour faire du business, vendre, acheter, former, échanger ..., il suffit de se connecter sur internet<sup>67</sup>.

---

<sup>63</sup> L'OCDE, in COUTINET N., « définir les TIC pour mieux comprendre leur impacts sur l'économie », CEPN Université de Paris Nord, P 5.

<sup>64</sup> Charpentier. P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, 1997, P 133

<sup>65</sup> SPERANDIO. J, « Les NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implication pour l'ergonome », Actes XXXV Congrès de la SELF -Séances plénières 2000. Toulouse, in GOVARE Virginie, « l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et communication (NTIC) », Mai 2002, P 5.

<sup>66</sup> Yannick Chatelin et loick Roche, « Cyber gagnant», Maxima, Paris, 2000, P31

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

LAFITTE M. résume l'apport des technologies de l'information et de la communication en quatre points<sup>68</sup> :

- Compression du temps : la vitesse de traitement se chiffre en million d'opérations par seconde, ce qui permet de réaliser dans un temps plus court des opérations auparavant effectués manuellement ;
- Compression de l'espace : facilite la transmission quasi- instantanée des vitesses de la lumière sur des réseaux accessibles de partout ;
- Capacité de stockage : la technologie magnétique et optique permet de stocker de grandes quantités d'information dans un volume réduit ;
- Flexibilité d'usage : la numérisation des données permet de leur appliquer différents traitement et de les restituer sous des formes et sur des supports divers.

Ces dernières années, on a assisté au développement rapide des technologies de l'information et des communications (TIC), dont l'importance ne cesse de croître.

Ce développement croissant des TIC a contraint les entreprises à passer du management à l'e-management, qui a été défini par KALIKA, comme « l'intégration dans l'ensemble des processus de management, précisément la finalisation, l'organisation, l'animation et le contrôle, des impacts et des opportunités des nouvelles technologies de l'information et de la communication »<sup>69</sup>

### **2. L'impact des TIC sur l'efficacité de la communication interne**

Par tradition, les entreprises ont une culture de l'écrit, car l'écrit reste et les paroles s'envolent. Généralement et pour leur communication interne elles ont recours à des documents imprimés, livret d'accueil, affichage etc.

Dans la plus part des entreprise, en aperçois une circulation descendante de l'information (hiérarchisée de la direction vers les salariées), et en trouve rarement la communication ascendante (uniquement si le salariée le fait formellement par écrit).

---

<sup>67</sup> Ali BOUHENNA « Les enjeux des NTIC dans l'entreprise,- La revue de l'Economie & de Management-, », Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université de Tlemcen IN : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/Microsoft%20Word%20-%20Ali%20BOUHENNA.pdf>

<sup>68</sup> LAFITTE.M in DE REMUR D.B, ce que l'intelligence économique veut dire, édition D'organisation, Paris, 2006, P234

<sup>69</sup> KALIKA Michel, le management est mort, vive l'e-management, revue française de gestion n°129, P68.

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

Du cou, dès les années 90, les Technologies d'Informations et de la Communication (TIC) ont profondément modifié la communication interne et les entreprise sont devenues plus communicantes.

On peut définir les TIC comme étant « l'ensemble des technologies d'information et de télécommunications. Elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leur traitement. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthode de communication »<sup>70</sup>. Elles touchent la planète entière et elles facilitent l'échange des informations.

Face à une telle évolution, l'entreprise quel que soit sa taille ne pourrait rester à l'écart et elle commence à donner une importance à cette mutation par l'adoption de ces technologies d'information et de communication dans leurs différentes formes : intranet, internet, visioconférence etc.

« Structure organisationnelle et système de communication ne peuvent être considérer séparément, ils entrent inévitablement en interaction »<sup>71</sup>. En terme taylorien, le véhicule de l'information est très lent vus le nombre élevé des niveaux hiérarchiques. D'autre part, et en termes de management participatif qui encourage les salariés à découvrir eux même l'information interne en entreprise donne une rapidité et fluidité à la circulation de l'information.

Cependant, les technologies d'informations et de la communication permettent de développer le travail coopératif, le partage des compétences, l'échange des connaissances et des expériences, facilite l'accès aux savoirs, aux savoirs faire et encourage l'esprit d'équipe. Il devient facile à un salarié de demander de l'aide à partir de son ordinateur de bureau (qu'est au sous sole de l'immeuble) d'un autre salarié du 6em étages.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent à la fois la collecte, le traitement, le stucage et la circulation de l'information. L'intranet par exemple, met en liaison deux types de communication : une communication individuelle entre salarié et un autre par les courriers électroniques, et une communication collective entre un ensemble de salariés par les forums et les conférences virtuelles.

---

<sup>70</sup> Revu économie et du management, p 68.

<sup>71</sup> Idem, p73

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

Ceci permet une collaboration entre les individus et favorise une circulation rapide de l'information.

Mais tout n'est pas en rose, les dirigeants doivent contrôler et vérifier les flux d'informations pour éviter qu'elles soient déformées ou mal interprétées pendant leur circulation.

La réactivité et la flexibilité de l'organisation sont deux notions importantes vu les mutations de l'environnement que réside l'entreprise actuelle, et les réorganisations du travail sont inévitables dans le cas.

Les TIC « optimisent la façon de travailler avec un redéploiement des ressources vers des tâches à plus grande valeur »<sup>72</sup>. Cela explique que l'adoption d'une nouvelle technologie d'information et de communication implique des changements dans l'organisation habituelle du travail.

« Les experts s'accordent pour dire que l'efficacité des TIC est liée à la manière dont elles sont intégrées dans l'entreprise »<sup>73</sup>. C'est-à-dire que l'efficacité de ces technologies réside dans la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise elle-même.

C'est ainsi que plusieurs modifications vont suivre ce changement tel que la présence des salariés qui signifie leur disponibilité en ligne sur internet non pas en place dans leur bureaux.

### **3. Les nouvelles formes d'organisation de travail apporté par les TIC**

Les TIC ne sont pas devenus non seulement un support, mais aussi un facteur important du changement organisationnel et un atout dynamique, stratégique et indispensable pour une organisation dans l'accomplissement de sa mission et de ses objectifs. Un changement organisationnel est une tâche particulièrement difficile qui peut être vu sous deux aspects :

#### **3.1 Stratégique**

Les TIC ont un effet sur la culture de l'entreprise. Si elles réussissent à s'implanter avec les méthodes traditionnelles de travail, c'est que l'entreprise a bien déterminé l'impact des TIC dans sa stratégie.

Les TIC ont joué un rôle crucial et stratégique pour l'organisation car elles peuvent modifier la concurrence dans un marché.

---

<sup>72</sup> Idem, p71

<sup>73</sup> Idem, p73

### **3.2 Flexibilité**

On entend par flexibilité, « l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux »<sup>74</sup>. A ce titre, il y a lieu de dire que les Technologies de l'Information aident à l'amélioration par une réduction des temps et des coûts de traitement de l'information d'une part, et d'autre part, favorisent la transversalité de l'organisation et avec un redéploiement en réseau.

Avec l'introduction des TIC dans les organisations, le monde des affaires, en général, connaît des modifications profondes, ces technologies ont révolutionné les méthodes de travail et ont développé les techniques et méthodes utilisées dans les organisations.

### **3.3 Le télétravail**

Le télétravail désigne une nouvelle forme de travail se caractérisant principalement par le recours aux télécommunications, c'est-à-dire, le fait d'exercer ou d'organiser un travail à distance par le biais des technologies de l'information.

Le CARTAL définit le télétravail comme « une modalité d'exécution du travail exercé à distance, à temps plein ou à temps partiel, en utilisant les modes de communication électroniques, informatiques et télématiques »<sup>75</sup>.

Le travail à distance ou le télétravail peut être vu comme moyen d'aménager le temps, cette méthode de travail peut s'effectuer depuis le domicile, un télé centre ou de manière nomade (lieux de travail différents selon l'activité à réaliser).

### **3.4 Les équipes virtuelles**

Une équipe virtuelle, est une forme d'organisation de travail, qui associe un groupe de personnes qui travaillent à travers le temps, l'espace et les frontières organisationnelles avec des liens renforcés par la technologie de la communication (l'internet, le groupware, le workflow et l'intranet de l'entreprise).

Une équipe virtuelle ne signifie pas toujours un télétravailleur. Les télétravailleurs sont définis comme des individus qui travaillent à domicile. Cette forme d'organisation génère des difficultés qui ne sont pas encore toutes bien identifiées avec leurs conséquences organisationnelles et individuelles. Ces difficultés se situent à trois niveaux<sup>76</sup> :

- l'organisation prise dans son ensemble ;

---

<sup>74</sup> REIX, R. - Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité. In : revue française de Gestion, V1, N°3, Mai 1999, p. 3.

<sup>75</sup> SAADOUN Melissa, Technologies de l'information et de la communication et management, Hermès, Mars, 2000, P105.

<sup>76</sup> LANGEVIN Pascal et PICQ Thierry, contrôle des équipes virtuelles : une revue, 22ème congrès de l'AFC, France, 2001, P06

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

- l'équipe en tant qu'acteur individualisé ;
- l'individu membre d'une équipe.

### **3.5 Les centres d'appels**

Le centre d'appel peut être défini communément comme « une structure basée sur le téléphone et l'informatique, qui permet une communication direct et distante entre des clients et un téléopérateur, afin de répondre à un besoin et de développer la relation clientèle sous toutes ses formes »<sup>77</sup>.

Le téléphone est le moyen le plus utilisé dans ces centres mais le recours à d'autres moyens est possible tel le mail, le fax et même l'écrit et les gens qui y travaillent sont appelés téléacteurs, téléopérateurs, télé conseillers ou encore chargés de clientèle.

Ces centres d'appels sont des structures spécialisées qui se sont développés dans le domaine commercial, pour apporter des services aux clients dans le cadre de la gestion de la relation client (CRM), dans l'assistance technique à l'après-vente. Ils existent également en interne dans les grandes entreprises dans le domaine de la gestion des RH mais également pour apporter une assistance de haut niveau à des équipes technique en intervention chez les clients.

### **3.6 Les centres de services**

Le centre de services partagés se veut une organisation autonome chargée de la gestion en commun des services nécessaires à plusieurs sociétés ou divisions d'un même groupe et destinée à fournir des services informatiques pour le compte de ces sociétés.

Un Centre de Services Partagés (C.S.P), est un centre partagé spécialisé dans le traitement des informations et des procédures administratives pour plusieurs structures distantes d'une organisation, et répondent aux demandes d'informations, d'assistance techniques et participent à la résolution de situations complexes apparues dans les services.

Donc, un centre de « services partagés » est un service commun à un certain nombre d'entités d'un même groupe qui assure, pour le compte de ces entités, un ensemble cohérent de tâches. Ces services s'appliquent plus fréquemment dans les domaines comptables, logistiques, administration des ventes...etc.

---

<sup>77</sup> Organisations du travail et professionnalisation dans les centres d'appels, colloque organisé à Lyon, 20 juin 2002. Définition proposée par Denis Bérard, ch. De mission à l'Anact& Patrick Perrier, directeur d'études à Entreprise et Personnel,

#### **4. Les NTIC, facteurs de changement**

Dans l'entreprise, comme dans la société, il n'existe pas de facteur dominant explicatif du changement, mais une pluralité de facteurs qui interagissent les uns avec les autres. Le monde des nouvelles technologies n'est pas isolé et autonome. Il peut être commode de mettre l'accent sur un facteur particulier, de l'utiliser comme point d'entrée, pour rendre compte d'un changement global. Le changement technologique pour désigne à la fois de nouveaux objets techniques, leurs usages, les conditions de travail et les rapports sociaux qui en découlent. Les NTIC conduit à constater des effets plus ou moins direct tels que des transformations économiques et organisationnelles, en interaction avec les NTIC.

##### **4.1 Des effets directs sur l'économie**

La mise en œuvre des NTIC s'accompagne d'un développement des secteurs des télécommunications, de l'informatique, de l'électronique professionnelle et grand public, du conseil aux entreprises dans ces domaines ainsi que des activités qui concernent l'édition et la commercialisation de biens culturels.

Le commerce électronique correspond à l'ensemble des échanges électroniques de la planète liés aux activités commerciales, c'est-à-dire aux différents flux d'informations et de transactions électroniques concernant des produits ou des services. Il s'étend aux relations entre entreprises, au dialogue entre administrations et entreprises et bien sûr aux échanges entre particuliers et entreprises et utilise diverses formes de transmissions numérisées, dont Internet et les réseaux informatiques. Le commerce en ligne, en direction des particuliers, est un secteur encore naissant. C'est le domaine du commerce inter-entreprises, le « business to business » (B to B), qui se développe fortement.

Internet ne fait pas qu'apporter un outil nouveau aux pratiques commerciales existantes. Ce sont de nouvelles pratiques commerciales qui émergent, centrées autour de l'utilisation des flux d'information. Les effets de taille des entreprises, les impacts liés à leur localisation tendent à perdre de l'importance. Dans le même temps, la capacité à penser ses actions commerciales sur une échelle internationale, à définir de nouveaux réseaux de partenaires, à concevoir de nouvelles structures de distribution, devient un critère essentiel du développement de l'entreprise.

Cependant, s'il est vrai que de nouveaux marchés apparaissent, il n'y a pas d'effet certain en termes de productivité ou de croissance à l'introduction massive des NTIC dans les entreprises.

#### **4.2 Des effets sur les fonctionnements organisationnels**

Le développement des NTIC est ressenti par l'ensemble des agents économiques, aussi bien dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée. Toutefois, la diffusion des outils phares (Internet, intranet, ERP, etc.) dans les entreprises est soumise à une certaine contingence. On relève notamment que, toutes choses égales par ailleurs, les entreprises industrielles françaises sont d'autant plus équipées en TIC qu'elles sont de grande taille, innovantes dans leurs produits et qu'elles sont ouvertes sur l'exportation.

Les organisations évoluent pour intégrer les NTIC. Le travail de secrétariat se transforme, comme il l'avait fait dans la décennie quatre-vingt avec le développement de la micro-informatique. Les commerciaux peuvent désormais consulter à distance les bases de données (tarifs, stocks...) nécessaires à leur activité.

Ces effets induits sont parfois sources de conflictualité. Les NTIC créent des conditions permettant une redistribution du travail, mais altèrent souvent la compréhension que les employés avaient auparavant de leur travail, sans fournir des indications sur la manière d'effectuer leurs nouvelles tâches. Le système relationnel se trouve également modifié. En particulier, les rôles informationnels de l'encadrement peuvent se trouver profondément transformés par la messagerie électronique et les nouveaux systèmes d'information de gestion alors même que la hiérarchie n'a pas été préparée à cette transformation.

#### **4.3 Des effets sur l'emploi**

Technique et emploi entretiennent des relations complexes et l'impact des NTIC sur l'emploi ne se réduit pas à une relation de cause à effet. Certes, reprenant les arguments des économistes classiques en faveur du progrès technique – en particulier ceux développés par Alfred Sauvy dans son fameux ouvrage *La machine et le chômage* –, beaucoup d'auteurs avancent que les NTIC ont une influence positive sur le marché de l'emploi. Il existerait une corrélation entre la technologie de l'information et l'emploi. Mais, aujourd'hui, il n'y a pas de consensus sur le sens de cette corrélation. Selon certains cette relation serait plutôt positive alors que d'autres sont d'avis contraire. Une récente étude publiée par l'OCDE fait mention que les technologies de l'information détruisent des emplois dans certains secteurs d'activité, surtout des emplois peu qualifiés, mais qu'elles en créent dans d'autres secteurs exigeant des qualifications différentes à mesure que de nouvelles branches d'activité prennent le relais (informaticiens, consultants, etc.) dans les secteurs associés à ces technologies s'accroît, et progresse l'offre de formation pour assurer le perfectionnement des usagers et faire face à l'accroissement de la demande de spécialistes.

## **Chapitre II : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise**

La plupart des experts semblent d'avis qu'à long terme, les perspectives de croissance économique et de création d'emplois seront améliorées et que ce processus sera accéléré lorsque l'économie de l'information s'étendra aux domaines des services. Cependant, aucune estimation précise n'existe concernant l'impact des technologies sur la performance des organisations.

L'emploi est également influencé par des changements dans les profils de main d'œuvre. Les compétences demandées sont plus nombreuses et plus larges et les exigences des entreprises quant au niveau de qualification requis s'élèvent.

Le maniement aisé d'un micro-ordinateur avec ses diverses fonctionnalités devient une compétence élémentaire pour chacun, quel que soit son niveau hiérarchique et la nature de ses activités. Il s'agit de maîtriser les outils liés aux technologies de l'information et de la communication et leurs différents champs d'application : traitement de texte, tableur, messagerie, etc.

## **Conclusion :**

Dans un environnement aussi complexe, l'entreprise actuelle réside en essayant d'acquérir sa propre identité et sa propre culture. L'intérêt est de faire augmenter le sentiment d'appartenance des acteurs interne et/ ou externe à leur entreprise ou marque.

La communication interne est un outil de partage de la culture de l'entreprise, des connaissances et des compétences. Nous ne parlons pas que d'outil technique, mais c'est un outil stratégique au service du management de l'entreprise.

L'élaboration d'une stratégie de communication interne se fait à travers plusieurs étapes, c'est toute une démarche qui consiste à analyser de la situation, choisir un positionnement, choisir des objectifs, viser des cibles, bien choisir un message, définir les moyens de la communication et les planifier. C'est tout un plan de communication à définir, l'appliquer et l'évaluer pour connaître le degré de sa réussite ou non.

Enfin de notre chapitre, nous avons abordé les technologies de l'information et de la communication et leur impact sur l'efficacité du processus de la communication interne. Nous avons vu aussi que ces technologies nouvelles sont sans cesse de développement, ce qui engendre des modifications, autrement dit des changements permanant.

A ce fait, ses technologies sont source et accélérateurs de changement. Ce qui introduit la suite de nos chapitres consacrés au changement organisationnel en entreprise.

# Chapitre III

## Le changement organisationnel

*Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise.*

*Jean Monnet*

### **Introduction :**

Les évolutions rapides que connaît le monde entier engendrent des progrès permanents. Ces progrès nécessitent une adaptation aux nouvelles exigences. L'entreprise n'échappe pas à ce contexte et elle s'influe par ces modifications. L'organisation du travail est aussi soumise à des changements et c'est dont le changement organisationnel.

Dans ce chapitre nous traiterons les différents modèles théoriques du changement afin de comprendre le développement de la conception de ce thème.

Puis, nous allons voir les domaines du changement, ses causes, les acteurs et les facteurs déclencheurs du changement.

Finalement, nous abordons le phénomène de la résistance au changement. Un fait naturel chez les individus face à l'obscurité de l'avenir et aux changements dont la stratégie de la communication interne joue son rôle de compréhension et d'accompagnement pour ces individus.

## Chapitre III : Le changement organisationnel

### Section 01 : L'approche conceptuelle

#### 1. Le processus du changement, définition :

Dans les sciences de la gestion, le changement « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois : devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer »<sup>1</sup>.

Le thème du changement a été abordé par plusieurs auteurs. Certains le définissent comme « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »<sup>2</sup>.

Van de Ven & Poole le considère comme étant «un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation»<sup>3</sup>.

D'autre le considère comme « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »<sup>4</sup>. Pour Guilhon (1998), le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles.

La plus part des auteurs se mettent d'accord que le changement est l'abandon ou l'actualisation des anciennes habitudes dans le but de s'adapter aux nouvelles situations.

Nous pouvons aussi définir le changement organisationnel comme étant une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il s'agit donc d'un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un

---

<sup>1</sup> Beaudoin, P. (1990). La Gestion Du changement : Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation. Montréal : Libre Expression, p43

<sup>2</sup> Pierre Colletette, Gilles Delisle et Richard Perron, Le changement organisationnel, Théorie et pratique. Presses de l'Université du Québec, 1997, p 20

<sup>3</sup> Van de Ven A-H. & Poole M-S. (1995), "Explaining Development and Change in Organizations", Academy of Management Review, Vol.20, n° 3, p 510

<sup>4</sup> Bélanger, 1994, p357.

### Chapitre III : Le changement organisationnel

instant  $t$  et un instant  $t + 1$ »<sup>5</sup>. Le changement organisationnel traduit ainsi le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation. Il s'agit donc d'« un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant  $t$  et un instant  $t + 1$  »<sup>6</sup>.

Dans une entreprise, l'organisation du travail est aussi soumise à des changements et c'est donc le « changement organisationnel ».

Grouard et Meston définissent le changement organisationnel comme étant « le processus de transformation radical ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »<sup>7</sup>.

Il est aussi « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »<sup>8</sup>.

D'après ces deux auteurs, on peut comprendre que la notion du changement organisationnel est une réorganisation du travail que ce soit complète ou partielle dans l'entreprise et qu'elle est perçue par les individus qui font partie du système.

Pour leur part, Autissier et Moutot (2013) considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatique et de gestion), les pratiques (manières de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et les zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. « Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires »<sup>9</sup>.

Le tableau suivant nous résume le développement de la conception du changement.

---

<sup>5</sup> Beriot, D. (1992). Du microscope au macroscopie : l'approche systémique du changement dans l'entreprise, Paris, ESF Editeurs, p103.

<sup>6</sup> Idem, p103

<sup>7</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement. 3<sup>em</sup> éd DUNOD. Paris 1998, p 98

<sup>8</sup> Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron . op.cit, p 20

<sup>9</sup> Autissier, D. et Moutot, J-M. (2013). Méthode de conduite du changement (3<sup>ème</sup> éd.). Paris : Dunod, p 07

### Chapitre III : Le changement organisationnel

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du management	Les principales perspectives théoriques
Fin de la première guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation.	Théorie de la croissance de cycle de vie, de contingence et de développement organisationnel.
Fin des années 70	Récession et décroissance. Crise pétrolière 1973 Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire. Evénement dramatique. Une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations. Approche constitutionnalisés. Théories culturelle et cognitive. Théorie de l'équilibre ponctué.
Fin des années 80	Crise de toute nature. Concurrence accrue Précarisation de l'emploi.	La seule chose prévisible : une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. L'affaire de tous les membres de l'organisation.	Théorie de l'apprentissage. Théorie évolutionniste. Théories de la complexité (du chaos). Les approches constructives.

Source : DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol 3. 1999

**Tableau N°08 : synthèse de l'historique du changement**

### 2. Les dimensions du changement :

Selon Grouard et Meston, le changement a trois dimensions principales : sa profondeur, sa rapidité et son mode d'implication.

#### 2.1 La profondeur du changement :

On entend par profondeur le degré d'affection de la réalité de l'organisation. Le changement peut être petit et superficiel. Les changements superficiels jouent un rôle essentiel dans l'entreprise. Ils peuvent porter sur l'ensemble des composants de l'entreprise. Ils répondent à la nécessité d'évoluer en un environnement en mouvement. Les changements superficiels sont facile à décider, leur conséquences ne sont pas trop lourdes en cas d'échec et leur cout et limité, mais ils peuvent demander des efforts importants pour être réaliser et ils doivent s'effectuer rapidement pour garantir leur efficacité et la survie de l'entreprise. « Les changements superficiel peuvent donc être nombreux et finiront par transformer l'entreprise en profondeur »<sup>10</sup>.

Lorsque les changements superficiels ne suffisent pas, l'entreprise sera subite à des changements profonds. « Ceux qui transforment fortement la réalité de l'entreprise »<sup>11</sup>. Ils mobilisent une grande partie de ressources humaines et matérielles. Les changements profonds portent essentiellement sur la stratégie, la structure organisationnelle et la culture d'entreprise. Ils provoquent généralement des bouleversements majeurs structurel et stratégique. Ils ont le caractère compliqué et leur élaboration est couteuse. Contrairement aux changements superficiels, leurs conséquences sont lourdes. Ils créent des attentes fortes et leur succès provoquent des effets positifs. Tandis que leurs échecs sont un réel traumatisme pour le fonctionnement de l'entreprise.

#### 2.2 La rapidité du changement :

Changer ne suffit plus, il faut changer rapidement pour conserver ou améliorer ses positions concurrentielles »<sup>12</sup>. La rapidité du changement est le résultat de combinaison entre la durée du changement et sa profondeur. C'est le temps nécessaire à une entreprise pour effectuer le changement. La durée du changement doit être la plus courte possible pour éviter tout phénomènes de perte de motivation à cause du

---

<sup>10</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, op.cit, p19

<sup>11</sup> Idem, p 20

<sup>12</sup> Idem, p 21

## **Chapitre III : Le changement organisationnel**

long chemin que la salarié traversera son aucune résultat réel. Ceci à une relation avec le degré de flexibilité de chaque entreprise. Il est favorable de réalisé son opération de changement dans un temps minimal pour maximiser le profit des bénéfices. L'entreprise doit être rapide dans ses réactions que ce soit pour s'adapter, innover ou contra attaquer. Elle se trouve face à effectuer rapidement et simultanément de nombreux et différents changement en même temps et ceci touche différents domaines : la production, les produits, les services, les réseaux de distribution, les recherches et le développement, les formations, le positionnement de l'entreprise etc. Des changements très profonds peuvent s'effectuer efficacement dans des courtes délais si les circonstances l'exigent, les dirigeants en sont conscients et que l'adaptation de l'entreprise au changement est élevée. La rapidité du changement exige aussi l'habitude des salariés à un tel processus. Le degré de la flexibilité chez les salariés à une grange influence sur la rapidité du changement. Car il est difficile à faire surmonter les résistances d'un groupe qui voie le changement comme un traumatisme et cela prendra un temps important. En revanche, il est bien facile de les surmonter auprès d'un groupe qui a déjà vécu de telle expériences de ce processus donc le temps de réaction sera court ce qui implique la rapidité de la réalisation du changement.

### **2.3 Le mode d'imposition du changement :**

Cette dimension est généralement initiée par la haute direction. Des études sur la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées et/ ou visé par le changement sont misent bien en avant pour sélectionner les moyen de changement dont ils se traduisent dans les modes d'imposition.

### **3. Les types du changement organisationnel :**

On distingue trois grands types de changement :

#### **3.1 Les grandes transformations complètes :**

Ce type de changement implique la mobilisation d'énormes ressources dans l'entreprise. Il porte le caractère complexe, durable et organisationnel car il touche aux performances de l'entreprise et sa survie. La restructuration ou le réingéniering font partie de ce type de changement.

### **3.2 La transformation de processus de fonctions :**

Contrairement au premier type de changement, celui-là touche juste une partie de l'entreprise. Il s'agit de « la refonte et l'optimisation des activités existantes ou sur des évolutions plus fortes pouvant aller jusqu'à l'externalisation complète ou partielle des activités »<sup>13</sup>. Tel que confier la fonction de vente à une entreprise externe spécialisé, dans la mesure d'adopté le E-commerce.

### **3.3 Les changements ciblés :**

Ils touchent « une entité ou une partie d'un processus ou d'une fonction »<sup>14</sup>. Tel que les changements dans les standardisations comptables. Ce type de changement est plus simple à mener que les deux précédents.

## **Section 04 : Les modèles du changement :**

Plusieurs modèles ont été proposés par des auteurs suite à leurs études des processus de changement. Nous développerons dans ce qui suit quelque un.

### **1. Le modèle de Kurt Lewin (1958) :**

Le model du changement développer par Kurt Lewin est considéré comme une base solide pour la théorie du changement, le processus de changement est divisé en trois étapes : l'étape du dégel, l'étape de la transition et l'étape du regel.

- **L'étape du dégel ou la dé cristallisation :** c'est l'étape initiative du changement. Elle doit être établie dans un environnement qui convient aux destinataires. Elle est la période de l'abondance d'enceins comportements, attitudes ou perceptions et l'acquisition d'autre manière de faire.
- **L'étape de la transition :** Durant cette étape, les individus investissent l'essentiel de leur énergie car cette correspond à l'apprentissage de nouveaux mode de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements.

---

<sup>13</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, op.cit, p 24

<sup>14</sup> Idem

## | Chapitre III : Le changement organisationnel

- **L'étape du regel ou la recristallisation :** Durant cette étape, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements se stabilisent et se recristallise c'est-à-dire se construit une nouvelle forme et finalement le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire.

### 2. Le modèle de Collerette et al (1997) :

Il examine les expériences des individus concerné par le changement afin de pouvoir les comprendre et de savoir comment ils s'y adaptent. Le modèle proposé par Collerette et al se constitue de quatre phases suivantes :

- **La phase de l'éveil :** C'est l'interrogation sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. C'est la perception des individus qui acceptent ou refusent de remettre en cause leur présentation du réel. Ceux qui l'acceptent sont les déclencheurs de la phase suivante.
- **La phase de la désintégration :** Les individus développent certaines attitudes durant cette phase. Ils peuvent être réceptifs ou réfractaires. Cette période est généralement accompagnée par un mélange de sentiment d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.
- **La phase de la reconstruction :** C'est la période où l'individu s'approprie de nouvelles significations qui l'aideront à réagir d'une façon satisfaisante aux situations qui se présentent.
- **La phase de l'intégration :** pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font désormais partie des habitudes.

### 3. Le modèle de Kotter (2000) :

Ce modèle est stratégique. Il a pris naissance après dis ans d'études sur plus de centaine d'entreprise. Il se compose de huit étapes :

- **Susciter un sentiment d'urgence :** généralement c'est les changements environnementaux qui déclenchent le changement organisationnel (concurrence, technologie...). Les personnes qui les aperçoivent déclenchent « l'alarme de plus largement possible, qu'il s'agit de crise ou potentiels à ne

pas manquer »<sup>15</sup> Selon Kotter, la réussite de cette étape nécessite la coopération d'un maximum de gens conduit par un leader conscient de la nécessité d'une sérieuse évolution.

- **Constituer un noyau dur :** cette étape est consacré a faire grossir la cellule des individus pour renforcer le processus de changement. Le rôle du leader est de partager les opportunités et « de créer un niveau suffisant de confiance et de communication »<sup>16</sup>.
- **Développer une vision :** la vision doit être claire et facile à communiquer. Elle doit exprimer clairement la direction que l'entreprise souhaite suivre.
- **Communiquer cette vision :** dans une situation de changement, « la communication est affaire de mots et de comportements »<sup>17</sup>. Il est important d'assurer le soutien et la compréhension de la vision pour les individus.
- **Donner des moyens d'action :** le processus de changement implique de plus en plus d'individus. Ces derniers expérimentent de nouvelles approches et proposent de nouvelles idées à condition qu'elles soient inscrites dans le champ élargi de la vision pour ne pas créer des contraintes indésirables.
- **Définir des objectifs intermédiaire :** la plus part des individus abandonnent le processus de changement ou se rendent aux rangs de la résistance quand ils s'aperçoivent qu'il faudra beaucoup de temps pour en arriver à des résultats importante. Pour l'éviter, Kotter propose de fixer des objectifs à court terme (un ou deux ans) pour faire sentir les individus le contraire.
- **Consolider les progrès et demander plus :** il est trop risqué de « crier trop tôt victoire »<sup>18</sup>, pas avant la dernière étape selon Kotter. Ses études en mener à confirmer que le processus de changement s'arrêtera et que les anciennes traditions prennent peu à peu leur droits si on déclare la réussite du processus avant de passer par l'étape d'ancrer profondément le changement dans la culture de l'entreprise.
- **Institutionnaliser la nouvelle approche :** il est nécessaire que le changement passe dans les habitudes, les nouveaux comportements, normes et valeurs

---

<sup>15</sup> John P. kotter, Le changement, Harvard Business Review, éd d'organisation. Paris 2000 p 04

<sup>16</sup> Idem, p8

<sup>17</sup> Idem, p14

<sup>18</sup> Idem, p18

communes de l'entreprise. Si non, il risque « de s'altérer sitôt la pression relâchée »<sup>19</sup>.

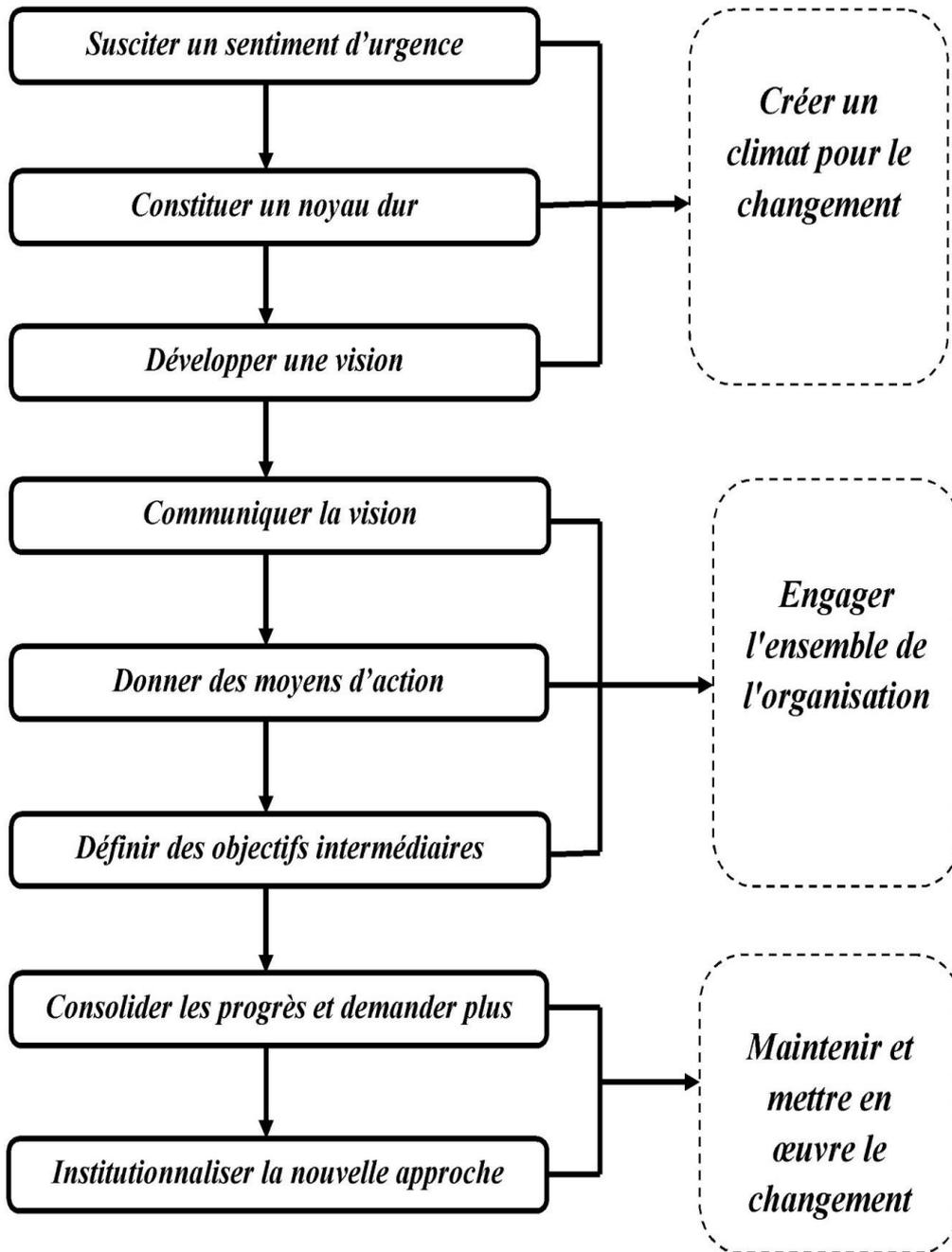


Figure N°07 : Modèle du changement développé par Kotter

Source : John. P. KOTTER (2000)

<sup>19</sup> John P. kotter, op.cit, p20

#### 4. Le model d'Edgar Schein :

La culture est souvent citée comme un obstacle à la mise en œuvre d'une nouvelle initiative ou tentative de changement. Mais elle est aussi une bonne chose, affirme Edgar H.Schein qui la considère comme étant un mécanisme qui vise à stabiliser et à rendre l'organisation plus prévisible.

Edgar Henry Schein, né en 1928. Il est professeur au MIT SloanSchoolon Management. Auteur du livre « Organizational culture and leadership ». Il est reconnu dans le domaine du développement organisationnel, y compris le développement de carrière et la culture organisationnelle. Il est l'inventeur du concept culture d'entreprise.

Le model d'Edgar Schein permet d'analyser la culture d'une entreprise de manière beaucoup plus nuancée via une approche anthropologique. Schein considère le changement comme un processus dynamique, écologique et sociologique qui touche les modes de pensés et la personnalité dont il faut les respecter pour garder l'identité qui diffère d'un individu ou d'une entreprise à une autre.

Comme le montre le schéma suivant, Ed Schein divise la culture d'une entreprise en trois niveaux :

- **Artefacts** : ce sont les aspects visible de la culture, tel que les comportements observables, les façons de s'habiller, les mythes fondateurs, etc. Ils sont faciles à identifier mais il est difficile d'en tirer une signification.
- **Valeurs** : ils comprennent les stratégies, objectifs et philosophies choisies de manière consciente et qui sont diffusées par la direction et le management de l'entreprise.
- **Prémises** : les prémises qui représentent les croyances, sont difficiles à discerner car elles opèrent au niveau de l'inconscient. Elles portent sur des questions telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de vérité, etc. Elles ne sont pas quasiment jamais remises en cause.

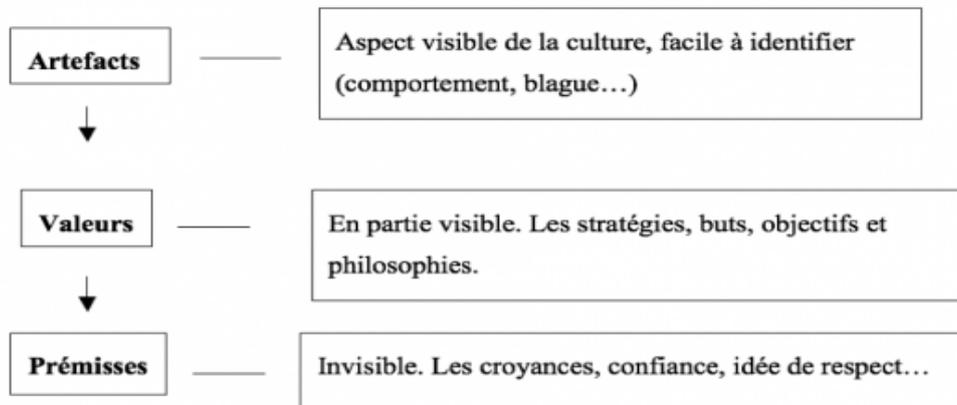


Figure N°08 : Le modèle d'Edgar Schein<sup>20</sup>

Le changement selon Schein est donc un processus très complexe qui revoie l'idiologie, les courants, les sentiments, les perceptions et les convictions des individus pour pouvoir introduire le changement des habitudes toutes en réservant la confidentialité et l'identité personnelle pour que le changement ne se transforme pas en lavage de cerveau et n'élimine pas les différences individuelles.

Par conséquent, Schein souligne l'importance de la consultation par le diagnostic, l'intervention et l'interview afin de recueillir des informations sur la situation à changer. Selon lui, ce sont des recherches sur terrain pour réussir un changement.

### 5. Le model d'ADKAR :

L'acronyme « ADKAR » est l'assemblage de la première lettre des mots « **A**wareness, **D**esire, **K**nowledge, **A**bility et **R**einforcement ». Ce modèle a été conçu par la société américaine PROSCI en 1998 après avoir effectué des recherches auprès de 300 sociétés ayant mis en œuvre des changements profonds. Il est construit sur l'observation scientifique selon laquelle pour qu'un changement soit effectif chez tout être humain.

L'ADKAR est un modèle pouvant être utilisé comme outil de gestion du changement. Ce modèle est plus précisément utile pour soutenir les plans de communication avec le personnel et ainsi favoriser l'adhésion des intervenants aux changements que l'on veut implanter.

<sup>20</sup>Reine Al Sahyouni Bou Fadel, « L'interopérabilité culturelle et l'interculturalité », *Communication* [En ligne], vol. 34/1 | 2016, mis en ligne le 02 septembre 2016, consulté le 12 décembre 2017. URL : <http://journals.openedition.org/communication/6636> ; DOI : 10.4000/communication.6636

## **Chapitre III : Le changement organisationnel**

Le modèle ADKAR pour le changement propose (05) étapes à suivre :

La sensibilisation (Awareness) : dans cette première étape on doit répondre aux questions : pourquoi on change ? Qu'est ce qui change ? Qu'est-ce que l'on gagne à changer ? Qu'est-ce que l'on perd si on ne change pas ? Comment le changement va-t-il être géré ?

Désire (Desire) : c'est une étape au cours de laquelle on cherche à susciter chez les individus le désir de participer et soutenir le changement.

Connaissance (Knowledge) : c'est comprendre en quoi consiste le changement et savoir comment changer. C'est-à-dire, savoir ce qu'il faut faire pour produire le changement et faire connaître à chaque membre du personnel le rôle précis qu'il peut jouer dans le processus du changement.

Capacité (Ability) : c'est la capacité à mettre en œuvre le changement au quotidien en donnant la formation qui permet de faire connaître le problème et la façon de procéder pour apporter les changements.

Renforcement (Reinforcement) : c'est un processus continu. Elle consiste en la mise en place de toutes les actions qui vont permettre de rendre pérenne le changement en communiquant les premiers succès. En analysant les résultats, évaluant et pilotant l'acceptation des utilisateurs, renforçant les nouveaux comportements et finalement, évaluer l'efficacité de la gestion du changement et ne pas hésiter à se remettre en question.

### **Section 03 : Comprendre le changement organisationnel dans l'organisation :**

#### **1. Les domaines du changement :**

Les mobiles du changement sont divers et ils peuvent prendre de différentes formes. L'entreprise est un ensemble extrêmement complexe. Elle est le résultat de combinaison entre ses ressources humaines, les actifs matériels et les actifs immatériels. L'entreprise est constituée des éléments qui la concrétisent (le corps) qui correspond à ce qui la forme, ce qui est visible et matériel (les produits, l'organigramme, les systèmes d'information, les procédures etc.), et des éléments qui l'animent (l'esprit) qui correspondent à ce qui fait agir l'entreprise, à ce qui est

## Chapitre III : Le changement organisationnel

invisible et immatériel (valeurs partagées, modes de relations, comportements, les manières de pensées etc.)

« Ces composants sont souvent regroupé en cinq grands domaines à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : la stratégie, la structure, les systèmes, le culture et le mode de management »<sup>21</sup>. Ces composants imbriqués sont tous concernés par le changement.

### 1.1 La stratégie :

La mission de la stratégie est de fixer l'activité, les objectifs et les moyens de l'entreprise. Elle oriente les efforts. Elle occupe une place importante dans la gestion des relations externe et interne.

La stratégie joue un rôle essentiel dans l'initiation et la provoque du changement. Elle doit entraîner l'entreprise à s'adapter pour garder sa force et sa performance pour faire face aux changements et aux divers sources de turbulences.

Les stratégies sont souvent élaborer du haut vers le bas de l'entreprise. Certaines entreprises parlent « d'adaptations stratégique guidé par l'intention stratégiques...qui correspond à l'objectif global que se donne l'entreprise à moyen et long terme »<sup>22</sup>. C'est la création des avantages concurrentiels suggérer par des groupes interne qui permettront d'atteindre les objectifs. Ces suggestions peuvent devenir des adaptations stratégiques si elles sont pertinentes.

Les stratégies peuvent être constituées aussi à partir de la base de l'entreprise. Ceci se fait grâce à la bonne remonté de l'information. Il permet à renforcer la position de l'entreprise en améliorant en même temps l'ensemble des éléments qui la compose.

### 1.2 La structure :

La structure est définie par la direction de l'entreprise. Elle est la manière dont ses ressources (homme, machines, marque...) sont organisées. Elle établit la répartition en directions, divisions, départements ou services et entités. Elle définit à chaque salarié son positionnement dans l'entreprise, son

---

<sup>21</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, op.cit, p 32

<sup>22</sup> Idem, p 34

## Chapitre III : Le changement organisationnel

rôle, ses supérieurs, ses pouvoirs et la nature des relations avec les autres membres et son environnement.

La structure de l'entreprise peut être source d'efficacité comme d'une inefficacité de son activité car le bon fonctionnement d'une entreprise ne dépend pas seulement de sa structure mais aussi dans la génération des relations informelles existantes et leurs interlocuteurs qu'est un défi pour les dirigeants de entreprises.

Les changements qui touchent la structure doivent faciliter le fonctionnement et assurer la cohérence entre stratégie, culture et mode de management.

### 1.3 Les systèmes :

C'est l'ensemble des manières de circulation des flux d'informations, de matières premières, de produits finis, d'argent, ressources humaines etc. « les systèmes sont extrêmement présents dans l'exercice de l'activité. Leur fonctionnement mobilise une grande partie de l'énergie de l'entreprise et ils jouent un rôle important dans son niveau de performance »<sup>23</sup>.

Les systèmes d'information et de prise de décisions sont déterminants. Ils donnent à l'entreprise la capacité de saisir les opportunités et les menaces et à réagir aux attaques.

Il ne s'agit pas que des systèmes formels, au contraire les aspects informels et implicites sont aussi importants. « Les dysfonctionnements sont d'ailleurs souvent découverts et résolus par des échanges imprévus et informels »<sup>24</sup>.

La multiplicité des systèmes en entreprise, leur diversité et les interactions existantes augmente la complexité du changement vue l'important rôle des systèmes dans l'alignement des tâches.

### 1.4 La culture :

La culture de l'entreprise est l'ensemble des valeurs partagées par tous les membres de cette dernière. Elle se traduit à travers les comportements, les habitudes et les rites, la manière dont le travail est vécu et la forme des relations interpersonnelles. Elle a une grande influence sur l'activité de l'entreprise. C'est donc pourquoi changer une culture est crucial et compliqué. « La culture change en effet beaucoup plus sous l'effet des actions quotidiennes, que sous celui des efforts de formation ou des décisions des dirigeants »<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, op.cit, p 30

<sup>24</sup> Idem, p 37

<sup>25</sup> Idem, p 39

## Chapitre III : Le changement organisationnel

La culture change lentement et c'est une des contraintes qu'il faut prendre en compte le début du changement.

### 1.5 Le mode de management :

C'est la manière dont les dirigeants gèrent et animent l'entreprise. Il est lié à la personnalité des dirigeants. C'est dernier sont ceux qui impose le changement. « Leurs préoccupation est la façon dont ils les traitent ont donc une forte incidence sur l'activité de l'entreprise et son évolution »<sup>26</sup>. Ainsi que les dirigeants initiateurs du changement doivent être convaincus de la nécessité d'adapter leur mode de management aux objectifs visés. Leur comportement, leurs manières d'agir et de réfléchir observer par les membres de l'entreprise consiste un réel levier pour faire changer l'entreprise.

### 2. Les causes du changement :

« Le changement est le résultat d'un processus de décision plus ou moins formel et explicite, qui intègre le besoin d'adaptation et les initiatives internes. La spécificité de chaque entreprise sur ces deux aspects fait que chaque changement est unique »<sup>27</sup>.

Les causes du changement se réparties entre les causes externes et les causes internes.

#### 2.1 Les causes externes :

Elles « correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entité qui va changer »<sup>28</sup> tel que les clients, les concurrents, les innovations technologiques etc. cet environnement provoque des contraintes qui oblige l'entreprise à changer. Les changements causés par l'externe sont indispensables pour conserver la part du marché de l'entreprise et pour atteindre des performances satisfaisantes. Les cause externes du changement s'inscrivent dans :

- **Le marché :** Il s'agit des acheteurs actuels et potentiels. Les évolutions que connaissent les marchés obligent l'entreprise à s'adapter. Ces évolutions peuvent porter sur les produits et les services offerts, leur prix et leurs manières et qualités de distribution. C'est ce qui provoque des changements profonds en entreprise.

---

<sup>26</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, p 40

<sup>27</sup> Idem, p 11

<sup>28</sup> Idem

- **Les actions de la concurrence :** C'est le mouvement des concurrents dans le marché tel que le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation de nouveaux canaux de distribution, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, l'amélioration des méthodes de production. Tous ces mouvements et bien d'autres sont des facteurs et des aspects qui obligent l'entreprise à agir et à changer. « les entreprises sont constamment soumises à cette menace. Elles peuvent l'anticiper en s'efforçant d'améliorer en permanence leur situation et /ou réagir le plus rapidement possible »<sup>29</sup>.
- **L'innovation technologique :** Les innovations technologiques rendent plus performant les fabrications des produits et les modes de fonctionnements qui n'existaient pas auparavant. Les innovations petites ou grandes permettent des améliorations et elles forcent l'entreprise à changer pour s'y adapter. Les changements provoqués d'une telle cause porte parfois sur le cœur du métier de l'entreprise, comme l'exemple de KODAK qui s'est trouvé face à la révolution des cartes mémoires et les appareils photo numérique. Elle peut porter aussi sur le fonctionnement de l'entreprise comme l'évolution de la robotique.
- **L'évolution de la législation et de la réglementation :** Elle porte sur la modification de l'environnement de l'entreprise en provoquant des contraintes soudaines. La législation et la réglementation peuvent créer ou supprimer des avantages fiscaux par exemple, comme elles peuvent obliger l'entreprise à respecter certaines règles ou supprimer des règles existantes.
- **La modification de l'actionnariat :** Elle touche en particulier les performances financières. Elle peut être provoquée par des modifications des objectifs visés par l'entreprise. C'est une cause de changement moins fréquente que les précédentes causes mais elle peut provoquer des changements radicaux.
- **Les évolutions de la société :** Ils correspondent aux évolutions que peut rencontrer les modes de vie et les modes de penser. Ceci provoque des changements lents mais très vastes et avec de lourdes conséquences. Ces évolutions touchent les salariés qui sont en même temps des citoyens et des consommateurs.

---

<sup>29</sup>Idem, p 14

### 2.2 Les causes internes :

Ce sont des changements induits par l'entreprise qui expriment sa volonté de se développer et la vision des dirigeants. Les causes internes du changement peuvent être les suivants :

- **Le développement de l'entreprise et sa croissance :** « L'augmentation de l'activité crée des problèmes nouveaux, qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants »<sup>30</sup>. Ainsi que l'accroissement des volumes des produits demande de redéfinir l'organisation de la production, la logistique interne, les processus de contrôle de qualité et le pilotage d'approvisionnement. Ceci entraînent des changement profonds car « ce qui fonctionnait lorsque l'entreprise comprenait une centaine de salariés ne fonctionne plus lorsqu'elle en compte mille... et ce qui répondait bien à ses besoins alors qu'elle avait un millier de clients n'est plus adapté alors qu'elle en sert maintenant dix mille »<sup>31</sup>.
- **La vision du dirigeant :** C'est la volonté du dirigeant de modifier la situation existante pour renforcer son entreprise. Comme par exemple l'amélioration de la qualité, le lancement d'un nouveau produit, la séparation de certaines activités et l'acquisition de nouvelles compétences. Ceci va entraîner l'entreprise à changer seule par la volonté de son dirigeant en visant sa performance.

### 3. Les causes d'échec du changement :

La résistance au changement, quel que soit son origine et sa forme, ne constitue guère la seule cause de difficulté ou d'échec d'un processus de changement. En effet, le changement peut échouer pour une multitude de raisons telles que : une vision mal définie et non partagée, un changement prescrit inhibant les initiatives ou encore une communication déficiente. Nous reprenons les huit causes d'échec du changement recensées par Kotter (2000).

**3.1 Le manque de stimulation du sentiment d'urgence :** la stimulation de l'urgence est considérée par l'auteur, comme une étape importante du fait qu'elle permet de maximiser la coopération entre acteurs. Les dirigeants peuvent «prendre un mauvais départ» en sous-estimant «la difficulté de sortir les individus de leurs pantoufles». Ils peuvent aussi ne pas accorder le temps nécessaire aux préliminaires. D'une manière

---

<sup>30</sup> Benoit Grouard, Francis Meston , op.cit, p 17

<sup>31</sup> Idem

générale, nous explique l'auteur, les dirigeants sont «paralysés par les risques. Ils craignent de susciter des réflexes défensifs chez les employés les plus anciens, de faire chuter le moral des troupes, de perdre le contrôle des événements, de menacer les résultats à court terme, de faire plonger le cours d'action, et de se voir reproché d'avoir provoqué une situation de crise»<sup>32</sup>.

**3.2 La non constitution d'un noyau dur** : selon l'auteur, la définition du changement doit être faite par «une cellule de base» qui doit se développer avec le temps. Ainsi, pour qu'un changement réussisse, il faut constituer une coalition, comme étant une force réelle pour le changement. Cette coalition intègre un dirigeant actif, certes, mais aussi d'autres acteurs animés par la volonté de mettre en œuvre le changement.

Pour constituer ce noyau, les dirigeants doivent créer l'urgence et aussi faire «partager le même constat de départ sur l'état de l'entreprise et sur ses opportunités». Cela étant dit, à ce niveau, un degré de confiance suffisant et une communication soutenue sont nécessaires.

**3.3 Manque de vision concernant le changement** : selon l'auteur, la vision est une source de réussite du changement, elle doit donc véhiculer une image du futur facile à communiquer et à partager et attrayante pour tous les acteurs. Kotter affirme à cet égard : «faute d'une vision juste, l'effort de changement risque d'aboutir à une liste de projets confus et incompatibles entre eux, pouvant entraîner l'entreprise dans une direction erronée, noire nulle part»<sup>33</sup>. Et l'auteur ajoute qu'une vision du changement compliquée ou floue ne sera d'aucune utilité et qu'un mode de diffusion de la vision du type «top down» accentué, négligerait la participation des acteurs concernés. Ce qui ne favorise guère la motivation et l'implication des employés. Bien au contraire, cette logique favorise la peur de la prise de l'initiative et limite l'énergie nécessaire pour tout changement organisationnel.

**3.4 Un effort de communication minime** : les dirigeants doivent faire passer les messages véhiculant le changement à tous les niveaux de l'organisation et cela en usant des journaux internes ainsi que des réunions. Kotter explique d'ailleurs que «la communication est affaire de mots et de comportements, ces derniers étant le plus souvent les plus convaincants. Rien ne ruine plus facilement les efforts de changement

---

<sup>32</sup> **Kotter J-P. (2000).** « Conduire le changement : huit causes d'échec ». Collection Harvard Business Review. Editions d'organisation, p04

<sup>33</sup> Idem, p 11

que, de la part d'individus haut placés, une attitude incohérente par rapport aux discours tenus»<sup>34</sup>.

**3.5 Sous-estimer les obstacles :** l'auteur considère que sous-estimer les obstacles et les freins au changement, tels que l'existence d'une structure contraignante, peut être une cause d'échec du changement.

**3.6 Ne pas donner des repères à court terme :** Kotter explique que l'évaluation profonde de la situation exige du temps et nécessite aussi qu'on s'appuie sur des objectifs à court terme. Il convient pour les promoteurs du changement de montrer aux acteurs des preuves tangibles et «que le jeu vaut bien la chandelle» afin d'éviter que ces derniers abandonnent le projet du changement.

**3.7 Crier top vite victoire :** selon l'auteur, l'une des causes d'échec d'un changement a trait au fait que les promoteurs du changement soient frappés d'un sentiment de contentement face aux premiers résultats positifs. Kotter appelle alors les réformateurs à utiliser les gains réalisés à court terme pour s'attaquer à des problèmes plus fondamentaux et de «garder à l'esprit qu'un travail de rénovation ne se réalise pas en plusieurs mois, mais en plusieurs années».

**3.8 Ne pas ancrer le changement dans la culture d'entreprise :** enfin, pour l'auteur, il faut que le changement touche les habitudes «dans le sang de l'entreprise». Ainsi, les nouveaux comportements doivent être enracinés dans les normes et les valeurs communes des acteurs, à défaut de quoi, «ils risquent de s'altérer sitôt la pression lâchée»<sup>35</sup>.

Cependant, Kotter (2000) invite à considérer en l'échec du changement un aspect positif. En effet, selon cet auteur, si le changement a échoué, il provoque un apprentissage organisationnel permettant de prévenir le blocage lors d'un changement futur. Les acteurs, grâce à cette expérience, mémorisent le changement et ses conséquences. Ce qui les rend à même à affronter de nouveaux changements. Ainsi, l'apprentissage organisationnel s'avère l'un des effets tangibles du changement. C'est ce qui rejoint l'idée de Senge (1990) qui définit l'organisation apprenante comme celle qui est capable de changer de manière continue parce qu'elle a appris comment changer de manière efficace. Aussi, Guilhaon (1998) a émis l'idée que les périodes de changement reflètent des processus d'apprentissage organisationnel (des périodes

---

<sup>34</sup> Idem, p 14

<sup>35</sup> Kotter J-P. (2000), op, cit, p20

## Chapitre III : Le changement organisationnel

apprenantes) et des périodes de stabilité qui correspondent à des phases de compréhension des mécanismes du changement.

Tout cela nous mène donc à faire le lien entre deux processus différents mais très proches ; le processus du changement organisationnel et le processus de l'apprentissage organisationnel.

Pour ce faire, dans la prochaine section nous traitons le changement organisationnel sous l'angle de l'apprentissage qu'il provoque et qui le provoque.

### 4. Les facteurs déclencheurs du changement :

« Le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes. »<sup>36</sup>.

**4.1 Les facteurs externes :** Selon la théorie évolutionniste de la firme (Nelson et Winter, 1982), le comportement de l'entreprise est dicté par des signaux informationnels qu'elle perçoit dans son environnement. Les facteurs externes sont, donc, associés à des éléments qui sont extérieurs à l'organisation.

Ainsi, Grouard et Meston (1998) ont identifié les motifs de changement suivants : le marché, la concurrence, l'évolution de la législation et de la réglementation, l'évolution de la société à travers l'évolution de ses modes de vie et de ses modes de penser, la modification de l'actionnariat et les innovations technologiques.

Rondeau (1999), pour sa part, estime qu'il y a quatre facteurs externes : les changements politiques, économiques, sociaux et technologiques. Ces différents éléments sont souvent repris dans les ouvrages traitant du changement organisationnel.

Parmi les facteurs externes, nous retrouvons également l'évolution et l'influence de l'environnement politique des entreprises à travers les différentes politiques économiques adoptées et les lois ou autres décrets qui en émanent. En effet, la déréglementation des marchés et le retrait partiel de l'État de la sphère économique ont amené les entreprises à adopter de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de privatisation, de fusions et

---

<sup>36</sup> Zid, R. (2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions (Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires). Université du Québec, Canada, p25

### Chapitre III : Le changement organisationnel

d'acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation, le désengagement partiel de l'État ont également servi à revoir les manières de gérer l'entreprise. On parle désormais de certification, de management de la qualité à titre d'exemple.

De la même façon, l'évolution de la société, à travers notamment le changement du mode de vie sous différents aspects, a influencé les orientations des organisations comme elle a permis la création de nombreuses entreprises.

Nous retrouvons, aussi, les changements technologiques qui influencent très souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. Ces nouvelles technologies permettent l'émergence de nouvelles formes de travail comme le télétravail.

De son côté, Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui, les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent tous presque dans la plupart des ouvrages qui traitent le changement organisationnel.

Le tableau présente le modèle de RONDEAU qui traite les diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel.

Sources de nature économique	Sources de nature technologique
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mondialisation des économies.</li><li>- Accroissement de la concurrence.</li><li>- Evolution d'une économie de masse à une économie de savoir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- NTIC.</li><li>- Echange de donnée.</li><li>- Système de gestion intégré.</li><li>- Gestion du savoir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Déréglementation des marchés.</li><li>- Précarité des systèmes de contrôle.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diversification de la main d'œuvre.</li><li>- Déclin des traditions et de la hiérarchie.</li><li>- Croissance de l'autonomie et du libre arbitrage dans les choix sociaux.</li></ul>

Source : Rondeau Alain « transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail » .gestion 1999

**Tableau N° 09** : diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel

## | Chapitre III : Le changement organisationnel

**4.2 Les facteurs internes :** Les facteurs internes « peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements »<sup>37</sup>.

Un changement au sein de l'entreprise devient nécessaire à partir du moment où une étape du processus ne crée pas de valeur ou en crée insuffisamment. Ce changement peut s'effectuer par la suppression de l'étape en question ou bien par son externalisation.

Grouard et Meston (1998), considèrent qu'il existe deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements :

Le développement de l'entreprise et sa croissance.

La vision du dirigeant qui reflète un état futur désiré par l'organisation. Elle doit être attractif, légitime, fondée et rationnelle. Cependant, bien qu'elle présente un état organisationnel futur, elle ne doit pas être déconnectée du présent.).

L'organisation doit tenir compte des ressources disponibles dans le système. La stratégie de changement de l'entreprise doit s'appuyer sur les informations relatives aux différentes ressources dont dispose cette organisation.

Les facteurs externes et internes constituent des événements qui contribuent à déclencher le changement au sein de l'entreprise. Il est nécessaire de les identifier afin mettre en lumière ce qui conduit les organisations à changer. Cependant, Grouard et Meston (1998), précisent que les causes externes du changement sont les plus répandues même si « la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur »<sup>38</sup>.

### **5. Les acteurs du changement :**

« Toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent du changement »<sup>39</sup>.

Selon Gilles Teneau, l'acteur est « tout phénomène peut être appréhendé comme le résultat d'actions, de croyances, et de comportements individuels. L'acteur n'est pas toujours

---

<sup>37</sup> Zid, R. (2006), p28

<sup>38</sup> Zid, R, p28

<sup>39</sup> Colleret et al, p 142

## Chapitre III : Le changement organisationnel

contraint aux normes et règles. L'individu est donc doué d'intentionnalité, libre et rationnelle. Pour atteindre ses fins, l'acteur met donc en place des stratégies»<sup>40</sup>.

A. Bartoli définit les acteurs du changement comme « tous les membres de l'entreprise dans laquelle se déroule le changement ne sont pas forcément acteurs du changement, même s'ils sont nécessairement acteurs d'entreprise, en tant que membres de système. L'acteur du changement de l'entreprise est celui qui œuvre activement dans le sens du processus de changement »<sup>41</sup>. Le changement est donc avant tout une affaire d'individus.

**5.1 Le leader de l'organisation :** Selon la littérature, tel que les travaux de Tushman et Romanell (1985), Nader et Tushman (1989) et Lorsch (1986), le leader a comme mission d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel, d'instaurer le changement et veiller à sa pérennisation.

Selon Reitter R Chevalier et al, « l'entreprise étant une abstraction, sa redéfinition identitaire doit être portée par celui ou ceux qui ont la légitimité pour le dire, la force pour construire la base politique nécessaire et l'empathie pour comprendre les passions qui la nourrissent »<sup>42</sup>.

Ces mêmes auteurs indiquent que le rôle du leader s'avère très important dans le processus du changement et lui soulignent des caractéristiques tel que :

- Être audacieux, visionnaire, apte à résister à la pression des groupes internes
- Être capable de gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude,
- Pouvoir se considérer comme un agent de changement capable de pousser le groupe social à changer,
- Reconnaître la capacité de l'homme à assumer des responsabilités, ainsi que l'importance d'un effort continu de la part du groupe humain,
- Pouvoir poursuivre l'objectif de rendre l'organisation « apprenante »,
- Pouvoir fonder son raisonnement sur des valeurs qu'il est capable de partager,
- Avoir le courage de reconnaître et d'apprendre de ses erreurs,

**5.2 La direction générale :** Les membres de la direction générale « doivent responsabiliser les autres acteurs et les mettre sous pression par l'urgence permanente »<sup>43</sup>. La direction

---

<sup>40</sup> Gilles Teneau, « La résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives », l'Harmattan, Paris, 2005, P58 ;

<sup>41</sup> A. Bartoli, P. Hermel, op cit, P167

<sup>42</sup> Reitter R Chevalier, Laroche H, Mendoza C, et Pulicani P, « Culture d'entreprise », Edition Vuibert, 1991, P286

générale est « un relais de l'action de leader »<sup>44</sup>, c'est « l'architecte de l'entreprise »<sup>45</sup>. L'engagement de la Direction Générale constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation (Beckhard, 1975 ; Virany, Tushman & Romanelli, 1992) dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances (Stopford & Baden-Fuller, 1994). En fait, les membres de l'équipe de Direction disposent d'un effet levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption d'un changement (Leonard Barton & Deschamps, 1988). En effet, les acteurs du bas, dans leur évaluation qui les amène à l'acceptation ou au refus du changement, sont influencés par les avis et les actions de la Direction Générale. Nous retiendrons alors que l'équipe de Direction doit incarner le changement et élaborer des arguments irréfutables en sa faveur. Plus concrètement, les membres de cette équipe doivent responsabiliser les autres acteurs et les mettre sous pression par l'urgence permanente »<sup>46</sup>.

**5.3 Les cadres intermédiaires :** ils sont considérés comme étant les relais de communication et d'action. Les managers intermédiaires sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie. Wooldridge et Floyd les situent « à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général »<sup>47</sup>. Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés comme les « Champions du changement »<sup>48</sup> ou comme « intégrateurs clés »<sup>49</sup> ou encore comme des « Coordinateurs » entre les niveaux institutionnel et le niveau technique de l'organisation<sup>50</sup>.

Le rôle des cadres intermédiaires se situe dans la construction du cadre conceptuel des expérimentations faites par les acteurs de base. Ils peuvent toutefois être écartés de cette tâche par la hiérarchie par peur qu'ils constituent un frein aux initiatives locales.

---

<sup>43</sup> Reitter R Chevalier, Laroche H, Mendoza C, et Pulicani P, « Culture d'entreprise », Edition Vuibert, 1991, P286

<sup>44</sup> Vandangeon- Derumez. I « La dynamique des processus de changement », thèse de doctorat, université Paris, IX Dauphine, 1998, P65 ;

<sup>45</sup> Michaud et thoenig, « Stratégie et sociologie de l'entreprise » Ed Village Mondial, Paris, 2001, P24 ;

<sup>46</sup> Imene latiri, p 74

<sup>47</sup> Wooldridge B et Floyd S.W , « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance » , Strategic management Journal, vol 11, n°3 , 1990, P231;

<sup>48</sup> Fabi. B, Matif .Y et Valois. P, « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses », Gestion, Vol 24, n°3, 1999, P102 ;

<sup>49</sup> Van Cawenbergh et Cool K, « Strategic management in a new Framework », strategic management journal, vol 13, n°1, 1982, P 245

<sup>50</sup> Floy .d et Wooldridge .B , « Middle management's strategic influence and organizational performance of management studies , vol 34 , n°3, 1997, P465

### | Chapitre III : Le changement organisationnel

Nonaka explique ce statut par le fait que ces acteurs « Synthétisent le savoir tacite issu à la fois des employés de la base et des tops managers afin de le rendre explicite et ainsi l'incorporer au sein des nouvelles technologies et des nouveaux produits. Ils sont les véritables ingénieurs du savoir pour la création de savoirs organisationnels »<sup>51</sup>. Ainsi, « ces acteurs tentent de faire le lien entre les décisions prises par la direction et la réalité organisationnelle que vivent les acteurs de base au quotidien »<sup>52</sup>

**5.4 Autre acteurs organisationnels :** Pour ces acteurs, le changement représente l'inconnu. Ils sont souvent considérés comme des obstacles au changement. « Il s'agit là des limites cognitives des individus qui favorisent les résistances au changement. Ces résistances<sup>3</sup> traduisent le résultat d'une évaluation rationnelle de la situation faite par les acteurs. Donc, si les avantages de la nouvelle situation provoquée par le changement excèdent les inconvénients, alors les acteurs seront prêts à accepter le changement et à se comporter comme des moteurs «facilitateurs». Par contre, s'ils ressentent que le changement met en péril certains avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner la mise en œuvre de la transformation envisagée (Crozier Friedberg, 1977) »<sup>53</sup>.

« Selon Nadler, pour limiter les résistances, la direction et les acteurs intermédiaires peuvent user d'action de nature à impliquez les acteurs au bas niveau. Selon cet auteur, il est important de maintenir une communication entre les hauts niveaux hiérarchiques et les bas niveaux, permettant d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur implication continue. Aussi, la direction peut utiliser d'autres supports organisationnels qui se traduisent par les différents mécanismes de facilitation de l'adoption du changement, tels que les formations ; Ces supports mis à la disposition des acteurs peuvent réduire le phénomène de résistance au changement des lors qu'il contribue à présenter le changement comme moins menaçant »<sup>54</sup>.

**5.5 Les acteurs externes :** En effet, l'organisation dans le cadre d'un changement, peut avoir besoin d'une expertise ou d'une compétence technique externe qui n'existe pas en son sein. Ce qui justifie le fait que les organisations font appel à des consultants spécialisés pour contrecarrer cette limite de compétence interne. Ensuite, pour amorcer un changement, les

---

<sup>51</sup> Nonaka , « A dynamic theory of organizational Knowledge creation », organization science , vol 5 , n° 1, 1994, P14

<sup>52</sup> Likert.R, « New paterns of management « , McGraw -Hill , New York , 1961, P279;

<sup>53</sup> Imene latiri p 77

<sup>54</sup> Dlekhal, p 37

entreprises peuvent éprouver le besoin d'une aide externe afin d'acquérir et de capitaliser de nouvelles connaissances servant à faire évoluer la culture existante et les routines.

Les consultants peuvent aussi aider dans la formulation et le déploiement de la stratégie de changement. Ils peuvent jouer le rôle de facilitateurs en animant des réflexions de groupe portant sur les objectifs du changement et les actions de sa mise en œuvre.

### 6. Les types d'acteurs de changement :

**6.1 Le modèle de l'animateur<sup>55</sup>** : le modèle de l'animateur est un modèle qui facilite l'émergence d'un processus ouvert, où les différents acteurs s'expriment et en arrivent à une décision consensuelle, sinon largement majoritaire, sur l'opportunité, les objectifs et les moyens du changement. L'animateur aide les différentes parties à cheminer vers une décision éclairée et partagée. Ainsi, l'animateur met ses ressources personnelles de facilitateur au service des gens directement concernés par le changement, pour qu'eux-mêmes déterminent la nature du changement, le planifient, le mettent en œuvre et l'évaluent.

**6.2 Le modèle de militant<sup>56</sup>** : Le dictionnaire Larousse définit le militant comme étant celui : « qui lutte, qui combat pour le triomphe d'une idée, d'un parti ». Ainsi le modèle du militant se caractérise par une identification explicite de l'agent avec les objectifs et les moyens du changement et par des actions de l'agent pour faire accepter le changement par les destinataires et réussir son implantation. Le militant choisit d'exercer son influence auprès des destinataires pour en arriver à implanter le changement tel qu'il l'a conçu. La condition pour que ce modèle d'agent puisse être efficace, mentionnant la nécessité que l'agent puisse de fait avoir un niveau de crédibilité élevé, sans quoi il réussira difficilement à faire la promotion de ses idées.

**6.3 Le modèle pilotes et copilotes** : Les acteurs pilotes cherchent à transformer les non acteurs en acteurs (les non acteurs sont des personnes qui n'ont pas réellement une part active, autonome et constructive dans le changement), par le biais d'actions de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun. Parmi les grandes difficultés du pilotage du changement la nécessité de faire comprendre aux membres d'entreprise la réalité du changement et ses multiples dimensions (économique, technique, sociale, culturelle, stratégique...). Dans le cadre d'un pilotage stratégique, il s'agit donc pour

---

<sup>55</sup> Pierre Collerette et al, op, cit, P146;

<sup>56</sup> Pierre Collerette et al, Op, cit , P146

## **Chapitre III : Le changement organisationnel**

les acteurs pilotes d'agir non seulement sur les comportements des hommes par des actions d'information, mais aussi et surtout sur les déterminants même de la stratégie d'acteurs, grâce à la formation et la communication.

### **Section 04 : Les résistances au changement :**

Le concept de changement organisationnel indique également son inverse, celui de la résistance au changement. C'est l'un de points aveugle de la conduite du changement. Le changement est accepté quand le salarié a la perception d'un gain suffisant. L'individu va donc adhérer au projet et y participer s'il a l'impression d'y gagner ou résister au changement s'il a l'impression d'y perdre.

Le salarié adhère plus facilement au changement s'il a son mot à dire dans le processus et si les décisions ne lui sont pas été systématiquement imposées.

L'implication des salariés est capitale, le personnel se sent investi d'une mission qui aboutira sur le succès du processus de changement.

#### **1. Définition des résistances du changement :**

Le phénomène de résistance au changement est aussi complexe que le changement lui-même. La question de résistance est liée aux employés visés par le changement. Elle est traduite sous formes des réactions qui tendent à s'opposer à la modification et surtout à en annuler les effets du changement et empêcher la construction d'un nouveau organisé de se mettre en place. Selon Collerette, Delisle et Perron, la résistance au changement est « l'expression implicite ou explicite des réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »<sup>57</sup>.

Alors que pour Dalan, Lamoureux et Gosselin, la résistance au changement est « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée »<sup>58</sup>.

Morin la définissait comme étant « des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives »<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron, op.cit, p 94

<sup>58</sup> Idem, p486

<sup>59</sup> Idem, p205

### **Chapitre III : Le changement organisationnel**

La littérature s'entend que la résistance au changement est un obstacle face au changement. Elle se traduit sous forme de réactions négative provenant de la part des employés lors des modifications dans le cycle normal du travail.

Bennis (1969), quant à lui, propose de prévenir, de sensibiliser et d'écouter les acteurs afin de faire basculer les énergies des résistants vers le changement.

Par ailleurs, si la littérature sur le changement utilise largement le concept de résistance, Enriquez (1972) défend l'idée que l'idéologie régnante accepte le changement et que les individus se sentent prêts à affronter les transformations sociales et à les vivre quotidiennement.

La valorisation du changement par les entreprises est de plus en plus grande et le changement est devenu «une démarche impérative, voire une fin en soi» (Thévenet, 1988). Malgré l'existence des résistances, le changement reste un terrain légitime et stable servant le fonctionnement de la société dans le management depuis quelques décennies (Lipovetsky, 1987). Par ailleurs, le phénomène de résistance tout en étant considéré comme une menace sérieuse à contrecarrer, peut, s'il est bien géré, avoir des aspects positifs et servir le changement

Selon Jabes (1991), la résistance signifie que les acteurs ont réfléchi au changement et à ses conséquences. Ce qui a donc enclenché un processus par lequel les individus ont forgé leurs points de vue, exprimé leurs craintes et leur incompréhension et évacué leurs tensions internes.

Ce processus montre alors aux protagonistes du changement les points critiques à privilégier et les paramètres à revoir dans l'établissement de la mutation envisagée. Ils disposent alors de l'opportunité d'apporter des améliorations au projet du changement pour qu'il soit accepté par les acteurs.

De plus, pour d'autres auteurs, comme Pascale (1992), les divergences de points de vue et des opinions sont propices aux débats constructifs. Les protagonistes du changement doivent alors laisser exprimer les résistances et les comprendre en donnant l'occasion aux acteurs d'exprimer librement leurs ressentis et leurs points de vue afin de leur éviter un sentiment de refoulement conduisant à une agressivité et une résistance encore plus forte.

### **2. Les différentes formes de résistance au changement :**

Pour être en mesure d'anticiper le changement, il est essentiel de connaître les résistances existantes face au changement et essentiellement leurs causes. On peut trouver plusieurs types de résistances dans une même entreprise et pendant la même période de changement.

#### **2.1 Les résistances individuelles :**

Le changement induit une modification de l'environnement de l'individu pouvant provoquer une peur de la modification des repères habituels et la remise en cause de son activité. Dans ce cas, l'individu peut se manifester individuellement, c'est-à-dire que la résistance vient d'une seule personne.

#### **2.2 Les résistances collectives :**

Les employés d'une organisation partagent des valeurs communes, une culture d'entreprise et des acquis sociaux pouvant être remis en question par la modification de l'organisation de l'entreprise. La résistance collective est la manifestation de plusieurs salariés peuvent pour résister contre le changement collectivement sous forme de groupe de personne. La conduite du changement doit prendre en compte ces valeurs et mettre en place un dispositif d'écoute permettant d'identifier les craintes collectives afin de communiquer sur la stabilité des valeurs et acquis actuels.

#### **2.3 Les résistances explicites :**

La résistance au changement se manifeste ainsi clairement par « le pouvoir de dire non ». L'individu ou le groupe peut résister d'une façon active (explicite) qui se traduit par des actions opposantes et contraire comme les refus par exemple, les critiques, les plaintes et le sabotage.

#### **2.4 Les résistances implicites :**

Ou les résistances passives. Elles se traduisent à travers différentes actions et des gestes d'oppositions plus subtils et moins directs, tel que la lenteur, les rumeurs et le ralentissement.

Toutes ces formes de manifestations et d'autre peuvent provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de processus de changement.

## Chapitre III : Le changement organisationnel

La résistance peut aller au-delà du changement par ses conséquences désastreuses au point de vue humain et organisationnel. Elle peut affecter le climat et les relations de travail par l'accélération des conflits et du stress chez les employés. Ceci ramène l'entreprise à plonger dans des chutes de productivité et d'efficacité. Bref, une perte de l'avantage souhaité de la démarche de changement et effective.

De nombreuses études mènent au résultat que la source de la résistance au changement est « la différence de point de vue entre d'une part les cadres, d'autre part les employés »<sup>60</sup>. C'est ce qui rend obligatoire aux cadres à tous niveaux de ce « mettre dans la peau de leurs employés »<sup>61</sup> pour en retirer ce que le changement représente pour eux et revoir les termes personnels qui tiennent le salarié à son entreprise.

### 3. Les causes de la résistance au changement :

**3.1 Les causes individuelles :** Chen et Chen ont démontré une corrélation négative entre le caractère consciencieux et la résistance comportementale<sup>62</sup>. Les caractéristiques individuelles et certains traits de la personnalité ont certes été les facteurs les plus étudiés sur la résistance au changement. Les auteurs identifient six mécanismes de défense qui jouent un rôle primordial pour bloquer ou entraver un changement dans les organisations : le renforcement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité. Si on parle des personnes plus âgées qui résistent à toute nouveauté, les caractéristiques sociodémographiques peuvent aussi jouer un rôle négatif face à la réussite du changement.

**3.2 Les causes collectives :** Plusieurs auteurs ont démontré qu'un environnement social négatif face au changement augmente la résistance comportementale et affective d'un individu. Sur le plan collectif, l'influence sociale a un effet sur l'attitude face au changement. Lors d'une fusion, les employés de même rang social ont les mêmes résistances<sup>63</sup>.

En outre, Lapointe et Rivard ont révélé que la résistance passerait d'un niveau individuel à un niveau groupal avec le temps. Ces auteurs ont observé qu'en début de changement les comportements de résistance étaient davantage individuels et isolés et qu'ils devenaient collectifs et mieux orchestrés au cours du processus de changement<sup>64</sup>.

---

<sup>60</sup> John P. Kotter, op.cit, p159

<sup>61</sup> Idem, p 160

<sup>62</sup> Chen. J et Chen. I, « How can Institutes of technology change successfully? A Discussion from a human resources perspective »; Business renaissance quarterly , vol 03, n° 3, 2008, P85

<sup>63</sup> Van Dijk. R et Van Dick. R , « Navigating organizational change : change leaders , employee resistance and work based identities » , Journal of change Management , Vo 19, n°2, 2009, P143

<sup>64</sup> Richard Soparnot , op, cit , P161

**3.3 Les causes culturelles :** Les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir, un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude. De ces études, il ressort que les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes associées aux valeurs, aux sites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée.

**3.4 Les causes politiques :** La perte de pouvoir et d'influence, de ressources humaines, financières et de responsabilité font souvent en sorte de créer des résistances et de luttes impitoyables chez les acteurs qui ont le plus à perdre.

« Les individus ne sont pas attachés, en effet, de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement »<sup>65</sup>

**3.5 Les causes liées au système organisationnel :** les facteurs organisationnels facilitant ou compliquant la mise en œuvre d'un changement qui sont en lien avec la résistance ou le soutien ont été la préoccupation des plusieurs auteurs. Chen et Chen ont démontré qu'il existe une corrélation négative entre la résistance et le style de leadership participatif.<sup>66</sup> Selon Self et Schraeder: la résistance au changement est également influencée par le niveau de crédibilité de l'organisation et des leaders du changement ainsi que par l'histoire organisationnelle, ainsi, une histoire d'inertie organisationnelle augmente le risque de résistance pour les changements futurs<sup>67</sup>.

**3.6 Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre :** La qualité de la mise en œuvre du changement joue un rôle important dans la prévention contre les comportements de résistance. Lorsque l'organisation ne crée pas les bonnes conditions pour réussir le changement, cela peut mener l'acteur à résister. Les individus résistent donc à la façon dont le changement est implanté s'ils ne sont pas bien préparés et n'acceptent pas le changement.

La participation et l'implication des acteurs dans le processus du changement peuvent réduire les résistances. La politique de communication interne et la qualité de l'information influencent aussi leurs adhésions et leurs résistances.

---

<sup>65</sup> CROZIER M, FRIEDBERG E, L'acteur et le système, p334

<sup>66</sup> Chen J et Chen I, op ,cit , P105

<sup>67</sup> Richard Soparnot , op, cit , P162

## Chapitre III : Le changement organisationnel

**3.7 Les causes liées au changement lui-même :** Lors d'un changement culturel, les employés qui percevaient une similitude entre l'ancien cadre de référence et le nouveau s'approprièrent le changement plus rapidement que ceux qui décelaient une inadéquation. Une inadéquation entre les valeurs organisationnelles passées et les nouvelles valeurs prônées par un changement peut générer une forme de résistance chez les employés.

Individu	Collectif/ Culturel	Politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement. Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défense	Système social systémique	Perte d'autorité ; de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation / Communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristique culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous-groupes	Consultation/ Implication et participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coût/bénéfices			Approche du changement		

Source : BAREIL C, « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », cahier du CETO n°04-10, HEC Montréal ; 2004, p6

**Tableau N°10 : Les causes de la résistance au changement**

### 4. Limiter le phénomène de la résistance au changement :

Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement. On cite quelques stratégies qui sont les résultats de plusieurs auteurs comme Coch et French (1947), Laurence (1969), Hultman (1998) Kotter et Shlesinger, Collerette, Deliste et Perron (1997). Pour limiter et surmonter la résistance<sup>68</sup>. Les approches de gestion de la résistance ont largement cherché à trouver les moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances, selon la perspective traditionnelle.

Plusieurs auteurs interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter et proposent quatre axes de gestion des résistances au changement que sont la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.

Finalement, « les actions de gestion traditionnelle telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter<sup>69</sup>.

Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes : la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme de l'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.

Des auteurs ont proposé des modalités et des mesures permettant de diminuer le degré de résistances au changement. Ainsi, Kotter & Schlesinger (1983) proposent six approches pour limiter les résistances :

**4.1 L'éducation et la communication** : La façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement. Les résistances peuvent provenir du fait du manque d'information et d'une analyse imprécise. Les auteurs proposent alors d'instruire et d'informer les acteurs concernés sur le changement afin qu'ils voient une certaine logique dans son établissement. De ce fait, l'amélioration de la communication permet de diminuer les rumeurs non fondées et

---

<sup>68</sup> Celine Bareil, « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », n°04-10-2004, Hec Montréal

<sup>69</sup> Celine Bareil, Op, cit, P11

## | Chapitre III : Le changement organisationnel

incorrectes concernant les effets du changement. Les raisons du changement étant expliquées, cela génère des échanges entre acteurs, propices à la diminution de l'anxiété.

**4.2 La participation :** d'un côté, les initiateurs du changement ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour concevoir le changement. D'un autre côté, les acteurs ont un pouvoir de résistance au changement. Leur participation serait alors nécessaire pour optimiser l'appropriation du changement. La participation comme une solution possible à la résistance a été avancée par d'autres auteurs, comme Lawrence (1969) qui invite les managers à mettre l'accent sur les modifications réelles engendrées par le changement dans les interactions sociales au sein de l'organisation. Pour ce faire, cet auteur propose le dispositif d'implication des acteurs et leur participation au changement envisagé. Une participation qui doit être, selon Lawrence (1969), accentuée par une communication claire du changement en usant d'un langage compréhensible pour tous. Bernard (1992) accentue cette idée en préconisant, outre l'implication des acteurs, la mise en place d'un contexte organisationnel propice à cette implication.

**4.3 L'appui et le soutien :** l'appui de la Direction pour les autres acteurs peut contrecarrer les résistances car il permet de limiter les craintes et l'inquiétude que vivent ces derniers en période de transition. De plus, un soutien en termes de formation des acteurs serait un moyen d'augmenter leur aptitude à affronter le changement.

**4.4 La négociation et l'accord :** il s'agit pour les protagonistes du changement d'offrir des incitations aux acteurs les poussant à changer. Des actions incitatives telles que par exemple, accorder des indemnités financières aux acteurs résistants ou encore leur donner le droit de veto concernant certaines dimensions de l'action de changement.

**4.5 La Coopération :** par la coopération, les deux auteurs entendent impliquer les chefs des coalitions résistantes dans des rôles symboliques de prise de décision et de les inclure dans l'effort du changement. Il s'agit donc d'une C'est une sorte de manipulation qui comporte cependant le risque que ces chefs se rendent compte qu'ils sont manipulés et dupés, ce qui peut amplifier la résistance.

**4.6 La Coercition explicite et implicite :** selon les deux auteurs, cette approche peut être utilisée en dernier recours, et qui traduit le fait de forcer certains employés à accepter le changement par des mesures telles que les menaces de transfert, les renvois ou encore la limitation des promotions.

### **Conclusion :**

La conception du thème du changement organisationnel a connu des développements à travers les modèles théoriques. A la fin des années 80, le changement organisationnel est devenu une chose prévisible, une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation, c'est l'affaire de tous les membres de l'organisation.

Le changement organisationnel touche différents domaines. Il peut être dans la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management.

L'implication des différents acteurs dans le processus du changement est essentielle. Ils doivent comprendre le changement pour y adhérer.

Nous avons vu à travers ce chapitre le phénomène de la résistance au changement dont elle est traduite sous formes des réactions qui tendent à s'opposer à la modification et surtout à en annuler les effets du changement et empêcher la construction d'un nouveau organisé de se mettre en place. Elle prend différentes formes.

Pour cela, les dirigeants accompagnent le processus du changement par une stratégie de communication favorisant l'échange et l'implication des individus pour bien se situer dans la nouvelle situation et avoir les réponses de toutes leurs questions. Ceci minimise le sentiment de menace et de l'ambiguïté du future et influe positivement sur toutes tentative de résistance.

Nous aborderons alors l'importance de la communication interne en entreprise pour accompagner le processus du changement dans le prochain chapitre.

## Chapitre IV

# L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour la réussite de la stratégie du changement organisationnel

*Le secret du changement est de focaliser toute votre énergie, pas à combattre l'ancien, mais à construire le neuf.*

*Socrate*

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

### **Introduction :**

L'accompagnement du changement organisationnel est souvent couplé avec la communication interne. Chacun des deux reposant l'un sur l'autre et les deux se renforcent mutuellement.

La démarche de changement est propice aux interactions, aux adaptations continues, aux remises en causes qui s'introduisent et s'accompagne par la communication interne.

Sous l'ongle stratégique, nous abordons du changement organisationnel à travers ce chapitre. Le changement organisationnel est aujourd'hui envisagé comme une posture permanente.

Nous traiterons à travers ce qui suit les différents axes stratégiques du changement dans une première section, dont nous abordons les principes d'une démarche de changement, son rythme, ses principes fondamentaux et ses enjeux pour les dirigeants.

Dans la deuxième section, nous abordons les différentes stratégies et modèles du pilotage du changement. Puis la conduite du changement dans la troisième section.

Finalement, nous verrons le rôle de la communication interne dans la gestion du changement organisationnel dans la dernière section de ce chapitre.

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

### **Section 01 : Les axes stratégiques du changement organisationnel**

#### **1. Les principes d'une démarche de changement :**

L'action du changement n'aura pas d'effets durables si ses dispositifs ne seront pas suffisamment flexibles, évolutifs et adaptables aux cas particuliers.

L'efficacité du changement réside dans la construction et l'utilisation des méthodes de gestion et des dispositifs d'action participatifs, cohérents, rigoureux, souples et programmés dans le temps. Trois d'entre eux semble principale dans une démarche de changement.

##### **1.1 L'intégration de la notion de temps :**

Ceci reflète le respect des rythmes biologique des acteurs et de l'organisation (chronologie).

La chronologie de l'entreprise peut être opportune pour la santé de l'entreprise comme elle peut être un risque quand les résistances au changement sont plus fortes en période de crise. Une telle approche stratégique de changement « nécessite tout d'abord d'intégrer la notion de temps pour respecter les rythmes internes naturels de l'entreprise (chronologie), et ne pas précipiter des actions qui risqueraient de provoquer des réactions négatives »<sup>1</sup>.

La maîtrise du temps du changement est un moyen d'éviter les dégradations des énergies humaines notamment si la réalisation du processus du changement est très longue.

##### **1.2 L'intégration des différentes catégories du personnel :**

L'intégration des différentes catégories du personnel concerné aux actions est très importante « pour diminuer les risques de divergence d'opinions ou de comportement et de défauts de coordination, inhérents à toute action de changement »<sup>2</sup>. Ceci permet la participation des salariés en leur confiant des responsabilités nouvelles et les mettant conscients de leurs rôles afin de réussir le processus de changement. Ainsi que cette considération du personnel dynamise leurs efforts pour qu'ils en soient au niveau des attentes de leurs dirigeants.

---

<sup>1</sup> A.Bartoli et P.Hermel, op.cit, p 61

<sup>2</sup> Idem

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

### **1.3 Construire et utiliser des dispositifs de gestion :**

C'est l'utilisation des méthodes d'action cohérentes et rigoureuses suivant un programme pour éviter les disfonctionnements que peut résulter du processus du changement. Il est intéressant d'amener le changement dans l'entreprise sous des thèmes stimulants et relativement familiers. C'est-à-dire, se raccrocher aux « normes existantes en mettant en évidence l'écart par rapport à ces normes, et la nécessité d'agir pour s'en rapprocher »<sup>3</sup>.

### **2. Le rythme du changement :**

« D'un autre côté, c'est devenu un truisme que d'affirmer que chaque aspect de la vie moderne est affecté par la rapidité et l'irréversibilité des changements »<sup>4</sup>.

Les changements sont généralement permanents et progressifs, mais des fois deviennent brutaux. C'est ce qui reflète le rythme de ces derniers.

#### **2.1 Le changement de rythme progressif :**

Le changement de rythme progressif « est associé à des périodes d'évolutions. Ces périodes de modification continue conduisent à faire évoluer les organisations sans qu'il y ait nécessairement de transformations majeures ou susceptibles de perturber profondément les structures existantes »<sup>5</sup>. Ce rythme de changement évolue généralement dans un environnement caractérisé par une stabilité relative. « Il intéresse, dans une certaine mesure, les organisations qui opèrent dans des économies fermées ou protégées »<sup>6</sup>. Les changements progressifs sont évolutifs et peuvent être contrôlés par les managers, ils correspondent « aux adaptations des organisations, dont la transformation est lente »<sup>7</sup>. Ceci permet aux individus de mieux comprendre le changement et de s'adapter aux nouvelles habitudes. Ils vont donc peu à peu y adhérer et moins résister face à ce changement. « Les structures organisationnelles existantes et servent de plateforme aux changements et à la construction du futur »<sup>8</sup>.

---

<sup>3</sup>Idem, p 62

<sup>4</sup> D. Autissier et al, Les stratégies du changement. L'hypercube du changement gagnant, éd DUNOD, Paris 2012

<sup>5</sup> Idem, p39

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Idem, p40

<sup>8</sup> Idem

## Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel

### 2.2 Le changement de rythme brutal :

Le changement de rythme brutal « est associé à des phases de pressions, émanant de l'environnement externe et qui amènent les organisations à se transformer à un rythme élevé »<sup>9</sup>. Ce rythme de changement évolue généralement dans un environnement plus complexe, turbulent et imprévisible. Il implique une adaptation organisationnelle dont les transformations sont très rapides et soudaines.

« Globalement, les changements brutaux sont liés à des transformations organisationnelles de grande ampleur, émanant de restructurations économiques importantes, récession et de discontinuité »<sup>10</sup>.

Le changement brutal produit de la résistance. « Les individus s'estimant menacés, il s'agit là d'une réaction naturelle, orchestrée dans le but de préserver équilibre et stabilité »<sup>11</sup>. L'entreprise doit agir vite pour rassurer sa survie. Ce qui implique un changement bouleversant le quotidien habituel des individus et ce qui résulte la résistance de ces derniers.

L'action de conduite de changement doit tenir compte de son rythme. La rencontre des axes progressif/brutal et imposé/volontaire permet d'identifier quatre types de changement présenté ci-après.

<b>Progressif</b>	<b>Changement prescrit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)</li> <li>✓ 12 à 36 mois.</li> <li>✓ Projet An 2000, euro, 35 heures</li> </ul>	<b>Changement construit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evolution de l'organisation qui amène à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise</li> <li>✓ 1 à 10 ans</li> <li>✓ Culture client, qualité, processus</li> </ul>
	<b>Brutal</b>	<b>Changement de crise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solution à un dysfonctionnement</li> <li>✓ 1 jour à 3 mois</li> <li>✓ Accident, grève, plaintes de clients</li> </ul>
	<b>Imposé</b>	<b>Volontaire</b>

Source : David Autissier et Jean-Michel Moutot, 2003, p93

**Tableau N°11 : Les typologies du changement**

<sup>9</sup> Idem, p42

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> Idem

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

### **3 Les principes fondamentaux du changement :**

La notion d'équilibre est très importante dans le processus du changement organisationnel. Quatre principes fondamentaux du changement organisationnel, une fois connus et compris, s'avèrent équilibrants.

**3.1 Le principe de globalité :** L'entreprise est toute un système en interaction qui demande d'agir simultanément sur les composants qui la concrétisent dans le cas du changement organisationnel tel que la stratégie, la structure les produits, etc, et les composants qui l'animent (ses valeurs partagées, ses compétences, ses habitudes, sa culture, etc.) afin d'avoir une vue globale sur l'organisation même si le changement ne semble porter que sur quelques parties.

**3.2 Le principe de rupture :** Le changement n'est pas confortable. Il déséquilibre la situation et maintient l'instabilité durant tout le processus. C'est un phénomène qui crée de l'inquiétude, des tensions et des désagréments. L'instabilité doit être vécue comme un phénomène positif par ceux qui la subissent afin qu'ils ne s'efforcent pas de retrouver à tout prix la stabilité antérieure.

**3.3 Le principe d'universalité :** La participation et l'implication des individus dans le processus du changement organisationnel est nécessaire afin d'obtenir une durabilité et une efficacité pour le processus. Le principe de l'universalité reflète le fait que chaque individu peut proposer, décider, agir et soit responsable en fonction de sa position dans l'organisation. Un système informationnel et décisionnel fonctionnant du haut vers le bas et le contraire.

**3.4 Le principe d'indétermination :** La flexibilité et la souplesse sont deux conditions nécessaires pour pouvoir s'adapter au processus du changement. Le changement peut être guidé mais ne peut pas être parfaitement maîtrisé, c'est donc pourquoi les méthodes utilisées pour gérer le changement organisationnel doivent être bien définies et rigoureuses.

### **4 Les principaux axes d'étude du changement organisationnel :**

La conduite du changement « recouvre une multitude d'approches, de théories, de méthodes et d'outils en fonction de l'unité d'analyse envisagée (objet sur lequel portera le changement : l'organisation, les groupes de personnes, ou encore les individus) et de l'axe d'étude retenu

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

(changement envisagé comme un processus, un phénomène de société, une stratégie d'entreprise, une compétence, un facteur de stress, un comportement, une ressource) »<sup>12</sup>.

### **4.1 Le changement comme processus :**

Le changement comprend le passage d'un point à un autre, d'une situation actuelle à une autre nouvelle qui répond aux besoins de l'entreprise. Une bonne réalisation d'un processus de changement nécessite un accompagnement - une conduite du changement –

« Ce processus s'opère en plusieurs phases : cadrage, actionnement de leviers, pilotage. Après une étude d'impact, une analyse des changements est conduite et une cartographie des populations et des résistances est élaborée. Sont également déployés des plans de communication, de formation et d'accompagnement. Le tout est piloté par des indicateurs de moyens de changement »<sup>13</sup>.

### **4.2 Le changement comme facteur de qualité de vie au travail :**

« Depuis Lewin (1947), la gestion a été - peut être à tort – associée à la gestion des résistances des acteurs. Une vision plus complète consiste à qualifier le changement comme un facteur de la qualité de vie au travail. Elle traite de toutes les composantes des conditions de travail : le stress, certes, mais également le sens et les relations interpersonnelles ».<sup>14</sup>

### **4.3 Le changement comme compétence managériale du quotidien :**

Le rôle du leader du changement est important dans la conduite du changement. Ses relations et sa politique envers les collaborateurs demeurent un facteur d'adhésion ou non de ces derniers.

« S'opposant aux travaux de Moss Kanter (1992), Kotter (1996) consiste que le changement ne s'opère pas uniquement – pour ne pas dire très peu – dans les projets, mais dans la relation qu'un manager entretient avec ses collaborateurs. En proposant le modèle de manager leader du changement, il formalise les compétences de conduite du changement attendues dans le cadre de l'activité de management au quotidien. Le changement devient alors une compétence managériale du quotidien »<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> P01

<sup>13</sup> P02

<sup>14</sup> P03

<sup>15</sup> P03

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

### **4.4 Le changement comme comportement individuel d'adaptation (ou non) à une situation :**

L'individu concerné par le changement peut voir la situation nouvelle comme une opportunité qui lui apporte plus de confort dans son milieu professionnel. Il va y adhérer et y participer aimablement à la stratégie du changement. Contrairement, le changement peut être aperçu comme une menace pour certains. Ces derniers peuvent compliquer, par leurs résistances, le bon déroulement de la stratégie du changement par leur opposition envers les nouvelles structures et habilités proposés. « Les travaux sur les modèles comportementaux tel que le MBTI (Myers – Biriggs Type Indicator<sup>®</sup>), les approches comportementales (Skinner, 1953) ou, plus récemment, les recherches en cognition (Hutchin, 1995) et neurosciences (Fradin, 2006) mettent en avant différents facteurs explicatifs des comportements de changement. Et pour cause, ils appréhendent le changement comme un comportement individuel d'adaptation -ou non- adaptation- à une situation »<sup>16</sup>.

### **4.5 Le changement comme ressource :**

« Des écrits plus récents encore (Vendangeon-Derumez, Guillard, 2011) se focalisent plus particulièrement sur les notions de capacité de changement et de transformation, en lien avec la problématique plus globale de culture du changement. La capacité de changement y est définie comme une ressource du collectif, un actif immatériel évaluable – donc valorisable »<sup>17</sup>.

### **4.6 Le changement comme stratégie :**

Une stratégie aide l'entreprise à suivre un plan d'action durant un délai et des moyens bien définis. Tel est la stratégie de changement, sa définition bien détaillée oriente les dirigeants et permet de connaître les actions à mener, les moyens à utiliser en respectant les délais prévus. « En effet, il nous est apparu que ce thème était encore peu développé, bien que particulièrement pertinent pour comprendre et développer des actions autour du changement »<sup>18</sup>.

« Par stratégie, nous entendons l'analyse préalable à l'action, en vue de définir les modalités d'action les plus pertinentes pour atteindre les objectifs visés. Quelles grandes questions est-il

---

<sup>16</sup> P04

<sup>17</sup> P04

<sup>18</sup> P04

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

primordial de se poser avant le lancement de tout projet de changement ? Existe-t-il des stratégies types à développer pour réussir les changements envisagés ?

Le cas échéant, ces stratégies types ne doivent pas être à coup sûr considérées comme des modèles fermés d'action, mais comme des grilles de lecture permettant d'orienter la manière de gérer le changement en fonction du contexte et des objectifs »<sup>19</sup>.

### **5 Les principaux enjeux du changement pour les dirigeants :**

L'environnement actuel de l'entreprise est caractérisé par une évolution permanente. L'entreprise doit assurer sa survie et sa compétitivité dans un tel environnement.

« La conduite du changement est donc aujourd'hui une des responsabilités majeures des dirigeants des entreprises au même titre que la définition des objectifs de l'entreprise, la prise de grandes décisions d'investissement ou la mobilisation efficace des équipes et des ressources »<sup>20</sup>.

« Les projet de changement doivent être menés rapidement et dans le respect des délais, leurs couts doivent être maîtrisés, le retour sur investissement doit être satisfaisant et les conséquences négatives sur les activités habituelles doivent être minimisées »<sup>21</sup>. A cet effet, les dirigeants se procurent les quatre responsabilités de décision suivantes

**5.1 L'orientation du changement :** c'est la responsabilité de se fixer des objectifs, c'est-à-dire, définir vers où allez ? L'environnement complexe que réside l'entreprise rend cette tâche aussi difficile. Les dirigeants vont se confondre dans la diversité des orientations possibles alors qu'ils sont intérêt à réagir dans des délais courts.

**5.2 L'engagement du changement :** ou bien, quand changer ? « La bonne détermination de la période d'engagement du changement requiert une connaissance précise et fiable de la capacité d'absorption du changement par l'entreprise, des enjeux associés au changement projeté, des éléments provoquant la décision de changer et des conséquences potentielles sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise. »<sup>22</sup>

**5.3 La conduite du changement :** c'est l'ensemble des méthodes, des techniques et des moyens qui vont être mis en œuvre pour accompagner une transformation dans des

---

<sup>19</sup> P04

<sup>20</sup> P19

<sup>21</sup> Idem

<sup>22</sup> Idem p20

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

conditions optimales de réussite, afin d'aboutir plus rapidement aux résultats escomptés. C'est-à-dire, comment changer ?

La conduite du changement permet de guider, d'équiper et d'accompagner les individus au sein d'une organisation pour lui permettre de s'adapter aux changements et aux évolutions de son environnement. Elle permet aux individus de comprendre et d'apprivoiser ces nouveautés afin de les intégrer à leur travail quotidien.

**5.4 Les ressources du changement :** ou bien les moyens pour changer. « La réussite des projets des changements exige d'y dédier des personnes de grande valeur, efficaces et reconnues dans l'entreprise. Cela suppose de les retirer complètement ou partiellement de leurs activités normales, qui sont alors affaiblies. »<sup>23</sup>

### **Section 02 : Les différentes stratégies et modèles de pilotage du changement :**

#### **1. Les différentes stratégies de changement :**

##### **1.1 La stratégie du changement planifié :**

« Lorsque l'objectif d'un changement est connu ou bien résumé à une ou quelques mesures objectives, le changement planifié peut s'avérer la meilleure des stratégies »<sup>24</sup>.

Le changement planifié consiste à définir un programme d'actions à mener dans une période donnée pour atteindre une situation souhaitée. « La cible et l'échéance temporelle sont connues avec précision, de telle manière qu'il est possible de construire un plan d'actions pour la réalisation du changement poursuivi »<sup>25</sup>

Les objectifs à atteindre dans ce genre de changement doivent apparaître réalisables et découpés en phases bien identifiées pour susciter l'adhésion des parties prenantes. La communication de l'état d'avancement doit se faire régulièrement afin d'encourager les salariés et les motiver. « Le changement planifié doit être précédé d'une phase de concertation et d'échange entre les différentes parties prenantes dans une logique d'enrichissement collectif »<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> Idem, p20

<sup>24</sup> D.Autissier et al, Les stratégies du changement. L'hypercube du changement, éd DUNOD, Paris 2012

<sup>25</sup> Idem, p115

<sup>26</sup> Les stratégies du changement P133

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

La roue de DEMING nous schématise le progrès continu de la stratégie du changement planifié. Elle porte sur cycle de quatre (04) étapes : **Planifier, Développer, Contrôler et Ajuster (P.D.C.A)**<sup>27</sup>.

La méthode (P.D.C.A) est « utilisée pour tous les outils et démarches de gestion. Elle prévoit plusieurs opérations à suivre dans le cadre de tous types de gestion :

- Planifier : définir les objectifs, la manière dont on va atteindre les résultats attendus.
- Développer : réaliser des objectifs définit.
- Contrôler : réaliser des mesures de réalisation des objectifs.
- Ajuster : définir des actions d'amélioration »<sup>28</sup>.

### **1.2 La stratégie du changement émergent :**

« Le choix d'une stratégie émergente pour mener un changement consiste à réaliser de multiples micro-actions qui font évoluer les représentations des principaux acteurs pour les engager dans la voie du changement qu'ils vont eux même construire par la suite »<sup>29</sup>. Ce genre de stratégie est recommandé pour changer les habitudes et les manières de penser pour les installer progressivement et durablement dans la culture de l'entreprise.

La stratégie du changement émergent peut être une introduction pour le changement planifié. « Le changement émergent vise le point de bascule, le moment où l'existant est suffisamment challengé pour pouvoir laisser la place à autre chose »<sup>30</sup>.

Comme toute autre stratégie de changement, le changement émergent doit être accompagné par une communication. L'échange et la participation des parties prenantes sont fondamentaux. « Les échanges entre pairs sont aussi importants que les échanges descendant. Le formel constitue un levier d'alimentation de l'informel, qui nourrit à son tour le processus de changement »<sup>31</sup>.

### **1.3 Les stratégies du changement imposé :**

« Lorsque les événements obligent à opérer une action rapide, les possibilités de Co-construction sont challengées par l'obligation d'agir dans les plus brefs délais et de manière ciblée. Les auteurs en management parlent de *burning platform* pour stigmatiser un état

---

<sup>27</sup> Plan, Do, Check, Act

<sup>28</sup> Les stratégies du ch p116

<sup>29</sup> Idem p135

<sup>30</sup> Idem p145

<sup>31</sup> Idem p145

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

d'urgence et de risque avéré, qu'il importe de courir le plus rapidement possible tout en respectant le collectif et pour assurer sa sauvegarde voire sa survie. Les principaux dirigeants optent pour un changement imposé qui prévoit la réalisation d'actions obligatoires dans le délai le plus court possible »<sup>32</sup>.

L'environnement actuel de l'entreprise est en perpétuel mutation. Les dirigeants doivent déterminer les menaces et les opportunités pour y faire face. La réflexion des managers doit être rapide pour anticiper le changement. « Les tenants de l'approche de la *burning palateform* avancent l'idée que le changement se fait par la perception d'un danger grave pouvant aller jusqu'à la dégradation et la perte de l'existant »<sup>33</sup>. C'est un changement de rythme brutal où l'on doit identifier des objectifs et leurs conséquences ainsi que les mesures d'y atteindre.

La stratégie du changement imposé « se caractérise par l'obligation d'agir au risque d'être contraint de manière structurelle. Elle présente un niveau de risque élevé et nécessite une réponse. L'incapacité à agir et à trouver un consensus entre les acteurs quant à l'obligation d'agir peut conduire à l'inévitable et au plus redoutable »<sup>34</sup>.

La communication des réussites et les considérations des efforts doivent se faire d'une manière immédiate pour donner un souffle au personnel qui subit un bouleversement si rapide et brutal.

Finalement, « le projet doit être officiellement clos par l'annonce à tous les protagonistes que le moment difficile est passé et que l'activité reprend un rythme normal »<sup>35</sup>.

### **1.4 La stratégie du changement Co-construit :**

Les stratégies du changement sont généralement élaborées par les dirigeants et destinées au personnel. Ce n'est pas le cas dans la stratégie du changement Co-construit, 'il s'agit de construire le changement avec les employés et non de leur imposer, ce qui revient à déployer un processus de construction avec le terrain »<sup>36</sup>. Tout le monde est impliqué et toutes les idées sont importantes quel que soit son émetteur. Le dialogue et les discussions sans contraintes hiérarchique sont souhaitables.

---

<sup>32</sup> Idem p147

<sup>33</sup> Idem p148

<sup>34</sup> Idem p148

<sup>35</sup> Idem p158

<sup>36</sup> Idem p160

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

La stratégie de changement Co-construit « apparaît comme un processus impliquant de façon collective l'ensemble des acteurs. Il n'y a pas d'un côté, des individus, agent du changement et, de l'autre, des destinataires du changement »<sup>37</sup>.

### **1.5 La stratégie du changement processé :**

La stratégie de changement processé repose sur le respect d'un planning bien précis. Ce type de stratégie n'est pas imposé brutalement. Il peut être discuté. L'échange permet de faire participer les acteurs concerner et bénéficier de leur engagement. Le changement processé à une date de début et de fin bien définit en respectant les délais d'urgence et les imprévus. Il est conduit par un plan qui comprend des phases de réalisation et des taches bien définissent.

### **1.6 La stratégie du changement développement humain :**

La stratégie du changement développement humain s'inscrit dans un volet social. Elle peut contribuer à faire changer des habitudes et des manières de pensés pour construire sa culture et l'enrichir. Comme elle peut toucher les connaissances et les compétences de certains pour contribuer au développement de l'organisation. « La cible n'est ni une organisation ni un outil, mais l'évolution d'un groupe d'individus qui, au travers des dispositifs proposés, évolue et fait évoluer dans le même temps l'organisation dans la direction des changements souhaitée »<sup>38</sup>.

Dans un autre sens, la stratégie du changement développement humain considère que « ce n'est pas le changement en lui-même qui doit être géré, mais les conditions de ce changement, les éléments qui permettront sen émergence »<sup>39</sup>.

## **2. Les différents modèles du pilotage du changement :**

Les méthodes et les logiques de la gestion et la conduite du changement sont diverses. Nous représenterons en ce qui suite quelques modèle de la conduite du changement et de gestion des résistances qui en découlent.

---

<sup>37</sup> Idem

<sup>38</sup> Idem p184

<sup>39</sup> Idem

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

### **2.1 Les modèles unidimensionnels :**

DENIS et CHAMPAGNE (1990) distinguent cinq grands modèles de gestion du changement. Ils sont en fait les cinq grandes approches utilisées de façon récurrente par les théoriciens de la gestion de l'organisation pour aborder le thème des changements

**a. Le modèle hiérarchique :** ce modèle correspond à la vision mécaniste de l'organisation. Les acteurs ont la capacité d'agir selon la logique du haut en bas pour permettre le passage d'un état actuel à un état désiré. Le projet du processus du changement est conçu par les membres de la direction seule. Le principe d'universalité demeure absent dans ce modèle. La décision hiérarchique planifie le changement donc l'organisation est vue comme un système mécanique dans lequel les individus sont censés adopter des comportements prévisibles. Dans ce sens, le processus du changement est abordé comme une succession d'étapes : l'identification du problème, détermination des alternatives : la sélection d'une solution, la détermination du plan d'implantation, la transmission des directives et la supervision des changements.

**b. Le développement organisationnel :** Contrairement au précédent, ce modèle concentre son analyse sur la dimension humaine. Les recherches ont montré que le style de management participatif permet de minimiser les résistances au processus du changement. Selon cette approche, le gestionnaire joue trois rôles :

- Communiquer et expliquer efficacement le processus du changement aux acteurs concernés.
- Agir sur la dynamique de réaction au projet du changement en sollicitant l'expression des perceptions et en identifiant les responsabilités des individus ou des groupes concernés et les mécanismes de collaboration à instaurer.
- Ajuster la structure des tâches à accomplir et les systèmes de récompense et l'appréciation des performances.

Pour ce modèle de changement, la politique d'information et de la communication, les systèmes de récompenses, et les dispositifs de concertation sont des mesures d'accompagnement pour le succès du changement. Le changement dans cette optique est vu comme une occasion d'améliorer la performance de l'organisation.

**c. Le modèle structurel :** Dans ce modèle, le manager joue un rôle d'un réorganisateur qui opère des réorganisations, pour répondre à des nouvelles

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

contraintes ou opportunités résultantes des modifications importantes de certains facteurs situationnels. Dans cette approche, l'accent est mis sur les contraintes structurelles de l'organisation et de son environnement. « Ce modèle permet de préciser et de comprendre les causes des changements, mais ses implications en ce qui concerne le pilotage demeurent limitées »<sup>40</sup>.

- d. Le modèle politique :** Dans cette optique, le gestionnaire joue le rôle de facilitateur, en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux individus. Il cherche à gagner l'appui de ceux qui marqueront le plus le processus de changement après analyse des stratégies des acteurs et identification des groupes les plus influents. La réussite de l'opération ne dépend plus du processus de planification, mais du degré de convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement organisationnel.
- e. Le modèle psychologique :** selon les travaux d'ARGYRIS (1995), le modèle psychologique indique que le changement n'est effectif que si le processus permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles. Ce modèle assimile le changement à un processus d'apprentissage collectif. Dans ce modèle, le manager a comme mission de faciliter l'élaboration d'un cadre favorable à l'apprentissage. Le changement se construit progressivement par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective. « La capacité de changement d'une organisation dépend de son habileté à instaurer des normes et un contexte favorisant les apprentissages »<sup>41</sup>. Il s'agit d'un travail sur les capacités d'apprentissage et l'acquisition cognitive de nouvelles orientations partagées.

### **2.2 Les modèles multidimensionnels :**

« Les organisations sont plusieurs choses à la fois. Elles sont complexes et elles présentent de multiples facettes »<sup>42</sup>. L'entreprise est tout un système en interaction composée de sous-systèmes qui l'animent. Elle doit être étudiée à la fois comme un ensemble technique de production, un groupe social, un système politique et symbolique.

Ce modèle permet de prendre en compte la variété des forces qui s'exercent sur le processus du changement. Deux courants de pensée s'ajoutent aux précédents modèles dont :

---

<sup>40</sup> SOPRANOT Richard, L'évolution des modèles de gestion de changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Revue Gestion*, 2004/4, p36

<sup>41</sup> Idem, p36

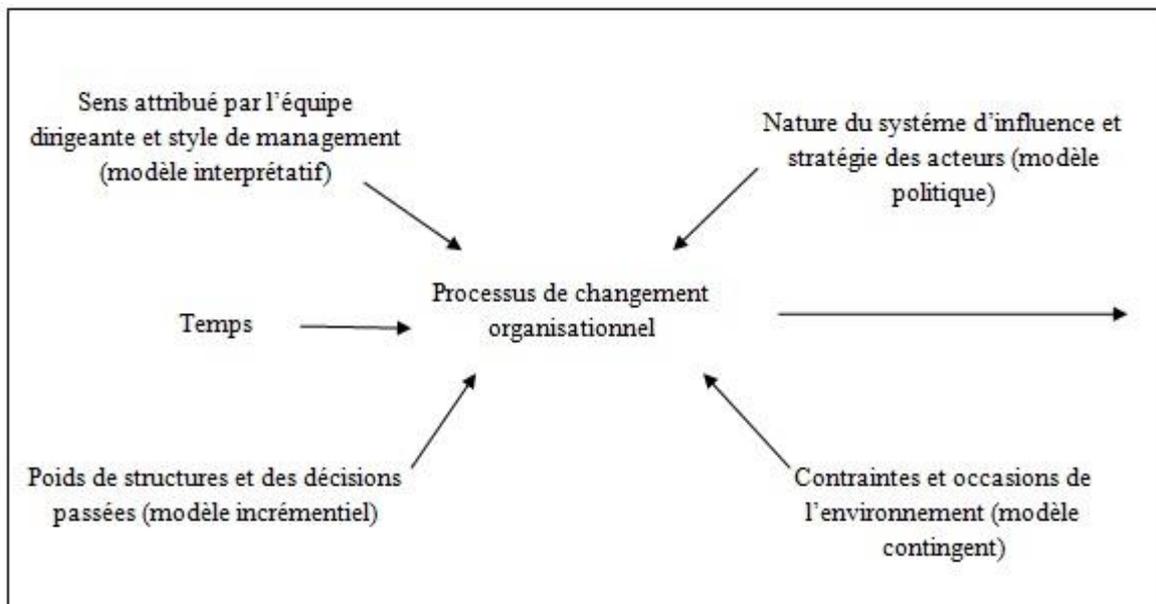
<sup>42</sup> MORGAN Gareth, *Les images de l'organisation*, De Boeck Université, 2000, p339

## Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel

- a. **Le modèle incrémentiel** : « Prend en compte l'importance des situations passées où le changement opère par essais-erreurs »<sup>43</sup>. Ce modèle est conçu à partir des essais et des erreurs et le passé de l'entreprise. La nouvelle situation est modelée sur la base des améliorations apportées à la situation ancienne.
- b. **Le modèle interprétatif** : « Où le changement est lié à la production de sens proposée par les dirigeants et interprété par les agents de l'organisation »<sup>44</sup>. La signification que donnent les acteurs au changement est celle qui conditionne leurs interprétations, leurs réactions et leurs engagements.

« il est question de définir au fur et à mesure une signification collectivement acceptable du projet, d'être attentif de façon permanente aux variations imprévues de contexte (contraintes et opportunités de l'environnement), de prendre en compte le passé et les structures existantes de l'organisation, d'identifier les principaux acteurs, leurs capacités de mobilisation et veiller aux temporalités spécifiques qui caractérisent les évolutions du contexte (interne et externe) et du jeu des acteurs »<sup>45</sup>.

Le modèle multidimensionnel est construit par analogie avec le modèle des cinq forces. Il intègre les perspectives incrémentielle, interprétative, politique et contingente, et complété par une dimension temporelle.



Source : SOPRANOT R, 2004, p37

**Figure 09 : Le modèle des cinq forces**

<sup>43</sup> Yvon Pesqueux. Du changement organisationnel. 2015. halshs-01235164, p31

<sup>44</sup> Idem

<sup>45</sup> SOPRANO Ricgard, 2004, Op-cit, p37

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

### **2.3 Les méthodologies de type « gestion de projet » :**

Cette approche consiste à appliquer la méthodologie d'un projet classique, organisationnel ou plutôt informatique. Les différentes tâches sont formalisées et planifiées. Le suivi consiste à vérifier que ces tâches sont réalisées dans la limite des charges allouées.

Les différentes tâches sont planifiées et formalisées sous forme d'une succession de cinq phases :

- Comprendre : C'est la phase de la définition du problème. Elle consiste à identifier les objectifs et les enjeux du changement organisationnel.
- Concevoir : La seconde phase consiste à évoquer les solutions possibles.
- Comparer : C'est la phase de l'évaluation des solutions précédemment évoquées.
- Maitre en œuvre : La quatrième phase est la phase de la mise en œuvre des actions retenues.
- Suivre : La dernière phase consiste à contrôler et ajuster les écarts entre les objectifs et le réalisé.

L'objectif de la méthode de projet de changement est d'ajuster les objectifs visés aux moyens disponibles pour assurer une meilleure utilisation des moyens et des ressources dans l'entreprise. Cependant, l'aspect humain est négligé dans cette méthode, voire oublié par les responsables du projet dont la culture est souvent plus informatique que fonctionnelle. Cette méthode peut cependant être utilisée si le projet n'est pas à même de générer des résistances.

### **2.3 Les approches structurées des grands cabinets de conseil :**

Les approches structurées des grands cabinets sont des approches possibles qui vont du diagnostic de la capacité au changement jusqu'à la formation et la communication. Cependant, ses méthodes sont principalement « basées sur le comment et non pas sur le pourquoi »<sup>46</sup> ce qui fait que le rôle des consultants qui déploient sur le terrain est principalement un rôle d'exécutant, la part d'analyse reste faible. Le consultant doit maîtriser les outils à sa disposition et être capable d'interpréter les résultats des différentes actions.

---

<sup>46</sup> David Autissier, Jean-Michel Moutot, Pratiques de la conduite du changement, Comment passer du discours à l'action, DUNOD, Paris 2003, p22

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

De plus, ces méthodes sont souvent considérées de manières trop universelles et leurs limites apparaissent lors de mise en œuvre des projets de changements dans des contextes sociaux différents et difficiles.

Les approches structurées des grands cabinets de conseils dans la conduite du changement se composent de la phase étude et analyse préalable et la phase du plan d'action et mise en œuvre.

- **La phase d'étude et analyse préalable :** Consiste à faire une analyse de la situation existante, produire une cible et définir les écarts à gérer. Cette phase produit une cartographie des acteurs qui consiste à identifier clairement les différentes activités du processus étudié, puis à déterminer et qualifier les contributions des différents acteurs relatives à ces activités.

Ce type d'approche est souvent complété d'analyses relatives à la culture, aux valeurs de l'entreprise et au mode de management afin de permettre d'identifier les vrais leviers à mettre en place et d'estimer la charge du projet. Par ailleurs, la formalisation du processus en listant les procédures en rigueurs permettent d'analyser les impacts du projet sur l'organisation et de prévoir les actions d'accompagnement nécessaires.

- **La phase du plan d'action et la mise en œuvre :** Consiste à définir le plan d'action à mettre en œuvre, qui doit permettre d'effectuer la transition entre la situation actuelle et la situation ciblée à travers des actions de communication et de formation. La mise en œuvre du projet est accompagnée d'un suivi de la réalité du changement opéré.

### **2.5 Les démarches psychosociologiques :**

Ces démarches se basent sur l'approche comportementale qui valorise le travail en groupe. Elles sont basées sur des travaux de recherche notamment en psychologie et en sociologie. La plupart d'entre elles reposent sur les recherches de Lewin (1951) sur la dynamique de groupe.

Le cabinet américain ODR, spécialisé en conduite du changement dans les grandes organisations, s'est également inspiré des travaux de LEWIN pour développer une approche méthodologique qui se fonde sur la définition du changement en tant que processus en trois étapes : passé de l'état actuel à l'état désiré en passant par l'état de transition. C'est la phase où les individus abandonnent l'état actuel en développant de nouvelles attitudes et

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

comportements. Une nécessité de mettre en évidence une phase de déracinement est préalable à la phase de changement qui ensuite, se consolide dans une étape finale d'enracinement.

Les approche psychosociologiques sont centrées sur l'humain et capitalisent autant les caractéristiques de chaque individu que sur le contexte.

Finalement, « Il faut savoir qu'il n'y a pas une approche du changement qui soit meilleure qu'une autre. Dans toute mise en œuvre du changement, il faudra tenir compte des exigences particulières à chaque situation. Le processus de changement ne peut être programmé : il doit être souple et tirer profit des occasions qui se présentent »<sup>47</sup>.

### **Section 03 : La conduite du changement**

#### **1. L'étape du diagnostic :**

La phase du diagnostic « permet d'identifier le périmètre du changement en terme de processus, de structure, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents »<sup>48</sup>. C'est la première étape dans l'élaboration d'un projet de changement essentiellement pour déterminer les besoins du processus.

Le diagnostic « inclut toutes les activités qui visent à fournir une vision claire de la situation insatisfaisante, de façon à ce qu'on l'on puisse l'aborder de façon lucide et réaliste »<sup>49</sup>. Quatre étapes à suivre pour réaliser cette étape.

**1.1 La réalisation de la note de cadrage :** « La note de cadrage d'un projet de changement vise à déterminer les enjeux et les objectifs du changement ciblé afin de l'explicitier. Elle a un objectif pédagogique et répond à de nombreuses question qui ont notamment trait au réalisme, aux contraintes, à la façon de s'organiser pour atteindre les objectifs soulignés »<sup>50</sup>. C'est un moyen pour détecter et définir les écarts entre la situation actuelle et la situation désiré.

**1.2 La cartographie des acteurs :** L'identification des acteurs concernés par le changement est très importante pour mieux identifier les résistances et planifier une communication, des formations et un accompagnement adaptés. Dans la cartographie

---

<sup>47</sup> SOPARNOT Richard, 2004, Op-cit, p38

<sup>48</sup> Autissier D et Moutot, Méthode de conduite du changement, 3ème éd, DUNOD, Paris 2013, p17

<sup>49</sup> Collerette et al, 1997, p45

<sup>50</sup> AIDOUH Mohamed Faouzi, Pilotage du changement organisationnel : enseignement tirés de quelques entreprises de la région de l'ouest Algérien. Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, 2017-2018, p81

## Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel

des acteurs, on distingue deux types d'acteurs : les acteurs principaux et les acteurs collatéraux. Les regroupements sont segmentés à partir de différents critères tel que le métier, la zone géographique, le niveau hiérarchique et des propriétés signalétiques (sexe, âge, etc.)

**1.3 Les segments du changement :** Trois comportements ont été identifiés précédemment face au changement : les opposants, les proactifs et les passifs.

**1.4 La grille des leviers :** La grille des leviers sert à définir le niveau des leviers du changement organisationnel (la formation, la communication et l'accompagnement. Chaque niveau est matérialisé par un score correspondant à la manière de réaliser chaque levier, comme présenté ci-après :

Niveaux	Scores	Formation	Communication	Accompagnement
Niveau 1	Entre 1 et 3	Fonctionnelle	Passive	Impact
Niveau 2	Entre 3 et 5	Méthodologique	Interactive	Coaching
Niveau 3	Entre 5 et 6	Conceptuelle	Face à Face	Ateliers

Source : David Autissier et Moutot, 2003, p 178

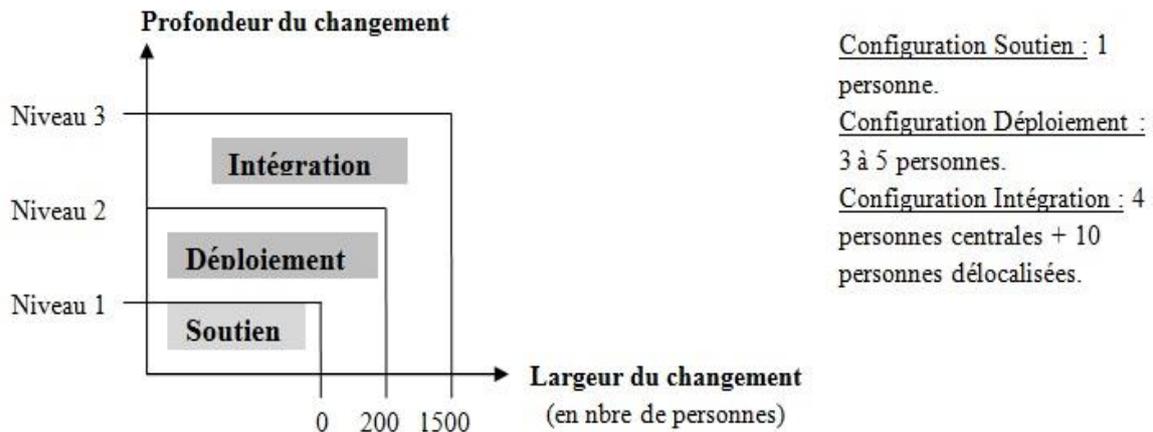
**Tableau N°12 :** La grille des leviers

### 2. Définir les outils pour mettre en œuvre une action de conduite du changement :

Pour aider au déploiement des leviers, des outils sont présentés pour les trois phases de la conduite du changement.

**2.1 Les outils de la phase diagnostic :** D'après Autissier et Moutot 2003, il existe trois outils pour cette phase. Les auteurs se basent sur le modèle de Change Way. Le premier outil est le dimensionnement et le positionnement de l'équipe de la conduite du changement. Ils distinguent trois configurations de types d'équipe en fonction de la largeur du changement et de sa profondeur, et trois niveaux de profondeurs sont calculés à partir de la moyenne des scores obtenus par chaque levier dans la grille des leviers présentés ci-après.

## Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel



Source : David Autissier et Moutot, 2003, p 186

**Figure 10** : Les trois configurations du changement

Le deuxième outil proposé par ces mêmes auteurs en se basant sur le modèle Change Way est la grille d'analyse des propositions de prestataires externes. Quand il y a peu de compétence en interne, le recours à des prestataires externes est souvent nécessaire. L'analyse est prescrite dans une grille. Cette dernière regroupe trois thèmes : la stratégie de changement, les acteurs du changement, et les actions du changement. La grille permet d'analyser la proposition mais également de demander des précisions et d'orienter le travail de l'équipe conduite de changement.

Le troisième outil se présente sous des plannings conduits de changement. Le planning des phases qui décompose les différentes phases au regard des étapes du projet. Le planning des livrables pour préciser les productions de différentes phases et le planning de fonctionnement qui définit les grands moments du dispositif mis en place par l'équipe conduite du changement pour la réalisation de la mission.

**2.2 Les outils pour le déploiement des leviers** : Les outils de la phase du déploiement des leviers proposés par Autissier et Moutot 2003, et en se basant sur le modèle Change Way sont quatre. Ils proposent en premier lieu la définition d'un positionnement avec un slogan. Il représente l'image que les personnes ont sur le projet dont il faut éviter toute représentation négative. Le slogan sera repris sur tous les supports de communication du projet accompagné avec une liste des messages bien dressés.

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

Les transparents clés sont le deuxième outil de cette phase. La cohérence des présentations est nécessaire. La standardisation du jeu de la transparence évite la communication disparate des membres de l'équipe du changement. Les transparents clés constituent la réponse de la communication sur les questions : qu'est-ce que le projet ? Comment réaliser ce projet ? Quelles sont les méthodes du projet ?

Puis, les fiches réponses pour sécuriser les utilisateurs. La mise en place d'un forum question/réponse sur le site intranet est nécessaire afin d'éviter toute ambiguïté et perceptions négatives du projet dû généralement par une non réponse aux questions qui posent les acteurs

Le dernier outil pour cette phase est la grille de repérage des changements organisationnels. Cet outil est un complément des outils cités précédemment. La grille de repérage permet d'identifier les postes les plus impactés et les actions du changement orientées en leurs fonction. Elle permet aussi de connaître l'impact du changement sur les processus, les procédures, les circuits d'information, le pouvoir, les postes, les indicateurs, les emplois, le contrôle, les structures et la culture de l'organisation.

**2.3 Les outils du pilotage du changement :** Pour cette phase, on retient trois outils. La liste des failles pour recenser suffisamment tôt les dérives. Cette liste est conçue à partir d'un recensement fait sous forme d'interview en portant les résultats sur une grille qui permettent de déceler les dérives et les corriger.

Le suivi des acteurs de pouvoir est le deuxième outil de cette phase. C'est le repérage des acteurs clés qui ont un fort pouvoir dans le projet. Leur nom, position, rôle, niveau de support d'adhésion au projet, relation dans l'entreprise et réunions auxquelles ils participent sont retranscrits dans un tableau afin de permettre de mener des actions spécifiques aux prés d'eux.

Enfin, les indicateurs de performances. Ils doivent être définis dès le début du projet, calculés par une situation avant et après projet selon une périodicité bien définie. Ils permettent de matérialiser l'évolution du changement ainsi que d'orienter les utilisateurs vers de nouvelles manières de faire.

**3. Piloter une action de conduite de changement :** Les mêmes auteurs, Autissier et Moutot 2003 se basent sur le modèle Change Scorecard comme méthode complète de pilotage et de conduite du changement.

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

**3.1 Assurer le suivi d'un projet de changement :** Le suivi du projet de changement est extrêmement nécessaire. Il se fait à l'aide d'outils comme les diagrammes de Gant qui listent toutes les tâches et leurs dates de réalisation. En effet, la réalité des effets des actions du projet de changement est difficile à suivre. Par exemple, Les résultats de l'effet d'une formation ne peuvent pas être évalués en temps réel mais qu'à posteriori.

**3.2 Le Change Scorecard :** C'est à la fois un outil et une approche permettant de suivre la réalité des changements sur un projet. Le Change Scorecard s'appuie sur trois prérequis fondamentaux de l'adhésion d'un acteur à une démarche de changement : la compréhension du changement (savoir), la capacité à changer (pouvoir) et la volonté de changer (vouloir).

- Savoir : ce point se compose de deux indicateurs : Le partage d'une vision commune dont l'organisation s'assure que les acteurs ont une vision unique sur le processus du changement, et le niveau d'information relatif au projet dont il est estimé à partir de questions directe telle que : pouvez-vous citer les trois objectifs majeurs de notre projet de changement ?
- Pouvoir : dans ce point, on parle du respect des étapes au rythme prévu. Les étapes sont généralement définies selon un enchaînement chronologique. Puis l'évaluation qui se fait par le traitement des obstacles ou les freins majeurs du projet du changement
- Vouloir : ce point se décompose en trois indicateurs. Le partage du sentiment de la nécessité de changer qui vise à s'assurer que les individus veulent participer et mettre en œuvre le changement. La maturité socio dynamique qui définit le niveau d'implication des acteurs. Et finalement, la cohésion qui permet de s'assurer que l'ensemble des acteurs suivent le même sens.

**3.3 Pérenniser le changement :** La capitalisation de l'expérience acquise dans le processus du changement doit se faire pour pouvoir transmettre et recréer la dynamique. La phase de la fin du changement est une phase très délicate à déterminer. Les structures mises en place dans le cadre du projet du changement, les outils et la stratégie de communication ne doivent pas être pérennisés, ils doivent être renouvelés et ne doivent plus faire référence aux usages passés.

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

### **Section 04 : La communication interne comme soutien au changement organisationnel**

#### **1. Les leviers de la conduite du changement organisationnel :**

Trois grandes catégories de leviers sont identifiées pour initier et mettre en œuvre le changement organisationnel en entreprise : La communication interne, la formation et l'accompagnement.

**1.1 La communication interne :** « N.Girou et Y.Giordano étudient l'interaction communication – changement sur la base de la double question : la communication sert-elle au changement ou bien le changement se construit-il à travers la communication ? Elles proposent deux modalités de la relation changement – communication, l'une privilégiant le monologue et l'autre le dialogue »<sup>51</sup>. Le monologue est considéré comme un outil instrumental et pédagogique utile à modifier les représentations des agents organisationnels. « Le dialogue va de pair avec la recherche d'une représentation partagée faisant du changement organisationnel une modalité d'apprentissage. C'est la prise en compte du récepteur qui conduit au dialogue »<sup>52</sup>.

Il est absolument nécessaire de communiquer dans tout projet de conduite de changement. La communication interne pour le changement est en fonction de cibles identifiées. Elle doit tenir en compte les éléments d'interprétation de chacun. Sa finalité doit être définie au préalable. L'utilisation des supports de la communication (documentation, affiches, dépliant, réunions, site Web, conférences, etc.) sera en fonction du caractère plus au moins collectif de la cible et de l'interactivité souhaitée.

**1.2 La formation :** « La formation est considérée, avec la communication, comme la deuxième variable d'action de la gestion du changement. Il s'agit de faire évoluer les personnes afin qu'elles puissent intégrer et prendre en compte les requêtes de la configuration organisationnelle cible »<sup>53</sup>. Les acteurs concernés par le changement doivent disposer du savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées. Le besoin de formation doit être identifié à partir de l'écart entre les connaissances attendues et les connaissances réelles. Le

---

<sup>51</sup> Yvon Pesqueux. Du changement organisationnel. 2015. halshs-01235164, p54

<sup>52</sup> Idem, p55

<sup>53</sup> Idem

## Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel

support et les lieux de la formation sont définis selon la capacité et la nécessité (e-Learning ou présentiel, interne ou externe). La formation « accompagne la démarche de gestion du changement, qu'il s'agisse de conduite ou d'accompagnement et interviendra essentiellement avant et pendant la mise en œuvre en prenant pour base l'étude de l'existant concernant l'organisation initiale, quand il sera de conduite du changement »<sup>54</sup>.

**1.3 L'accompagnement :** « Le travail politique d'accompagnement du changement est, typiquement, un processus sans fin, fait d'étapes successives »<sup>55</sup>. L'accompagnement se décline en trois actions :

- **Le traitement des impacts :** Il se fait à travers l'identification des cibles du changement et les impacts (écarts) dans une fiche formalisé nommé fiche d'impacts. Des brainstormings avec des opérationnels sont organisé pour amener à bien de définir l'impact du changement, les actions à mener et les résultats des réflexions.
- **Le coaching :** C'est un moyen d'accompagnement individuel. Il permet aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action de changement. Il se fait à travers des entretiens où le contenu des réponses permet de dresser un plan d'action. Les entretiens du coaching cernent trois axes : les manières qui ont conduit à la décision du changement, les modalités de réalisation du changement et l'exploitation et le suivi du changement.
- **La création de nouveaux outils de gestion :** Un outil de gestion est un moyen de « représenter l'activité dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats »<sup>56</sup>. C'est une méthode utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail qui à subie un changement. La modification des outils oblige les acteurs à modifier leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.

---

<sup>54</sup> Idem, p55

<sup>55</sup> Idem, p56

<sup>56</sup> David Autissier et Jean-Michel Moutot, Pratique de la conduite du changement, comment passer du discours à l'action, DUNOD, Paris 2003, P 150

## Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel

Type de dispositifs	Avantages	Limites
Apprentissage en situation de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement concret à la résolution des problèmes (opérationnalité immédiat)</li> <li>- Faible perturbation des référentiels de travail</li> </ul>	Risque de limiter la prise de recul (maintien)
E-Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evite les déplacements physiques</li> <li>- Favorise l'apprentissage communautaire (échange d'expérience entre acteurs dispersés géographiquement)</li> </ul>	Intérêt limité aux problématiques d'acquisition « techniques » (≠ transmission valeurs)
Modélisation/ action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apporte une certaine « hauteur de vue » valorisante et stimulante</li> </ul>	Difficulté parfois à concilier conceptualisation et pédagogie appliquée
Apprentissage en alternance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer une « dynamique » d'apprentissage (personnelle et professionnelle)</li> </ul>	Nécessite un mode d'organisation adapté et rôdé (éviter les pertes de repères)
Formation classique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Format rôdé et validé</li> <li>- Echange, acquisition de compétences</li> </ul>	Risque de perte de temps et d'accumulation de retard
Knowledge management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet la création de bases de connaissances internes</li> <li>- Mutualisation des connaissances et dynamiques d'apprentissage (résolution problème)</li> </ul>	Risque de déshumanisation des logiques d'apprentissage

Source : Olivier Meier et Guillaume Schier, 2005

**Tableau N° 13 :** Dispositifs d'accompagnement en situation de changement

### 2. Le rôle de la communication interne dans la gestion du changement :

Selon Autissier et Moutot (2013), la communication interne en entreprise « va faire exister le résultat du changement qui n'existe pas à l'instant »<sup>57</sup>. Elle joue un rôle crucial dans le processus du changement organisationnel.

<sup>57</sup> Autissier et Moutot, 2013, p111

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

N.Giroux (1997) voit que la communication joue un rôle central dans « la création de signification, dans la mobilisation des acteurs et dans la négociation de règles d'action »<sup>58</sup>.

Dans un autre angle, Abric (1996) considère que la communication influence les prises de positions personnelles. Groux et Giordano (1998) indiquent aussi que la communication modifie les attitudes des acteurs permettant l'émergence d'un comportement en faveur du changement organisationnel.

Quant à eux, Johnson et al (2008) considèrent que la communication représente un levier qui permet de combattre les résistances au changement et préconisent le recours à une communication ouverte qui favoriserait la création d'un climat de confiance.

« Une opération de changement repose sur des efforts importants de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement »<sup>59</sup>.

Le modèle discursif considère le changement comme étant « le fruit d'un processus organisant qui se réalise au quotidien par et dans la communication »<sup>60</sup>. Le changement est donc structuré par et dans les interactions communicationnelles quotidiennes en entreprise qu'entretiennent les individus à travers des supports, car la communication constitutive de l'organisation implique la mise en relation d'acteurs et d'outils.

« Par interaction dynamique, le changement affectera autant les pratiques des agents, sous-tendues dans leurs conversations, que leurs représentations de l'organisation, c'est-à-dire le sens qu'ils attribuent à leur collectif »<sup>61</sup>.

« Le changement est ici considéré comme un processus complexe, construit au jour le jour, sous-tendant l'apprentissage. Toute action de changement viendra alors modifier les différents niveaux d'organisation qui relèvent du texte et de la conversation ».<sup>62</sup>

Selon Taylor (1993), le changement peut provenir du texte (type top down) ou de la conversation (bottom up). Le changement est le fruit d'une intention managériale et peut donc être considéré, la plupart du temps, comme « programmé » (Wilson, 1992).

---

<sup>58</sup> N.Giroux, La construction Discursive de l'organisation, Colloque constructivisme et sciences de gestion, IAE de Lille, 23 Octobre 1997.

<sup>59</sup> Divonne, 2005, p4 (Aidoud Med p95)

<sup>60</sup> N.Giroux, La réorganisation des fusions-acquisitions par la conversation : l'analyse de trois cas, Séminaire de recherche « Le changement dans les organisations » GRACE, Aix-Marseille, 11 mars 1999.

<sup>61</sup> Yvon PESQUEUX, Le changement organisationnel, p34

<sup>62</sup> N.Giroux, 1999, Op.cit

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

Pour Weil (2000), l'organisation est continuellement en train de changer et a toujours besoin d'être ré-accomplie. Le rôle de la communication y prend ainsi plus d'importance.

Demers et Giroux (1998) pose la problématique de comment représenter la communication dans la mise en œuvre du changement. Ils ont étudié la relation entre communication organisationnelle et stratégie et ils ont dégagé les différents paradigmes de la communication en se basant essentiellement sur la grille de Burrell et Morgan (1979). Putnam (1982) regroupe les deux paradigmes radicaux dans le paradigme critique et ajoute un quatrième ; le paradigme constructionniste. La grille comprend la classification de la communication à partir de deux critères : l'opposition entre objectivisme et subjectivisme et l'opposition entre les questions relatives à l'ordre social et celle du changement en identifiant quatre courants pragmatique :

- Le paradigme fonctionnaliste : il a dominé la première phase de l'histoire des domaines de la stratégie et de la communication organisationnelle. Ce paradigme décrit la société comme une réalité concrète et s'intéresse aux questions de régulation et d'intégration sociale.
- Le paradigme interprétatif : il a commencé à la fin des années 70 et a été marqué par les premiers travaux interprétatifs dans le domaine de la culture organisationnelle. Ce paradigme définit la réalité comme une interprétation élaborée par des acteurs en interaction et étudie le processus de partage de signification.
- Le paradigme structuralisme-radical pose que la réalité sociale a une existence matérielle, objective et vise à mettre au jour les conditions de son changement radical.
- Le paradigme humaniste radical présente l'humanité comme une interprétation aliénante et se préoccupe de l'émancipation des sujets.

## Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel

	Fonctionnaliste	Interprétatif	Critique	Constructionniste
<b>Conception de l'organisation</b>	Réalité objective	Univers subjectif	Instrument d'exploitation	Processus organisant
<b>Modèle de la communication</b>	Traitement de l'information	Création de sens	Manipulation idéologique	Co-construction de la réalité
<b>Objet d'étude</b>	Message	Représentation	Structure profonde	Teste/ Conversation
<b>Lien communication/ stratégie</b>	Transmission de la stratégie	Interprétation de la stratégie	Endoctrinement à la stratégie	Constitution de la stratégie

Source : François MARCIL, 2011, p 34<sup>63</sup>

**Tableau N°14 :** Les paradigmes et le lien communication stratégie

### **3. Les contextes du changement où la communication interne est primordiale :**

Au cours de l'évolution organisationnelle, le rôle des services des ressources humaines et des communications dans les entreprises consiste à amener les employés à soutenir passionnément les nouvelles orientations de l'entreprise. Ces deux services jouent un rôle clé dans la communication du changement aux employés, en donnant vie à la mission, à la vision et aux valeurs qui peuvent assurer le succès d'un tel changement. La communication aux employés joue donc un rôle majeur dans la gestion du changement.

Les déterminantes de l'acceptation du changement et son appropriation sont la capacité de recevoir le changement et la cohésion du groupe d'acteurs afin de contribuer à sa réussite et sa diffusion. L'appropriation du changement est fortement liée à la participation des acteurs dans la conception et dans l'exécution du changement.

La notion de cohésion traduit une sorte de contagion sociale entre les individus appartenant au même système organisationnel. Elle constitue une dimension importante pour le processus du changement. Un acteur qui accepte le changement a une influence positive et stimulatrice sur l'appropriation des autres individus avec lesquels il a un contact permanent.

---

<sup>63</sup> François MARCIL, L'apport de la communication dans un processus de changement organisationnel, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication, Université du Québec à Montréal, Septembre 2011, p32

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

Leonard Barton (1987) montre que le comportement d'adoption des acteurs d'un changement peut être influencé par les conseils de leurs collègues ayant adopté le changement.

Ainsi que Zaltman et al (1973) et Zmud (1984) stipulent que l'interaction entre les membres d'un groupe sociale peut accélérer l'adoption du changement par l'intermédiaire des réseaux informels existants entre les individus.

La participation des individus dans le processus du changement traduit le fait que les acteurs soient informés de ce dernier, de ses caractéristiques, ses modalités, ainsi que de ses conséquences sur leurs travail.

La participation n'est pas toujours souhaitée par les individus, certains ont peur d'exprimer leurs points de vue ou d'avoir plus de responsabilité, d'autres vont mal comprendre les objectifs.

La communication interne vient donc introduire le changement organisationnel, ses objectifs, le contexte d'établissement et les acteurs concernés.

Malgré l'existence de plusieurs supports et outil de communication qui contribuent à l'accompagnement du changement organisationnel et son acceptation par les acteurs, cela reste un phénomène qui n'est pas naturel car les membres d'une organisation peuvent présenter des résistances et constituer ainsi des freins à la mise en œuvre du changement et sa réussite.

Dans leur ouvrage intitulé : La communication interne : stratégies et techniques, Jean-Marc DECAUDIN et Jacques IGALENS citent trois contextes parmi les nombreux types de changements où leurs succès est relatif à la communication interne.

- **Les fusions** : La fusion d'entreprise est la mise en commun du patrimoine de deux entreprises ou plus, conduisant à la création d'une nouvelle entité ou à la prise de contrôle d'une entreprise par une autre.

Autrement dit, c'est le regroupement de personnes provenant de deux entreprises ou équipes différents, avec des règles de fonctionnement, des cultures et des positionnements probablement différents.

Le regroupement de l'ensemble de ses ressources sous une entité unique vise à bénéficier des compétences des deux unités du départ.

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

La communication interne se présente donc comme l'un des premiers vecteurs pour faire comprendre aux individus les raisons et l'urgence de la fusion.

Les actions de communication doivent démarrer le plus tôt possible. La communication interne doit être gérée comme un sous projet qui contribue a des objectifs, une durée, des moyens et un pilotage.

L'objectif premier consiste à ne pas regretter le passé et à donner envie de s'intégrer pour les fusionnés, et d'intégrer pour les fusionnants.

Nombreux dispositifs sont disponible pour permettre aux individus de mieux se situer dans leurs nouveaux environnement tel que les journées portes ouverte et les plateforme d'accompagnement. Dans un tel changement, l'entreprise est invitée à adopter un nouveau logo et une nouvelle charte graphique symbolisant la fusion afin de démarrer sur un socle commun et de ne pas favoriser l'une ou l'autre des deux parties.

- **Le changement du dirigeant :** Le changement du dirigeant peut engendrer le changement de plusieurs points adapté par les salariés. L'arrivée d'un nouveau dirigeant crée généralement un contexte sensible pour les individus.

Le nouveau dirigeant est sensé s'attacher à mobiliser le personnel autour de lui. La communication interne en entreprise a un rôle stratégique à jouer pour cela.

Le dirigeant doit trouver des moyens pour associer la prise de ses fonctions et des motifs de satisfactions auprès des salariés. Il se servira donc de la communication interne par ses différents supports (réunion, meeting, message électronique, etc.) pour créer et diffuser son image favorable.

- **Le changement d'organisation interne :** Le changement d'organisation interne est un changement que rencontrent toutes les entreprises qui souhaitent s'adapter aux nouvelles tendances et devenir plus performantes. L'entreprise peut décider donc de remanier son schéma organisationnel, redéfinir les départements, modifier les liens hiérarchiques ou de rapprocher des fonctions.

Ce type de changement a un impact direct sur les salariés. Le risque de perdre un poste ou une responsabilité peut déstabiliser l'individu et créer des résistances chez lui. L'objectif de la communication interne est donc de réduire ces résistances, susciter l'adhésion des salariés et de créer un esprit de travail d'équipe.

Pour y faire, et dans un premier temps, on doit informer les salariés sur la nouvelle organisation et ses enjeux pour le bien de l'entreprise. Il faut ensuite soutenir les individus et leur prouver toute la confiance et leur encourageant pour leur permettre de

## **Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne en entreprise pour réussir le processus du changement organisationnel**

réussir. Enfin, favoriser l'implication des salariés dans le processus du changement et dans des activités commune afin de leur montré l'importance du travail en groupe.

### **Conclusion :**

Aujourd'hui, les organisations, qu'elles soient, vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleurs différentes, avec des temporalités et des rythmes variables.

L'intégration de la notion de temps est essentiel dans une démarche de changement, car ce dernier est désormais si rapide dans un environnement en mutation continue. Les rythmes du changement varient dont nous distinguons les changements de rythme progressif et brutal.

Les recherches dans le domaine du changement ont proposés de nombreuses stratégies et modèles de pilotage pour le changement. L'implication et l'intégration des différentes catégories du personnel dans le processus du changement demeurent utiles et nécessaire pour la réussite de ce dernier et pour limiter le phénomène des résistances.

Pour c'y faire, la communication interne joue son rôle important est primordiale pour le soutien et l'accompagnement du processus du changement organisationnel.

La communication interne aujourd'hui est l'un des facteurs les plus importants qui aide à exécuter la stratégie du changement organisationnel. Elle est mis dans un cadre stratégique qui représente la mise en coopération des différentes formes de la communication interne dans l'entreprise afin de fournir les objectifs et l'intérêt du processus du changement.

# Chapitre V

## Etude empirique

*La folie est de toujours se comporter de la même manière et de s'attendre à un résultat différent*

*Albert Einstein*

## **1. Introduction :**

Aussitôt que notre recherche a révélé ses principales conclusions, il a fallu assurément les faire confronter avec la réalité de nos propres entreprises.

En effet, le principal objet de nos investigations dans cette partie concrète se subdivisé en deux volets :

- Le premier sera réservé à une étude de cas qui sera réalisée au sein de l'entreprise Trans-canal.
- Le deuxième sera consacré à une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises aléatoire implantées dans le territoire national.

Nous avons à cet égard élaboré un questionnaire destiné aux salariés de l'entreprise ; Trans-Canal, et un autre questionnaire destiné aux cadres d'entreprises algériens. Nous avons eu la possibilité à cet effet de contacter 110 dirigeants à travers 26 Wilaya. Cette démarche comparative, aura pour but le discernement de l'avis de la population qui occupant le périclé de la pyramide contre ceux atteignant le sommet. Cette étude a été réalisée durant le premier semestre de l'année 2019.

Pour ce faire, le présent chapitre est divisé en quatre sections. La première est réservée à expliquer la méthodologie utilisé dans notre étude. La deuxième section traite et analyse les résultats relevés du premier terrain de recherche. Subséquemment, la troisième section traite et analyse également les résultats obtenus du second terrain de recherche.

## **2. Section I : Méthodologie de l'étude :**

### **2.1 L'approche de l'étude :**

La méthode est l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée. Les méthodes statistiques ont pour objet de recueillir des observations portant sur des sujets présentant une certaine propriété et de traduire ces observations par des nombres qui permettent d'avoir des renseignements sur cette propriété.

La nature de notre étude et notre problématique nous conduit à opter pour l'utilisation de l'approche descriptive et analytique afin de comprendre comment concilier une stratégie de communication interne qui exige une fluidité d'information à tous les niveaux de

l'organisation et changement organisationnel dans une optique d'accompagnement et de réussite du processus ?

Le but de la démarche descriptive est de structurer et de représenter l'information contenue dans les données. Autre dit, rassembler les données numériques et les présenter sous forme condensée dans des tableaux et des graphes.

L'interprétation statistique ou analytique permet de dégager la signification des données numériques recueillies et de les interpréter.

Etant donné que notre étude concerne deux terrains de recherche différents, le premier représente les individus d'une seule entreprise, et le deuxième, représente les dirigeants des entreprises algérienne, nous allons donc procéder finalement à une approche comparative entre les résultats obtenus des deux terrains de recherche pour pouvoir découvrir comment notre problématique est perçue par les salariés d'une part, et par les dirigeants, d'une autre part.

### **2.2 L'échantillon de l'étude :**

La population de l'étude ou population ciblé est l'ensemble des individus auxquels s'applique l'étude statistique. Les limites de cette population et ses caractéristiques sont définies en fonction des objectifs de l'enquête.

Il n'est pas toujours commode ni possible d'examiner chaque membre de toute une population. Nous prélevons donc de la population un échantillon de sujets qui vont être l'objet de l'observation et de l'analyse.

L'échantillon est un sous-ensemble de la population de référence composé en fonction des caractéristiques représentatives de ses éléments, similaires à ceux de la population toute entière. Son étude doit permettre aux conclusions d'être généralisable à l'ensemble de la population mère.

Nous avons travaillé sur deux (02) terrains pratiques différents. En conséquence nous avons retenu deux échantillons :

#### **a. Premier échantillon :**

Le premier échantillon représente 25% des salariés de l'entreprise TRANS-CANAL OUEST, une entreprise de production publique et économique par action. Les tableaux qui suivent

justifient le choix de l'échantillon retenu dans cette entreprise par fonction et selon un taux de représentativité.

Le présent tableau représente la répartition de l'effectif de TRANS-CANAL OUEST par fonction. Ce dernier va nous permettre de préciser la population ciblée par notre questionnaire en justifiant le choix de l'échantillon retenu dans les tableaux et les exemples qui suivent.

Fonction / Groupe	CD	CS	C Moyen	M+E	Total
Production	0	5	7	118	130
Maintenance	0	3	12	8	23
Technique	0	2	2	1	5
Commercial	0	2	2	16	20
Administration	0	3	7	26	36
Direction	1	0	1	0	2
Total	1	15	31	169	216

Tableau 15. Répartition de l'effectif par direction (Source: Réalisé par l'auteur)

Le second tableau représente la répartition de l'effectif selon le taux de représentativité. C'est-à-dire le taux de chaque groupe en sa fonction par rapport à l'effectif global de la société.

$$\text{Taux de représentativité (TR)} = \text{Nombre de CS de la fonction Production} / \text{l'effectif global} * 100$$

**Exemple 1 :** La case du groupe CS de la fonction Production représente le taux des cadres supérieurs de la production par rapport à l'effectif global. Elle est calculée avec la fonction suivante :

$$\text{TR des CS de la fonction Production} = (5 / 216) * 100 = 2,3\%$$

$$\text{TR des M+E de la fonction Production} = (118 / 216) * 100 = 54,6\%$$

$$\text{TR des M+E de la fonction Administration} = (26 / 216) * 100 = 12.04\%$$

Fonction / Groupe	CD	CS	C Moyen	M+E	Total
Production	0	2.3	3	54.6	60
Maintenance	0	1.4	5.6	3.7	10.6
Technique	0	0.9	0.9	0.5	2.3
Commercial	0	0.9	0.9	7.4	9.3
Administration	0	1.4	3.2	12.04	16.7

Direction	<b>0.4</b>	<b>0</b>	<b>0.5</b>	<b>0</b>	<b>0.9</b>
Total	<b>0.4</b>	<b>6.9</b>	<b>14.4</b>	<b>78.2</b>	<b>100</b>

**Tableau 16. Répartition de l'effectif selon le taux de représentativité** Source : Réalisé par l'auteur.

Le troisième tableau représente la répartition de l'effectif de l'échantillon retenu. Il nous permet de déterminer l'ensemble du personnel ciblé par notre questionnaire.

Notre enquête est menée auprès d'un échantillon de 25% de l'effectif globale de la société. Donc soit un échantillon d'environ 54 personnes.

$$\text{Effectif retenu} = TR \text{ CS de la Production} / 100 * \text{l'effectif de l'échantillon}$$

**Exemple 2 :** La case du groupe CS de la fonction Production représente les cadres supérieurs de la production par rapport à l'effectif de l'échantillon. Le calcul est fait en fonction suivante :

$$\text{Effectif retenu des CS de la Production} = 2,3 / 100 * 54 = 1,25$$

$$\text{Effectif retenu des M+E de la fonction Production} = 54,6 / 100 * 54 = 29,5$$

$$\text{Effectif retenu des M+E de la fonction Administration} = 12,04 / 100 * 54 = 6,5$$

Fonction / Groupe	CD	CS	C Moyen	M+E	Total
Production	<b>0</b>	<b>1.25</b>	<b>1.8</b>	<b>29.5</b>	<b>33</b>
Maintenance	<b>0</b>	<b>0.75</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5.8</b>
Technique	<b>0</b>	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	<b>0.3</b>	<b>1.3</b>
Commercial	<b>0</b>	<b>0.5</b>	<b>1.8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Administration	<b>0</b>	<b>0.75</b>	<b>0.3</b>	<b>6.5</b>	<b>9</b>
Direction	<b>0.25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.5</b>
Total	<b>0.25</b>	<b>3.75</b>	<b>7.75</b>	<b>42.3</b>	<b>54</b>

**Tableau 17. Répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu** Source : Réalisé par l'auteur

La variation étudiée est des salariés. Elle prend de nature des valeurs entières. C'est donc pourquoi le dernier tableau représente la répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu en réajustant les chiffres.

Fonction / Groupe	CD	CS	C Moyen	M+E	Total
Production	0	1	2	29	32
Maintenance	0	1	3	2	6
Technique	0	0	1	1	2
Commercial	0	1	0	4	5
Administration	0	1	2	6	9
Direction	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>42</b>	<b>54</b>

**Tableau 18. Répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu en réajustant les chiffres (Source : Réalisé par l'auteur)**

**b. Deuxième échantillon :**

Le deuxième échantillon représente les dirigeants d'entreprises dont nous avons choisi un échantillon aléatoire d'entreprises Algériennes et qui soit (110) entreprises répartie à travers (26) Wilaya détaillé dans le tableau suivant :

N°	Nom de l'entreprise	Localisation	Date de création	Domaine d'activité
1	CHIALI SERVICES	Adrar	1998	CONSTRUCTION
2	Groupement, Touatgaz		2010	Oil&Gas
3	UTE ABENER O&M	Laghouat	2011	Energie électrique
4	Sarl pétrogel	Batna	2016	Stockage et distribution de produits carburant
5	Sarl Silex services	Bejaia	2015	Ingénierie et services industriels
6	Cevital spa		1998	Agro-alimentaire
7	Sarl Ibarahim et fils IFRI		1996	Production d'eau minéral et boissons divers
8	ENICAB	Biskra	1982	Fabrication et commercialisation des câbles d'énergie
9	CNIC		1982	Bureau d'étude étatique
10	Société Saoura ciment	Bechar	2013	Industrie de Ciment
11	Groupe AMOUR	BLIDA	1990	Agroalimentaire

12	BIOPUE-SPA		2006	Répartition de médicaments aux officines pharmaceutiques
13	Popcorn Nedjma	Bouira	2009	Confiserie
14	Baligroup		2019	agro-alimentaire
15	WGAM		2016	Construction
16	Société des ciments de Tébessa Sct	TEBESSA	1992	Production du ciment
17	FAMOS		1993	Fabrication mécanique
18	SOMIFER-spa		2005	Exploitation et commercialisation du minerai de fer
19	ATM MOBILIS	Tlemcen	2015	Télécommunication mobile
20	Eurl hydro RIAD		1996	BTPH
21	SARL Lit-Mag		1999	Production de matelas et articles de literie
22	Société nationale des véhicules industriels		1981	Unité commerciale
23	Sarl Tavolina		2013	Hôtellerie
24	Cosidar	ALGER	2013	Construction et bâtiment
25	CNMA -Caisse National de Mutualité Agricole		1900	Assurance
26	Algérie Telecom		2003	télécommunication
27	Indecoglobal		2014	Aménagement des hôtels
28	SARL MST BAT		2013	Travaux publique
29	Pepsi		1993	Boisson gazeuses
30	Société de réalisation des projets industriels SARPI SPA		1993	Montage industriel
31	Ayrade		2007	Société de services en ingénierie informatique
32	Biopharm		2003	Médicament
33	SAE exact		1998	Assurances et banques
34	Oxxo Algérie		2012	Ventes de menuiserie en pvc
35	BMA		1976	Engins de travaux publics

<b>36</b>	NESTLE SPA		1867	Industrie et commercial
<b>37</b>	SOCIÉTÉ DE GESTION DU RÉSEAUX GAZ FILIALE DU GROUPE SONELGAZ		1962	Energie Oil& Gaz
<b>38</b>	CMA CGM		1978	Transport maritime
<b>39</b>	Linde GAZ Algérie		2007	Production GAZ industrielle
<b>40</b>	SARL AMIRAL FOOD		2000	Agro-alimentaire
<b>41</b>	SCG		2012	Consulting
<b>42</b>	Sonaric spa		1981	Industrie électroménager
<b>43</b>	GB FOOD		1991	Production et distribution agroalimentaire
<b>44</b>	SOFTAL		1994	Construction
<b>45</b>	Algérie Télécom		1994	Télécommunication
<b>46</b>	BATICIM		1982	Fabrication métallique (pylônes & charpente et dériver)
<b>47</b>	UTC spa		2015	Tabac
<b>48</b>	Alfapipe spa Alger		2006	Fabrication de la pipe
<b>49</b>	Groupe Saidal		1998	Production du médicament à usage humaine
<b>50</b>	SONELGAZ		1969	Electricité et gaz
<b>51</b>	R-Tech Algérie		2011	Recyclage de Toner
<b>52</b>	Entreprise Nationale de Charpente et de Chaudronnerie ENCC du Groupe IMETAL		1964	Construction Métallique
<b>53</b>	BIMO industrie		1987	Agroalimentaire
<b>54</b>	Alstom		2000	Transport ferroviaire
<b>55</b>	Filtrans		2003	Transit et transport
<b>56</b>	Epe MAGI spa		1932	Chaudronnerie et construction métallique
<b>57</b>	SNTF		1976	Transport ferroviaire
<b>58</b>	EPE SPA INFRAFER		1986	Infrastructure voie ferré

<b>59</b>	Algeria Business Multimedia		1990	Distribution de matériels informatiques
<b>60</b>	SARL BELLAT ET FRERES ABATTAGE ET CONSERVERIE DE VIANDES		1970	Agroalimentaire
<b>61</b>	IFFCO		2018	Production agroalimentaire
<b>62</b>	EN BCR	SETIF	1983	Production et commercialisation de la robinetterie sanitaire, coutellerie (produits en inox) et éviers de cuisine
<b>63</b>	ENOF		1983	Exploitation de carrière
<b>64</b>	SARL TIZIRI MOTOR ALGERIE		2002	Distributeur officiel HYUNDAI construction/équipement
<b>65</b>	SPA Faderco		1986	Transformation papier
<b>66</b>	Sarl Famelec		2008	Commerce et prestation de service
<b>67</b>	Eau Minérale Saida		Saida	1968
<b>68</b>	ALTRO SKIKDA	SKIKDA	1974	Réalisation des routes autoroutes
<b>69</b>	Sarl LBCE	SIDI BEL ABBES	2014	Installation climatisation centrale
<b>70</b>	SARL ALUMIX (Filiale Groupe HASNAOUI)		2012	Menuiserie Aluminium
<b>71</b>	Spa CHIALI NAWAFID		2015	Vente de produits PVC
<b>72</b>	SARL SCIPP OUEST		2004	Société importation et commercialisation des produits en plastique
<b>73</b>	CHIALI TRADING		2017	Revente
<b>74</b>	spa Sonalikafamag		1996	Montage tracteur et fabrication matérielle agricole
<b>75</b>	SODEA HASNAOUI		1999	Agriculture
<b>76</b>	ENIE		1978	Industries électroniques

77	SETRAM SPA		2017	Transport public
78	EPE SPA SOTRAMEST	ANNABA	1979	Travaux publics maritime
79	Somiphos Installation portuaire Annaba		1966	Domaine minier
80	Sider El Hedjar		1969	Sidérurgie
81	Société des Ciments de Hamma Bouziane (Constantine)	CONSTANTINE	1982	Production et ventes de Ciments
82	AGENCE GÉNÉRALE D'ASSURANCES		2010	Assurances et banques
83	ENASEL entreprise nationale de sels		1870	Mines
84	Groupe Saidal - site de production Medea	Médéa	1988	Industrie pharmaceutique
85	Cofeed	Mascara	2013	Aliment de bétail
86	Association Sonatrach – First Calgary Petroleum (Eni)	Ouargla	2008	Oil and Gas
87	sonatrach		1964	pétrole
88	Multinationale Service Pétrolier		1907	Service Pétrolier
89	SARL roc Algérie	ORAN	2013	Travaux publics
90	Segitec		2010	Oil and gas
91	SARL CELAR ALGERIE		2002	Travaux publics
92	SARL MIRO		1996	INDUSTRIEL
93	FERTIAL ORAN		1967	Pétrochimique
94	Condor Electroniques	Bordj Bou Arreridj	2002	Industrie Electroménager et Electronique
95	Irragris		1990	Transformation Métallique
96	Géant électroniques		1992	Électronique et électroménager
97	N'gaousSugar	Boumerdes	2016	Agroalimentaire

98	SNC-Lavalin Constructeurs International Inc, établissement stable de Hadjret en Nous	TIPAZA	1911	Construction
99	SPA Société Des Ciments De Beni Saf	Ain Temouchent	1979	L'industrie du Ciment
100	SONELGAZ Direction AT		1969	Distribution GAZ et Electricité
101	CPA Banque		1966	Banque
102	SIMOB		1980	Production du bois
103	INFRARAIL		1980	Production ferroviaire
104	Sarl AQUASOL		2004	Conserverie de poisson
105	Conserverie BOUZEDJAR		2003	Import / Export
106	Eurl HSE Consulting Algérie		2012	Industrie / Services
107	Sarl KAMRATA			2014
108	Sarl El AMEL	2004		Transport de marchandises
109	Sarl BENABI Bloc	2010		Industrie
110	ALFAPIPE (Algérienne de Fabrication de Pipe) - Unité de Ghardaïa	Ghardaia	1978	Fabrication et vente de tubes en acier pour pipeline

Tableau 19. Liste des entreprises du deuxième terrain de recherche Source : Réalisé par l'auteur

### **2.3 L'outil de l'étude :**

Notre étude a été menée à l'aide d'un questionnaire. Comme le souligne Aktouf, il s'agit de « l'instrument le plus utilisé dans toutes sortes d'enquêtes et de recherches en sciences sociales »<sup>1</sup>. « Le questionnaire est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. C'est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques »<sup>2</sup>.

Ghiglione distingue les objectifs suivants<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>Omar Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987, P 93

<sup>2</sup>Vilatte, J. C. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire. Université d'Avignon, P 49

<sup>3</sup>Ghiglione, R. (1987). Les techniques d'enquêtes en sciences sociales. Paris : Dunod, p83

1. L'estimation : il s'agit d'une collecte de données, d'une énumération de données. C'est la démarche la plus élémentaire dans le questionnaire. On ne cherche pas à comprendre les données, on cherche à les mettre à plat.
2. Description : il s'agit de retirer des informations qui décrivent les phénomènes subjectifs qui sous-tendent les phénomènes objectifs et expliquer ainsi les phénomènes objectifs, comme les motivations, les représentations et les opinions.
3. La vérification d'une hypothèse : il s'agit ici d'une démarche déductive, le questionnaire devient un outil pour confirmer ou infirmer une hypothèse.

La valeur d'un questionnaire dépend des objectifs sous-jacents à l'étude. Pour cela, il est nécessaire de :

- a. Définir l'objet de l'enquête : sur quoi porte l'enquête, ainsi que les moyens matériels. Notre enquête porte sur l'objet de répondre à notre problématique principale : Comment concilier une stratégie de communication interne qui exige une fluidité d'information à tous les niveaux de l'organisation et changement organisationnel dans une optique d'accompagnement et de réussite du processus ?
- b. Les objectifs et les hypothèses de l'enquête : la définition des objectifs est impossible sans définition des hypothèses générales de l'enquête. Qu'est-ce que l'on cherche à mettre en évidence ? Qu'est-ce que l'on veut vérifier ? Pour cela, nous avons proposé 3 hypothèses :  
H01 : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.  
H02 : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement organisationnel.  
H03 : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'encrage des nouvelles habitudes (nouveaux modes de fonctionnement) dans la culture d'entreprise.
- c. Déterminer la population de l'enquête ou l'univers de l'enquête : on appelle l'univers de l'enquête l'ensemble du groupe humain concerné par les objectifs de l'enquête dont nous avons choisie de tester deux terrains de recherche défierent et faire la comparaison. Le premier représente les cadres dirigeants des entreprises, et le second, représente les salariés d'entreprise.

- d. Déterminer l'échantillon : c'est-à-dire combien d'individus seront retenus par rapport à l'univers. Dont nous traiterons les détails dans la section suivante : choix de l'échantillon.
- e. Le projet questionnaire : il s'agit de poser les questions principales par rapport à l'objet de l'enquête. En collaboration avec notre encadreur, nous avons essayé de choisir de définir les questions principales qui peuvent répondre à notre problématique.
- f. Le pré-test : il s'agit d'une phase fondamentale, qui consiste à mettre à l'épreuve le questionnaire par rapport à quelques individus, autrement dit, à le tester. Nous avons testé notre questionnaire avec notre encadreur et nous avons pris en considération plusieurs modifications de forme et d'ordre des questions qu'été proposé.
- g. La rédaction définitive du questionnaire : notre questionnaire été conçu sous forme d'un document Word (voir Annexe 1 + 2) pour pouvoir le distribuer aux personnes concernés et nous avons aussi créé un lien électronique sur Google Forms([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwbKa3FPevz1U1Nu0G11MD\\_eBMqWw07WeiS5Bv5LCjpsiGQA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwbKa3FPevz1U1Nu0G11MD_eBMqWw07WeiS5Bv5LCjpsiGQA/viewform)) pour pouvoir l'envoyer aux cadres dirigeants des entreprises que nous n'avons pas pu les rencontré en personne.
- Vu que nous avons étudié deux terrains différents, nous avons utilisé deux (02) questionnaires. En leurs versions finales, les questionnaires se compose de :

	<b>Questionnaire adressé aux dirigeants d'entreprises</b>	<b>Questionnaire adressé aux salariés</b>
<b>Première partie</b>	Présentation de l'entreprise (Nom, implantation, date de création, domaine d'activité, nature et taille	Contient des informations générales concernant la personne interrogée (Genre, niveau d'instruction, fonction et ancienneté)
<b>Deuxième partie</b>	L'entreprise et sa stratégie de communication interne : cette partie permet d'avoir une idée générale sur comment les dirigeants des entreprise aperçoivent et applique la communication interne	L'entreprise et sa stratégie de communication interne : nous essayant à travers cette partie de connaitre l'avis des salariés sur la stratégie de la communication interne.

<b>Troisième partie</b>	Cette partie comprends trois (03) axes qui répondent à nos trois hypothèses et dont à traves nous allons pouvoir les valider ou pas :	Cette partie comprends trois (03) axes qui répondent à nos trois hypothèses et dont à traves nous allons pouvoir les valider ou pas :
-------------------------	---	---

**Tableau 20. Détail du questionnaire Source : Réalisé par l'auteur**

- h. Le dépouillement et le codage des résultats et l'analyse de ces dernières en relation avec les objectifs de l'enquête : pour cette étape, nous avons utilisé le programme statistique des sciences sociales « Statistical Package for Social Sciences » [SPSS Version 20 FR] qui est largement utilisé pour les analyses statistiques.

Nous avons utilisé l'échelle de Likert afin de mesurer les reponses des répondants aux Items du questionnaire. Le répondant est invité à préciser le degré de sa satisfaction en choisissant parmi les opinions suivantes :

Réponse	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Degré	1	2	3	4	5

Les échelles de Likert sont très répandues car elles sont parmi les outils les plus fidèles pour mesurer les opinions, les perceptions et les comportements. L'échelle de Likert a été développée par Rensis Likert, un psychologue américain, au début des années 1930.

C'est une échelle de mesure qui comprend en générale de 3 à 7 degré. Elle est très utilisée dans le cadre des enquêtes et des questionnaires. Elle permet d'interroger les individus sur leur degré d'accord ou désaccord vis-à-vis d'une affirmation.

La longueur de l'échelle de Likert  $= \frac{4}{5} = 0,80$ . On ajoutant cette valeur à la valeur la plus basse dans l'échelle de likert (1) pour déterminer la limite supérieure de la cellule

- Tout à fait d'accord : de 1 à 1,80.
- D'accord : de 1,81 à 2,60.
- Neutre : de 2,61 à 3,40.
- En désaccord : de 3,41 à 4,20.
- Tout à fait en désaccord : de 4,21 à 5.

#### **2.4 Procédure d'application de l'outil d'étude :**

Après la validation du questionnaire avec notre encadreur, nous avons créé un lien sur Google Forms pour nous permettre de l'envoyer en ligne au plus grand nombre d'entreprise. Cet outil nous a été très utile. Il nous a permis de réduire et gagner le temps de se déplacer aux entreprises pour distribuer les questionnaires et les récupérer.

Certains questionnaires ont été auto-administrés, surtout pour les entreprises de notre région (Wilaya d' Ain Temouchent). D'autres questionnaires, adressés aux entreprises demeurant loin de notre région, ont été envoyés en ligne.

Pour la prise de contact avec les entreprises de notre échantillon, nous avons consulté l'annuaire en ligne des entreprises Algériennes El-Mouchir (<https://elmouchir.caci.dz>) de la chambre Algérienne de commerce et d'industrie, ainsi que l'annuaire des entreprises par wilaya sur Kompas.com et nous avons aussi partagé le questionnaire sur le réseau professionnel LinkedIn, dont nous avons contacté plus de 300 dirigeants d'entreprises.

Certaines ont eu le plaisir de nous répondre, d'autres nous ont promis, mais sans réponse, et une autre partie, ont refusés carrément de collaborer. Le contact avec les dirigeants d'entreprises a été par téléphone, par e-mail, des conversations audiovisuelles et des rencontres personnelles. Ceci nous a permis de récolter un échantillon de (110) entreprises à travers (26) Wilaya.

En ce qui concerne notre premier terrain de recherche (l'entreprise Trans-canal), nous avons administré le questionnaire destiné à cette population. Ceci nous a été d'une grande utilité et nous a offert l'avantage de se rapprocher des interviewés pour faire en sorte que les questionnaires soient dûment et correctement remplis afin de minimiser le taux des refus. Ceci nous a permis de remplir toutes les questionnaires (54 questionnaires).

#### **2.5 Les méthodes statistiques utilisées dans l'analyse des données :**

L'analyse des données s'est faite à l'aide du programme statistique des sciences sociales « Statistical Package for Social sciences » [SPSS version 20 ANG], qui est largement utilisé pour les analyses statistiques. Le fameux logiciel de la suite bureautique office de Microsoft Excel 2013 a été aussi utilisé dans notre interprétation des résultats. Il nous a permis la création des tableaux, il nous a aidés dans les calculs automatisés et la création des graphes.

Après la collecte des questionnaires distribués, nous avons saisi les réponses dans le programme SPSS V20 afin de procéder à les analyser et pouvoir répondre à notre problématique de recherche. Pour y faire, nous avons utilisé les outils statistiques suivants :

- a. Le coefficient Alpha de Cronbach : ce coefficient est utilisé pour mesurer la cohérence et la fiabilité des questions posées. C'est une expression décimale qui varie entre 0 et 1. Plus la valeur Alpha s'approche de la valeur 1, plus l'ensemble des éléments sont homogène.
- b. Les pourcentages : cet outil statistique est utilisé principalement pour connaître la répétition des catégories de variables, ainsi ce qui nous intéresse dans la description d'un échantillon d'étude.
- c. Test de normalité : pour cela, nous avons utilisé le test de Shapiro-Wilk. En toute rigueur, il est indispensable de vérifier la normalité avant d'utiliser les tests. Le test de normalité Shapiro-Wilk permet de vérifier si les données réelles suivent une distribution normale ou non.
- d. Le test de Kolmogorov-Smirnov : Pour confirmer si les données suivent une répartition continue.
- e. Les mesures de tendance centrale : les mesures de tendance centrale permettent de résumer un ensemble de données relatives à une variable quantitative. Elles permettent de déterminer une valeur typique ou centrale autour de laquelle des données ont tendance à se rassembler. Il existe plusieurs mesures de tendance centrale dont nous avons utilisé les suivantes dans notre analyse :
  - La Moyenne : c'est la valeur moyenne de toutes les données de l'ensemble.
  - Médiane : c'est la valeur du milieu lorsque les données de l'ensemble ont été classées en ordre numérique.
  - Le mode : c'est la valeur la plus fréquente de l'ensemble.
- f. Les mesures de dispersion : servent à caractériser l'étalement des valeurs présentes dans une distribution. Plus la distribution est étalée, plus la valeur de la mesure de dispersion est élevée. Nous avons utilisé les mesures de dispersion suivantes dans notre analyse :
  - La variance : c'est le reflet numérique de dispersion des valeurs autour de la moyenne. Elle est définie comme la moyenne des carrés des écarts d'une variable par rapport à la moyenne arithmétique de la distribution.
  - L'écart type : il est défini comme étant une mesure de dispersion des données autour de la moyenne. C'est la racine carrée de la variance d'une variable statistique.
  - Maximum : c'est la valeur maximum entre toutes les valeurs de l'échantillon
  - Minimum : c'est la valeur minimum entre toutes les valeurs de l'échantillon.

- g. Test de signe (Test binominal) : c'est pour confirmer la validité des hypothèses proposés ou non de notre problématique de recherche.

### **2.6 Les difficultés rencontrées et les limites de notre étude :**

Toute recherche scientifique est accompagnée par des difficultés dans sa réalisation, qu'elles soient morales et/ou matérielles.

- Nous avons rencontré des difficultés à communiquer avec des spécialistes dans le domaine de la communication interne en entreprise.
- Des difficultés de trouver des entreprises ayant une cellule de communication interne.
- Des difficultés à trouver des entreprises ayant de riche connaissance en matière de communication interne.
- Le refus direct et parfois indirect de certaine entreprise à collaborer à notre enquête.
- Des difficultés liées aux déplacements à cause de mon poste actuel, dont on nous empêche de notre droit de recherche scientifique.
- La nécessité épuisante de se déplacer plusieurs fois, appeler et recontacter les collaborateurs pour récupérer les réponses aux questionnaires.

Les limites de la recherches scientifiques peuvent être temporelles, spatiales, humaines, des limites objectives et autres. Nous résumant les limites de notre étude comme suite :

- Notre étude a été réalisée durant le premier semestre de l'année 2019, ce qui incite que le contenu et les résultats obtenu sont conditionnées par cette période temporelle.

L'étude a été réalisé auprès des entreprises dans les différentes régions de notre payé. Cette limitation spatiale ne peut pas faire en sorte que nos résultats et commentaires concernent toutes les entreprises.

### **3. Section II : Analyse et interprétation des résultats du premier terrain de recherche :**

#### **3.1 Présentation de l'entreprise Trans-Canal :**

L'unité a été créée en 1948 est se dénomme Société Commercial et Minière pour l'Afrique de Nord, (SOCOMAN).Elle est entrée en production en 1949, elle s'est spécialisée dans la production des tuyaux en béton précontraint pour faire face aux besoins du barrage de ben-bahdal (Wilaya de Tlemcen) en matière de tuyaux d'adduction d'eau.

En 1956, l'unité est reconvertie en fabrication des tuyaux d'assainissement, d'irrigation est de drainage ainsi que la fabrication des supports en béton pour transport électricité. En

1964, elle fusionne avec la Société de Conduites d'eau et d'assainissement (SOCEA) jusqu'à l'année 1968.

En 1975, la SNMC a été restructurée et éclatée en plusieurs entreprises entre autre ONAMHYD créée ordonnance n°75/16 du 17.02.1975. En 1982, suite à une nouvelle restructuration des entreprises, l'unité a été rattachée à ENATUB créée par décret 82/475 du 18.12.1982.

Puis en 1986, en application du décret 86/81 du 22.11.1986 portant création de l'Entreprise HYDRO-CANAL, SPA, le sort de l'unité a été confié à cette nouvelle entité économique.

Et en fin de parcours, l'unité active actuellement sous l'égide de TRANS-CANAL OUEST, créée par acte notarié le 01 janvier 1998, domicilié Harrach (Alger) qui regroupe quatre unités (Oued Rhiou I, Oued Rhiou II, Souani et Chaabat El Leham en plus de l'unité siège). L'unité de Chaabat El Ham spécialise dans la fabrication de supports d'électrification en béton et des canaux d'adduction des eaux.

L'usine TRANS CANAL OUEST Chaabat El Leham est implantée dans la zone industrielle de 3 wilayas Oran, Tlemcen, Sidi bel abess à l'ouest d'Alger capital 530 km. Le site de l'usine offre ainsi un intérêt particulier en raison de sa proximité des centres d'approvisionnement en matières (ciment, sable, gravier) et de sa situation au centre d'un grand carrefour de passage des fournitures pour les grands projets hydrauliques du pays.

### 3.2 La stabilité du questionnaire :

La stabilité de notre questionnaire a été mesurée par le coefficient d'Alpha Cronbach. Sa valeur s'établit entre 0 et 1, étant considéré comme acceptable à partir de 0,6.

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	54	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	18

Tableau 21. Stabilité du questionnaire (Source : élaboré par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

Nous avons calculé le coefficient de stabilité pour l'ensemble des questions des axes 01, 02 et l'axe 03 qui soit 18 questions. Nous avons obtenu la valeur Alpha = 0.906. Une valeur qui nous a poussés à continuer nos analyses.

Selon les résultats obtenu du tableau ci-dessus et la valeur obtenu du coefficient Alpha = 0.906, une valeur qui se rapproche de 1, nous constatons que notre questionnaire est caractérisé par une stabilité très acceptable.

**3.3 Description statistique du premier échantillon de l'étude :**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
M	43	79,6	79,6	79,6
Valid F	11	20,4	20,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 22. Genre Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS

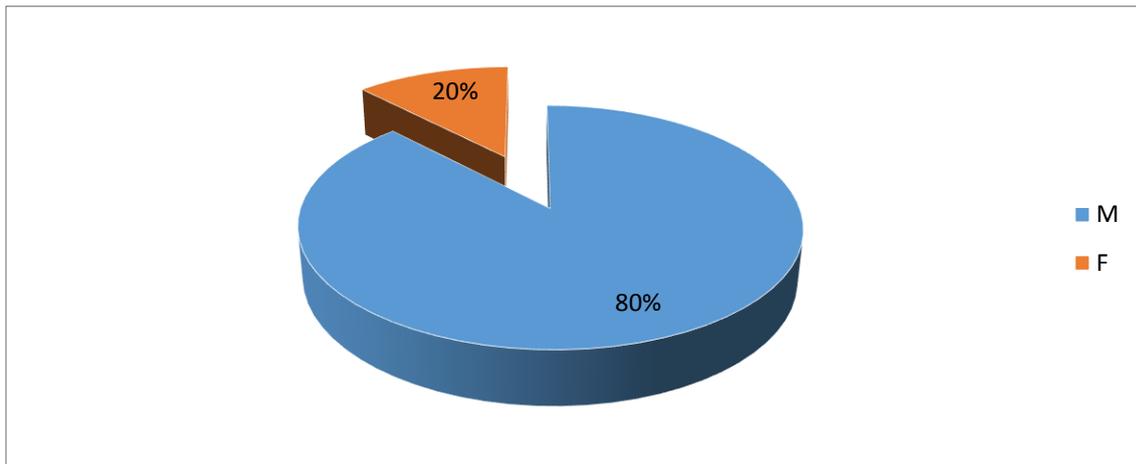


Figure 11. Genre (Source : Elaboré par l'auteur)

Les résultats obtenus de ce tableau montrent que plus que la moitié des sondés sont des hommes avec un pourcentage de 79,6%. La présence du genre féminin est minime et elle représente 20,4% de notre échantillon. Ceci est dû à la nature du travail dans l'entreprise Trans-canal qui est une entreprise de production. Elle recrute des hommes plus que des femmes pour ces postes techniques et d'ouvriers par exemple. La minuscule présence des femmes occupe des postes administratifs généralement.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Primaire/Moyen	21	38,9	38,9	38,9
Secondaire	26	48,1	48,1	87,0
Niveau universitaire	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau23. Niveau d'instruction (Source : élaboré par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

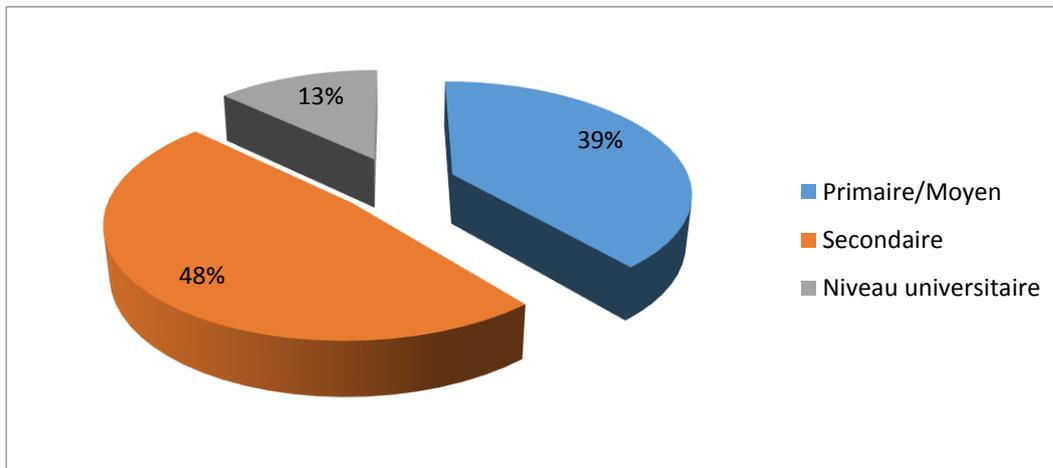


Figure 12. Niveau d'instruction

Le niveau d'instruction des sondés de notre échantillon est partagé entre le niveau primaire/Moyen 38.9% et le niveau secondaire 48.1%. Ceci explique le besoin de l'entreprise en matière de technicien et d'ouvrier pour sa chaîne de production. 13% ont un niveau universitaire. Ils occupent des postes supérieurs et de gestion.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Cadre supérieur	4	7,4	7,4	7,4
Cadre moyen	8	14,8	14,8	22,2
Maitrise/Exécutant	42	77,8	77,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 24. Fonction (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

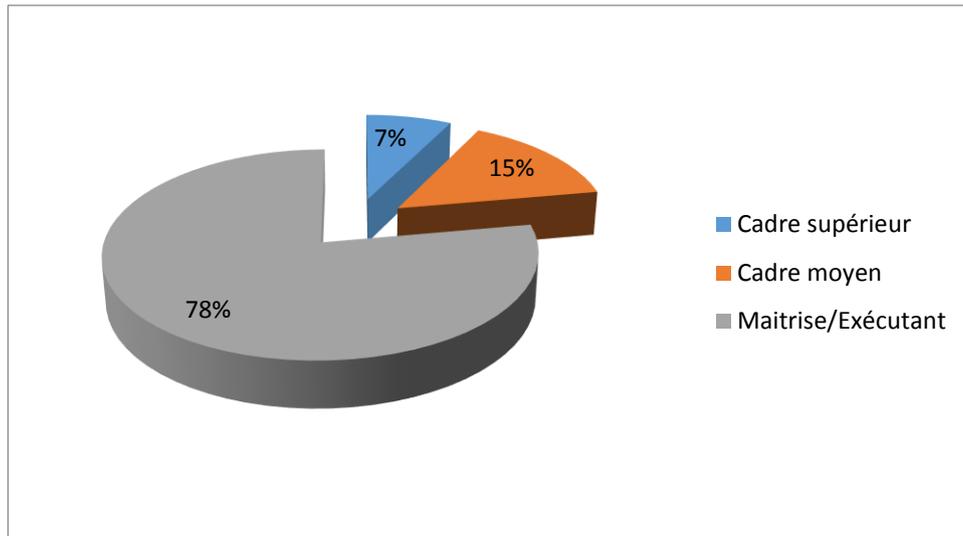


Figure 13. Fonction (Source : Elaboré par l'auteur)

Notre échantillon se compose de 77,8% de maîtrise et exécutant, Ce qui est tout à fait normal dans une entreprise dont sa tâche principale est la production. Les cadres supérieurs représentent 7,4% seulement de l'échantillon retenu et les cadres moyens 14,8%.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De 1 à 5 ans	3	5,6	5,6	5,6
Entre 5 et 10 ans	6	11,1	11,1	16,7
Plus que 10 ans	45	83,3	83,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 25. Ancienneté (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

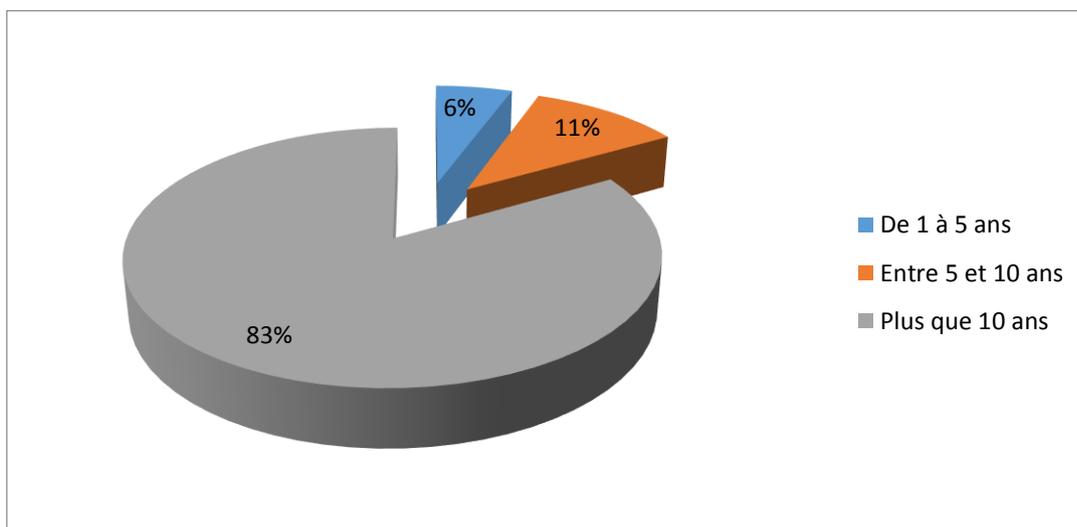


Figure 14. Ancienneté (Elaboré par l'auteur)

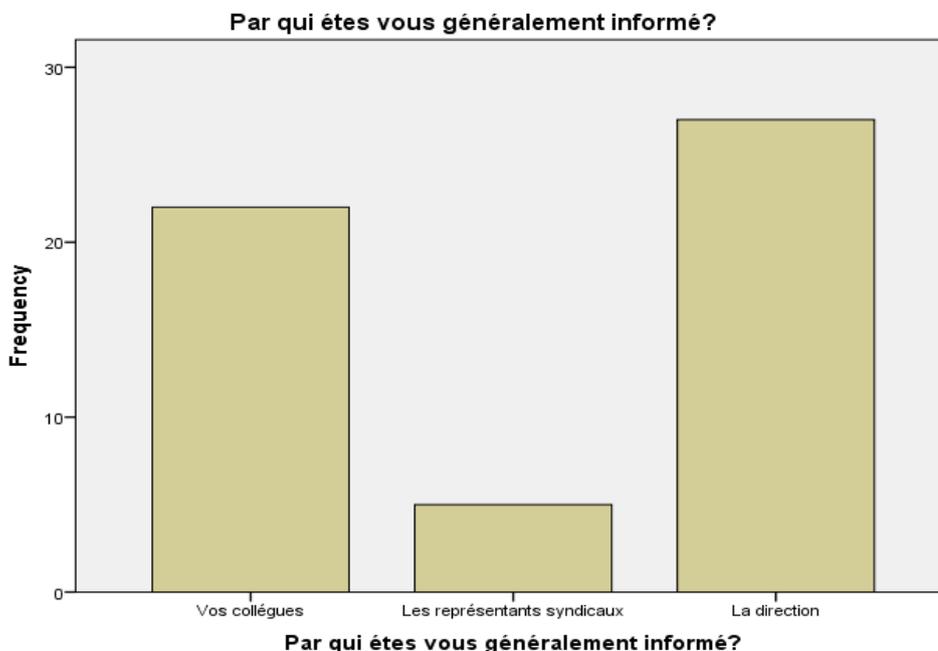
Les résultats obtenus de ce tableau indiquent que la plus part du personnel sondé aient une ancienneté de plus de 10 ans avec un pourcentage de 83,3% ce qui explique la fidélité de cette population et son appartenance à leur entreprise. Le reste de la population partage une expérience de 1 à 5ans avec un pourcentage de 5,6% et 11,1% qui ont une expérience entre 5 et 10ans.

**3.4 Analyse descriptif de la communication interne en entreprise :**

✓ **Par qui êtes-vous généralement informé ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vos collègues	22	40,7	40,7	40,7
Les représentants syndicaux	5	9,3	9,3	50,0
La direction	27	50,0	50,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

**Tableau 26. Source d'information (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 15. Source d'information ((Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Selon les présents résultats, nous remarquons la présence d'un réseau de communication formel avec un pourcentage de 50% de l'échantillon qui jugent être informé par la direction généralement.

La seconde source d'information est informel (Les collègues) avec un pourcentage de 40,7%. La présence des représentants syndicaux n'est pas très satisfaisante avec un pourcentage de 9,3%.

✓ **Les informations vous sont disponibles ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A votre demande	13	24,1	24,1	24,1
Par une volonté des représentants syndicaux	5	9,3	9,3	33,3
Par une volonté de la direction	36	66,7	66,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 27. Disponibilité de l'information (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

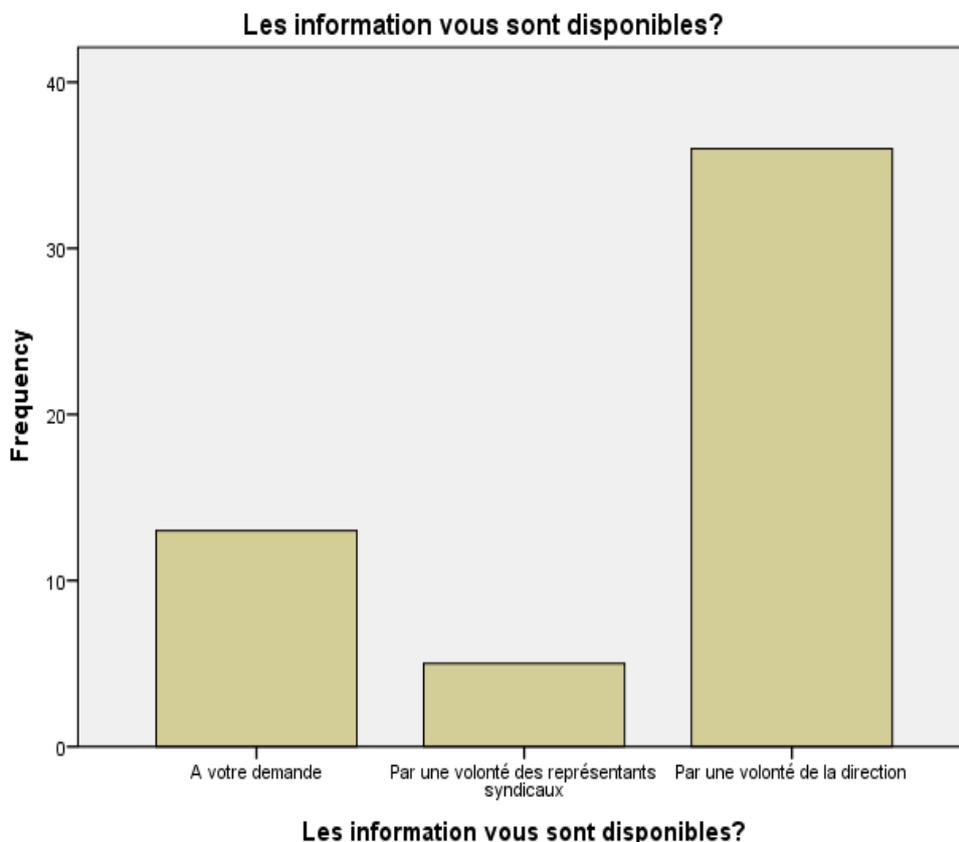


Figure 16. Disponibilité de l'information (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

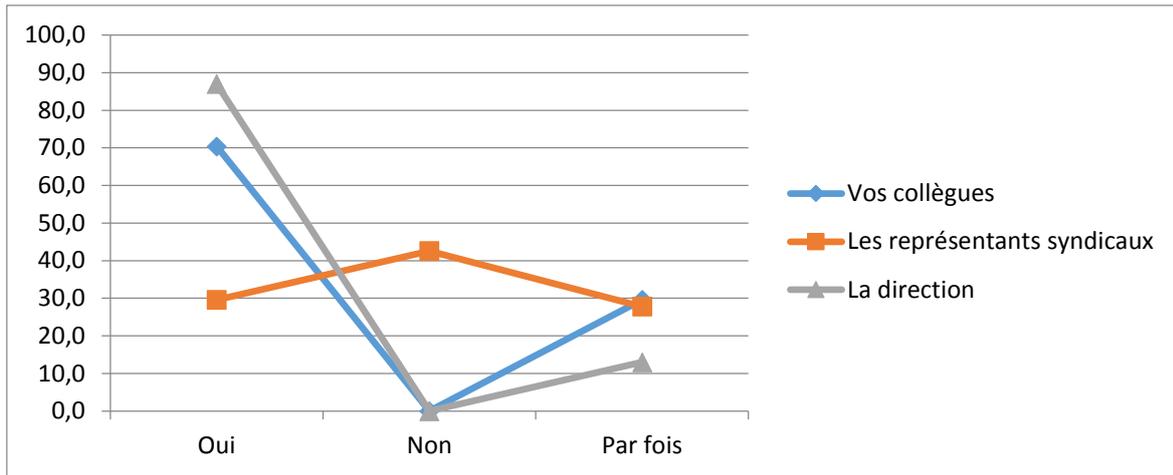
D'après les résultats de ce tableau, 66,7% de notre échantillon indiquent que les informations leur sont disponibles par une volonté de la direction. Ceci confirme les résultats de la question précédente dont nous avons remarqué la présence d'un réseau formel de communication. Ainsi que ça traduit que la direction fait un effort pour satisfaire le besoin que dégage les salariés en matière d'information et prouve que Trans-Canal révèle une importance à la communication interne en entreprise. 24,1% indiquent que les informations leur sont disponibles qu'à leur demande. D'un côté, ceci ne montre pas de risque face à la communication interne de l'entreprise si le salarié prouve une satisfaction de l'information obtenue après sa demande. D'un autre côté, le risque se présentera lorsqu'il se sentira écarté voire démotivé en son travail.

Tandis que seulement 9,3% disent que les informations leur sont disponibles par la volonté des représentants syndicaux. Ce qui nous confirme une autre fois que le mouvement syndical est faible dans cette entreprise. Nous retenant que la direction communique des informations en interne (66,7%) alors que les salariés prouvent toujours le besoin d'un plus (24,1%).

✓ **Trouvez-vous utile les informations que vous recevez de :**

	Oui		Non		Par fois	
	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc
Vos collègues	38	70,4	0	0	16	29,6
Les représentants syndicaux	16	29,6	12	42,6	15	27,8
La direction	47	87	0	0	7	13

**Tableau 28. Utilité de l'information (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



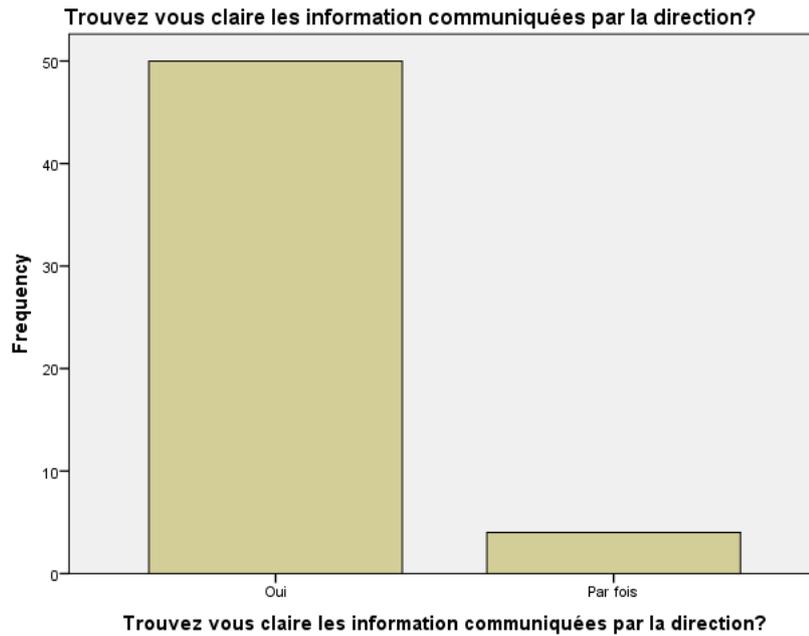
**Figure 17. Utilité de l'information (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

70,4 % de l'échantillon jugent que les informations reçu de leurs collègues leurs sont utile. La direction de l'entreprise dégage elle aussi des informations utiles pour 87% de notre échantillon. Tandis que 42.6% ne trouvent pas utile les informations des représentants syndicaux. Nous que les représentants syndicaux ne jouent pas leurs rôle dans la communication interne qui est dominé par un réseau considérable de communication hiérarchique et de réseau informel.

✓ **Trouvez-vous claire les informations communiquées par la direction ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Oui	50	92,6	92,6	92,6
Valid Par fois	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

**Tableau 29. Clarté de l'information (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 18. Clarté de l'information (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Selon les résultats de ce tableau, 92,6% de l'échantillon trouvent que les informations communiquées par la direction sont claires. 7,4% jugent qu'elles sont parfois claires. Aucun n'a répondu par « ne sont pas claire du tout ».

Ceci s'ajoute à ce qu'on a pu retenir des résultats précédents. Le réseau formel est dominant dans l'entreprise. La direction communique en interne, nous ressentons les efforts de cette dernière à travers les réponses des sondés.

✓ **Recevez-vous des informations concernant :**

	Oui		Non		Par fois	
	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc
L'activité de votre entreprise	45	83,3	0	0	9	16,7
Les conditions du travail	25	46,3	29	53,7	0	0
Vos droits	31	57,4	10	18,5	13	24,1
Les mouvements du personnel	34	63	10	18,5	10	18,5
Les stages et formations	25	46,3	12	22,2	17	31,5
Les grands axes de développement de l'entreprise	23	42,6	10	18,5	21	38,9

**Tableau 30. Aspect de la vie dans l'entreprise (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

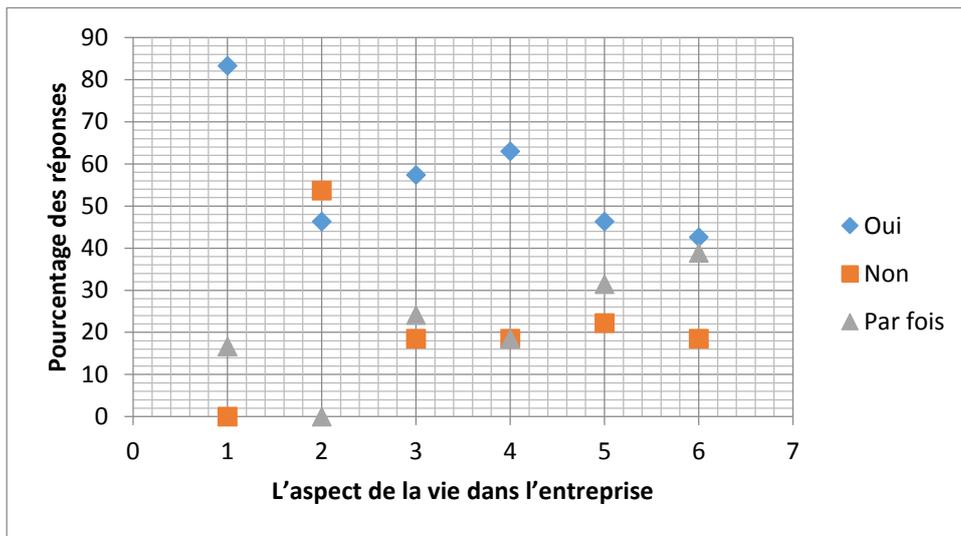


Figure 19. Aspect de la vie dans l'entreprise

Selon les résultats de ce tableau, nous constatons que le personnel de Trans-Canal est généralement informés par l'activité de l'entreprise (83,3%), ses droits (57,4%), Le mouvement du personnel 63%, les stages et formations et les grandes axes de développement de leurs entreprise. Ils jugent seulement ne pas recevoir des informations concernant les conditions de travail avec un pourcentage de 53,7%. Les résultats expliquent que les sondés sont considérablement informé par les différentes informations essentiels sur les aspects de la vie de leur entreprise. Une chose qui permet aux salariés de bien connaître leur entreprise et s'y appartenir.

✓ **S'adresser à vos supérieurs est ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Facile	43	79,6	79,6	79,6
Difficile	4	7,4	7,4	87,0
Valid Moyennement difficile	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 31. Communication ascendante (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

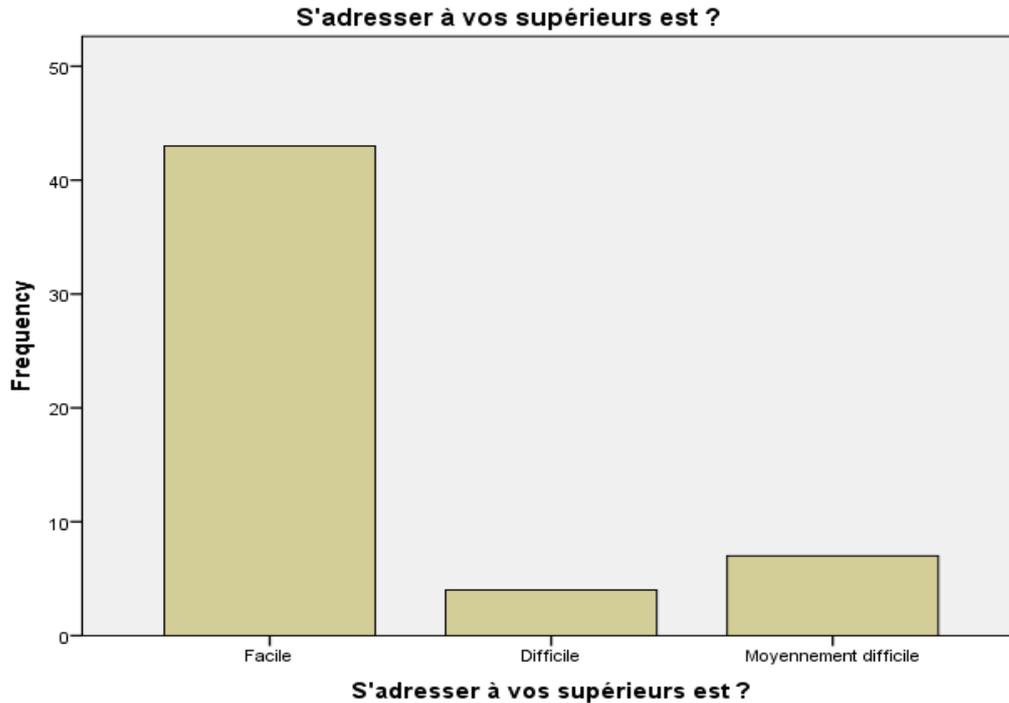


Figure 20. Communication ascendante (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

D'après les résultats de ce tableau, 79,6% de la population étudiée disent qu'il est facile de s'adresser à leurs supérieurs contre 7,4% qui répondent par difficile. Tandis que 13% le trouvent parfois.

Ces résultats nous mènent à dire que les limites hiérarchiques ne représentent pas un obstacle à la communication interne de cette entreprise. Ceci renforce l'écoute et la communication ascendante prenant en compte le feed-back qu'est un aspect fondamental de la communication interne en entreprise.

- ✓ **Trouvez-vous des difficultés de discuter vos problèmes professionnels avec vos supérieurs ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Oui	9	16,7	16,7	16,7
Non	38	70,4	70,4	87,0
Par fois	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 32. Discussion des problèmes (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)



**Figure 21. Discussion des problèmes (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Les résultats de ce tableau nous montrent que 70,4% des sondés ne trouvent pas des difficultés de discuter leurs problèmes avec leurs supérieurs. 13% répondent « Par fois » et 16,7% qui trouvent des difficultés de le faire tout le temps. Les résultats indiquent l'existence d'un bon climat entre la direction et les salariés qu'est un effet positif d'une bonne communication interne qui encourage l'information ascendante et la rétroaction.

✓ **Trouvez-vous des difficultés dans l'accès aux informations nécessaires au bon fonctionnement de votre travail ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Oui	42	77,8	77,8	77,8
Valid Non	12	22,2	22,2	100,0
Total	54	100,0	100,0	

**Tableau 33. Accès aux informations (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

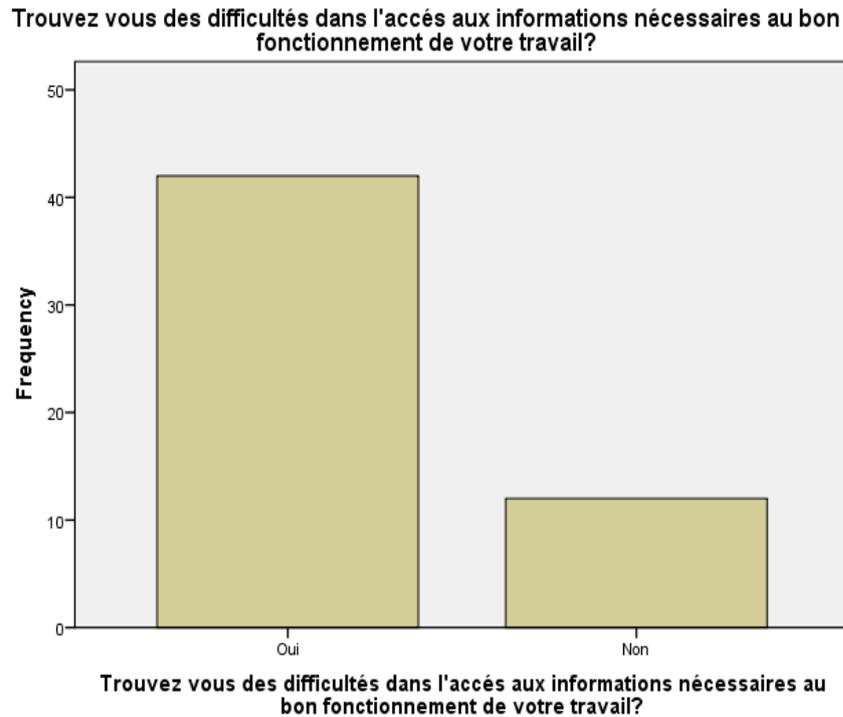


Figure 22. Accès aux informations (Source : élaborer par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La lecture des résultats de ce tableau montre que 77,8% des sondés trouvent des difficultés dans l’accès aux informations nécessaires au bon fonctionnement de leur travail contre 22,2% qui les contredisent en répondant par « Non ». Si on revient aux résultats précédentes, l’échantillon jugeant recevoir de l’information utile, claire et dont il ne rencontre pas de difficultés pour discuter ses problèmes avec les supérieurs. Ceci nous mène à dire qu’il ya une contradiction avec les résultats de cette question dont les sondés jugent trouver des difficultés dans l’accès aux informations nécessaire pour le bon fonctionnement de leur travail.

- ✓ **Trouvez-vous que les échanges avec vos collègues apportent des solutions à vos problèmes professionnels ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Oui	34	63,0	63,0	63,0
Valid Non	1	1,9	1,9	64,8
Valid Par fois	19	35,2	35,2	100,0
Valid Total	54	100,0	100,0	

Tableau 34. Communication latérale (Source : élaborer par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

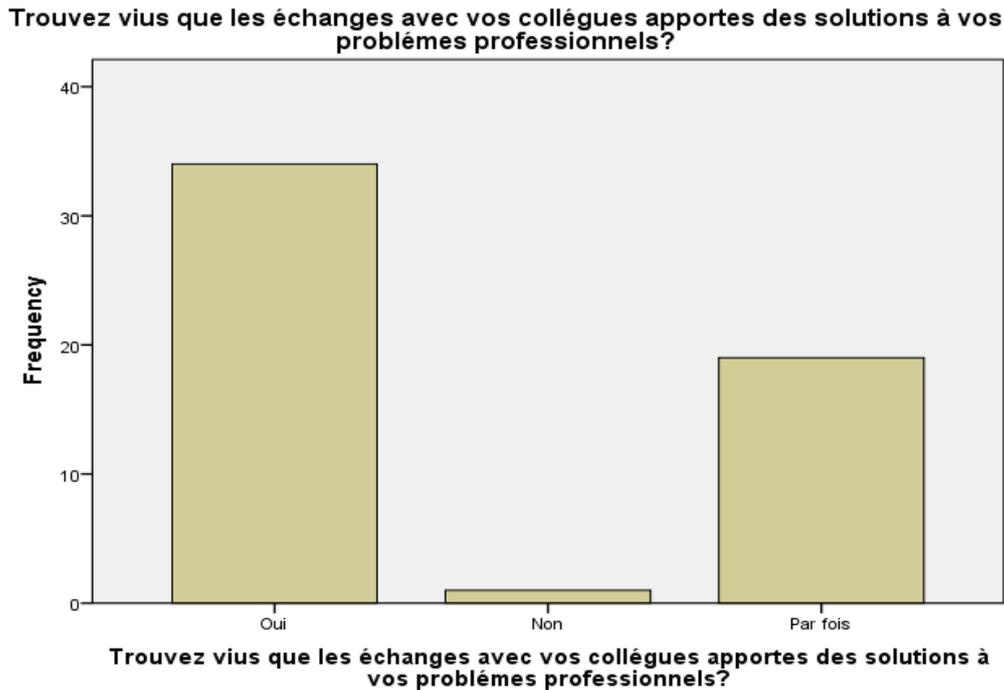


Figure 23. Communication latérale (Source : élaborer par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La majorité de la population sondée reconfirme l’utilité des informations acquises des échanges informels (collègues) avec un pourcentage de 63%. Seulement 1,19% de l’échantillon disent que les échanges avec leurs collègues ne leur apportent pas des solutions à leurs problèmes et 35,2% répondent « Par fois ». La communication formelle est un moyen de partage des connaissances et des compétences entre les collègues. C’est une forme de communication à encourager et à contrôler en même temps vu qu’elle est aussi source de rumeurs.

✓ **Préférez-vous travailler ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En groupe	54	100,0	100,0	100,0

Tableau 35. Travail en groupe (Source : élaborer par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

Les résultats obtenus de ce tableau révèlent que tout l’échantillon 100% préfère travailler en groupe. Ceci s’ajoute aux réponses précédentes et on retient qu’une culture de participation et de partage existe déjà dans cette entreprise ce qui renforce l’acquisition de nouvelles connaissances et le développement des compétences.

✓ Selon vous, votre entreprise est ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bien gérer	44	81,5	81,5	81,5
Trés mal gérer	4	7,4	7,4	88,9
Valid Ne sais pas	6	11,1	11,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 36. Gestion d'entreprise (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

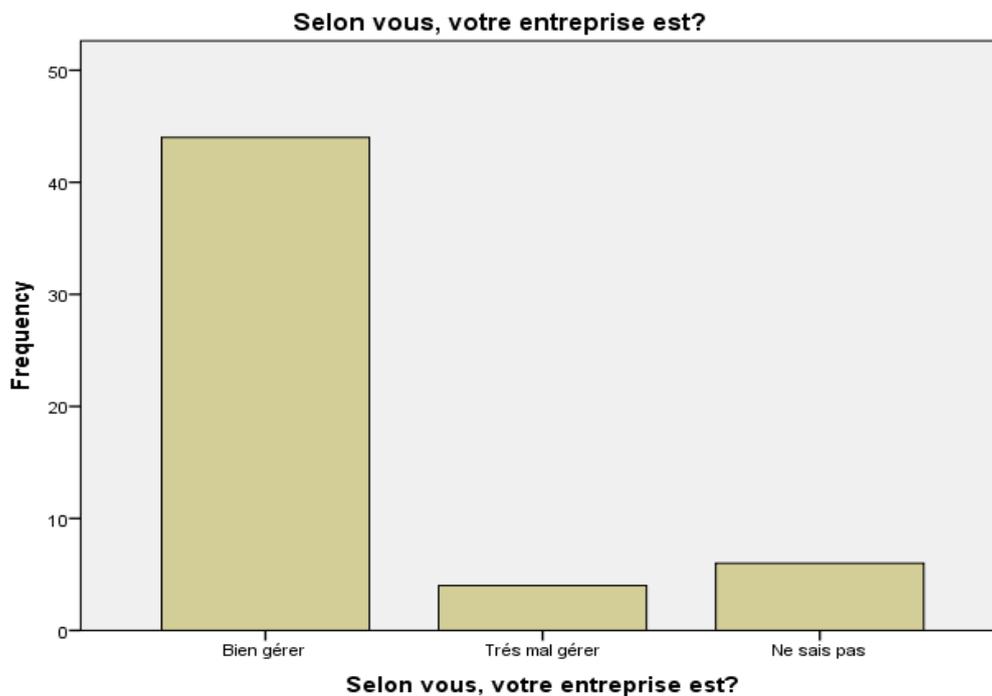


Figure24. Gestion d'entreprise (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

81,5% des questionnés indiquent que leur entreprise est bien gérée contre 7,4 % seulement qui disent qu'elle très mal gérée. Cependant, une population de 11,1 % répond par ne pas le savoir. L'avis du personnel sur le fonctionnement de leur entreprise est favorable, ce qui encourage leurs adhésions aux objectifs visés par cette dernière voire les mènent à accepter et s'engager à toute tentative d'amélioration et de changement.

✓ Pensez-vous que l'image qui véhicule à l'externe de votre entreprise est la même que vous viviez en interne ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Oui	24	44,4	44,4	44,4
Valid Non	30	55,6	55,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 37. Image de l'entreprise (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

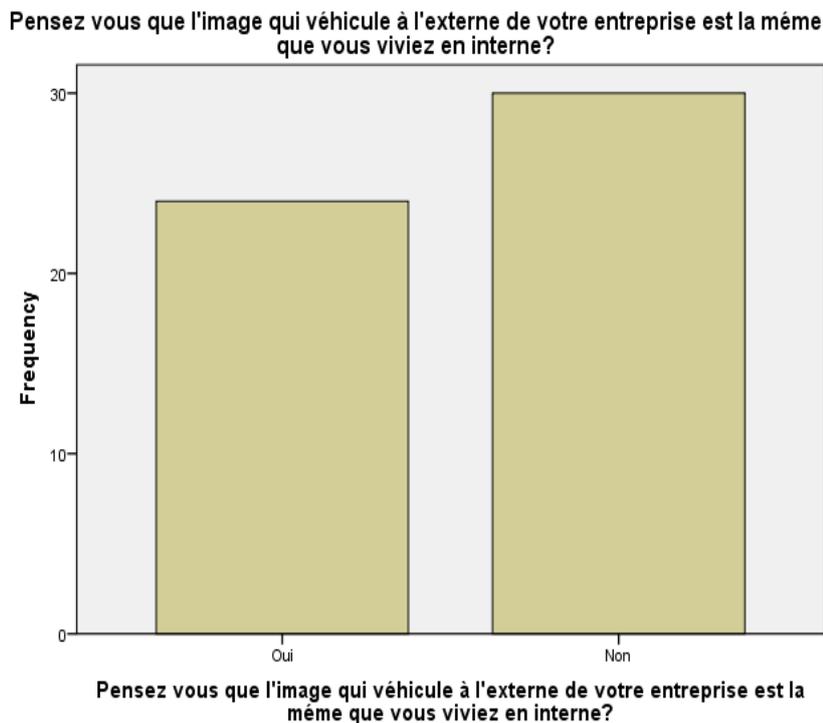


Figure 25. Image de l'entreprise (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

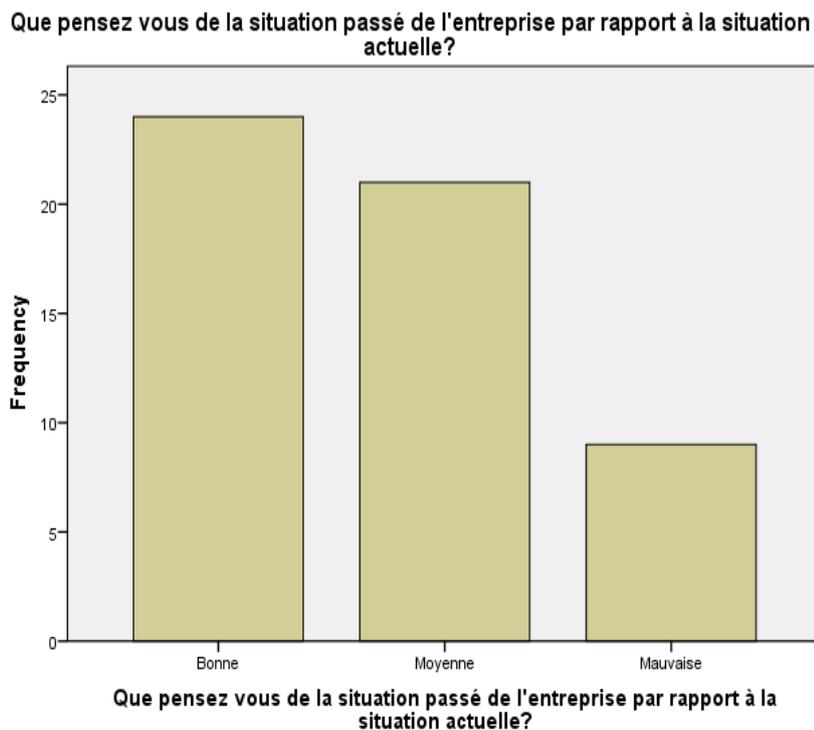
55,6% des individus de notre échantillon répondent que l'image interne de leur entreprise n'est pas la même qui véhicule en externe. Alors que 44,4% disent qu'elle est.

Contradictoirement aux réponses précédentes, ces résultats nous mènent à dire que le personnel n'a pas une image positive sur son entreprise à cause de l'absence d'une politique transparente et cohérente de la communication interne. A noter que pour assurer cette cohésion il faut coordonner et ne pas dissocier la politique de la communication interne de l'entreprise de sa politique de communication externe dans le but de refléter une image unique de cette dernière digne de s'y appartenir.

- ✓ **Que pensez-vous de la situation passée de l'entreprise par rapport à la situation actuelle ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bonne	24	44,4	44,4	44,4
Moyenne	21	38,9	38,9	83,3
Mauvaise	9	16,7	16,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

**Tableau 38. Comparaison du développement de la situation de l'entreprise (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



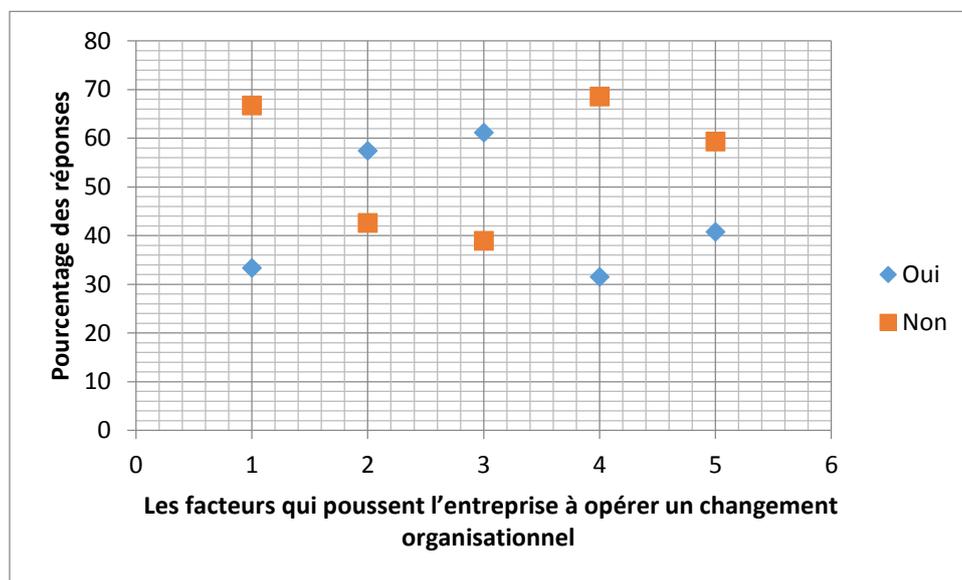
**Figure 26. Comparaison du développement de la situation de l'entreprise (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

44,4% de notre échantillon pensent que la situation passé de leur entreprise été bonne par rapport à la situation actuelle. 38,9% disent qu'elle est moyenne, et seulement 16,7% indiquent qu'elle été mauvaise. Ces résultats nous mène à conclure que les salariés ne sont pas satisfait des changements et des améliorations depuis un certain temps et voient que leur situation ancienne été mieux que la nouvelle.

✓ **Les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement organisationnel :**

	Oui		Non	
	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc
Mutations de l'environnement concurrentiel	18	33,3	36	66,7
Dysfonctionnement interne	31	57,4	23	42,6
Evolution de la technologie	33	61,1	21	38,9
Exigences de la clientèle	17	31,5	37	68,5
Des causes internes	22	40,7	32	59,3

**Tableau 39. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



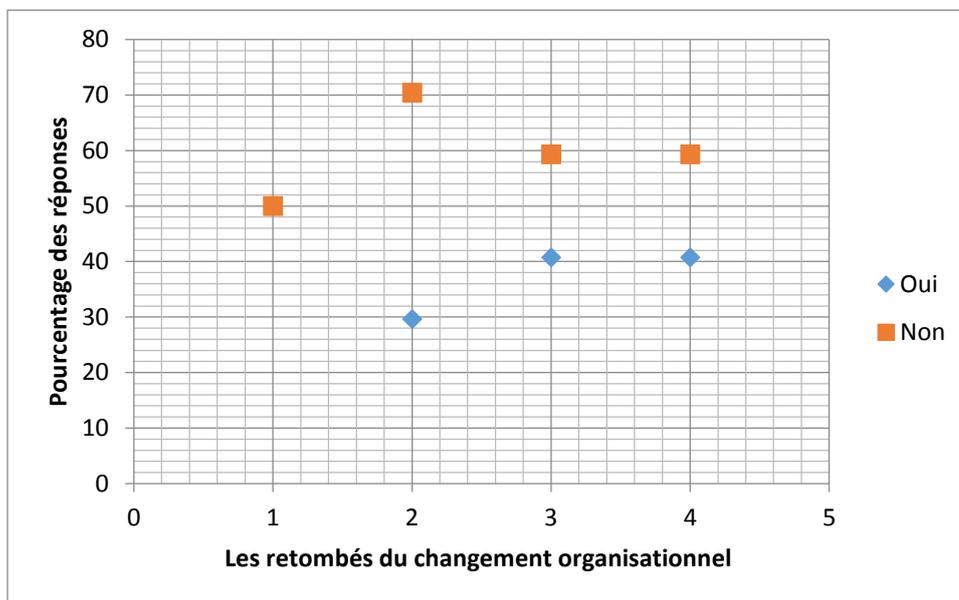
**Figure 27. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel (Source : réalisé par l'auteur)**

Si on classe les réponses que nous avons proposés aux sondés, nous retenons que les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement organisationnel sont : les évolutions de la technologie en premier lieu avec 61,1 %, les dysfonctionnements interne 57,4%, des causes interne 40,7%, les mutations de l'environnement concurrentiel et les exigences de la clientèle 31,5% en dernier. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel varient selon l'objectif visé par le changement lui-même. Le changement peut toucher la structure, la stratégie, le management, etc.

✓ **Les retombés du changement organisationnel :**

	Oui		Non	
	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc
Les taches sont bien définies	27	50	27	50
Une décentralisation en matière d'exercer du pouvoir	16	29,6	38	70,4
Une satisfaction des salariés	22	40,7	32	59,3
Une autonomie plus large en matière de prise de décision	22	40,7	32	59,3

**Tableau 40. Les retombés du changement organisationnel (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 28. Les retombés du changement organisationnel (Source : réalisé par l'auteur)**

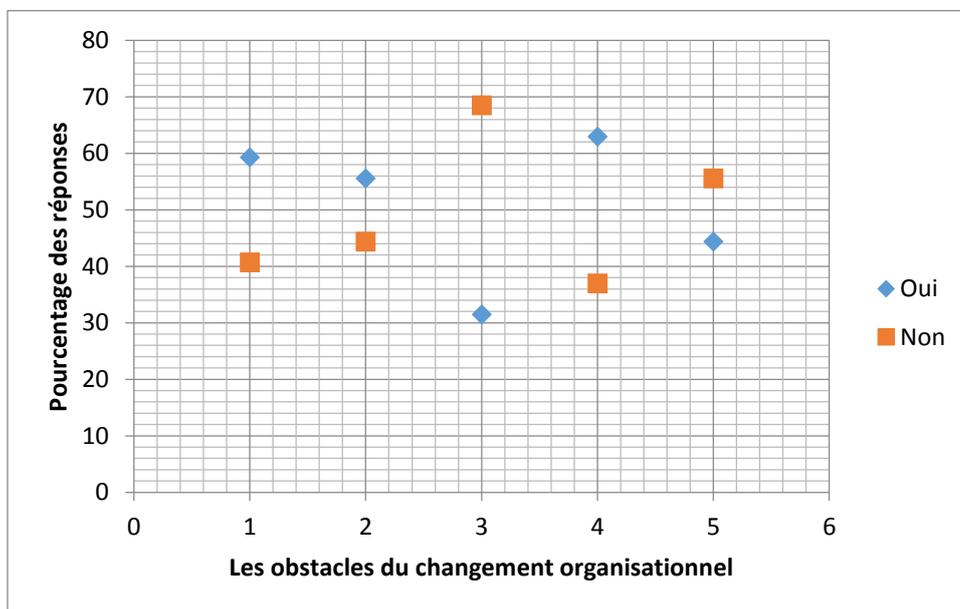
Dans cette question, nous avons proposé quelques retombés du changement organisationnel à nos sondés et nous avons eu les réponses suivantes : 50% indiquent que les taches sont bien définies après un processus du changement. 29,6% ressentent une décentralisation en matière d'exercer le pouvoir. Une satisfaction des salariés et une autonomie plus large en matière de prise de décision sont l'avis de 40,7% de nos sondés.

De toute manière, l'entreprise doit veiller que les retombés du changement organisationnel soient sentis par le personnel pour qu'il peut comprendre que leur efforts fournit pour le réussir ont ramenés des résultats que ce soit au niveau individuel ou organisationnel.

✓ **Les obstacles quant à la réalisation du changement organisationnel**

	Oui		Non	
	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc
Problèmes d'adaptation	32	59,3	22	40,7
Besoin de formation	30	55,6	24	44,4
Manque d'information	17	31,5	37	68,5
Augmentation de la charge du travail	34	63	20	37
La résistance du personnel	24	44,4	30	55,6

**Tableau 4. Les obstacles du changement organisationnel (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 29. Les obstacles du changement organisationnel (Source : Elaboré par l'auteur)**

En cette question, chacun voit les obstacles de la réalisation du changement organisationnel à sa manière. Si on classe les réponses que nous avons proposés aux sondés, nous retenons que l'augmentation de la charge du travail est considéré comme premier obstacle avec une réponse de 63%. Puis les problèmes d'adaptations 59,3%. 55,6% indique que c'est dû au besoin de formation. 31,5% répondent par le manque d'information et finalement 44,4% disent que c'est la résistance du personnel.

Selon l'individu et/ou le groupe, les obstacles face à la réussite d'un processus du changement organisationnel varie. Pour certains, ils ont besoin d'une formation pour procéder au changement alors que pour d'autre, ils possèdent la compétence nécessaire pour y faire et ils voient que l'augmentation de la charge du travail comme obstacle.

**3.5 Analyse des axes de l'étude :**

**AXE 01 :** La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.

Le tableau suivant résume les réponses des sondés sur les questions du premier axe, ainsi que le classement des items.

**Tableau 42. Résumé des réponses des sondés sur les questions du premier axe (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

N°		Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Moyenne	Déviati on standard	Classement
1	Fréquence	21	14	14	5	0	2,06	1,017	4
	Taux (%)	38,9	25,9	25,9	9,3	0			
2	Fréquence	17	18	19	0	0	2,04	0,823	5
	Taux (%)	31,5	33,3	35,2	0	0			
3	Fréquence	23	8	20	3	0	2,06	1,017	3
	Taux (%)	42,6	14,8	37	5,6	0			
4	Fréquence	25	12	13	4	0	1,93	1,007	6
	Taux (%)	46,3	22,2	24,1	7,4	0			
5	Fréquence	28	11	14	1	0	1,78	0,904	7
	Taux (%)	51,9	20,4	25,9	1,9	0			
6	Fréquence	15	19	18	2	0	2,13	0,870	1
	Taux (%)	27,8	35,2	33,3	3,7	0			
7	Fréquence	15	20	17	2	0	2,11	0,861	2
	Taux (%)	27,8	37	31,5	3,7	0			
TOTAL	Fréquence	144	102	115	17	0	2,01	-	-
	Taux (%)	38,11	26,97	30,4	4,51	0			

Les résultats de ce tableau montrent que la moyenne des degrés pour cet axe a atteint 2,01, cela veut dire que le degré d'approbation des membres de l'échantillon sur le total des questions de cet axe était d'accord

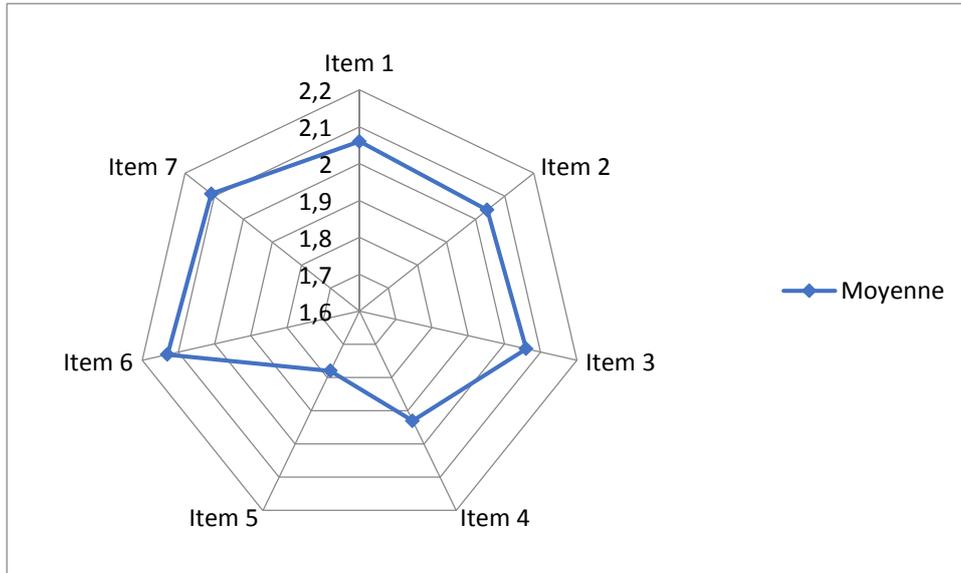


Figure 30. Moyen des réponses sur les item du premier axe (source : Elaboré par l'auteur)

Nous avons aussi calculé les mesures de tendance centrale et de dispersion pour les questions du premier axe résumé dans le tableau suivant :

		Statistics						
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
N	Valid	54	54	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	2,06	2,04	2,06	1,93	1,78	2,13	2,11
	Median	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
	Mode	1	3	1	1	1	2	2
	Std. Deviation	1,017	,823	1,017	1,007	,904	,870	,861
	Variance	1,035	,678	1,035	1,013	,818	,756	,742
	Minimum	1	1	1	1	1	1	1
	Maximum	4	3	4	4	4	4	4

Tableau 43. Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

Item 1

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	21	38,9	38,9	38,9
D'accord	14	25,9	25,9	64,8
Neutre	14	25,9	25,9	90,7
En désaccord	5	9,3	9,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 44. Réponses des sondés sur la question N°1 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

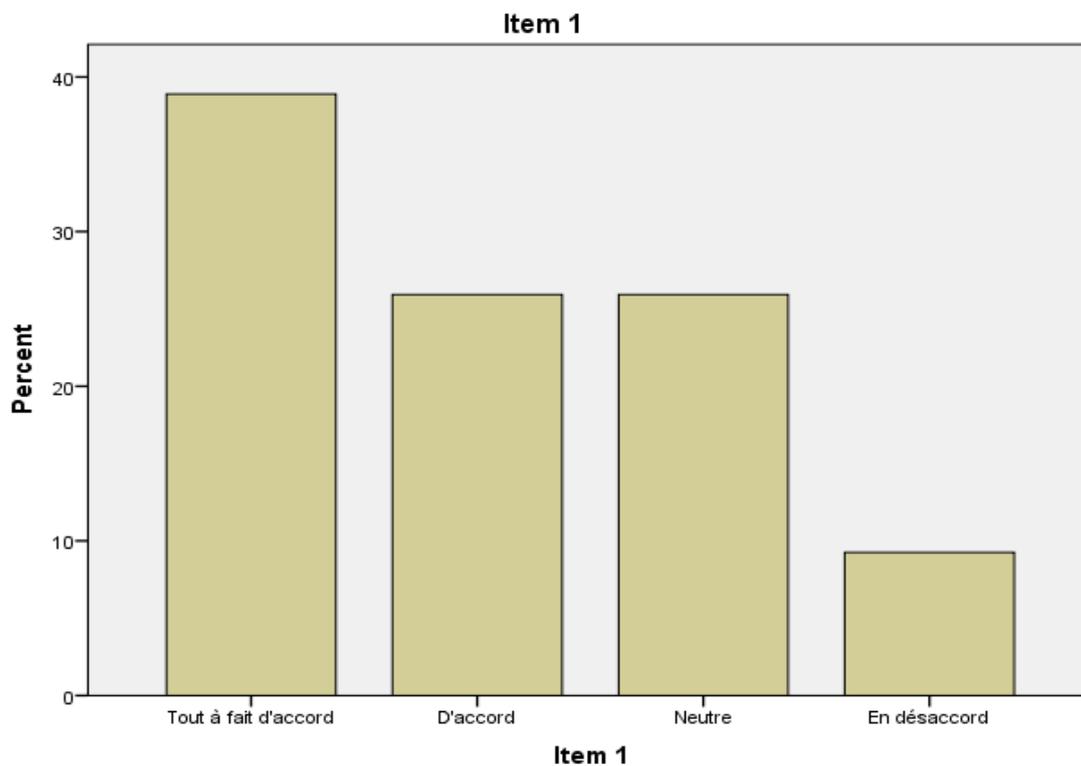


Figure 31. Réponses des sondés sur la question N°1 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°1 égale à 2,06, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 64,8% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) permet à plus que la moitié de l'échantillon de bien se situer et de s'adhérer aux nouveaux changements.

Item 2

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	17	31,5	31,5	31,5
Valid D'accord	18	33,3	33,3	64,8
Neutre	19	35,2	35,2	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 45. Réponses des sondés sur la question N°2 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

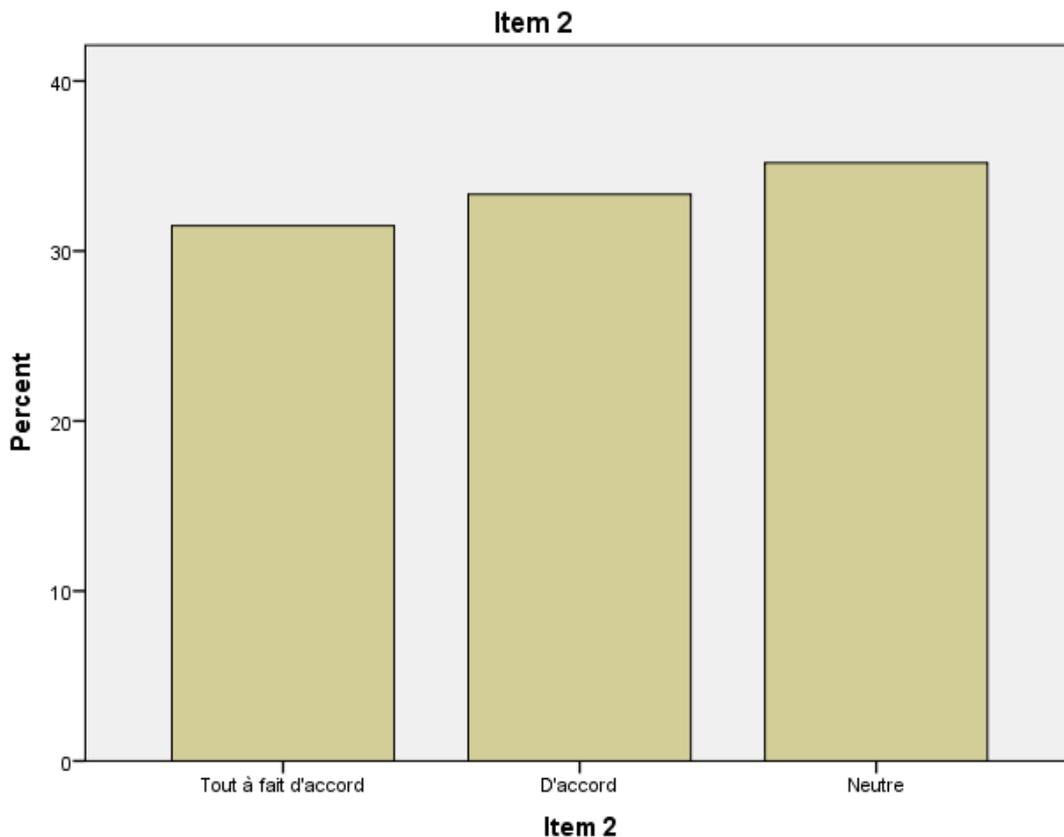


Figure 32. Réponses des sondés sur la question N°2 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°2 égale à 2,04, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 64,8% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. Nous retenons donc qu'une mobilisation et dynamique de la direction sont dégagées auprès du personnel dans les situations de changement.

Item 3

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	23	42,6	42,6	42,6
D'accord	8	14,8	14,8	57,4
Neutre	20	37,0	37,0	94,4
En désaccord	3	5,6	5,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 46. Réponses des sondés sur la question N°3 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

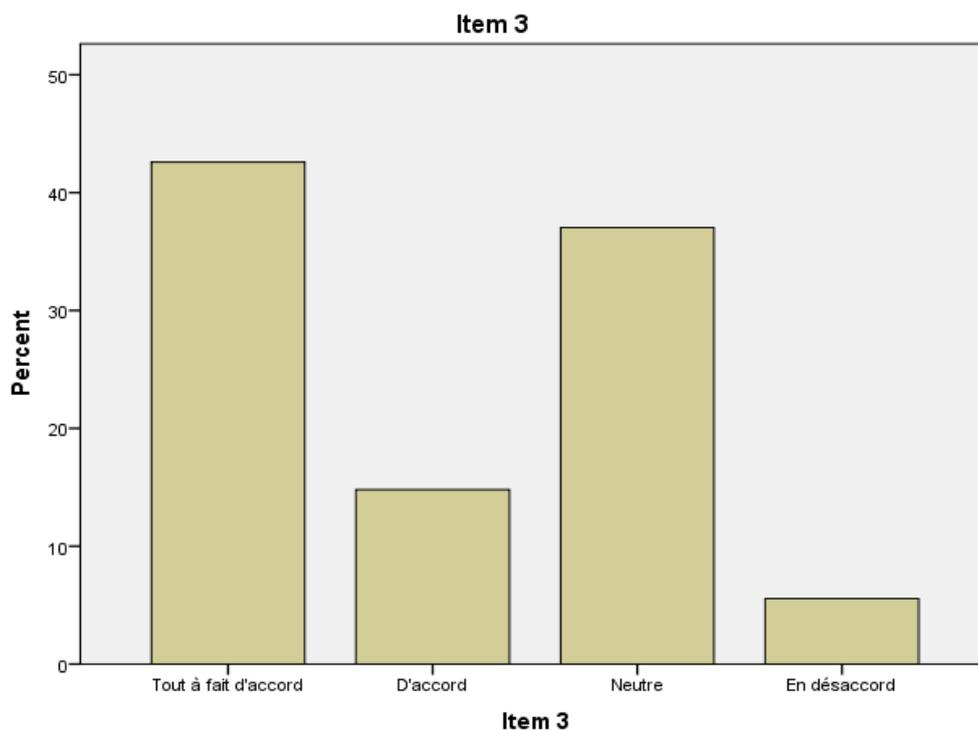


Figure 33. Réponses des sondés sur la question N°3 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

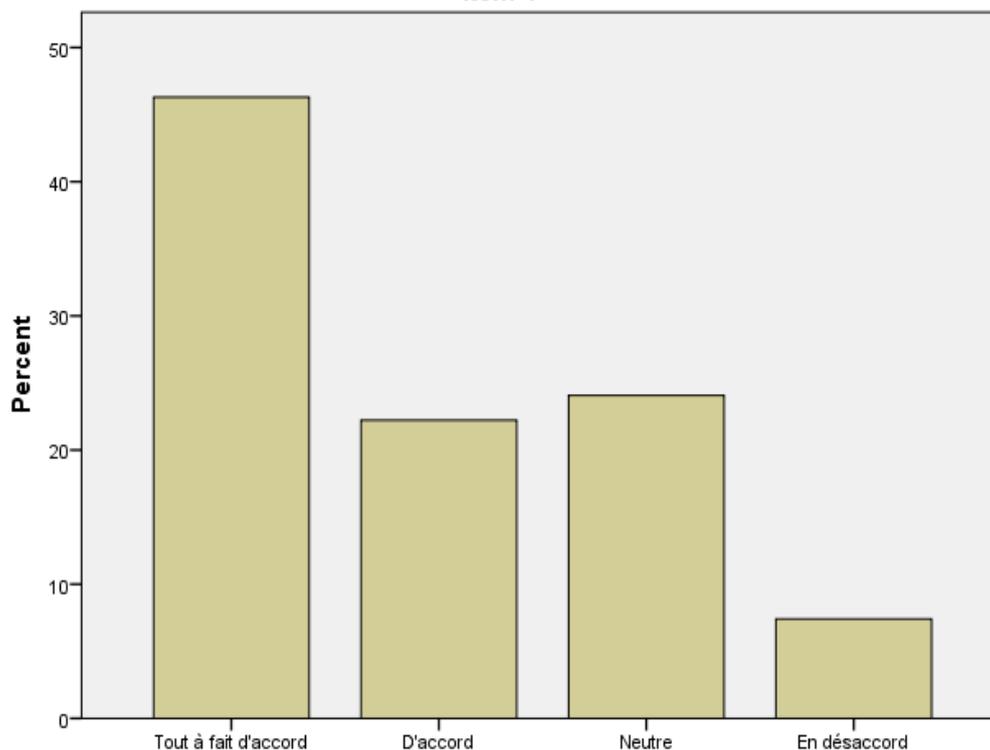
La moyenne des réponses sur l'item n°3 égale à 2,06, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 57,4% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) prend en compte la définition des principaux axes d'amélioration associés au changement.

Item 4

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	25	46,3	46,3	46,3
D'accord	12	22,2	22,2	68,5
Neutre	13	24,1	24,1	92,6
En désaccord	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 47. Réponses des sondés sur la question N°4 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

Item 4



Item 4

Figure 34. Réponses des sondés sur la question N°4 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°4 égale à 1,93, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 68,5% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que plus que la moitié de l'échantillon ressent une considération de leurs efforts fournis pour adhérer au processus du changement.

Item 5

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	28	51,9	51,9	51,9
D'accord	11	20,4	20,4	72,2
Neutre	14	25,9	25,9	98,1
En désaccord	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 48. Réponses des sondés sur la question N°5 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

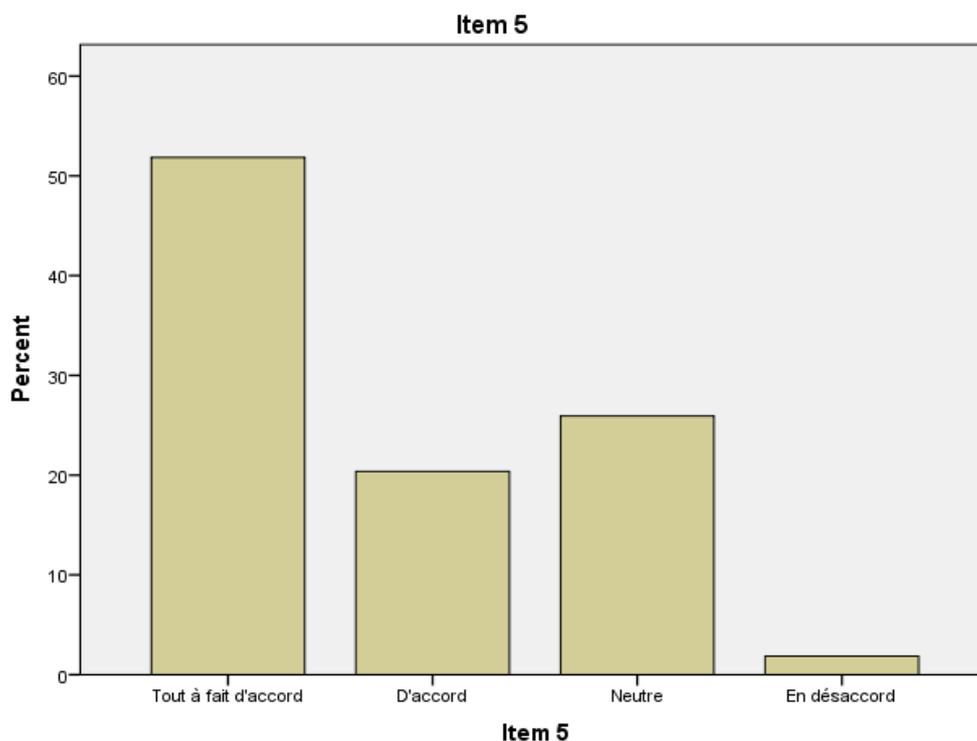


Figure 35. Réponses des sondés sur la question N°5 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°5 égale à 1,78, c'est une valeur entre 1 et 1,80, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont tout à fait d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 72,3% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) permet à plus que la moitié de l'échantillon de bien sentir une motivation dégagée par à travers sa communication.

Item 6

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	15	27,8	27,8	27,8
D'accord	19	35,2	35,2	63,0
Neutre	18	33,3	33,3	96,3
En désaccord	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 49. Réponses des sondés sur la question N°6 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

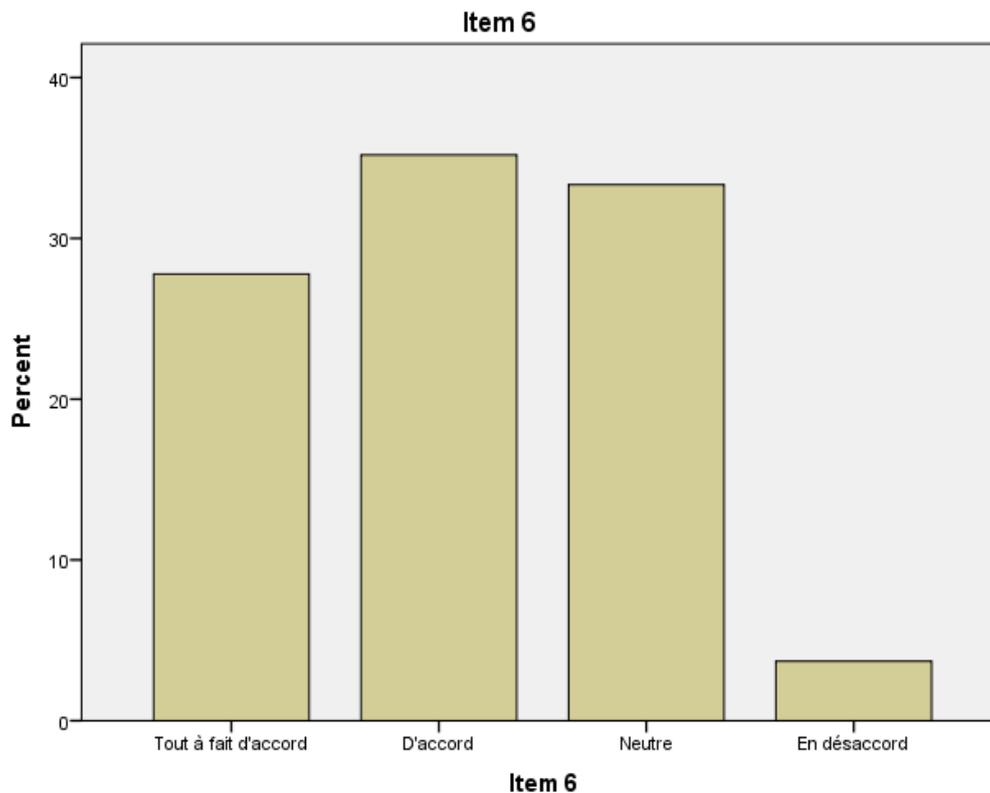


Figure 36. Réponses des sondés sur la question N°6 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°6 égale à 2,13, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 63% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) le fait d'information le personnel des résultats et améliorations réalisées au cour du processus du changement.

Item 7

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	15	27,8	27,8	27,8
D'accord	20	37,0	37,0	64,8
Neutre	17	31,5	31,5	96,3
En désaccord	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 50. Réponses des sondés sur la question N°7 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

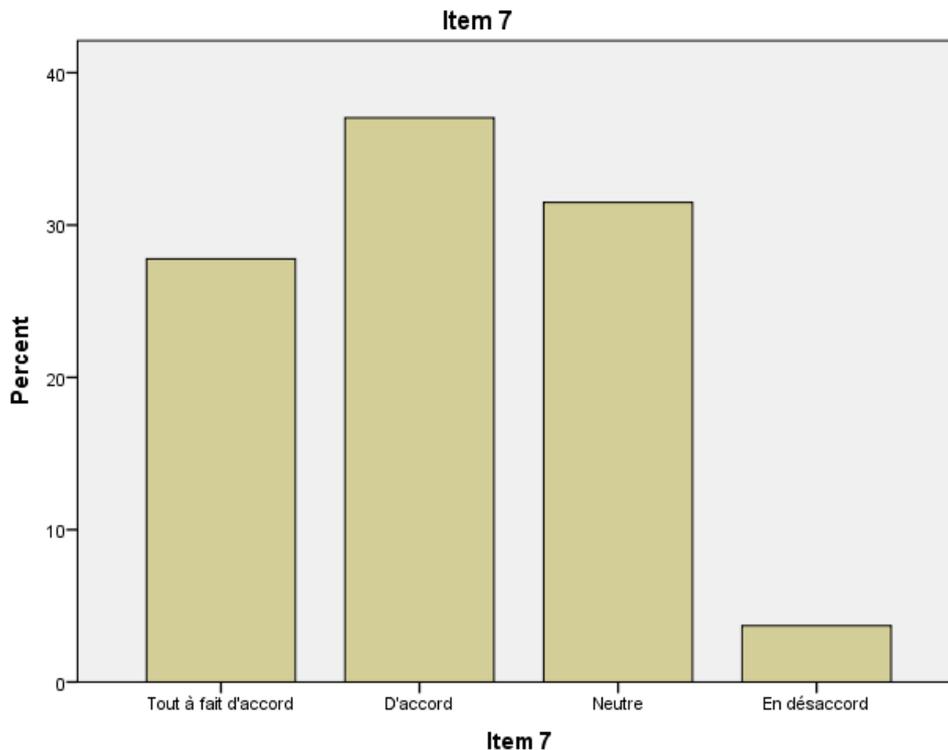


Figure 37. Réponses des sondés sur la question N°7 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°7 égale à 2,11, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 64,8% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) permet à plus que la moitié implication des salariés dans la réalisation de sa stratégie.

**AXE 02 :** La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement.

Le tableau suivant résume les réponses des sondés sur les questions du premier axe, ainsi que le classement des items.

N°		Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Moyenne	Déviati on standard	Classement
1	Fréquence	34	2	16	2	0	1,74	1,013	5
	Taux (%)	63	3,7	29,6	3,7	0			
2	Fréquence	26	14	12	2	0	1,81	0,913	4
	Taux (%)	48,1	25,9	22,2	3,7	0			
3	Fréquence	16	14	22	2	0	2,19	0,913	2
	Taux (%)	29,6	25,9	40,7	3,7	0			
4	Fréquence	18	18	14	4	0	2,07	0,949	3
	Taux (%)	33,3	33,3	25,9	7,4	0			
5	Fréquence	12	20	14	8	0	2,33	0,991	1
	Taux (%)	22,2	37	25,9	14,8	0			
TOTAL	Fréquence	106	68	78	18	0	2,02	-	-
	Taux (%)	39.24	25.16	28.86	6,66	0			

**Tableau 51. Résumé des réponses des sondés sur les questions du deuxième axe (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Les résultats de ce tableau montrent que la moyenne des degrés pour cet axe a atteint 2,02, cela veut dire que le degré d'approbation des membres de l'échantillon sur le total des questions de cet axe était d'accord.

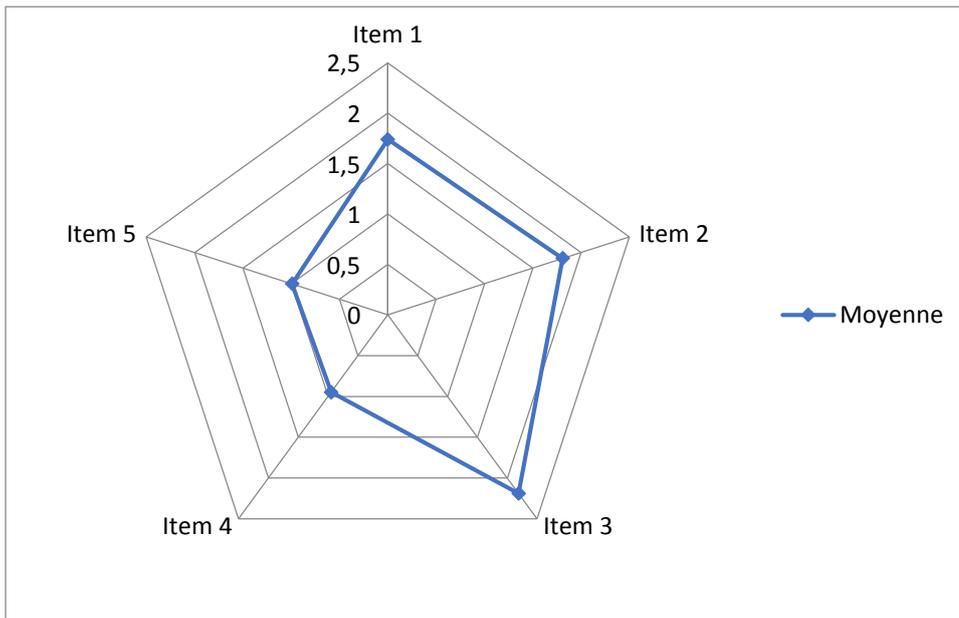


Figure 38. Moyen des réponses sur les item du deuxième axe (source : Elaboré par l'auteur)

Nous avons aussi calculé les mesures de tendance centrale et de dispersion pour les questions du premier axe résumé dans le tableau suivant :

		Statistics				
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5
N	Valid	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,74	1,81	2,19	2,07	2,33
Median		1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		1	1	3	1 <sup>a</sup>	2
Std. Deviation		1,013	,913	,913	,949	,991
Variance		1,026	,833	,833	,900	,981
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		4	4	4	4	4

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tableau 52. Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

Item 1

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	34	63,0	63,0	63,0
D'accord	2	3,7	3,7	66,7
Neutre	16	29,6	29,6	96,3
En désaccord	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 53. Réponses des sondés sur la question N°1 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

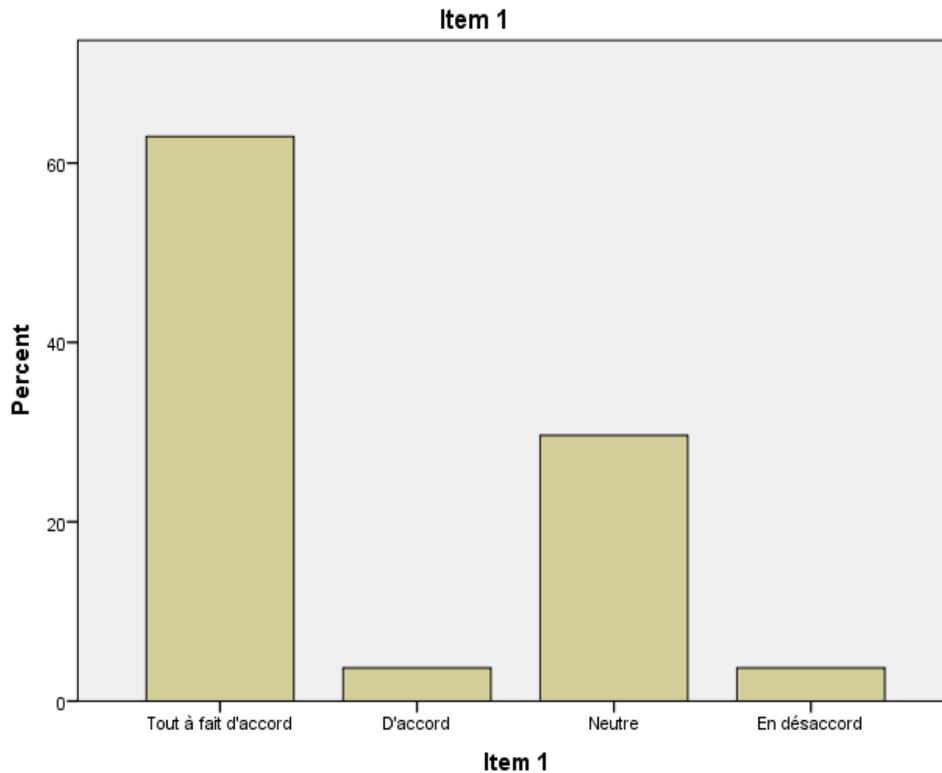


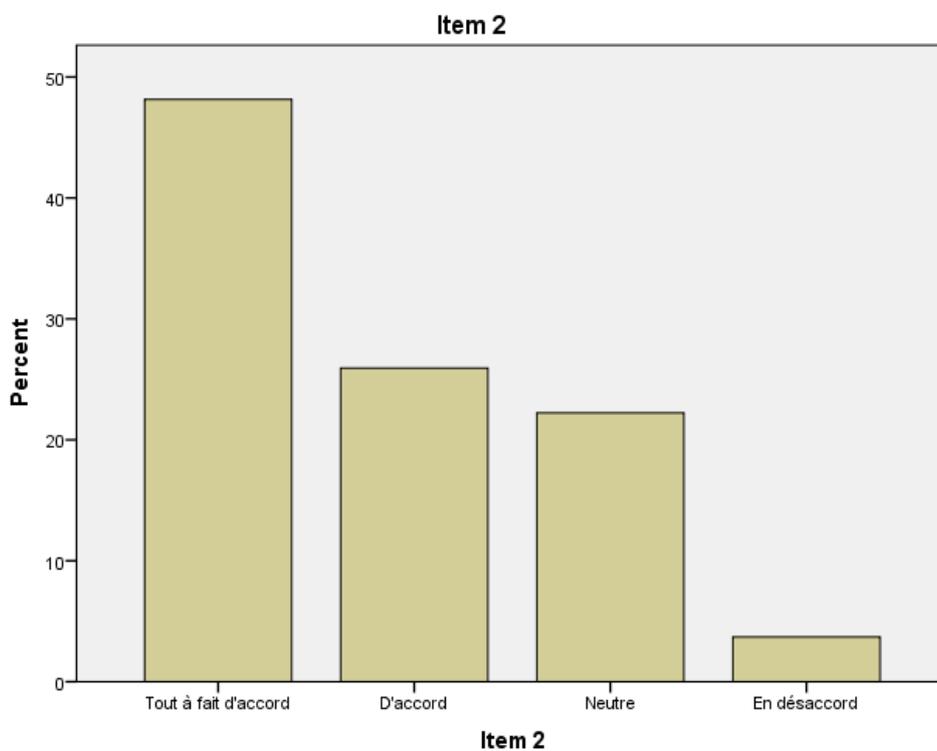
Figure 39. Réponses des sondés sur la question N°1 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°1 égale à 1,74, c'est une valeur entre 1 et 1,80, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont tout à fait d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 66,7% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) prend en considération la communication de l'objet du changement pour les salariés.

**Item 2**

	Freque nc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	26	48,1	48,1	48,1
D'accord	14	25,9	25,9	74,1
Neutre	12	22,2	22,2	96,3
En désaccord	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 54. Réponses des sondés sur la question N°2 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en



fonction des résultats du programme SPSS)

Figure 40. Réponses des sondés sur la question N°2 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°2 égale à 1,81, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 74% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) veille à communiquer les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre pour le changement.

Item 3

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	16	29,6	29,6	29,6
D'accord	14	25,9	25,9	55,6
Neutre	22	40,7	40,7	96,3
En désaccord	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 55. Réponses des sondés sur la question N°3 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

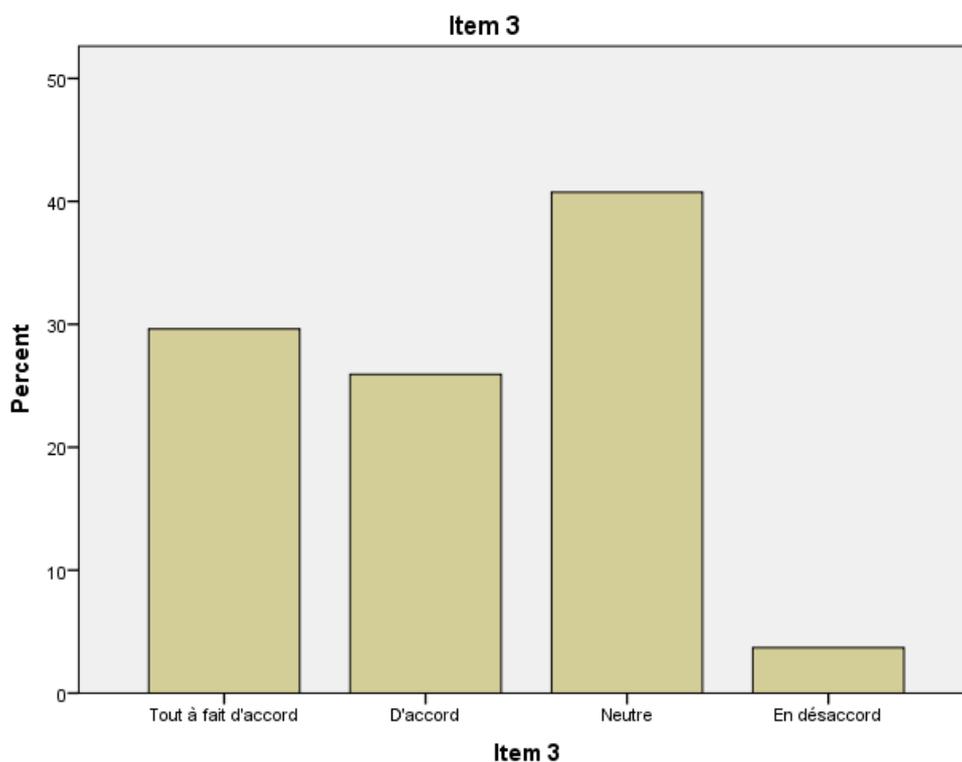


Figure 41. Réponses des sondés sur la question N°3 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°3 égale à 2,19, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 55,5% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) définit l'ensemble des actions qui permettent aux salariés de se situer dans le processus du changement.

Item 4

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	18	33,3	33,3	33,3
D'accord	18	33,3	33,3	66,7
Neutre	14	25,9	25,9	92,6
En désaccord	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 56. Réponses des sondés sur la question N°4 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

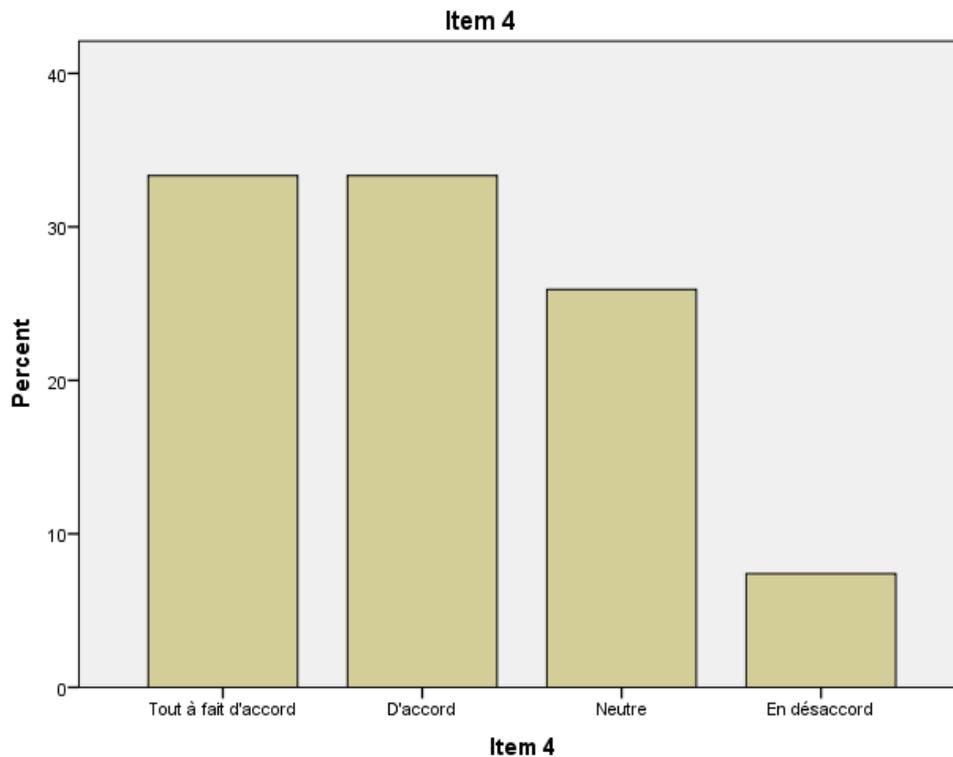


Figure 42. Réponses des sondés sur la question N°4 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°4 égale à 2,07, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 66,6% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) accompagne par des formations son personnel pour l'aider à contribuer au processus du changement.

**Item 5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	12	22,2	22,2	22,2
D'accord	20	37,0	37,0	59,3
Neutre	14	25,9	25,9	85,2
En désaccord	8	14,8	14,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 57. Réponses des sondés sur la question N°5 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

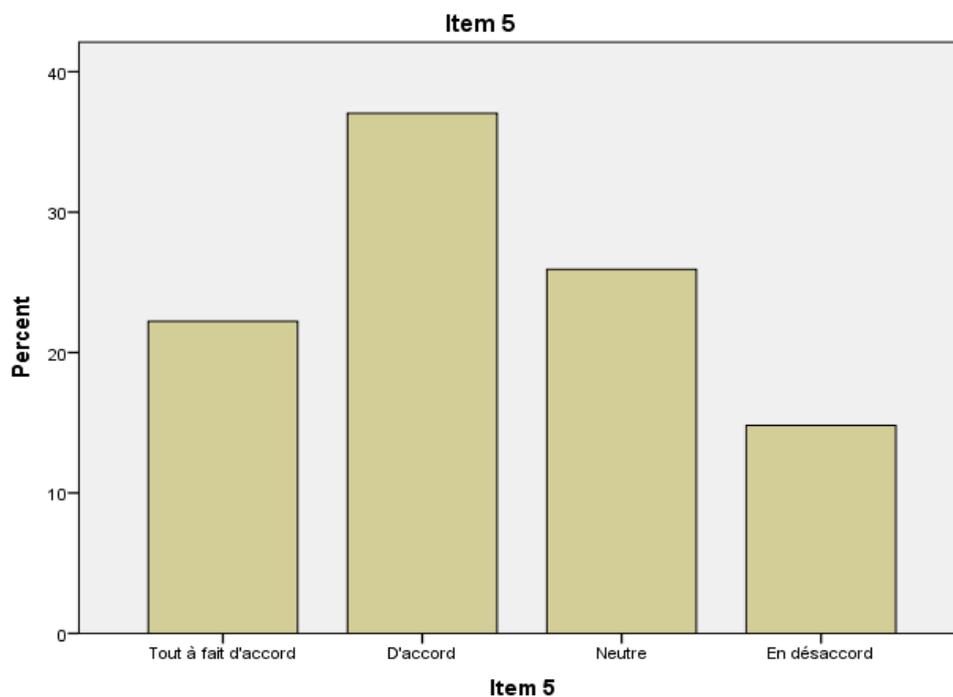


Figure 43. Réponses des sondés sur la question N°5 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°5 égale à 2,33, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 59,2% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) prend en compte le fait d'orienter et d'accompagner son personnel à travers une communication efficace durant le processus du changement.

**AXE 03 :** La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d’encrage des nouvelles habitudes.

Le deuxième tableau résume les réponses des sondés sur les questions du premier axe, ainsi que le classement des items.

N°		Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Moyenne	Déviati on standard	Classement
1	Fréquence	20	10	14	10	0	2,26	1,152	3
	Taux (%)	37	18,5	25,9	18,5	0			
2	Fréquence	10	24	10	10	0	2,37	0,996	2
	Taux (%)	18,5	44,4	18,5	18,5	0			
3	Fréquence	16	10	20	8	0	2,37	1,069	1
	Taux (%)	29,6	18,5	37	14,8	0			
4	Fréquence	16	14	22	2	0	2,19	0,913	4
	Taux (%)	29,6	25,9	40,7	3,7	0			
5	Fréquence	18	16	14	6	0	2,15	1,017	5
	Taux (%)	33,3	29,6	25,9	11,1	0			
6	Fréquence	24	6	22	2	0	2,04	1,009	6
	Taux (%)	44,4	11,1	40,7	3,7	0			
TOTAL	Fréquence	104	80	102	38	0	2,23	-	-
	Taux (%)	32,06	24,66	31,45	11,71	0			

**Tableau 58. Résumé des réponses des sondés sur les questions du troisième axe (Source : élaborer par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Les résultats de ce tableau montrent que la moyenne des degrés pour cet axe a atteint 2,23, cela veut dire que le degré d’approbation des membres de l’échantillon sur le total des questions de cet axe était d’accord.

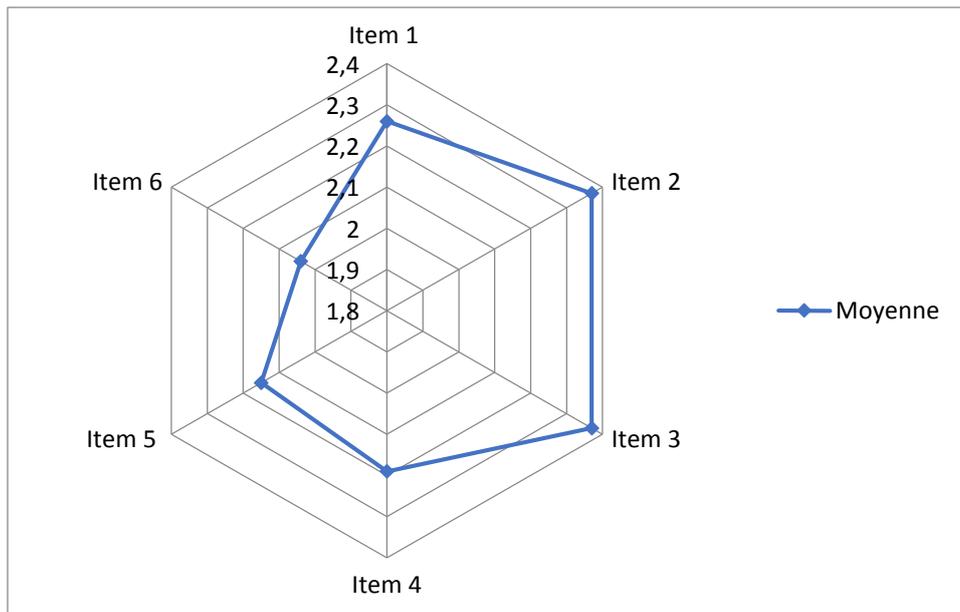


Figure 44. Moyen des réponses sur les item du troisième axe (source : Elaboré par l'auteur)

Nous avons aussi calculé les mesures de tendance centrale et de dispersion pour les questions du premier axe résumé dans le tableau suivant :

		Statistics					
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6
N	Valid	54	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,26	2,37	2,37	2,19	2,15	2,04
Median		2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Mode		1	2	3	3	1	1
Std. Deviation		1,152	,996	1,069	,913	1,017	1,009
Variance		1,328	,992	1,143	,833	1,034	1,017
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		4	4	4	4	4	4

Tableau 59. Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

Item 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	20	37,0	37,0	37,0
D'accord	10	18,5	18,5	55,6
Neutre	14	25,9	25,9	81,5
En désaccord	10	18,5	18,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 60. Réponses des sondés sur la question N°1 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

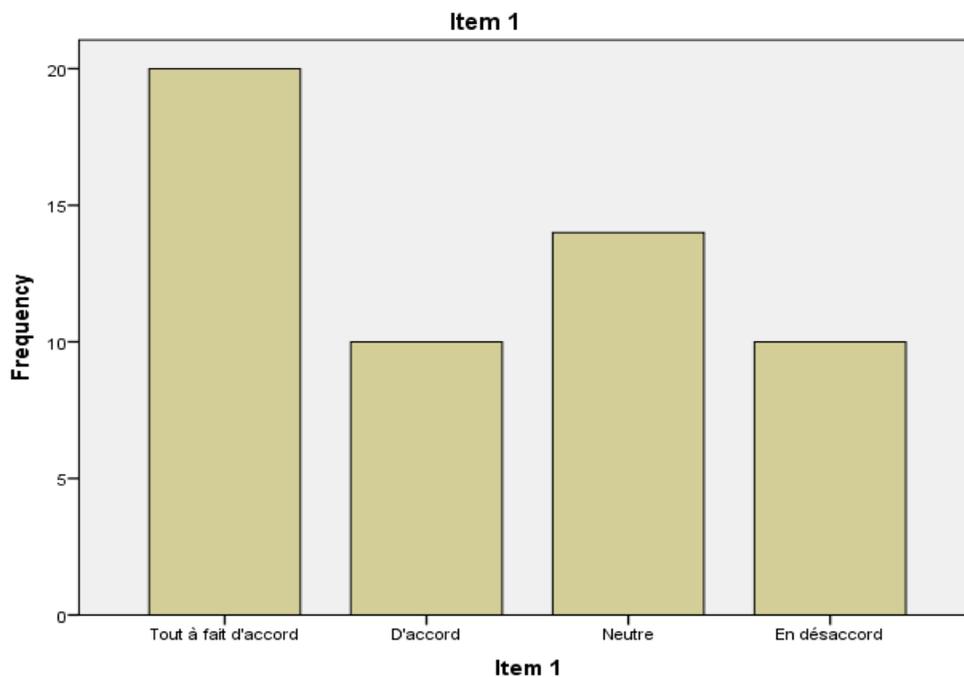


Figure 45. Réponses des sondés sur la question N°1 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°1 égale à 2,26, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 55,5% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) permet à plus que la moitié de de changer des habitudes et des modes de fonctionnement anciennes

Item 2

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	10	18,5	18,5	18,5
D'accord	24	44,4	44,4	63,0
Neutre	10	18,5	18,5	81,5
En désaccord	10	18,5	18,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 61. Réponses des sondés sur la question N°2 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

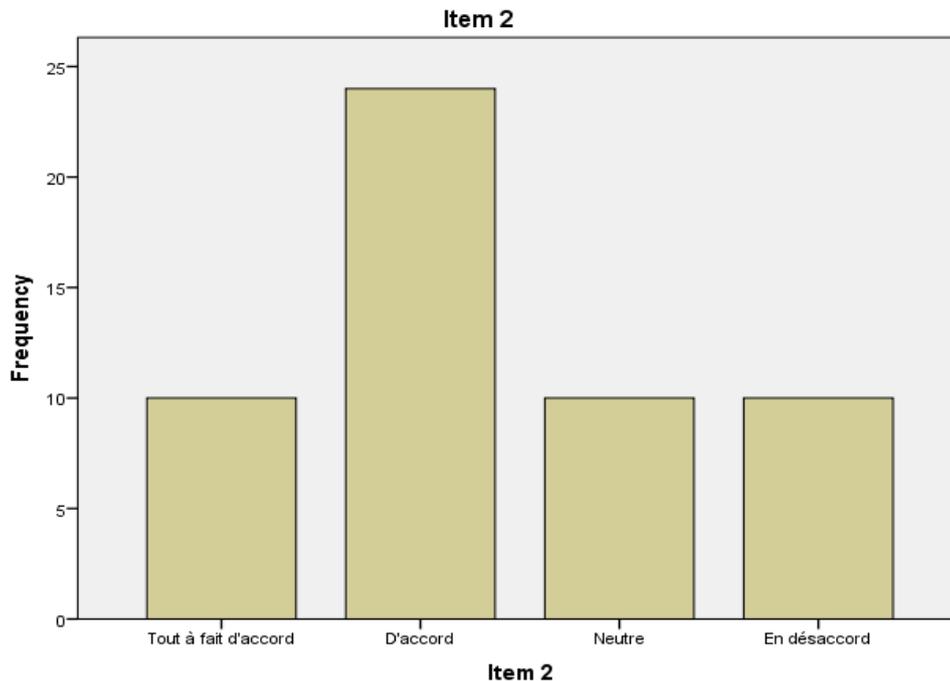


Figure 46. Réponses des sondés sur la question N°2 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°2 égale à 2,37, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 62,9% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) encourage plus que la moitié de l'échantillon remplacer les anciennes habitudes et les modes de fonctionnement par des nouvelles exigées de la part de la direction.

Item 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	16	29,6	29,6	29,6
D'accord	10	18,5	18,5	48,1
Neutre	20	37,0	37,0	85,2
En désaccord	8	14,8	14,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 62. Réponses des sondés sur la question N°3 du troisième axe (Source : réalisé par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

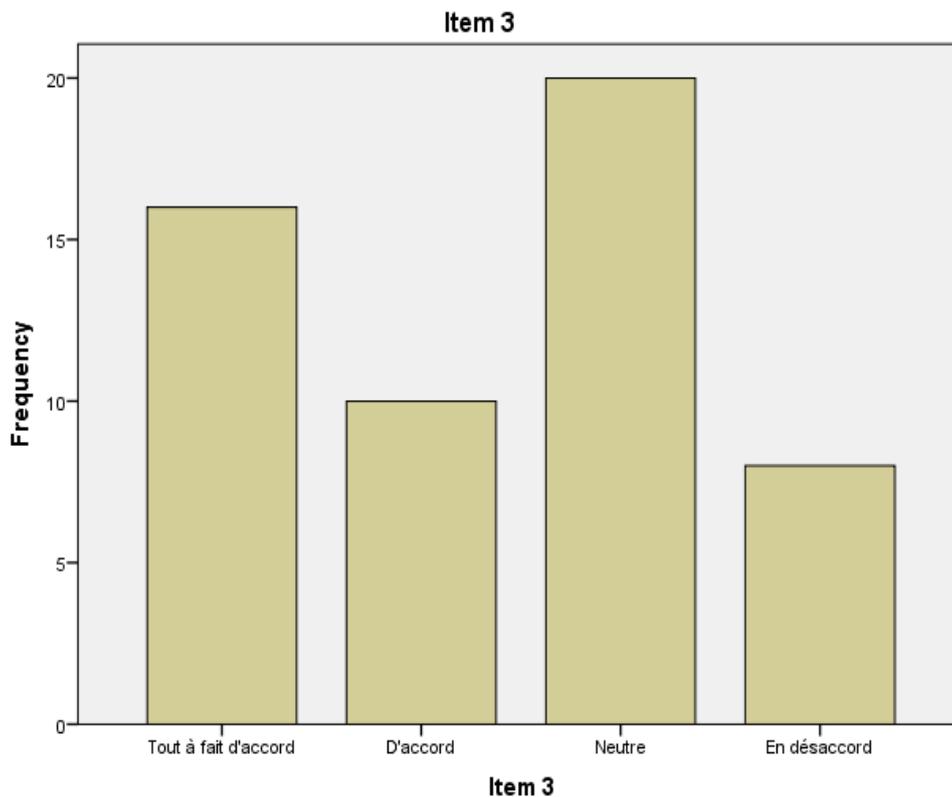


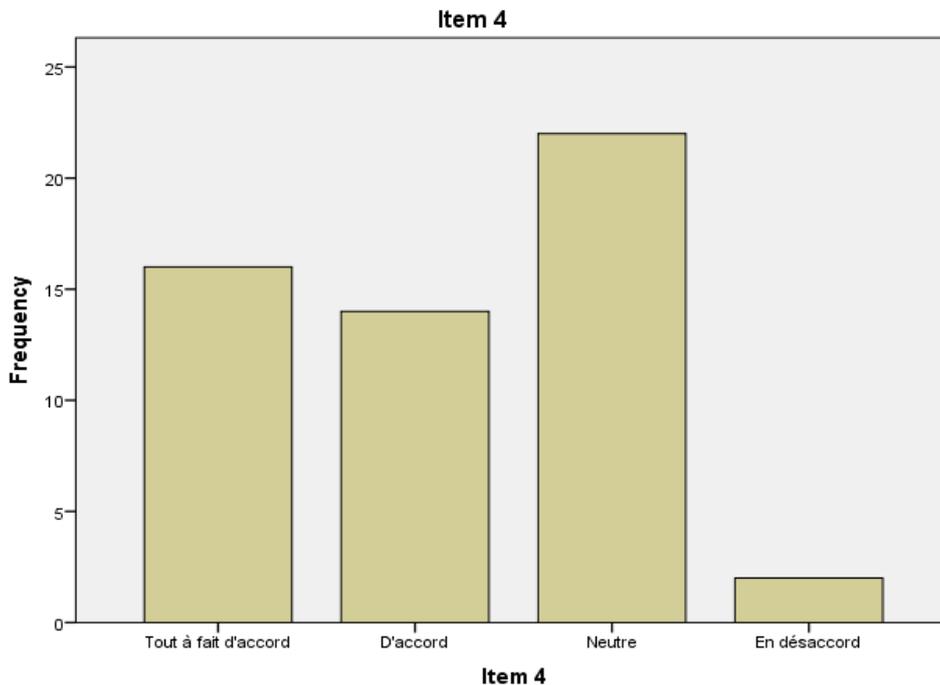
Figure 47. Réponses des sondés sur la question N°3 du troisième axe (Source : réalisé par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l’item n°3 égale à 2,37, c’est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d’accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 48,1% des répondants sont d’accord et tout à fait d’accord. C’est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l’entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) est un moyen efficace pour les salariés afin de s’adapter avec les nouveaux changements.

**Item 4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	16	29,6	29,6	29,6
D'accord	14	25,9	25,9	55,6
Neutre	22	40,7	40,7	96,3
En désaccord	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

**Tableau 63. Réponses des sondés sur la question N°4 du troisième axe (Source : réalisé par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 48. Réponses des sondés sur la question N°4 du troisième axe (Source : réalisé par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

La moyenne des réponses sur l’item n°4 égale à 2,19, c’est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d’accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 55,5% des répondants sont d’accord et tout à fait d’accord. C’est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l’entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) permet de rappeler et veiller sur la continuité du processus du changement.

Item 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	18	33,3	33,3	33,3
D'accord	16	29,6	29,6	63,0
Neutre	14	25,9	25,9	88,9
En désaccord	6	11,1	11,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 64. Réponses des sondés sur la question N°5 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

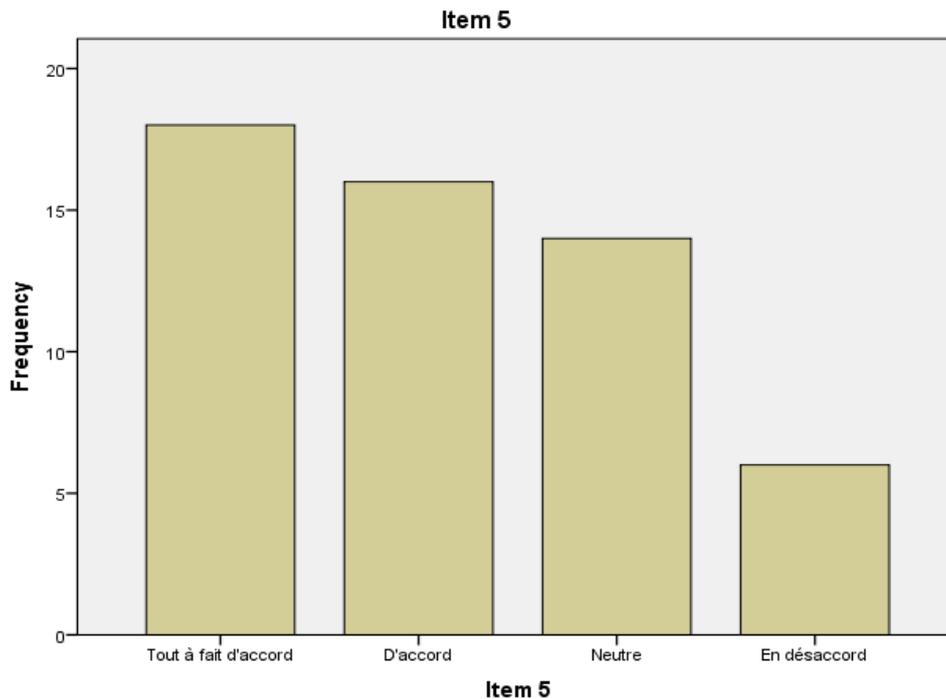


Figure 49. Réponses des sondés sur la question N°5 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°5 égale à 2,15, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 62,9% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) permet à plus que la moitié de l'échantillon d'encourager le personnel à s'approprier les nouvelles habitudes et modes de fonctionnement.

**Item 6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tout à fait d'accord	24	44,4	44,4	44,4
D'accord	6	11,1	11,1	55,6
Neutre	22	40,7	40,7	96,3
En désaccord	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tableau 65. Réponses des sondés sur la question N°6 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

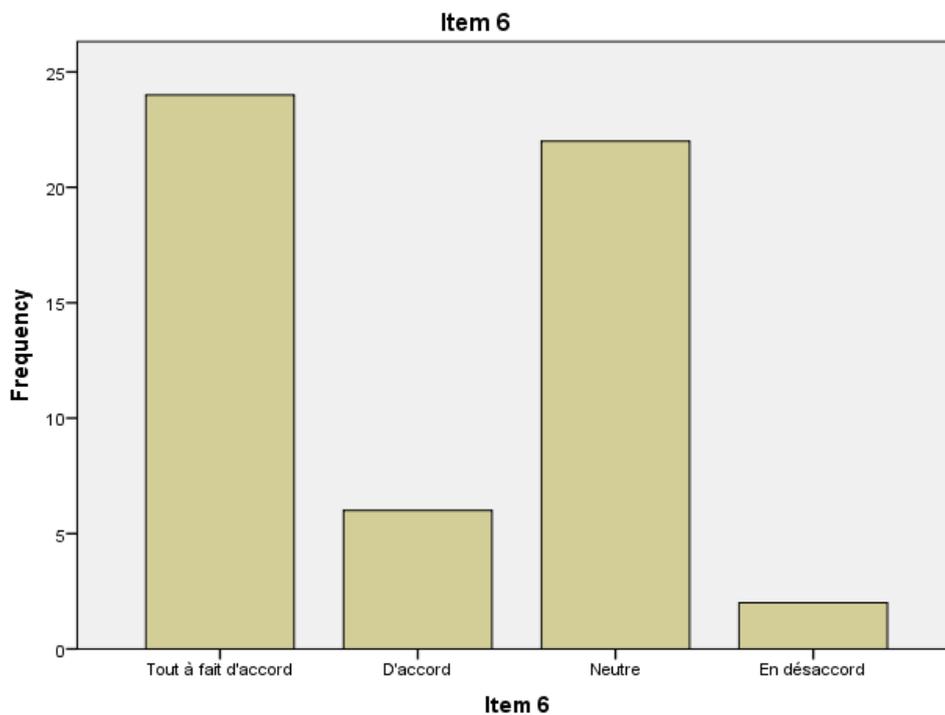


Figure 50. Réponses des sondés sur la question N°6 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°6 égale à 2,04, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 55,5% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans l'entreprise de notre étude (Trans-Canal ouest) veille à rappeler aux salariés la nécessité du changement et ses avantages par rapport à la situation ancienne.

**3.6 Test de la normalité :**

Nous avons testé aussi si les données sont sujettes à la distribution normale ou non pour pouvoir choisir le teste d'hypothèses qui convient. Si l'échantillon suit une distribution normale, nous utilisons les tests paramétriques. Si c'est le cas contraire, nous utilisons les tests non paramétriques.

**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
Hypothèse1	Mean		2,0132	,08655
	95% Confidence Interval for Mean	LowerBound	1,8396	
		UpperBound	2,1868	
	5% TrimmedMean		1,9959	
	Median		1,9286	
	Variance		,405	
	Std. Deviation		,63602	
	Minimum		1,00	
	Maximum		3,43	
	Range		2,43	
	Interquartile Range		,75	
	Skewness		,616	,325
	Kurtosis		-,359	,639
	Mean		2,0296	,09025
Hypothèse2	95% Confidence Interval for Mean	LowerBound	1,8486	
		UpperBound	2,2107	
	5% TrimmedMean		2,0025	
	Median		2,0000	
	Variance		,440	
	Std. Deviation		,66322	
	Minimum		1,20	
	Maximum		3,40	
	Range		2,20	
	Interquartile Range		1,20	
	Skewness		,497	,325
	Kurtosis		-,962	,639
	Mean		2,2284	,10902
	Hypothèse3	95% Confidence Interval for Mean	LowerBound	2,0097
		UpperBound	2,4471	
5% TrimmedMean			2,2143	
Median			2,1667	

Variance	,642	
Std. Deviation	,80114	
Minimum	1,00	
Maximum	3,67	
Range	2,67	
Interquartile Range	1,17	
Skewness	,402	,325
Kurtosis	-,787	,639

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Hypothèse1	,160	54	,001	,938	54	,007
Hypothèse2	,186	54	,000	,914	54	,001
Hypothèse3	,171	54	,000	,928	54	,003

a. Lilliefors Significance Correction

**Tableau 66. Test de normalité (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Le tableau ci-dessus montre que la valeur du seuil de signification (sig) < 0,05. Nous constatons donc que les données ne suivent pas une distribution normale. Dans ce cas, nous utilisons les tests non paramétriques.

**3.7 Teste des hypothèses :**

**Choix du test :**

Un test d'hypothèse est une démarche qui a pour but de fournir une règle de décision permettant, sur la base de résultats d'échantillon, de faire un choix entre deux hypothèses statistiques  $H_0$  et  $H_1$ . L'hypothèse nulle  $H_0$  est soumise au test, toute la démarche du test s'effectue en considérant cette hypothèse comme vraie.

L'hypothèse nulle ou  $H_0$  est une hypothèse qui postule qu'il n'y pas de différence entre les fréquences de deux choix. Alors que l'hypothèse alternative ou  $H_1$  est l'hypothèse proposée par le chercheur. Cette hypothèse postule que la fréquence des réponses ou des choix des participants s'écartent significativement du hasard.

Pour notre étude, nous avons opté pour le test binomial (Test de signe). Notez que Groupe1/ Choix1  $\neq$  Groupe1/ Choix2.

L'hypothèse nulle  $H_0$  sera acceptée si la valeur de signification exacte (bilatérale) est supérieure à 0,05 pour dire qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences observées et le hasard. Par contre, nous rejetons l'hypothèse nulle  $H_0$  dans le cas contraire et nous acceptons l'hypothèse alternative.

**Test d'hypothèse pour le premier terrain de recherche :**

- Première hypothèse :

Les sept (07) items du questionnaire ont été consacrés pour savoir si la stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise ?

$H_0$  : La stratégie de la communication interne en entreprise n'est pas un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.

$H_1$  : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.

**Binomial Test**

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Group 1	$\leq 3$	49	,91	,50	,000
Hypothèse 1 Group 2	$> 3$	5	,09		
Total		54	1,00		

**Tableau 67. Test de signe pour la première hypothèse (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Selon les résultats si présent du tableau, le niveau de signification est inférieur à 0,05, donc, nous rejetons l'hypothèse nulle  $H_0$  et nous acceptons l'hypothèse alternative  $H_1$  pour dire que : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.

- Deuxième hypothèse :

Les cinq (05) items du second axe été destiné à étudier si la stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement ?

$H_0$  : La stratégie de la communication interne en entreprise n'est pas un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement.

$H_1$  : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement.

**Binomial Test**

	Category	N	ObservedProp.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Group 1	<= 3	50	,93	,50	,000
Hypothèse2 Group 2	> 3	4	,07		
Total		54	1,00		

**Tableau 68. Test de signe pour la deuxième hypothèse (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Selon les résultats du test de signe pour l'échantillon observé dans le tableau ci-dessus, le niveau de signification est inférieur à 0,05, donc, nous rejetons l'hypothèse nulle  $H_0$  et nous acceptons l'hypothèse alternative  $H_1$  pour dire que : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement.

- Troisième hypothèse :

Les six (06) items du troisième axe sont destinés à étudier si la stratégie de la stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'encrage des nouvelles habitudes ?

$H_0$  : La stratégie de la communication interne en entreprise n'est pas un moyen d'encrage des nouvelles habitudes.

$H_1$  : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'encrage des nouvelles habitudes.

**Binomial Test**

	Category	N	ObservedProp.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Group 1	<= 3	46	,85	,50	,000
Hypothèse3 Group 2	> 3	8	,15		
Total		54	1,00		

**Tableau 69. Test de signe pour la troisième hypothèse (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Selon les résultats du test de signe pour l'échantillon observé dans le tableau ci-dessus, le niveau de signification est inférieur à 0,05, donc, rejetons l'hypothèse nulle  $H_0$  et nous

acceptons l'hypothèse alternative  $H_1$  pour dire que : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'encrage des nouvelles habitudes.

#### 4. Section III : Analyse et interprétation des résultats du deuxième terrain de recherche :

##### 4.1 Présentation du deuxième terrain de recherche

Pour notre deuxième terrain de recherche, nous avons choisi un échantillon aléatoire d'entreprises Algériennes et qui soit (110) entreprises réparties à travers 26 wilayas. Les entreprises couvrent différents domaines d'activités (services, production et commercial), et leurs maturités (date de création) varie d'une à l'autre (voir détail dans le tableau 5).

##### 4.2 La stabilité du questionnaire :

La stabilité de notre questionnaire a été mesurée par le coefficient d'Alpha Cronbach. Sa valeur s'établit entre 0 et 1, étant considéré comme acceptable à partir de 0,6.

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	18

Tableau 70. Stabilité du questionnaire (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

Nous avons calculé le coefficient de stabilité pour l'ensemble des questions des axes 01, 02 et l'axe 03 qui soit 18 questions. Nous avons obtenu la valeur Alpha = 0.962. Une valeur qui nous a poussés à continuer nos analyses.

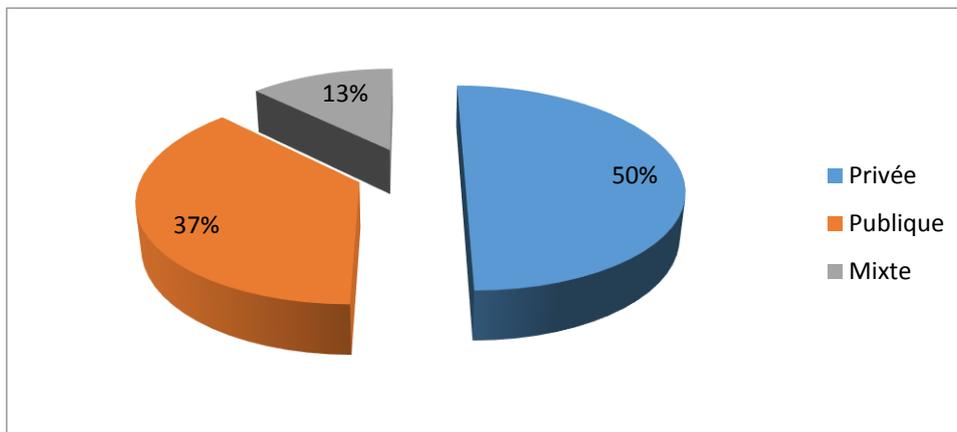
Selon les résultats obtenu du tableau ci-dessus et la valeur obtenu du coefficient Alpha = 0.962, une valeur qui se rapproche de 1, nous constatons que notre questionnaire est caractérisé par une stabilité très acceptable.

**4.3 Description statistique du deuxième échantillon de l'étude :**

✓ **Nature de l'entreprise**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Privée	55	50,0	50,0	50,0
Publique	41	37,3	37,3	87,3
Mixte	14	12,7	12,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Tableau 71. Nature des entreprises sondées (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 51. Nature des entreprises sondées (Source : Elaboré par l'auteur)**

50% de notre échantillon sont des entreprises privées, 12,7% sont des entreprises mixtes et 37,3% sont des entreprises publiques. Notre échantillon été aléatoire ce qui explique la variété de la nature des entreprises sondés.

✓ **Taille de l'entreprise**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Très petite	1	,9	,9	,9
Petite	14	12,7	12,7	13,6
Valid Moyenne	39	35,5	35,5	49,1
Grande	56	50,9	50,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 72. Taille des entreprises sondées (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

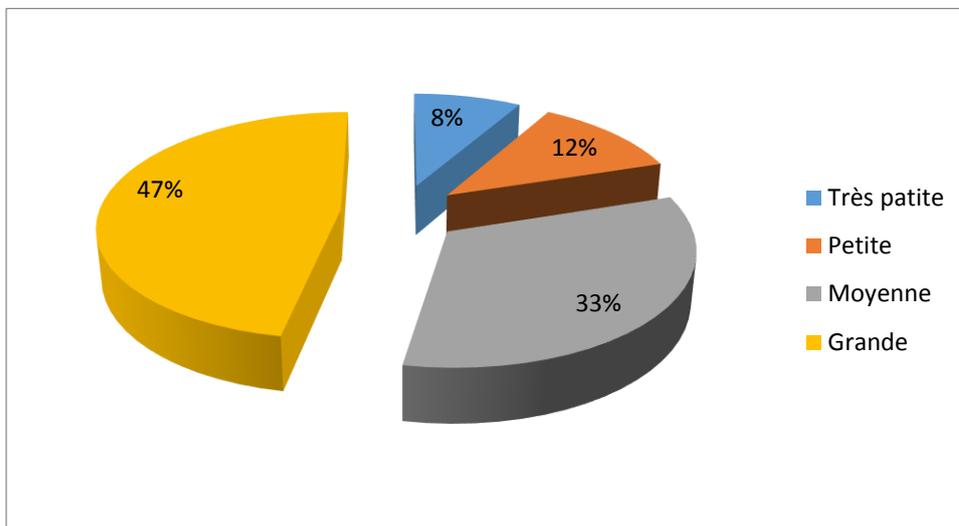


Figure 52. Taille des entreprises sondées (Source : Elaboré par l'auteur)

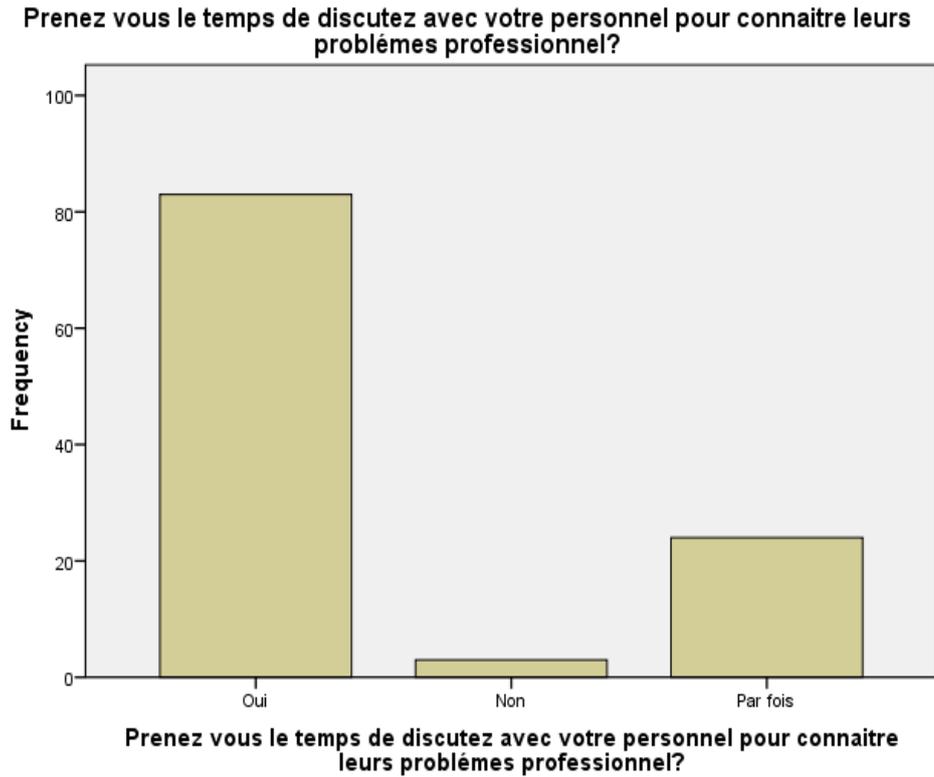
La moitié de notre échantillon représente des grandes entreprises (50,9%), une seule très petite, 12,7% petite et 35,5% sont des moyennes entreprises.

**4.4 Analyse descriptif de la communication interne :**

✓ **Prenez-vous le temps de discuter avec votre personnel pour connaître leurs problèmes professionnel ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Oui	83	75,5	75,5	75,5
Valid Non	3	2,7	2,7	78,2
Par fois	24	21,8	21,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 73. Communication ascendante (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)



**Figure 53. La communication ascendante.** (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

75,5% des sondés trouvent le temps de discuter avec leurs personnel. Seulement 2,7% répondent par non et 21,8% disent par fois. Les entreprises donnent une importance à la communication ascendante et les limite hiérarchiques ne représentent pas un obstacle à leur communication.

✓ **Diffusez-vous des informations concernant**

	Oui		Non		Par fois	
	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc
L'activité de votre entreprise	84	76,4	10	9,1	16	14,5
Les conditions du travail	73	66,4	11	10	26	23,6
Les mouvements du personnel	58	52,7	25	22,7	27	24,5
Les stages et formations	78	70,9	18	16,4	14	12,7
Les grands axes de développement de l'entreprise	64	58,2	19	17,3	27	24,5

**Tableau 74. Aspect de la vie dans l'entreprise** (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

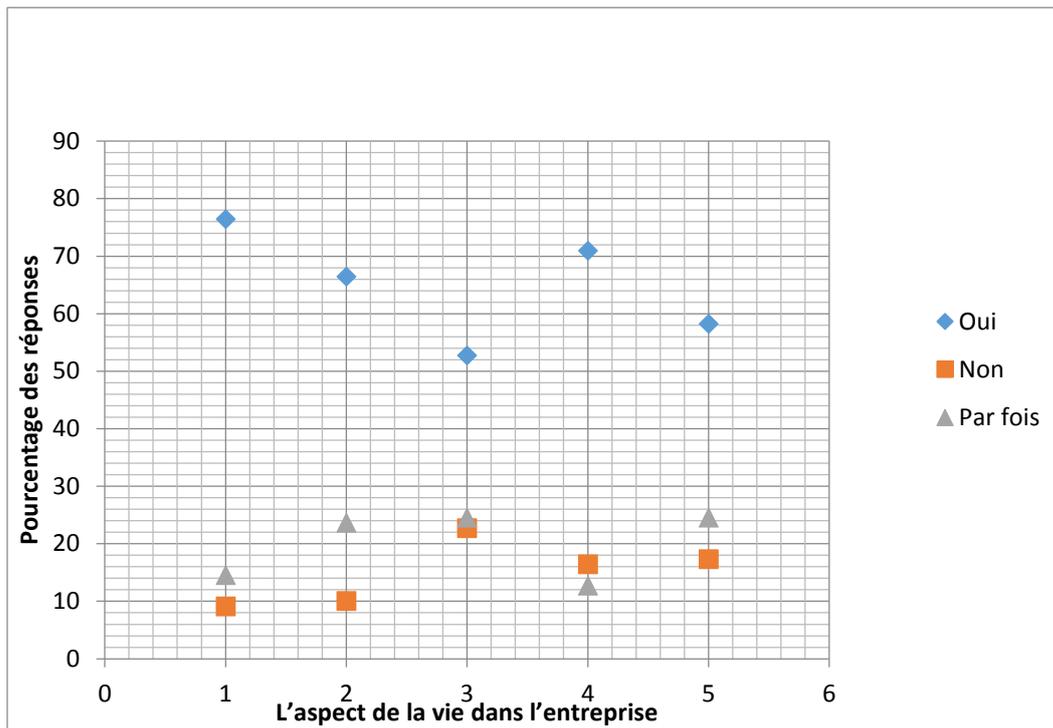


Figure 54. Aspect de la vie dans l'entreprise (Source : Elaboré par l'auteur)

Selon les résultats obtenus de ce tableau, la majorité des entreprises sondées diffusent des informations concernant l'activité de l'entreprise (76,4%), les conditions du travail (66,4%), les mouvements du personnel (52,7%), les stages et les formations (70,9%) et les grands axes de développement de l'entreprise (58,2%). Nous constatons que les entreprises sont plus communicantes avec le personnel. Elles gagneront un avantage pour assurer les individus à adhérer à toute tentative de changement.

- ✓ **Votre entreprise communique suffisamment d'information en termes de qualité et de quantité à travers son processus de communication ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Oui	74	67,3	67,3	67,3
Valid Non	15	13,6	13,6	80,9
Valid Par fois	21	19,1	19,1	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 75. Disponibilité de l'information (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

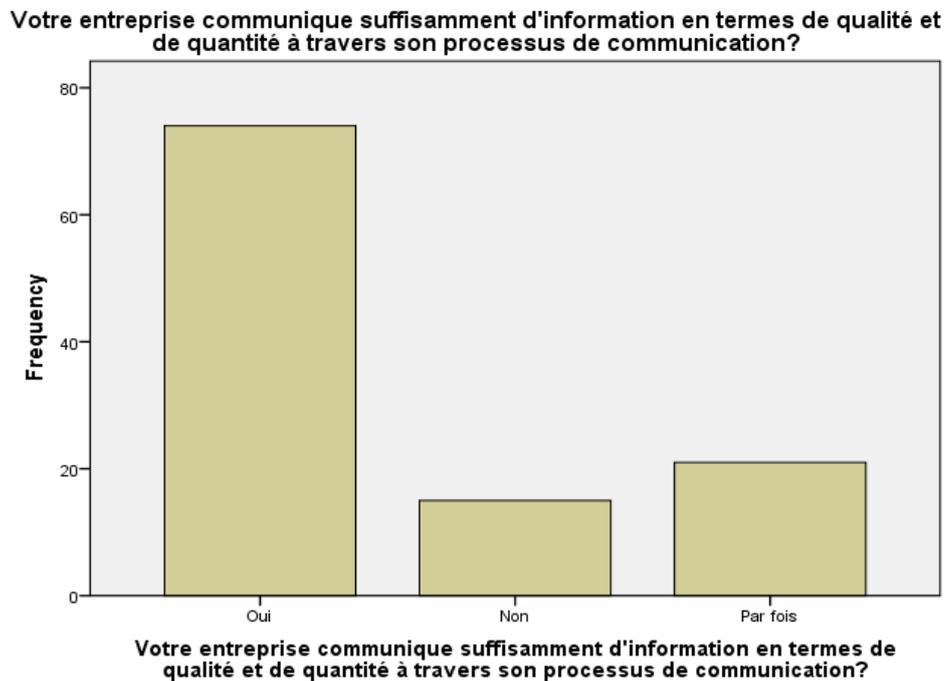


Figure 55. Disponibilité de l'information (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

67,3% des entreprises sondées trouvent qu'elles communiquent suffisamment d'information en termes de qualité et de quantité à travers son processus de communication, 13,6% répondent non et 19,1% par fois. Chaque entreprise a sa propre politique de communication. Nous remarquons que la plus part d'entre elles essaye de communiquer plus d'informations aux salariés afin d'assurer les meilleur rendements.

✓ Encouragez-vous le travail ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Collectif	103	93,6	93,6	93,6
Valid Individuel	7	6,4	6,4	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 76. Travail en groupe (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

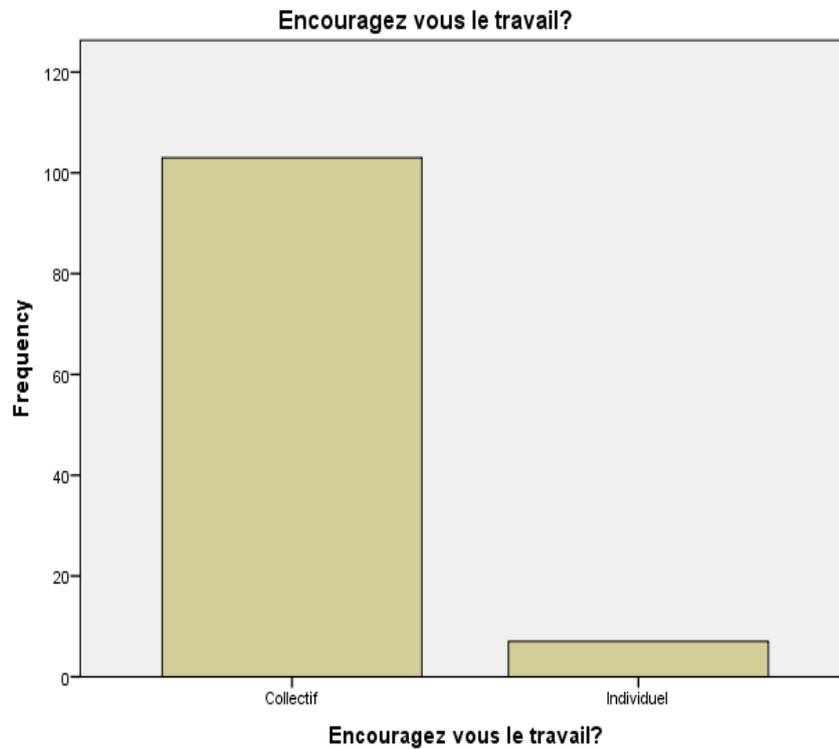


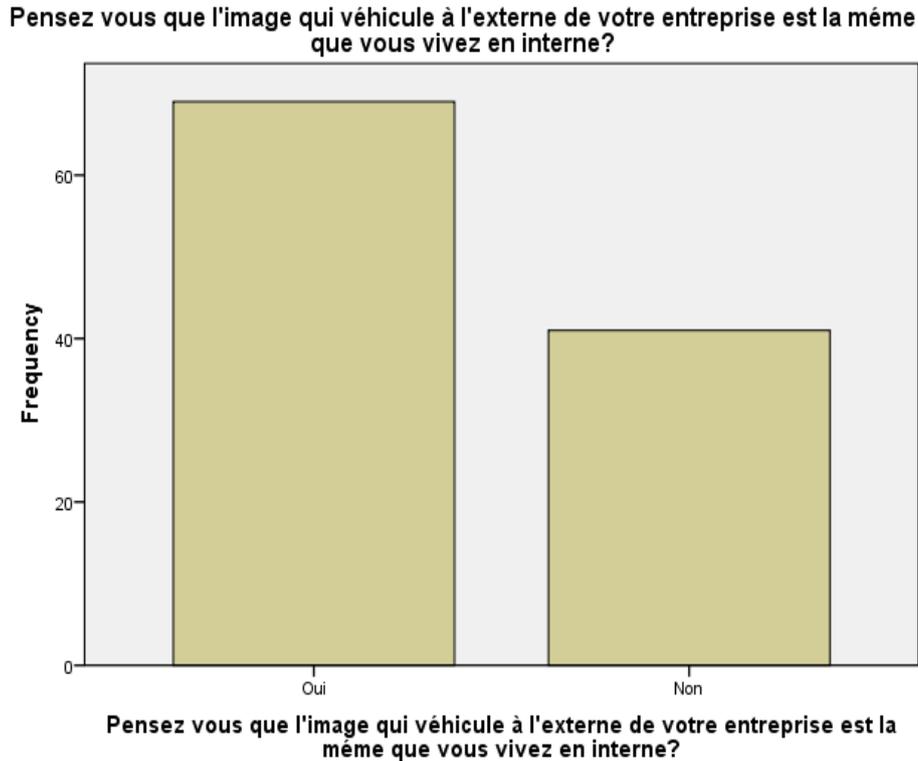
Figure 56. Travail en groupe (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La majorité des entreprises sondées encourage le travail en groupe avec un pourcentage de 93,6%. Seulement 6,4% qui encourage le travail individuel. Nous remarquons que l'entreprise Algérienne donne une importance au travail en groupe et connaît bien ses avantages dont il est un moyen efficace pour l'acquisition des connaissances et le développement des compétences.

- ✓ **Pensez-vous que l'image qui véhicule à l'externe de votre entreprise est la même que vous vivez en interne ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Oui	69	62,7	62,7	62,7
Valid Non	41	37,3	37,3	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 77. Image de l'entreprise (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)



**Figure 57. Image de l'entreprise (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

62,7% de notre échantillon pensent que l'image qui véhicule à l'externe de l'entreprise est la même qu'ils vivent en interne et 37,3% répondent par non. En effet, la stratégie de la communication interne et externe doivent représenter la même image pour l'entreprise afin de gagner un avantage en matière de transparence pour l'entreprise.

✓ **Les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement organisationnel :**

	Oui		Non	
	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc
Mutation de l'environnement concurrentiel	42	38,2	68	61,8
Dysfonctionnement interne	41	37,3	69	62,7
Evolution de la technologie	53	48,2	57	51,8
Exigences de la clientèle	46	41,8	64	58,2
Des causes internes	41	37,3	69	62,7

**Tableau 78. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

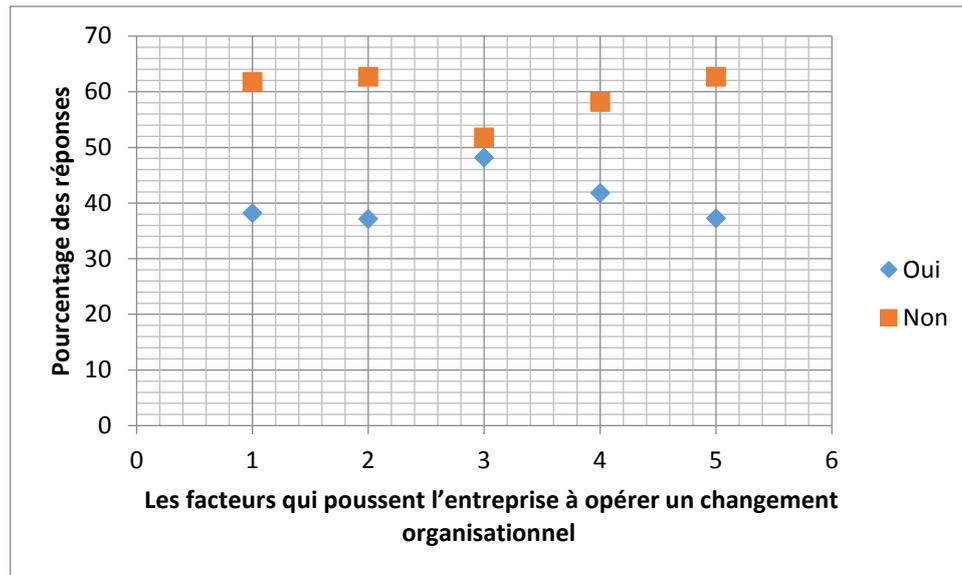


Figure 58. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel (Elaboré par l'auteur)

Un peu différemment aux résultats obtenu du premier terrain de recherche, si on classe les réponses que nous avons proposés aux entreprise, nous retenons que les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement organisationnel sont : l'évolution de la technologie en premier lieu avec 48,2%, les exigences de la clientèle 41,8%, les mutations de l'environnement concurrentiel 38,2%, les dysfonctionnement interne 37,3% et les causes internes 37,3% en dernier. Chaque entreprise à ses propres objectifs. Ce qui rend normale la variété des avis des sondés à propos des facteurs déclencheurs du changement organisationnel. Une entreprise qui cherche à adopter une nouvelle technologie va se préoccuper du facteur technologique. Alor qu'une autre entreprise qui cherche à améliorer son climat interne va se baser sur les dysfonctionnements internes comme facteur déclencheur du changement.

✓ **Les retombés du changement organisationnel :**

	Oui		Non	
	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc
Les taches sont bien définies	70	63,6	40	36,4
Une décentralisation en matière d'exercer du pouvoir	38	34,5	72	65,5
Une satisfaction des salariés	49	44,5	61	55,5
Une autonomie plus large en matière de prise de décision	46	41,8	64	58,2

Tableau 79. Les retombés du changement organisationnel (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

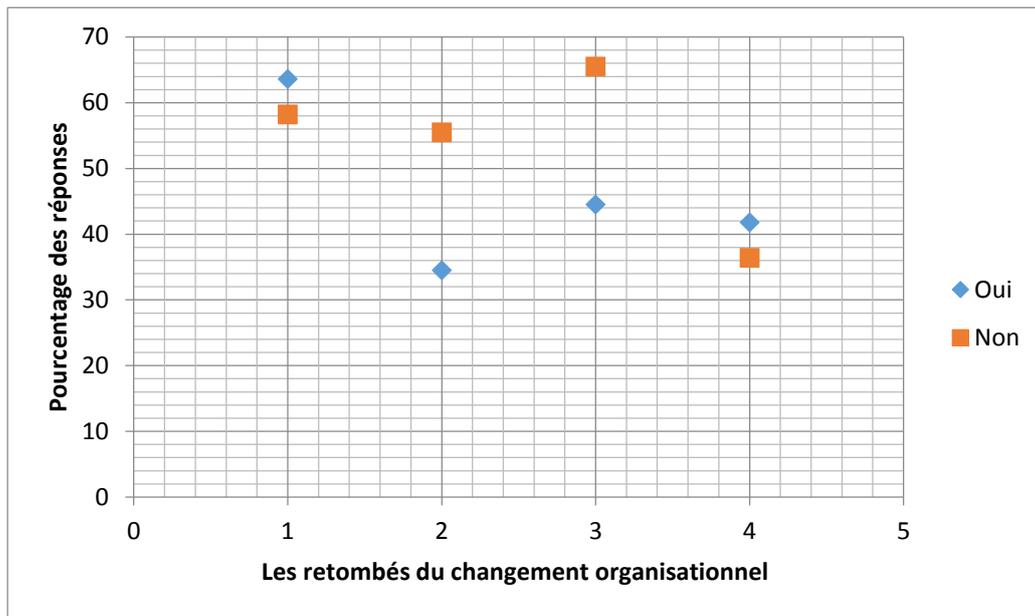


Figure 59. Les retombés du changement organisationnel (Réalisé par l’auteur)

Nous avons proposé aux entreprises de notre échantillon quelques retombés du changement organisationnel et nous avons reçu les réponses suivantes : 63,6% indiquent que les tâches sont bien définies après un processus du changement. 34,5% ressentent une décentralisation en matière d’exercer le pouvoir. 44,5 % prouvent une satisfaction des salariés et 41,8 aient une autonomie plus large en matière de prise de décision.

La réussite du processus du changement organisationnel est liée à ses retombés. Ces derniers doivent marquer le changement et être ressenties par les acteurs concernés par le changement.

✓ **Les obstacles quant à la réalisation du changement organisationnel**

	Oui		Non	
	Fréq	Pourc	Fréq	Pourc
Problèmes d’adaptation	32	29,1	78	70,9
Besoin de formation	31	28,2	79	71,8
Manque d’information	15	13,6	95	86,4
Augmentation de la charge du travail	15	13,6	95	86,4
La résistance du personnel	29	26,4	81	73,6

Tableau 80. Les obstacles du changement organisationnel (Source : élaborer par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

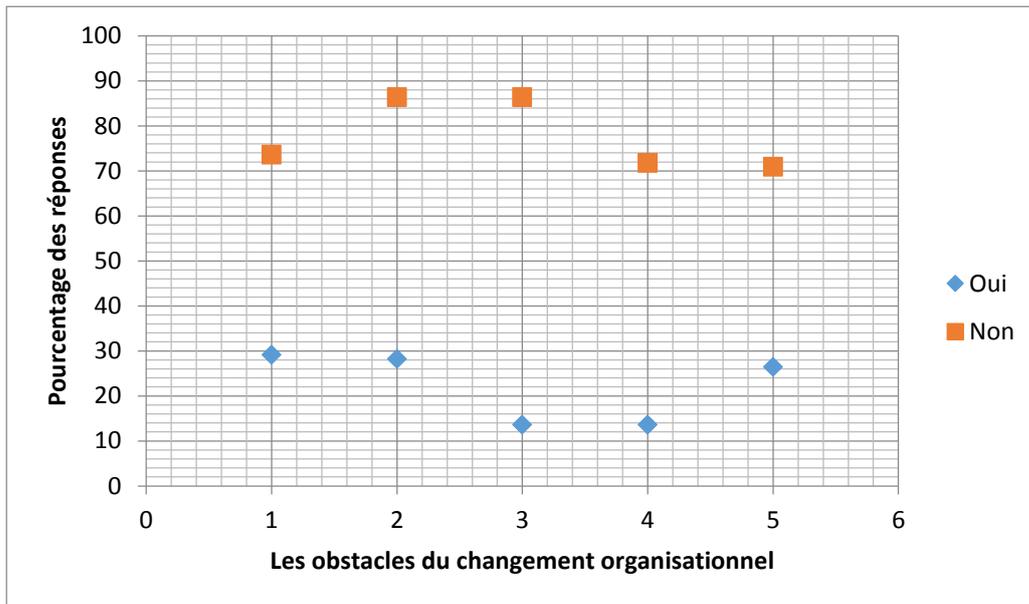


Figure 60. Les obstacles du changement organisationnel (Source : Réalisé par l’auteur)

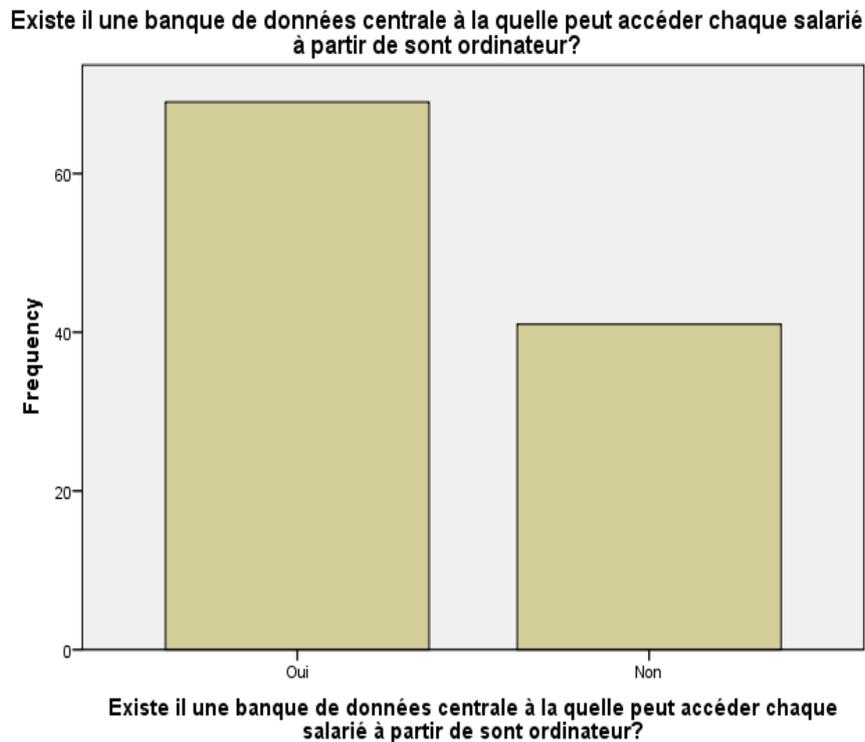
L’avis des entreprises sondées sur les obstacles face à la réalisation du changement organisationnel diffère d’une entreprise à une autre. Nous trouvant les problèmes d’adaptation en premier lieu avec 29,1%. Pas loin, le besoin de formation (28,2%) et la résistance du personnel (26,4%) sont mieux classé que le manque d’information et l’augmentation de la charge du travail avec un pourcentage partagé de 27,2%.

Les obstacles du changement organisationnel sont généralement identifier selon la nature du changement vécu. Le changement d’un manager peut engendrer des résistances. Alors que l’adoption d’une nouvelle technologie peut dégager le besoin de formation.

- ✓ **Existe-il une banque de données centrale à laquelle peut accéder chaque salarié à partir de son ordinateur ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Oui	69	62,7	62,7	62,7
Valid Non	41	37,3	37,3	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 81. Utilisation des bases de données (Source : élaborer par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)



**Figure 61. Utilisation des bases de données (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

La plus part des entreprises de notre échantillon ont une banque de données centrale à laquelle peut accéder chaque salarié à partir de son ordinateur avec un pourcentage de 62,7%. Ceci explique que les entreprises algériennes ont adopté les technologies de l'information et de la communication comme moyen de diffusion de l'information et de partage afin de pouvoir facilité la réalisation des taches et le fonctionnement de meilleur de l'entreprise.

#### **4.5 Analyse des axes de l'étude :**

AXE 01 :

Le tableau suivant résume les réponses des sondés sur les questions du premier axe, ainsi que le classement des items.

N°		Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Moyenne	Déviati on standard	Classement
1	Fréquence	21	30	37	17	5	2,59	1,103	1
	Taux (%)	19,1	27,3	33,6	15,5	4,5			
2	Fréquence	22	36	35	14	3	2,45	1,037	2
	Taux (%)	20	32,7	31,8	12,7	2,7			
3	Fréquence	29	41	22	12	6	2,32	1,141	4
	Taux (%)	26,4	37,3	20	10,9	5,5			
4	Fréquence	38	35	17	14	6	2,23	1,209	6
	Taux (%)	34,5	31,8	15,5	12,7	5,5			
5	Fréquence	46	24	16	15	9	2,25	1,342	7
	Taux (%)	41,8	21,8	14,5	13,6	8,2			
6	Fréquence	45	23	14	19	9	2,31	1,373	5
	Taux (%)	40,9	20,9	12,7	17,3	8,2			
7	Fréquence	39	29	18	13	11	2,35	1,337	3
	Taux (%)	35,5	26,4	16,4	11,8	10			
TOTAL	Fréquence	240	218	159	104	49	2,35	-	-
	Taux (%)	31,17	28,31	20,64	13,5	6,37			

**Tableau 82. Résumé des réponses des sondés sur les questions du premier axe (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Les résultats de ce tableau montrent que la moyenne des degrés pour cet axe a atteint 2,35, cela veut dire que le degré d'approbation des membres de l'échantillon sur le total des questions de cet axe était d'accord.

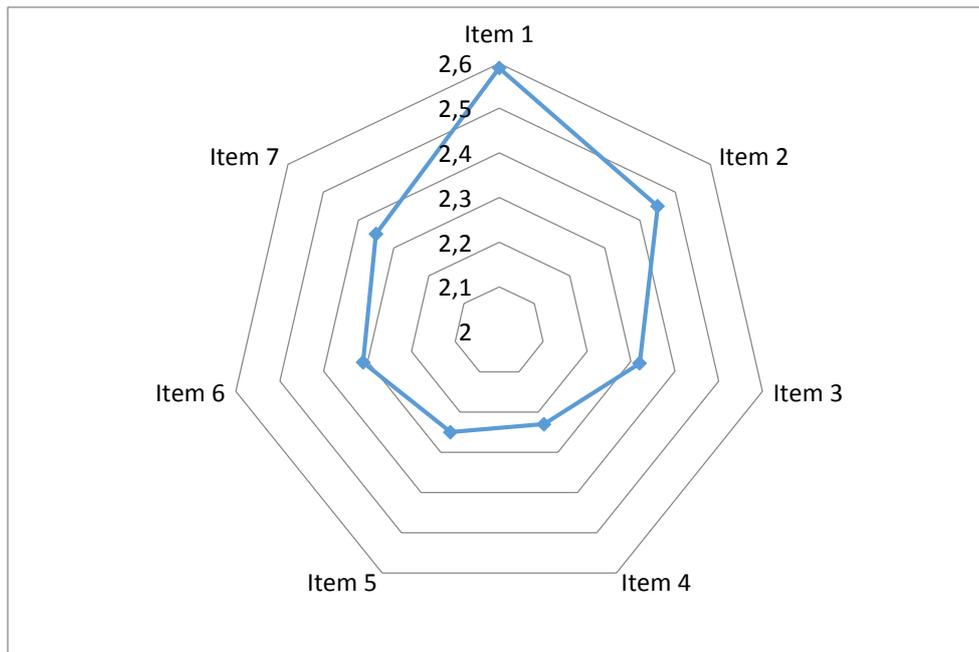


Figure 62. Moyen des réponses sur les item du premier axe (source : Elaboré par l'auteur)

Nous avons calculé les mesures de tendance centrale et de dispersion pour les questions du premier axe résumé dans le tableau suivant :

		Statistics						
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
N	Valid	110	110	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,59	2,45	2,32	2,23	2,25	2,31	2,35
Median		3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		3	2	2	1	1	1	1
Std. Deviation		1,103	1,037	1,141	1,209	1,342	1,373	1,337
Variance		1,216	1,076	1,302	1,462	1,802	1,885	1,788
Minimum		1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

Tableau 83. Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

Item 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	21	19,1	19,1	19,1
D'accord	30	27,3	27,3	46,4
Neutre	37	33,6	33,6	80,0
Valid En désaccord	17	15,5	15,5	95,5
Tout à fait en désaccord	5	4,5	4,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 84. Réponses des sondés sur la question N°1 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

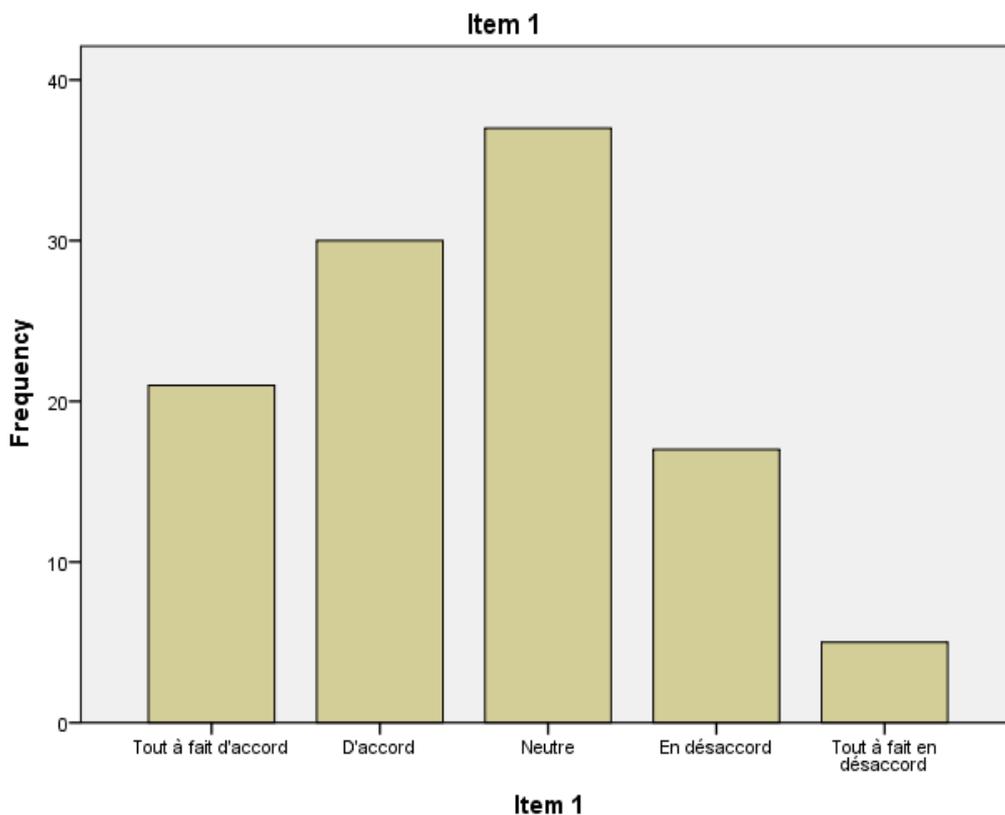


Figure 63. Réponses des sondés sur la question N°1 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°1 égale à 2,59, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 46,4% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises Algérienne permet de bien se situer et de s'adhérer aux nouveaux changements.

Item 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	22	20,0	20,0	20,0
D'accord	36	32,7	32,7	52,7
Neutre	35	31,8	31,8	84,5
Valid En désaccord	14	12,7	12,7	97,3
Tout à fait en désaccord	3	2,7	2,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 85. Réponses des sondés sur la question N°2 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

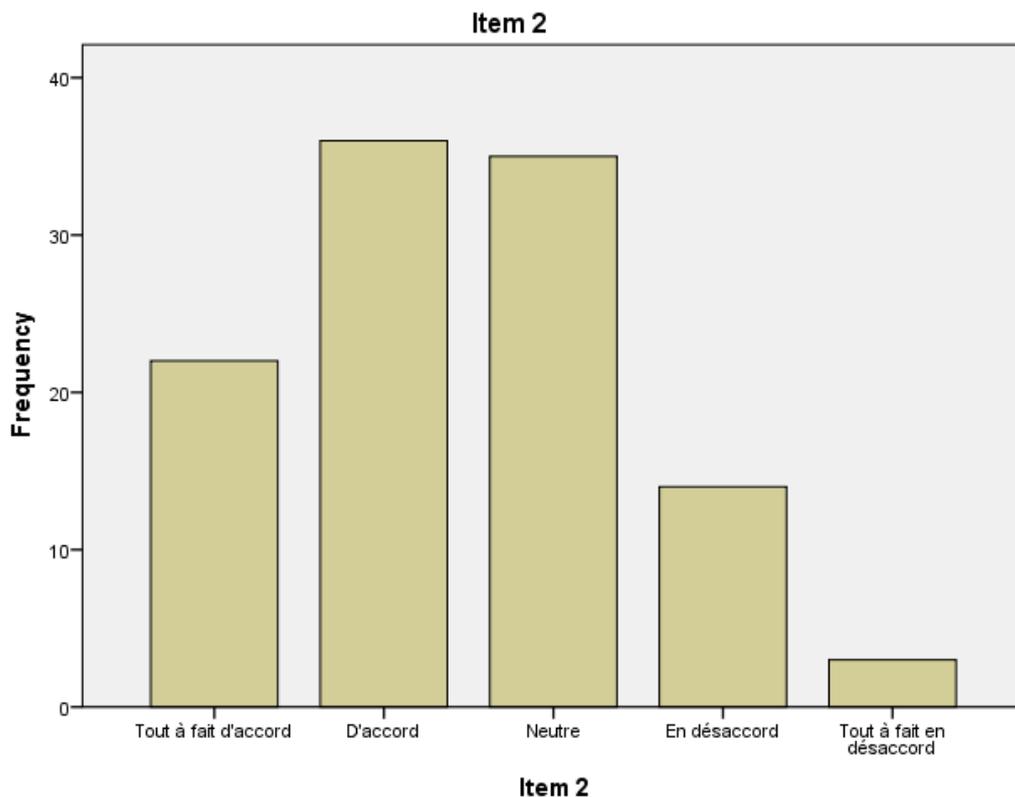


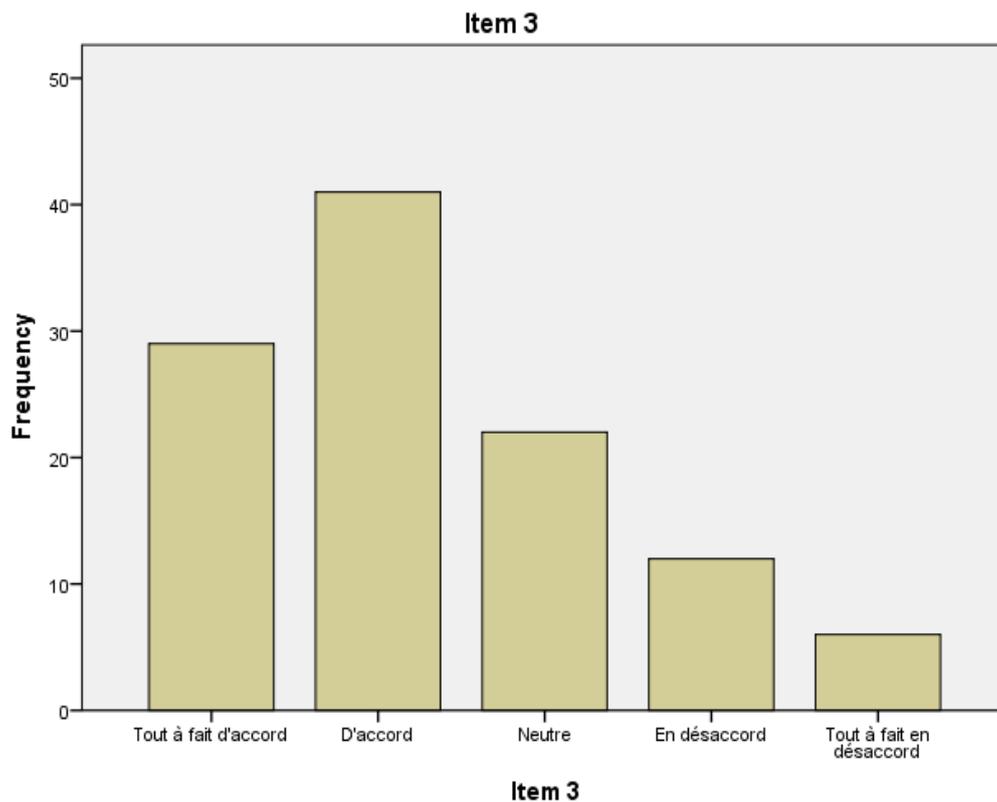
Figure 64. Réponses des sondés sur la question N°2 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°2 égale à 2,45, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 64,5% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. Nous retenons donc que les entreprises Algérienne dégagent une mobilisation et dynamique auprès du personnel dans les situations de changement.

**Item 3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	29	26,4	26,4	26,4
D'accord	41	37,3	37,3	63,6
Neutre	22	20,0	20,0	83,6
Valid En désaccord	12	10,9	10,9	94,5
Tout à fait en désaccord	6	5,5	5,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Tableau 86. Réponses des sondés sur la question N°3 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 65. Réponses des sondés sur la question N°3 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

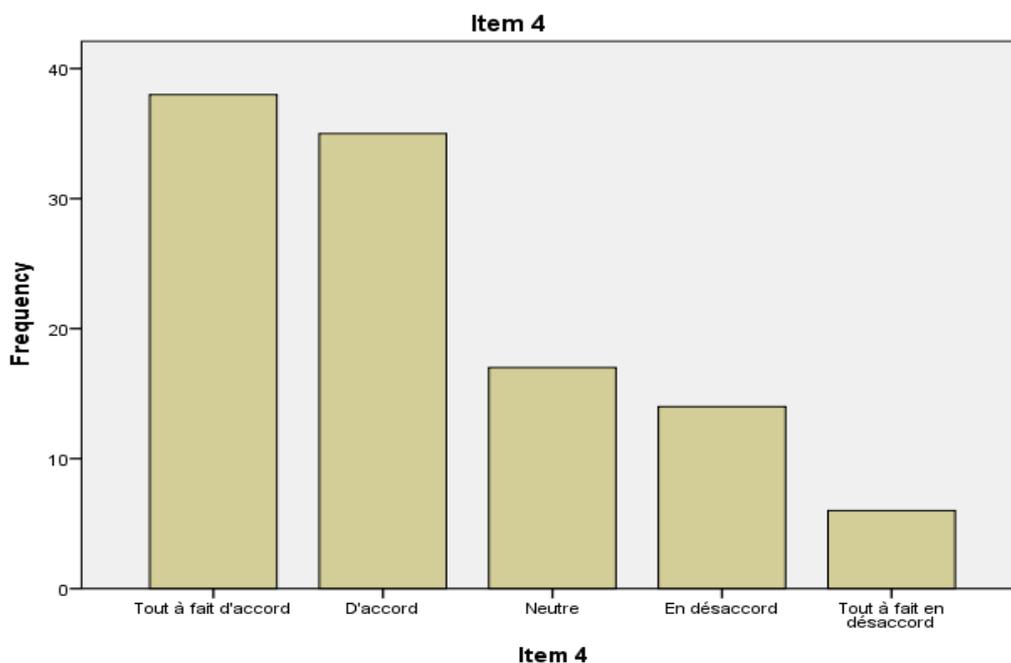
La moyenne des réponses sur l'item n°3 égale à 2,32, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 63,7% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans

l'entreprise Algérienne prend en compte la définition des principaux axes d'amélioration associés au changement.

**Item 4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	38	34,5	34,5	34,5
D'accord	35	31,8	31,8	66,4
Neutre	17	15,5	15,5	81,8
Valid En désaccord	14	12,7	12,7	94,5
Tout à fait en désaccord	6	5,5	5,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Tableau 87. Réponses des sondés sur la question N°4 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 66. Réponses des sondés sur la question N°4 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

La moyenne des réponses sur l'item n°4 égale à 2,23, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 66,3% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. Nous pouvons donc dire que les entreprises algériennes fournies des efforts considérables pour adhérer au changement.

Item 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	46	41,8	41,8	41,8
D'accord	24	21,8	21,8	63,6
Neutre	16	14,5	14,5	78,2
Valid En désaccord	15	13,6	13,6	91,8
Tout à fait en désaccord	9	8,2	8,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 88. Réponses des sondés sur la question N°5 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

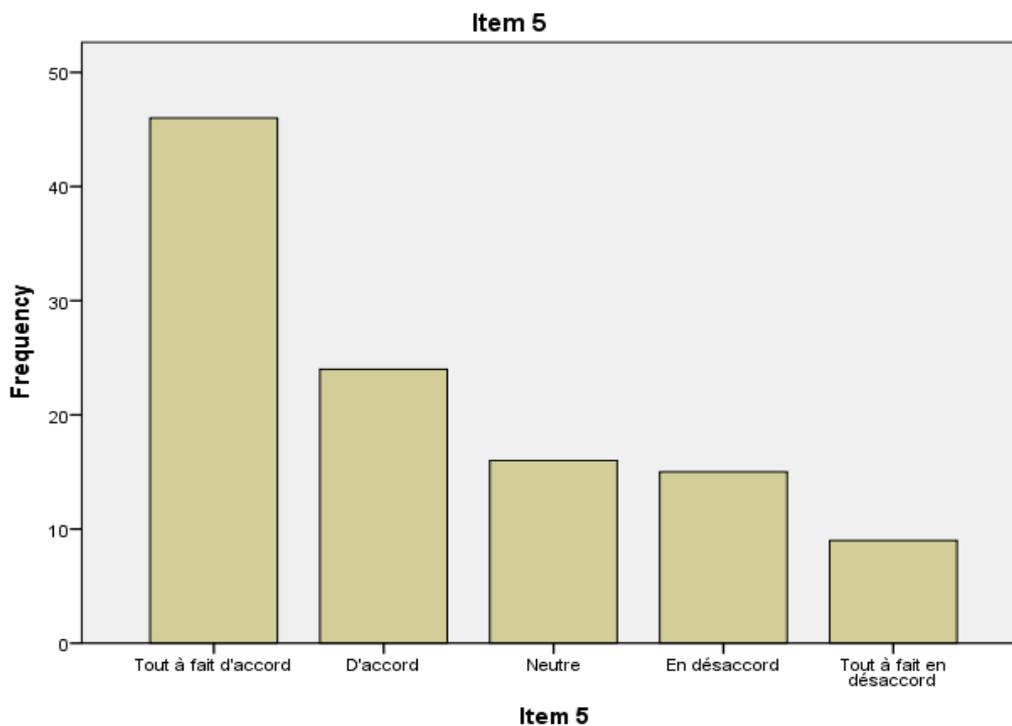


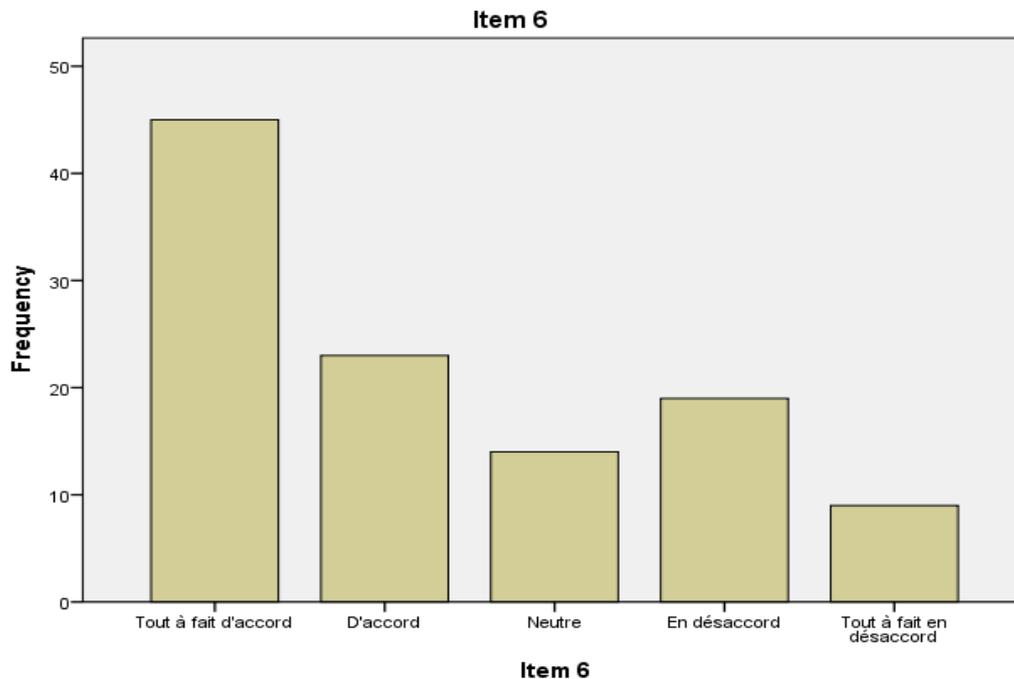
Figure 67. Réponses des sondés sur la question N°5 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°5 égale à 2,25, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 63,6% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. Les résultats nous mènent à dire que les entreprises Algériennes expriment des efforts en communication pour motiver son personnel à adhérer au processus du changement.

**Item 6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	45	40,9	40,9	40,9
D'accord	23	20,9	20,9	61,8
Neutre	14	12,7	12,7	74,5
Valid En désaccord	19	17,3	17,3	91,8
Tout à fait en désaccord	9	8,2	8,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Tableau 89. Réponses des sondés sur la question N°6 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 68. Réponses des sondés sur la question N°6 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

La moyenne des réponses sur l'item n°6 égale à 2,31, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 61,8% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous pouvons dire que les entreprises Algériennes informent leurs personnel des résultats et des améliorations réalisées au cour du processus du changement.

Item 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	39	35,5	35,5	35,5
D'accord	29	26,4	26,4	61,8
Neutre	18	16,4	16,4	78,2
Valid En désaccord	13	11,8	11,8	90,0
Tout à fait en désaccord	11	10,0	10,0	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 90. Réponses des sondés sur la question N°7 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

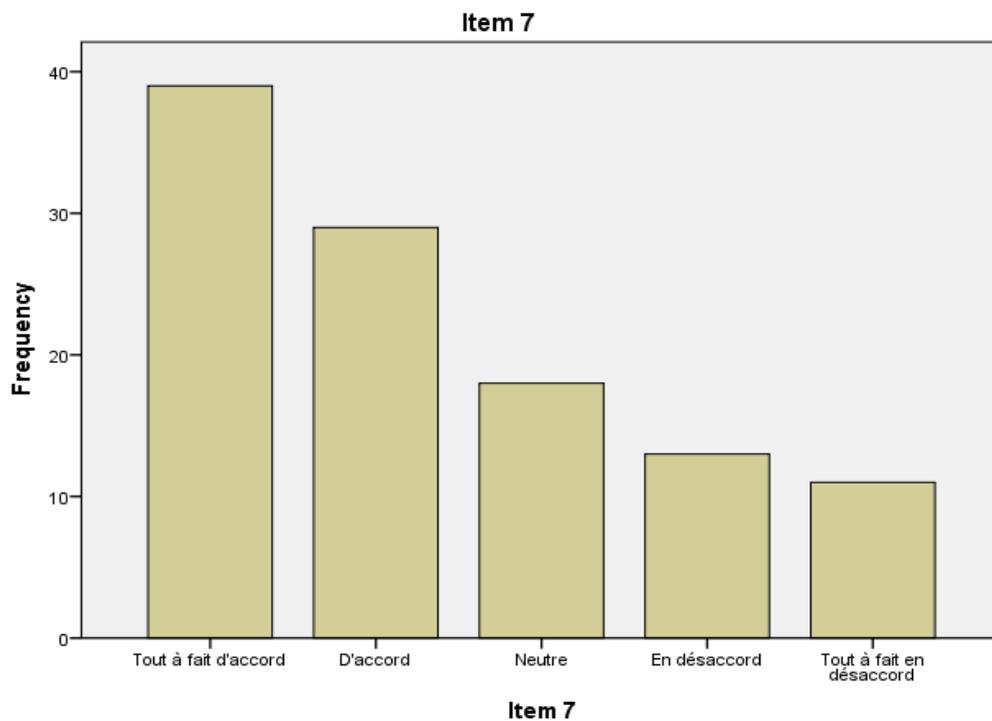


Figure 69. Réponses des sondés sur la question N°7 du premier axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°7 égale à 2,35, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 61,9% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises Algériennes implique les salariés dans la réalisation de sa stratégie.

AXE 02 :

Le tableau suivant résume les réponses des sondés sur les questions du premier axe, ainsi que le classement des items.

N°		Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Moyenne	Déviati on standard	Classement
1	Fréquence	42	28	12	19	9	2,32	1,354	4
	Taux (%)	38,2	25,5	10,9	17,3	8,2			
2	Fréquence	26	36	27	16	5	2,44	1,138	1
	Taux (%)	23,6	32,7	24,5	14,5	4,5			
3	Fréquence	33	31	27	13	6	2,35	1,184	2
	Taux (%)	30	28,2	24,5	11,8	5,5			
4	Fréquence	44	21	26	12	7	2,25	1,265	5
	Taux (%)	40	19,1	23,6	10,9	6,4			
5	Fréquence	30	33	28	16	3	2,35	1,114	3
	Taux (%)	27,3	30	25,5	14,5	2,7			
TOTAL	Fréquence	175	149	120	76	30	2,34	-	-
	Taux (%)	31,82	27,1	21,8	13,8	5,46			

Tableau 91. Résumé des réponses des sondés sur les questions du deuxième axe (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

Les résultats de ce tableau montrent que la moyenne des degrés pour cet axe a atteint 2,34, cela veut dire que le degré d'approbation des membres de l'échantillon sur le total des questions de cet axe était d'accord.

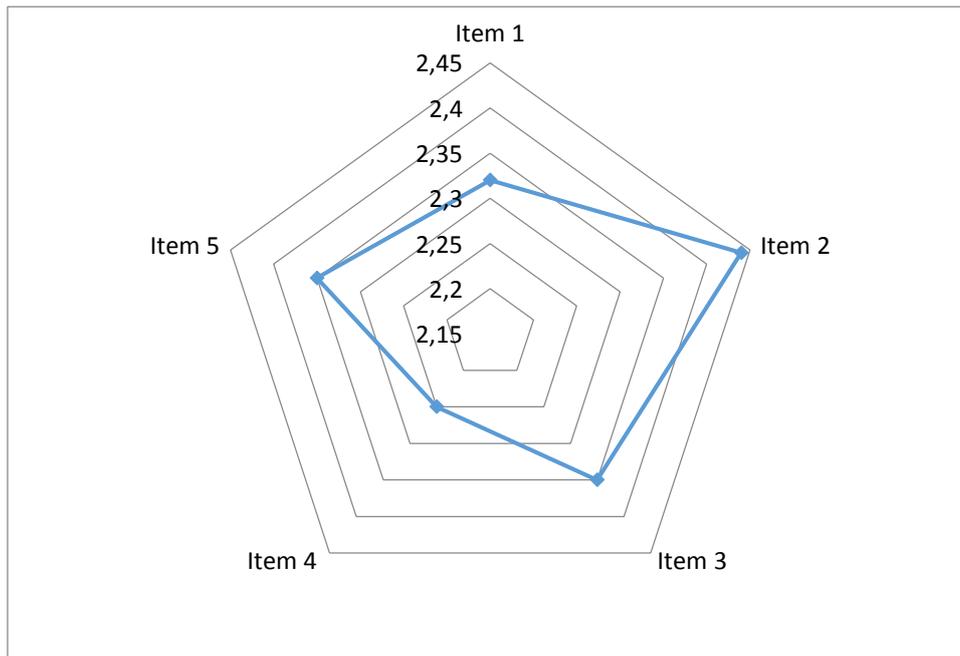


Figure 70. Moyen des réponses sur les item du deuxième axe (source : Elaboré par l'auteur)

Nous avons calculé les mesures de tendance centrale et de dispersion pour les questions du premier axe résumé dans le tableau suivant :

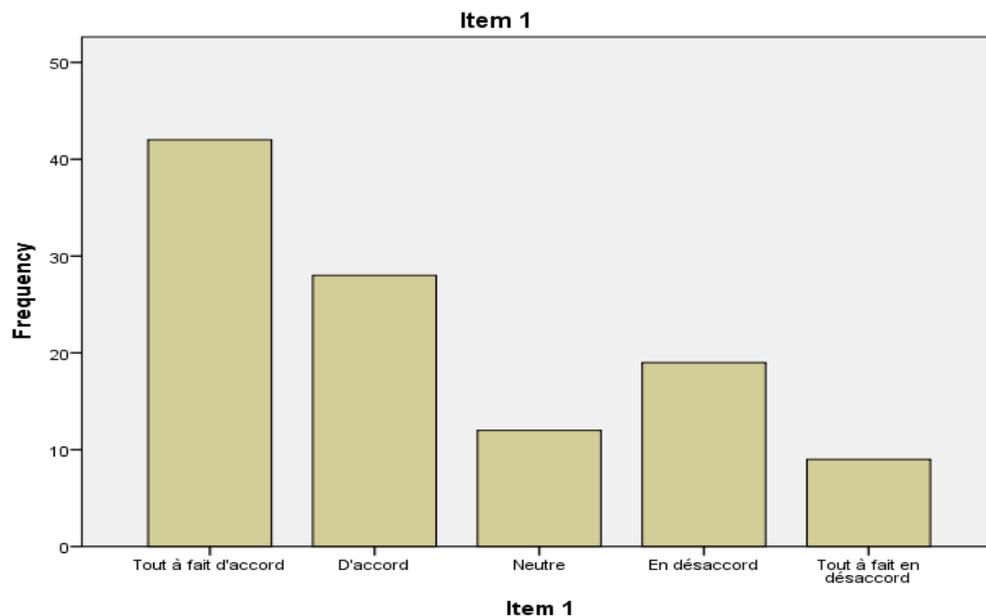
		Statistics				
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5
N	Valid	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,32	2,44	2,35	2,25	2,35
Median		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		1	2	1	1	2
Std. Deviation		1,354	1,138	1,184	1,265	1,114
Variance		1,834	1,294	1,403	1,600	1,240
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5

Tableau 92. Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

**Item 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	42	38,2	38,2	38,2
D'accord	28	25,5	25,5	63,6
Neutre	12	10,9	10,9	74,5
Valid En désaccord	19	17,3	17,3	91,8
Tout à fait en désaccord	9	8,2	8,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Tableau 93. Réponses des sondés sur la question N°1 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 71. Réponses des sondés sur la question N°1 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

La moyenne des réponses sur l'item n°1 égale à 2.32, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 63,7% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises Algériennes prennent en considération la communication de l'objet du changement aux salariés.

Item 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	26	23,6	23,6	23,6
D'accord	36	32,7	32,7	56,4
Neutre	27	24,5	24,5	80,9
Valid En désaccord	16	14,5	14,5	95,5
Tout à fait en désaccord	5	4,5	4,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 94. Réponses des sondés sur la question N°2 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

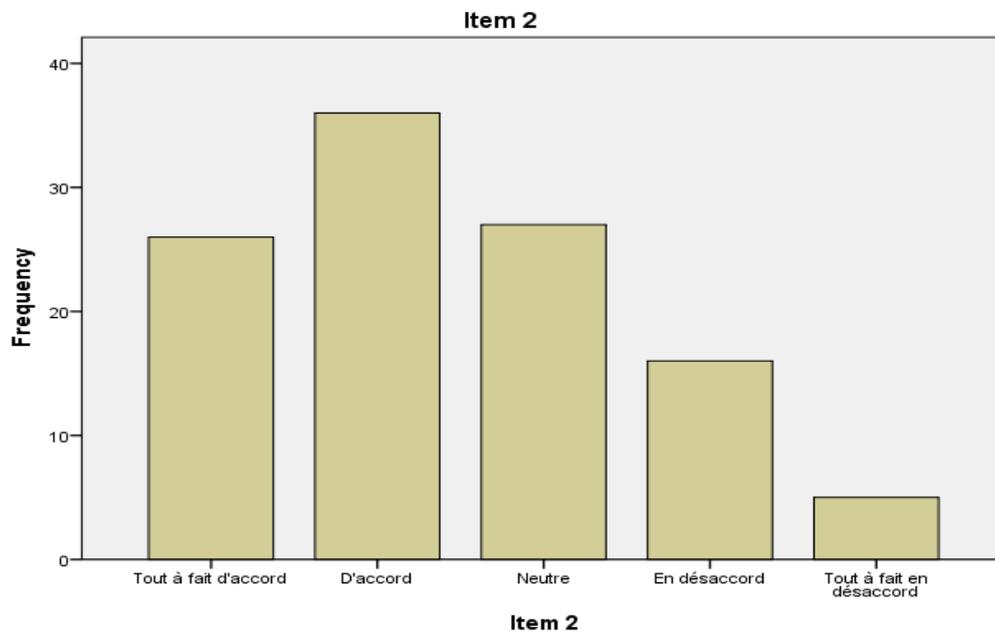


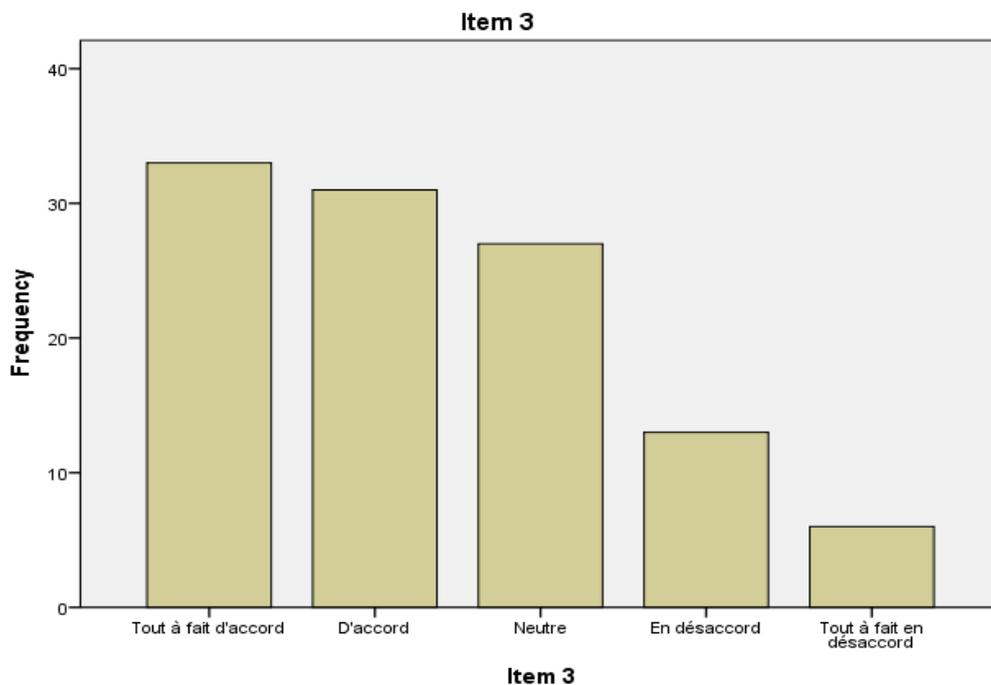
Figure 72. Réponses des sondés sur la question N°2 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°2 égale à 2,44, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 56,3% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises notre étude veille à communiquer les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre pour le changement.

**Item 3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	33	30,0	30,0	30,0
D'accord	31	28,2	28,2	58,2
Neutre	27	24,5	24,5	82,7
Valid En désaccord	13	11,8	11,8	94,5
Tout à fait en désaccord	6	5,5	5,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Tableau 95. Réponses des sondés sur la question N°3 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 73. Réponses des sondés sur la question N°3 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

La moyenne des réponses sur l'item n°3 égale à 2,35, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 58,2% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises de notre étude définit l'ensemble des actions qui permettent aux salariés de se situer dans le processus du changement.

Item 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	44	40,0	40,0	40,0
D'accord	21	19,1	19,1	59,1
Neutre	26	23,6	23,6	82,7
Valid En désaccord	12	10,9	10,9	93,6
Tout à fait en désaccord	7	6,4	6,4	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 96. Réponses des sondés sur la question N°4 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

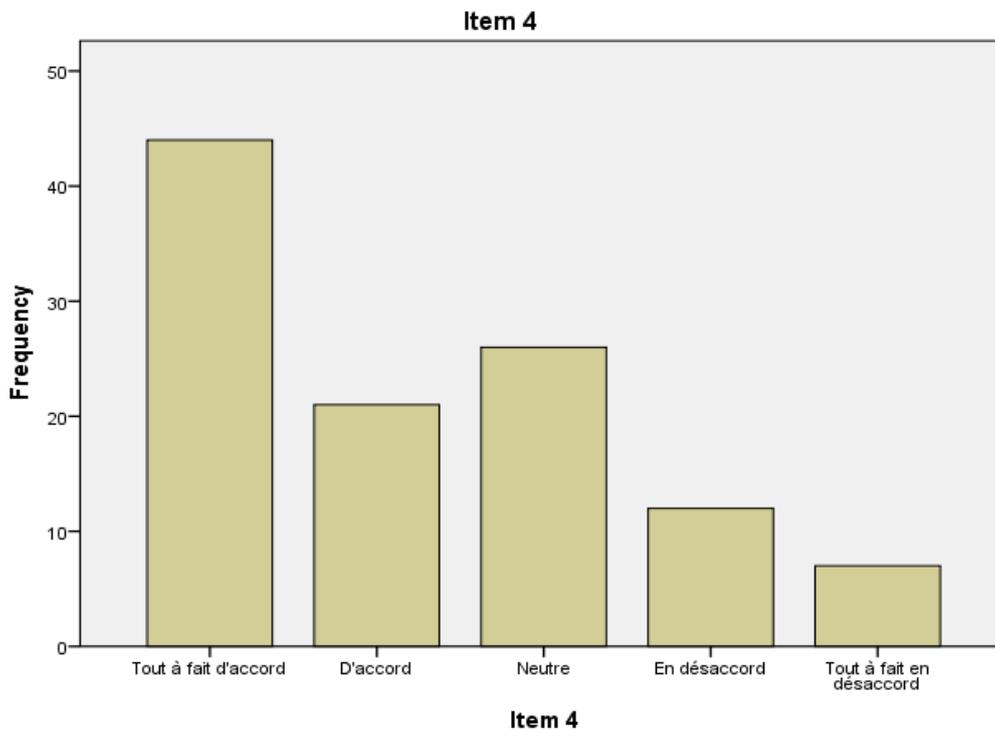


Figure 74. Réponses des sondés sur la question N°4 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°4 égale à 2,25, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 59,1% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises Algériennes de notre étude accompagne par des formations son personnel pour l'aider à contribuer au processus du changement.

Item 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	30	27,3	27,3	27,3
D'accord	33	30,0	30,0	57,3
Neutre	28	25,5	25,5	82,7
Valid En désaccord	16	14,5	14,5	97,3
Tout à fait en désaccord	3	2,7	2,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 97. Réponses des sondés sur la question N°5 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

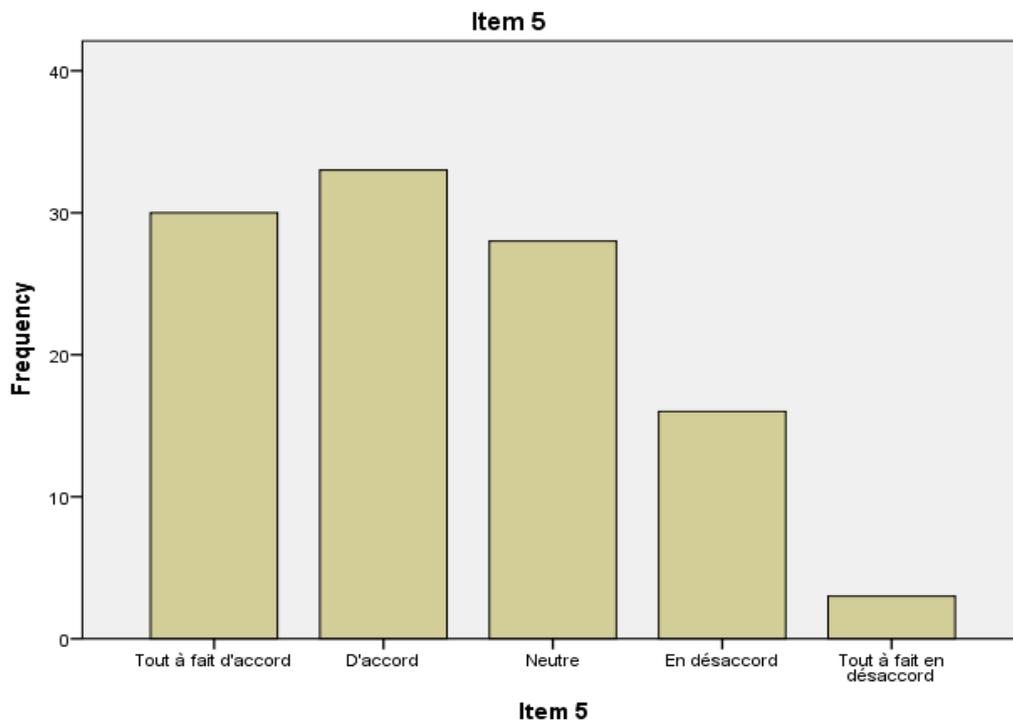


Figure 75. Réponses des sondés sur la question N°5 du deuxième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°5 égale à 2,35, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 57,3% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises Algériennes de notre étude prend en compte le fait d'orienter et d'accompagner son personnel à travers une communication efficace durant le processus du changement.

AXE 03 :

Le tableau suivant résume les réponses des sondés sur les questions du premier axe, ainsi que le classement des items.

N°		Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Moyenne	Déviati on standard	Classement
1	Fréquence	27	42	19	16	6	2,38	1,165	1
	Taux (%)	24,5	38,2	17,3	14,5	5,5			
2	Fréquence	44	29	14	15	8	2,22	1,302	5
	Taux (%)	40	26,4	12,7	13,6	7,3			
3	Fréquence	46	27	18	13	6	2,15	1,240	6
	Taux (%)	41,8	24,5	16,4	11,8	5,5			
4	Fréquence	36	28	30	12	4	2,27	1,141	4
	Taux (%)	32,7	25,5	27,3	10,9	3,6			
5	Fréquence	33	38	16	17	6	2,32	1,211	2
	Taux (%)	30	34,5	14,5	15,5	5,5			
6	Fréquence	36	33	19	15	7	2,31	1,240	3
	Taux (%)	32,7	30	17,3	13,6	6,4			
TOTAL	Fréquence	222	197	116	88	37	2,27	-	-
	Taux (%)	33,61	29,85	17,58	13,31	5,63			

**Tableau 98. Résumé des réponses des sondés sur les questions du troisième axe (Source : élaborer par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Les résultats de ce tableau montrent que la moyenne des degrés pour cet axe a atteint 2,27, cela veut dire que le degré d'approbation des membres de l'échantillon sur le total des questions de cet axe était d'accord.

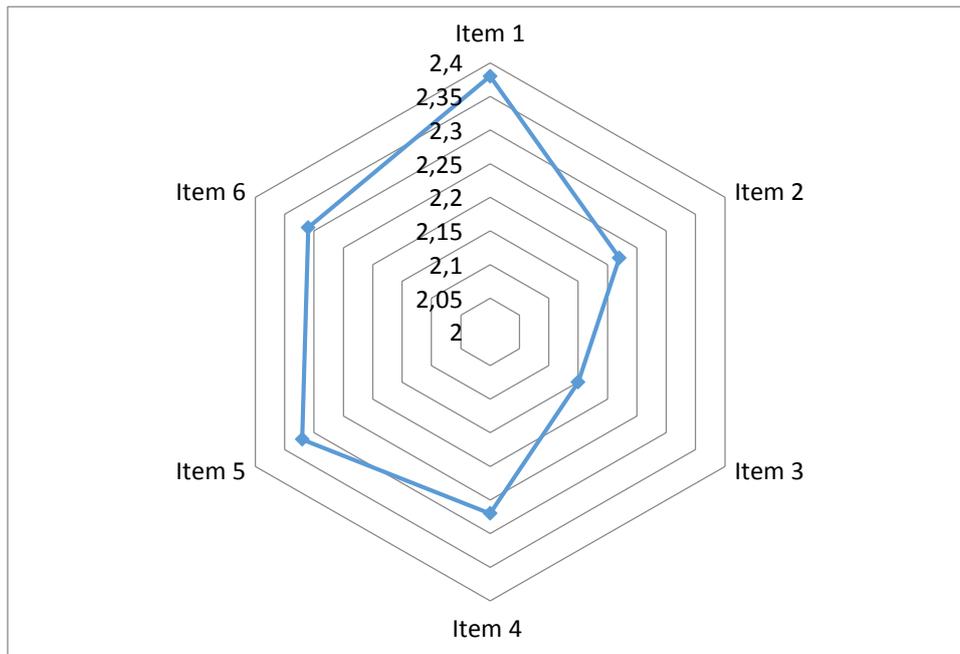


Figure 76. Moyen des réponses sur les item du troisième axe (source : Elaboré par l'auteur)

Statistics

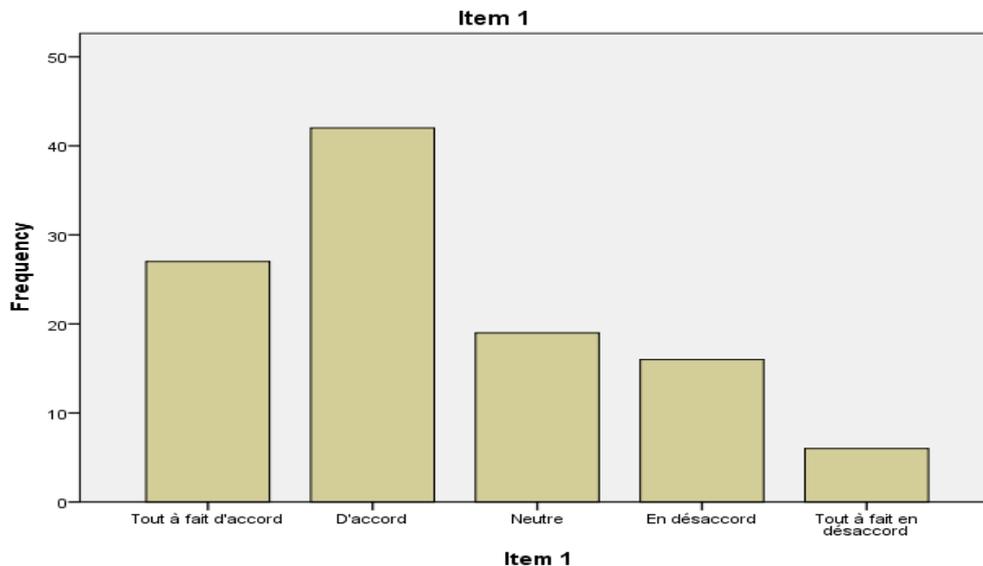
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6
N	Valid	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,38	2,22	2,15	2,27	2,32	2,31
Median	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mode	2	1	1	1	2	1
Std. Deviation	1,165	1,302	1,240	1,141	1,211	1,240
Variance	1,357	1,695	1,538	1,301	1,467	1,537
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5

Tableau 99. Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

**Item 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	27	24,5	24,5	24,5
D'accord	42	38,2	38,2	62,7
Neutre	19	17,3	17,3	80,0
Valid En désaccord	16	14,5	14,5	94,5
Tout à fait en désaccord	6	5,5	5,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Tableau 100.** Réponses des sondés sur la question N°1 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)



**Figure 77.** Réponses des sondés sur la question N°1 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°1 égale à 2,38, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 62,7% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises de notre étude permet de changer des habitudes et des modes de fonctionnement anciennes.

Item 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	44	40,0	40,0	40,0
D'accord	29	26,4	26,4	66,4
Neutre	14	12,7	12,7	79,1
Valid En désaccord	15	13,6	13,6	92,7
Tout à fait en désaccord	8	7,3	7,3	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 101. Réponses des sondés sur la question N°2 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

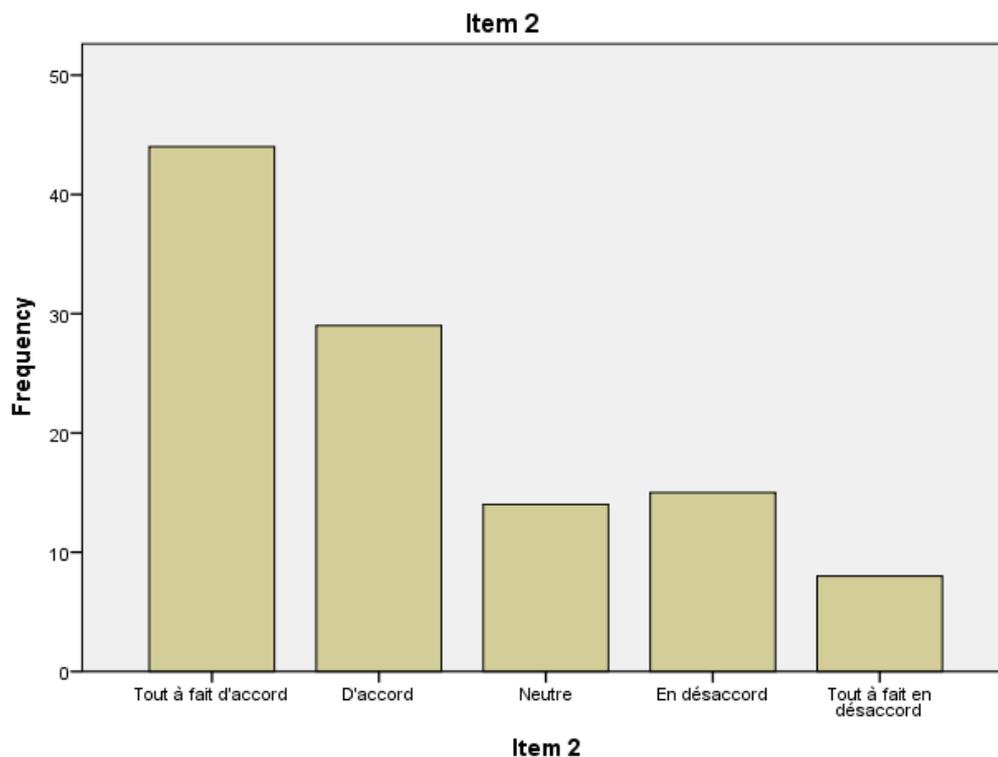


Figure 78. Réponses des sondés sur la question N°2 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°2 égale à 2,22, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 66,4% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises de notre étude encourage à remplacer les anciennes habitudes et les modes de fonctionnement par des nouvelles exigées de la part de la direction.

Item 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	46	41,8	41,8	41,8
D'accord	27	24,5	24,5	66,4
Neutre	18	16,4	16,4	82,7
Valid En désaccord	13	11,8	11,8	94,5
Tout à fait en désaccord	6	5,5	5,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 102. Réponses des sondés sur la question N°3 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

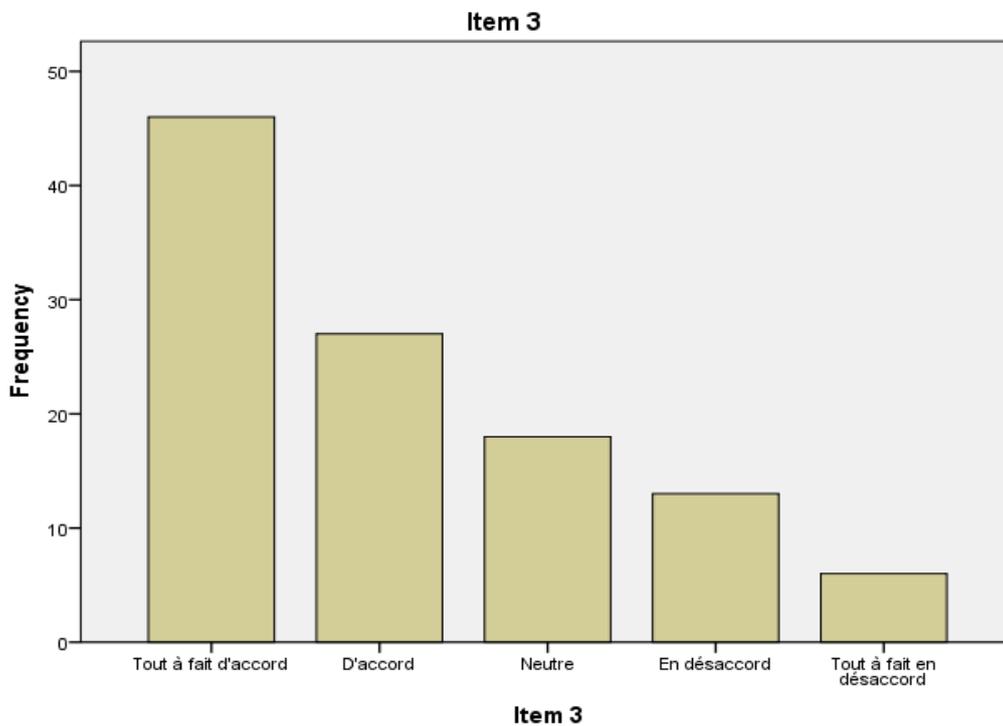


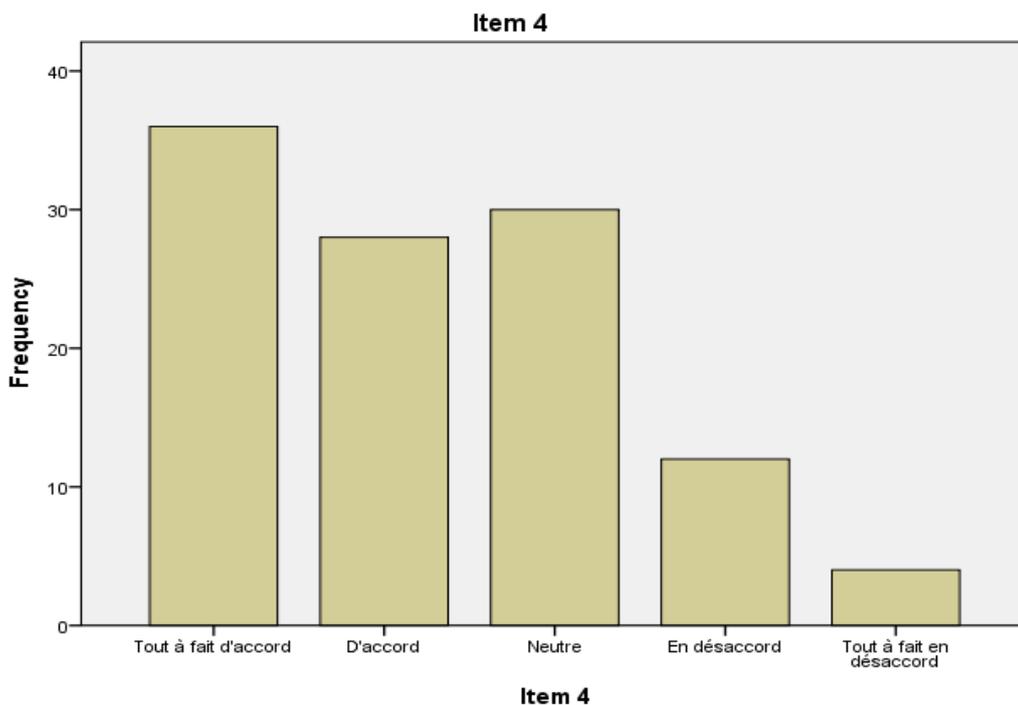
Figure 79. Réponses des sondés sur la question N°3 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°3 égale à 2,15, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 66,3% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises de notre étude est un moyen efficace pour les salariés afin de s'adapter avec les nouveaux changements.

**Item 4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	36	32,7	32,7	32,7
D'accord	28	25,5	25,5	58,2
Neutre	30	27,3	27,3	85,5
Valid En désaccord	12	10,9	10,9	96,4
Tout à fait en désaccord	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Tableau 103. Réponses des sondés sur la question N°4 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



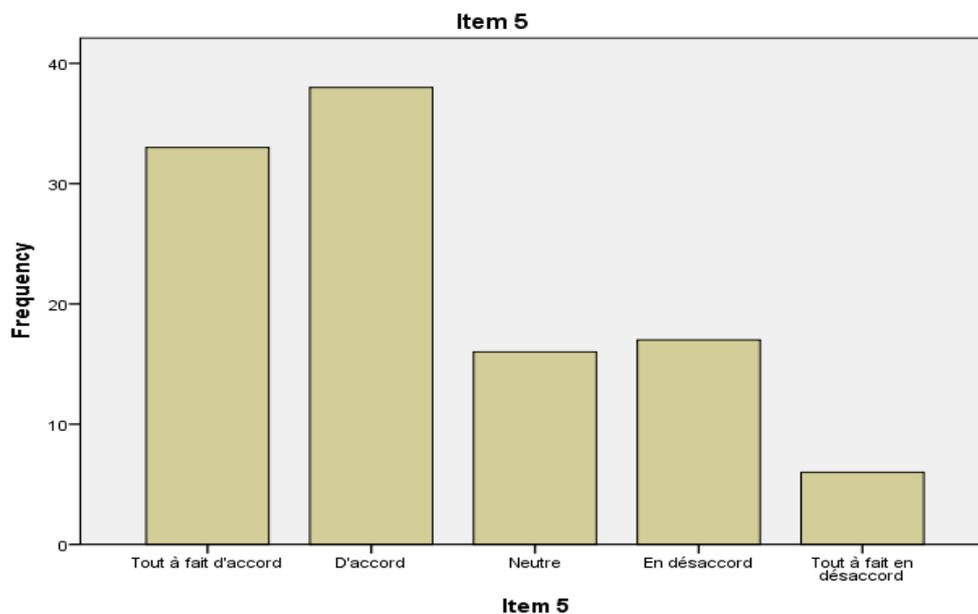
**Figure 80. Réponses des sondés sur la question N°4 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

La moyenne des réponses sur l'item n°4 égale à 2,27, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 58,2% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises Algériennes de notre étude permet de rappeler et veiller sur la continuité du processus du changement.

**Item 5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	33	30,0	30,0	30,0
D'accord	38	34,5	34,5	64,5
Neutre	16	14,5	14,5	79,1
Valid En désaccord	17	15,5	15,5	94,5
Tout à fait en désaccord	6	5,5	5,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Tableau 104. Réponses des sondés sur la question N°5 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**



**Figure 81. Réponses des sondés sur la question N°5 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

La moyenne des réponses sur l'item n°5 égale à 2,32, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 64,5% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises Algériennes permet d'encourager le personnel à s'approprier les nouvelles habitudes et modes de fonctionnement.

Item 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	36	32,7	32,7	32,7
D'accord	33	30,0	30,0	62,7
Neutre	19	17,3	17,3	80,0
Valid En désaccord	15	13,6	13,6	93,6
Tout à fait en désaccord	7	6,4	6,4	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tableau 105. Réponses des sondés sur la question N°6 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

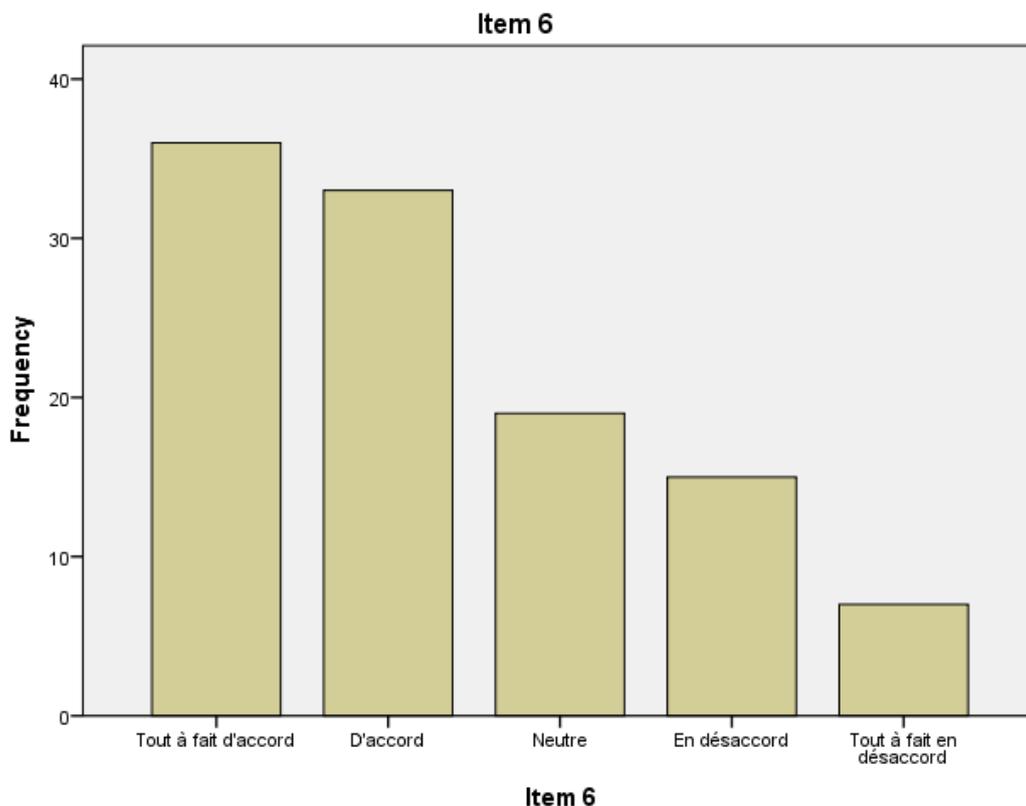


Figure 82. Réponses des sondés sur la question N°6 du troisième axe (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°6 égale à 2,31, c'est une valeur entre 1,81 et 2,60, ce qui explique que les sondés dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu. Dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 62,7% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. C'est ainsi que nous considérons que la stratégie de la communication interne dans les entreprises Algériennes de notre étude veille à rappeler aux salariés la nécessité du changement et ses avantages par rapport à la situation ancienne.

**4.6 Test de la normalité :**

Nous avons testé aussi si les données sont sujettes à la distribution normale ou non pour pouvoir choisir le teste d'hypothèses qui convient. Si l'échantillon suit une distribution normale, nous utilisons les tests paramétriques. Si c'est le cas contraire, nous utilisons les tests non paramétriques.

**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
Hypothèse1	Mean		2,3558	,08938
	95% Confidence Interval for Mean	LowerBound	2,1787	
		UpperBound	2,5330	
	5% TrimmedMean		2,3088	
	Median		2,0714	
	Variance		,879	
	Std. Deviation		,93743	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,46	
	Skewness		,727	,230
	Kurtosis		-,247	,457
Hypothèse2	Mean		2,3400	,09749
	95% Confidence Interval for Mean	LowerBound	2,1468	
		UpperBound	2,5332	
	5% TrimmedMean		2,2889	
	Median		2,1000	
	Variance		1,046	
	Std. Deviation		1,02252	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,40	
	Skewness		,570	,230
	Kurtosis		-,471	,457
Hypothèse3	Mean		2,2742	,10268
	95% Confidence Interval for Mean	LowerBound	2,0707	
		UpperBound	2,4778	
	5% TrimmedMean		2,2146	

Median	2,0000	
Variance	1,160	
Std. Deviation	1,07695	
Minimum	1,00	
Maximum	5,00	
Range	4,00	
Interquartile Range	1,83	
Skewness	,722	,230
Kurtosis	-,604	,457

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Hypothèse1	,148	110	,000	,934	110	,000
Hypothèse2	,130	110	,000	,941	110	,000
Hypothèse3	,164	110	,000	,904	110	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Tableau 106. Test de normalité (Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Le tableau ci-dessus montre que la valeur du seuil de signification (sig) < 0,05. Nous constatons donc que les données ne suivent pas une distribution normale. Dans ce cas, nous utilisons les tests non paramétriques.

### **4.7 Teste des hypothèses :**

- Première hypothèse :

Les sept (07) items du questionnaire ont été consacrés pour savoir si la stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise ?

H<sub>0</sub> : La stratégie de la communication interne en entreprise n'est pas un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.

H<sub>1</sub> : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.

**Binomial Test**

	Category	N	ObservedProp	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Hypothèse1	Group 1 <= 3	82	,75	,50	,000
	Group 2 > 3	28	,25		
	Total	110	1,00		

**Tableau 107. Test de signe pour la première hypothèse(Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Selon les résultats si présent du tableau, le niveau de signification est inférieur à 0,05, donc, nous rejetons l'hypothèse nulle  $H_0$  et nous acceptons l'hypothèse alternative  $H_1$  pour dire que : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.

- Deuxième hypothèse :

Les cinq (05) items du second axe été destiné à étudier si la stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement ?

$H_0$  : La stratégie de la communication interne en entreprise n'est pas un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement.

$H_1$  : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement.

**Binomial Test**

	Category	N	ObservedProp.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Hypothèse2	Group 1 <= 3	84	,76	,50	,000
	Group 2 > 3	26	,24		
	Total	110	1,00		

**Tableau 108. Test de signe pour la deuxième hypothèse(Source : réalisé par l'auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Selon les résultats du test de signe pour l'échantillon observé dans le tableau ci-dessus, le niveau de signification est inférieur à 0,05, donc, nous rejetons l'hypothèse nulle  $H_0$  et acceptons l'hypothèse alternative  $H_1$  pour dire que : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement.

- Troisième hypothèse :

Les six (06) items du troisième axe sont destinés à étudier si la stratégie de la stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d’encrage des nouvelles habitudes ?

H<sub>0</sub> : La stratégie de la communication interne en entreprise n’est pas un moyen d’encrage des nouvelles habitudes.

H<sub>1</sub> : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d’encrage des nouvelles habitudes.

**Binomial Test**

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Group 1	<= 3	81	,74	,50	,000
Hypothèse3 Group 2	> 3	29	,26		
Total		110	1,00		

**Tableau 109. Test de signe pour la troisième hypothèse (Source : réalisé par l’auteur en fonction des résultats du programme SPSS)**

Selon les résultats du test de signe pour l’échantillon observé dans le tableau ci-dessus, le niveau de signification est inférieur à 0,05, donc, nous rejetons l’hypothèse nulle H<sub>0</sub> et nous acceptons l’hypothèse alternative H<sub>1</sub> pour dire que : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d’encrage des nouvelles habitudes.

**5. Conclusion :**

A l’ère du développement des technologies de l’information et de la communication, la communication interne prend sa place dans la gestion des entreprises. La stratégie de la communication interne est devenue un accompagnant de la stratégie global de l’entreprise. La communication interne est la composante d’un système globale d’organisation des flux d’information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Elle joue un rôle important dans le quotidien de l’entreprise. Cependant, la stratégie de la communication interne en entreprise doit être intégrée dans la stratégie globale de l’entreprise.

Cette dernière réside dans un environnement complexe et en perpétuel mutation. S’adapter aux changements organisationnels est devenu la préoccupation principale pour gagner un avantage concurrentiel et marquer la compétitivité de l’entreprise. L’adhésion des salariés pour réussir le changement est primordiale. A travers notre étude empirique, nous avons essayé de répondre à notre problématique en adoptant deux approches différentes ; une qualitative menée au sein de l’entreprise Trans canal unité de la Wilaya d’Ain Témouchent, et

l'autre quantitative menée à travers un échantillon aléatoire représenté par 110 entreprises Algériennes à travers 26 Wilaya.

Arrivé à ce stade de recherche nous pouvons constater que les résultats obtenus des deux terrains de recherche considèrent que la communication interne est un levier et un accompagnant dans les situations des changements organisationnels. Le degré d'approbation des membres de l'échantillon sur le totale des questions du premier axe était d'accord (2,01 pour les salariés et 2,35 pour les dirigeants d'entreprises). Le teste d'hypothèse (teste de signe) effectuer sur cette première hypothèse et pour les deux terrains de recherche indique que le niveau de signification est inférieur à 0,05. Un résultat qui nous conduit à accepter notre hypothèse et dire que la stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.

Le deuxième axe de notre étude traite la deuxième hypothèse en 05 items. Les résultats obtenus des deux terrains de recherche indiquent que le degré d'approbation des membres de l'échantillon sur le total des questions de cet axe été d'accord (2,02 pour les salariés et 2,34 pour les dirigeants d'entreprises). Le teste d'hypothèse (teste de signe) effectuer sur la deuxième hypothèse pour les deux terrains de recherche aussi indique que le niveau de signification est inférieur à 0,05. Un résultat qui nous conduit à accepter notre hypothèse et dire que la stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de d'orientation pour accompagner le processus du changement organisationnel. Finalement, le troisième axe comprend 06 items qui traitent la troisième hypothèse. D'après les résultats obtenus des deux terrains de recherche, le degré d'approbation des membres de l'échantillon sur le totale des questions de cet axe était d'accord (2,23 pour les salariés et 2,27 pour les dirigeants d'entreprises). Le teste d'hypothèse (teste de signe) effectuer sur la troisième hypothèse, et ceux, pour les deux terrains de recherche indique que le niveau de signification est inférieur à 0,05. Un résultat qui nous conduit à accepter notre hypothèse et dire que la stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'encrage des nouvelles habitudes dans le management moderne. .

## Conclusion générale

*Ce n'est pas la plus forte ni la plus intelligente des espèces qui survivra, mais celle qui sera la plus apte à changer.*

*Charles DARWIN*

## Conclusion Générale

### Conclusion Générale :

Décidément et face aux mutations rapides de l'environnement, les entreprises sont à la recherche de leur flexibilités pour affronter les contraintes et bénéficier des opportunités que peut leur offrir ce dernier. Il est donc nécessaire de s'adapter aux nouvelles exigences environnementales.

Les changements sont désormais inévitables pour l'entreprises afin d'assurer sa survie et gagner un avantage concurrentiel face à la mondialisation et l'ouverture des marchés internationaux. Le changement est le processus par lequel l'entreprise passe d'un état actuel à un état désiré et meilleur.

Toutes les organisations subissent des changements continus, et l'étude de la façon dont les organisations changent fournit une perspective sur le processus. Le changement organisationnel doit être géré avec attention si l'on veut perdurer son activité et ne pas déprécier son entreprise.

Le changement organisationnel est un domaine de la théorie du management qui se concentre sur les étapes que les entreprises traversent au fur et à mesure de leur évolution. « Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire, soit pour se transformer »<sup>1</sup>.

S'agissant d'un concept large et ambigu, le changement organisationnel est difficile à cerner. L'idée est que les organisations doivent s'ajuster en fonction des mutations actuelles.

L'accompagnement des transformations organisationnelles est nécessaire pour leur réussite. L'entreprise doit mobiliser toutes ses forces pour soutenir et faire comprendre aux collaborateurs sa nouvelle vision et ses nouveaux objectifs.

En situation de crise, les collaborateurs ont besoin de solides points de repère. Ils doivent être informés de ce qui se passe, aussi bien en interne qu'en externe. Un bon moral permet de faire front dans les moments difficiles et de gérer ces événements sans que ses capacités soient altérées.

---

<sup>1</sup> Guilhon, A, (1998), Le changement organisationnel est un apprentissage », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, p105.

## Conclusion Générale

Il est très désagréable pour un salarié d'apprendre des nouvelles (bonnes ou mauvaises) sur son entreprise par un canal externe. L'entreprise doit ainsi prendre les devants et diffuser elle-même les informations qui la concernent à temps auprès de ses collaborateurs.

Si chacun connaît précisément le sens des objectifs stratégiques de l'entreprise et leur déclinaison, il est plus facile de prendre des décisions qui vont dans le même sens.

La communication interne en son rôle donne du sens à l'action, fait comprendre et circule l'information à défaut de faire adhérer les cibles.

La prise de conscience récente que la communication interne n'est plus un état naturel et spontané mais un levier de management qui influence les performances de l'organisation, conduit très logiquement à intégrer la communication interne dans le management de l'organisation.

Souvent négligée face à la communication externe, la communication interne est toutefois devenue une compétence stratégique. La première image donnée aux clients est fréquemment celle transmise par ses employés.

La communication externe servira à dynamiser les ventes, alors que la communication interne aura davantage d'effet sur la productivité de l'entreprise, et donc sur ses marges. Il s'agit d'un investissement indispensable tant pour optimiser le chiffre d'affaires que pour améliorer la productivité.

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. L'objectif : les inciter à s'investir pour réussir la stratégie globale de l'entreprise.

Une communication claire et soutenue est la pierre angulaire de la réussite de tout changement organisationnel. Miser sur une approche humaine du changement permettra d'accompagner les utilisateurs dans l'anticipation et l'appropriation des changements.

L'implication apporte la valeur supplémentaire qui fait la différence face à la concurrence. La traduction directe d'une communication interne efficace est un surinvestissement personnel de la part des collaborateurs très profitable pour la structure. Les bénéfices d'une communication interne se traduisent essentiellement par un plus grand engagement des employés envers l'entreprise.

## Conclusion Générale

Le plan de communication interne associe la hiérarchie, l'encadrement, le réseau de correspondant. Il sera d'autant plus efficace qu'il s'appuiera sur une participation des salariés de toutes catégories.

La communication interne est un élément important de cohésion au sein des équipes. C'est un vecteur de succès pour l'entreprise. Rattachée à un service ou à la DG, cette fonction a pour rôle de concevoir et mettre en œuvre un plan stratégique de communication interne en cohérence avec la politique générale de l'entreprise et dans un périmètre de ressource donné (matériel, humain, financier).

Dans certaines organisations, elle est du ressort du directeur des ressources humaines, parce que la politique de communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information. Dans d'autres organisations, elle est du ressort du directeur de la communication, car considérée comme s'inscrivant dans la politique globale de communication, dont la cohérence d'ensemble est tenue pour primordiale.

Qui dit communication, dit rétroaction. La communication interne doit être bidirectionnelle. Le flux des informations n'est pas uniquement descendant.

En conséquence, l'organisation doit prévoir les canaux de remontée d'information pour que le top management possède une meilleure vision de ce que pensent l'ensemble des collaborateurs. Les tensions sont repérées rapidement, les conflits mieux appréhendés, résultat, Le changement est efficacement conduit.

La logique de la transmission de l'information ne peut pas être laissée au hasard ou à la bonne volonté. La communication interne souffre de l'informel qui représente une source de rumeurs destructives des objectifs de l'entreprise et la naissance des résistances des salariés face au changement organisationnel.

Le dispositif de partage de l'information doit être construit et formaliser autour d'un plan de communication qui prend en compte la culture et les valeurs de l'entreprise, les messages à émettre, les cibles, les lieux et le temps de les communiquer en mesure de gérer de manière optimale le couple demande/ offre d'information dans l'organisation.

Une communication interne bien menée induit un climat de confiance, un dialogue renforcé entre les différentes strates de l'entreprise. La mise au point d'un système permanent, ouvert

## Conclusion Générale

et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise est devenue un enjeu important d'efficacité.

L'émergence des technologies de l'information et de la communication (TIC) offrent divers outils pour la circulation et le partage de l'information interne, tel que les réseaux d'intranet et internet permettant des échanges plus rapides et plus sophistiqués. Mais leurs complexifications et parfois source d'inefficacité. Disposer de la haute technologie de la communication aide à la bonne communication à condition de savoir la maîtriser.

L'objet de notre travail est de contribuer à mieux cerner la problématique de la stratégie de la communication interne en entreprise comme un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel et le réussir.

Pour le faire, nous avons commencé par une interprétation théorique pour mieux comprendre et expliquer la relation entre les deux thèmes de la communication interne et le changement organisationnel. Ensuite, nous nous sommes basé sur une étude empirique dont nous avons adopté deux approches différentes ; une qualitative menée au sein de l'entreprise Trans canal unité de la Wilaya d'Ain Témouchent, et l'autre quantitative menée à travers un échantillon aléatoire représenté par 110 entreprises Algériennes à travers 26 Wilaya.

En concluant, et d'après les résultats de notre étude, nous avons pu déduire les constatations suivantes :

- Transmettre de l'information ne suffit plus. La communication interne doit désormais susciter l'adhésion des salariés. Pour aller au-delà du rôle informatif, les entreprises doivent la repenser en profondeur et collaborer étroitement avec les managers pour motiver les salariés et les faire adhérer à la nouvelle vision de l'entreprise. Il est nécessaire de bien savoir saisir les bons moments pour communiquer et favoriser l'échange et la reconnaissance du travail.
- Pour réussir à développer l'implication et l'orientation des salariés par la communication interne afin accompagner le processus du changement, il faut d'abord réfléchir à ce qui crée leur motivation. Il faut donner du sens aux tâches quotidiennes et aux missions en les inscrivant dans un projet d'entreprise. Les acteurs concernés par le changement seront motivés s'ils savent pour quoi et vers quoi ils travaillent.

## Conclusion Générale

- Une communication interne pour accompagner le changement organisationnel doit se faire avant, pendant et après le processus, le temps que ce dernier s'incarne dans la culture et les valeurs de l'ensemble de l'entreprise et devient une habitude pour les collaborateurs. En fédérant le personnel autour de valeurs communes, la communication interne va avoir un impact indirect sur les résultats d'une entreprise par le biais des attitudes et comportements de salariés.

Au terme de notre travail, et parmi les recommandations que l'on pourrait avancer, certaines nous paraissent déterminantes, en l'occurrence :

- La stratégie de la communication interne doit assurer une cohérence entre message et action. C'est un impératif de coordination pour atteindre une meilleure réorganisation du travail et la rationalisation des ressources, mesure de performance des entreprises.

- Favoriser la libre circulation des idées et des suggestions de bas en haut de la pyramide aussi bien que de haut en bas. Une bonne communication interne réussite doit se montrer bidirectionnelle. Il faut savoir écouter et se mettre en question de manière permanente.

- L'entreprise doit responsabiliser chaque collaborateur. La communication interne engage les dirigeants d'entreprises, mais elle doit aussi rappeler les responsabilités de chacun. Ceci induit le respect du système de valeurs imposé, le respect du contrat social, moral et éthique. Chacun va comprendre le rôle à jouer dans le succès du processus du changement organisationnel.

- La nécessité de créer une direction de communication en entreprise pour l'élaboration d'une politique globale de communication qui sert la stratégie globale de l'entreprise et accompagner les changements prévus. La prise en compte du niveau de compréhension chez l'individu est très importante pour une plus grande implication traduite par le développement d'un sentiment d'appartenance et une meilleure adhésion au processus du changement organisationnel.

- La notion du changement organisationnel doit être vécue par nos entreprises comme une opportunité et une ressource stratégique qui se constitue et se gère comme un avantage concurrentiel que comme une contrainte.

- La réalisation par nos entreprises d'un audit social interne en impliquant le partenaire social d'une manière périodique pour pouvoir détecter les besoins, les

## Conclusion Générale

préoccupations et les suggestions des salariés afin d'alimenter la direction de l'entreprise par des informations formelles capables de surmonter le risque de résistance au changement.

- Ces mêmes entreprises doivent prendre appui sur des managers extrêmement déterminés à jouer le rôle de catalyseurs de changement et à créer une culture organisationnelle dans laquelle la communication constitue un réel levier de transformation organisationnelle.

- Compte tenu des attributs du nouvel environnement et ses défis qui s'imposent aux entreprises, il est impératif que ces dernières accordent une importance particulière quant aux avantages tirés par le rôle que peut procurer la fonction de la veille stratégique au service du changement organisationnel.

**La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel**

## **Bibliographie**

## Bibliographie

AIDOUUD Mohamed Faouzi, Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien, thèse de doctorat, université de Tlemcen 2017-2018

Aktouf, O, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec 1987

Alex Mucchielli, étude des communications : information et communication interne, éd ARMAND Colin. Paris 2010

Ali BOUHENNA « Les enjeux des NTIC dans l'entreprise,- La revue de l'Economie & de Management-, », Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université de Tlemcen IN : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/Microsoft%20Word%20-%20Ali%20BOUHENNA.pdf>

Ana Tkalac Verčič, Nina Pološki Vokić, Engaging employees through internal communication, Public Relations Review 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>

Andrea Catellani et Martine Versel, « Les applications de la sémiotique à la communication des organisations », Communication et organisation [En ligne], 39 | 2011, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 29 mai 2012. URL: <http://communicationorganisation.revues.org/3035>

Anne GUIMARD, La communication financière. 2<sup>ème</sup> éd ECONOMICA, Paris 1998

Annie Bartoli, Philippe Hermel, Piloter l'entreprise en mutation, une approche stratégique de changement. Les éditions d'organisation, Paris 1986.

Argyris, C, Quand la bonne communication fait obstacle au changement. In Les meilleurs articles de la Harvard Business Review : Le management du savoir en Pratique. Paris : Editions d'Organisation 2003

BAREIL C, « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », cahier du CETO n°04-10, HEC Montréal ; 2004

Béatrice Galinon-Méléneq, « La communication interne : une approche croisée », Communication et organisation [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 08 septembre 2012. URL: <http://communicationorganisation.revues.org/1695>

Beaudoin, P. La Gestion Du changement: Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation. Montréal : Libre Expression 1990.

Benoît Grouard, Francis Meston, l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, 3<sup>ème</sup> éd DUNOD Paris 1998.

Beriot, D. Du microscope au macroscopie : l'approche systémique du changement dans l'entreprise, Paris, ESF Editeurs 1992.

## Bibliographie

Bernard Mayer, Les pratique de communication, de l'enseignement supérieur à la vie professionnelle, éd ARMAND COLIN. Paris 1998

Bouckaert.ucl, cours de communication interne <https://overdoc.files.wordpress.com>

Bruno Ollivier, Les sciences de la communication, Théories et acquis. Éd ARMAND COLIN, Paris 2007.

Caroline Sauvajol-Rialland, Magazine de la communication de crise et sensible, Vol. 19, éd Observatoire International des Crises, Juillet 2010.

Celine Bareil, « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », Hec Montréal n°04-10-2004.

Charpentier. P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, 1997.

Chen. J et Chen. I, « How can Institutes of technology change successfully? A Discussion from a human resources perspective”; Business renaissance quarterly , vol 03, n° 3, 2008.

Christian Agbobli, La communication internationale : état des lieux et perspectives de recherche pour le XXIe siècle, Communiquer Revue de communication sociale et publique, 15/2015.

Claude Duterme, La communication interne en entreprise ; L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, éd de Boeck 2<sup>e</sup> tirage. Bruxelles 2004.

COMM Collection –N°19, Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique, éd Jacky Leroy. Bruxelles, Juin 2010.

Communication interne: de l'action à l'interaction, guide pour les communicateurs fédéraux, Comm Collection N°3, Bruxelles, Mars 2013.

Corporate Creative Strategies (CCS), La communication interne se professionnalise mais il reste de nombreux horizons à explorer. [URL:http://www.ccstrategies.be/fr/430/cc-strategies-study-about-internal-communication](http://www.ccstrategies.be/fr/430/cc-strategies-study-about-internal-communication)

CROZIER M, FRIEDBERG E, L'acteur et le système, éditions du Seuil (1977)

David Autissier et Jean-Michel Moutot, Pratique de la conduite du changement, comment passer du discours à l'action, DUNOD, Paris 2003.

David Autissier et al, Les stratégies du changement. L'hypercube du changement gagnant, éd DUNOD, Paris 2012.

David Autissier et Moutot, Méthode de conduite du changement, 3<sup>ème</sup> éd, DUNOD, Paris 2013.

David Autissier et al, Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs. 3<sup>e</sup> éd DUNOD, Paris 2018.

## Bibliographie

Daniel DURAND, La systémique, que sais-je ? Presse universitaire de France, éd PUF, 2006.

Delavallee, E., Joly E. et Yoldjian, A. La culture d'entreprise pour manager autrement, Paris, Editions d'Organisation 2002.

DEMERS Christiane, "La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation", Communication et Organisation, n°3, ISIC Université Michel de Montaigne, GREC/O, Bordeaux 3, 1993.

DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol 3. 1999.

Devillard, O. et Rey, D. La culture d'entreprise : un actif stratégique, éd Dunod, Paris 2008.

De Divonne, P. Conduire et accompagner les changements. La Lettre du CEDIP - En lignes n° 33, Octobre 2005. Repéré à <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/>

Dominique Bourdin, Logique, Sémiotique, Pragmatisme et métaphysique. Revue Française de psychanalyse. Vol 69, 2005/03

Dr Réda KHEKASSI, LA COMMUNICATION, éd HOUMA, Alger 2014

Dupuy, F. The chemistry of change: Problems, phases and strategy. New York: Palgrave 2002.

E.Dupuy, T.Devers, I.Raymond, La communication interne, vers l'entreprise transparente, éd d'organisation. Paris 1988.

Edouard Rencker, Le nouveau visage de la com' interne. Editions d'Organisation, Groupe EYROLLES, Paris 2008.

Elena Claudia Constantin, Cosmin Constantin Baias, Employee Voice –Key Factor in Internal Communication, Procedia - Social and Behavioral Sciences 2015.

Emma Karanges, Kim Johnston, Amanda Beatson, Ian Lings, The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study, Public Relations Review 2015, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>

Fabi. B, Matif .Y et Valois. P, « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses », Gestion, Vol 24, n°3, 1999.

Fanelly Nguyen-Thanh, La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise, éd ECONOMICA. Paris 1991.

## Bibliographie

Floyd et Wooldridge .B, « Middle management's strategic influence and organizational performance of management studies », vol 34 , n°3, 1997.

Friedl, J., & Verčič, A. T. Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1) 2021, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.004>

Ghiglione, R. Les techniques d'enquêtes en sciences sociales. Ed Dunod, Paris 1987.

GILBERT PAQUETTA, Modélisation des connaissances et des compétences, éd Presses de l'Université du Québec 2002.

Gilles Faure, Structure, organisation et efficacité de l'entreprise, éd DUNOD, Paris 1991

Gilles Teneau, « La résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives », l'Harmattan, Paris, 2005.

Giroux, N. La gestion du changement stratégique. *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 16, n°2, 1991, pp. 8-14.

Giroux, N. La mise en œuvre discursive du changement. Communication présentée à la Vème Conférence de l'AIMS, Lille, France Mai 1996.

Giroux, N. et Giordano, Y. Les deux conceptions de la communication du changement. *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre 1998, pp. 39-151.

Guilhon, A. Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre 1998, pp 98-107.

H.Mintzberg, Le management, voyage au centre des organisations, éd d'organisation. Paris 1989.

H.Mintzberg, structure et dynamique des organisations, éd d'organisation. Paris 1982.

Hafsi, T. et Fabi B. Les fondements du changement stratégiques. Montréal, Editions Transcontinental 1997.

Henry A. Hornstein, The integration of project management and organizational change management is now a necessity, *International Journal of Project Management* 33 (2015) 291–298.

Histoire et définition de la communication sensible, *Le magazine de la communication de crise, sensible et de la gestion de crise* édité par l'Observatoire International des Crises - OIC, Aout 2017. <http://www.communication-sensible.com/articles/article317.php>

## Bibliographie

Iméne LATIRI DARDOUR. Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile d'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine. Thèse de doctorat. MINE PARIS 2006.

Isabelle Bazet, Alexia Jolivet et Anne Mayère, « Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables », Communication et organisation [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 22 septembre 2012. URL: <http://communicationorganisation.revues.org/424>

Isabelle Vandangeon-Derumez, David Autissier, Le changement organisationnel, 10 études de cas commentées. Ed EYROLLES, Paris 2013

Jean Lohisse, La communication de la transmission à la relation. 2<sup>ème</sup> éd De Boeck, Belgique 2006.

Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, La communication interne, stratégies et techniques. 2<sup>ème</sup> éd, paris 2009

Jean-Yves PRAX, « le manuel du knowledge management », éd DUNOD, Paris, 2003

Jocelyne ROBERT, ORGANISATION et changement en entreprise ; Approche historique, théorique et pratique, éd de l'université de Liège. Belgique 2007.

John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy. Comportement humain et organisation. 3<sup>ème</sup> éd ERPI. Canada (2006)

John. P.kotter, Le changement, Harvard Business Review, éd d'organisation. Paris 2000.

KALIKA Michel, le management est mort, vive l'e-management, revue française de gestion n°129, 2000.

Kevin Ruck, Mary Welch, Valuing internal communication; management and employee perspectives, Public Relations Review 38 (2012) 294– 302

Knowledge Management, Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, éd DUNOD. Paris (2000)

Kotter J-P. « Conduire le changement : huit causes d'échec ». Collection Harvard Business Review. Editions d'organisation (2000)

Král, P., & Králová, V., Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication, Journal of Business Research (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099>

L'OCDE, in COUTINET N. « définir les TIC pour mieux comprendre leur impacts sur l'économie », CEPN Université de Paris Nord,

## Bibliographie

LAFITTE.M in DE REMUR D.B, ce que l'intelligence économique veut dire, édition D'organisation, Paris, (2006).

LANGEVIN Pascal et PICQ Thierry, contrôle des équipes virtuelles : une revue, 22ème congrès de l'AFC, France, (2001).

Larousse encyclopédique, Kondratiev-Zythum, Volume 2, Italy (2003)

LAROUSSE/VUEF, Dictionnaire de français (2001)

Lawrence, P.R. How to deal with resistance to change. Harvard Business Review, Vol. 47, n°1, (1969). pp. 4-12.

Legrand, J. Éléments stratégiques d'une méthodologie de conduite du changement dans les organisations. Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale, n°15, (1992). pp. 100-146.

LIBAERT T. « Faire accepter un projet : principes et méthodes », Communication et langages, vol. 117, n°1 (1998).

Libaert Thierry. Communication et développement durable : des relations ambiguës. In: Communication et langages, n°150, (2006). La «valeur» de la médiation littéraire.

Likert.R, « New paterns of management », McGraw -Hill, New York , (1961)

Linjuan Rita Men and Cen April Yue, Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors Public Relations Review, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>

Louise Lemire, Gaétan Martel. L'approche systémique de la gestion des ressources humaines ; le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publique du XXI ème siècle, éd presses de l'université du Québec, Québec (2007)

Mahin Tavakoli, A positive approach to stress, resistance, and organizational change, Procedia Social and Behavioral Sciences 5 (2010) pp, 1794–1798

Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, Le guide de la communication d'entreprise, éd DUNOD, Paris (2001).

Marie-Hélène Westphalen, La communication externe de l'entreprise, éd Dunod, Paris (1997).

Marie-Hélène Westphalen, Thierry Libaert, COMMUNICATOR, Toute la communication d'entreprise, 5em éd DUNOD Paris (2009)

Martory, B. et Crozet, D. Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances. Paris : Dunod (2002).

## Bibliographie

Mary Jo Hatch Théorie des organisations; de l'intérêt de perspectives multiples, éd Boeck Université. Paris (2000).

Mary Welch, Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication, *Public Relations Review* 38 (2012) 246– 254

Michaud et thoenig, « Stratégie et sociologie de l'entreprise » Ed Village Mondial, Paris, (2001).

Miche Josien. Technique de communication interpersonnel, analyse transactionnelle école de Palo Alto, PNL, éd EYROLLES. Paris (2007).

Midler, C. Du changement avec ou sans crises. Séminaire Crises et mutation, *Les Annales de L'Ecole de Paris*, Vol.2 (1995), pp. 249-259.

MILLER, G.A. - langage et communication .PUF, Paris, (1973)

MORGAN Gareth, *Les images de l'organisation*, De Boeck Université, (2000)

N.Giroux, La construction Discursive de l'organisation, Colloque constructivisme et sciences de gestion, IAE de Lille, 23 Octobre 1997

N.Giroux, La réorganisation des fusions-acquisitions par la conversation : l'analyse de trois cas, Séminaire de recherche « Le changement dans les organisations » GRACE, Aix-Marseille, 11 mars 1999

Nicolas Kaciaf, Jean-Baptiste Legavre. Communication, organisation, changement : associé pour mieux comprendre. *Communication interne et changement*, L'Harmattan / Pepper, p. 5-30, 2011, 2296545009. hal-01078797

Nonaka, « A dynamic theory of organizational Knowledge creation », *organization science*, vol 5, n° 1, (1994)

Olivier Meier et Guillaume Schier, La communication interne dans le cas des restructurations post-acquisition, *Vie & sciences de l'entreprise* 2005/3-4 (N° 168 - 169) (2005), pp : 108 - 120.

Olivier DEVILLARD, Dominique REY, *Culture d'entreprise un actif stratégique*, éd DUNOD. Paris (2008)

Organisations du travail et professionnalisation dans les centres d'appels, colloque organisé à Lyon, 20 juin 2002. Définition proposée par Denis Bérard, ch. De mission à l'Anact& Patrick Perrier, directeur d'études à Entreprise et Personnel

Ortsman, *Quel travail pour demain ?* Éd DUNOD Paris (1994).

Pascal Auger, *Manager des situations complexes. Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?*, DUNOD, (2008)

## Bibliographie

Patricia Klarner, Rune Todnem By, Thomas Diefenbach, Employee emotions during organizational change-Towards a new research agenda, *Scandinavian Journal of Management* (2011) 27, 332—340

Patrick D’humieres, *Management de la communication d’entreprise (MCE)*, éd EYROLLES, Paris (1994).

Pélagie Milie Théodora. Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l’Information et de la Communication. In: *Quaderni*, n°54, Printemps 2004. *Cinéma français et État : un modèle en question*. pp. 43-53.

Perotti, C. Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l’appropriation et l’accompagnement de l’Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique (Thèse de doctorat en Génie des systèmes industriels). Institut national Polytechnique de Lorraine, Nancy, France (2011).

Perret, V. La gestion du changement organisationnel : articulation des représentations ambivalentes. Communication présentée à la 5ème Conférence Internationale de management stratégique, Lille, France (1996, Mai).

Picard Dominique. De la communication à l’interaction. L’évolution des modèles. In *com’ et langages* N°93, 3ème trimestre (1992)

Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron, *Le changement organisationnel ; Théorie et pratique*. Presses de l’Université du Québec, (1997).

Pierre de Saint-Georges, « Culture d’entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication et organisation* [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 31 août 2012. URL: <http://communicationorganisation.revues.org/1657>

Pierre de Saint-Georges, « Culture d’entreprise, communication interne et stratégies de changement, *Communication et organisation* [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne mars 2012, consulté le 31 août 2012. p 06. URL: <http://communicationorganisation.revues.org/1657>

Pierre Duprier, Solange Simons. *La résistance culturelle ; fondements, applications et implications du management interculturel*, 2ème éd de Boeck. Bruxelles (2002).

Poet DALLOZ, *Sociologie de l’entreprise, Organisation, culture et développement*. 2ème éd Presse de Science, Paris (1995).

Reine Al Sahyouni Bou Fadel, « L’interopérabilité culturelle et l’interculturalité », *Communication* [En ligne], vol. 34/1 | 2016, mis en ligne le 02 septembre 2016, consulté le 12 décembre 2017. URL : <http://journals.openedition.org/communication/6636> ; DOI : [10.4000/communication.6636](http://dx.doi.org/10.4000/communication.6636)

Reitter R Chevalier, Laroche H, Mendoza C, et Pulicani P, « Culture d’entreprise », Edition Vuibert, (1991)

## Bibliographie

REIX, R. - Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité. In : revue française de Gestion, V1, N°3, Mai (1999)

Robyn Thomas, Cynthia Hardy, Reframing resistance to organizational change, *Scandinavian Journal of Management* (2011) 27, 322—331

Roland Bel, Vladimir Smirnov, Andrew Wait, Managing change: Communication, managerial style and change in organizations *Economic Modelling* (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.econmod.2017.09.001>

Rondeau Alain « transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail » .gestion (1999)

Rondeau, A. L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en oeuvre de changements complexes. *Télescope*, Vol. 14, n°3 (2008), pp. 1-12.

SAADOUN Melissa, Technologies de l'information et de la communication et management, Hermès, Mars, (2000)

Serge Raynal, *Le management par projet*, éd D'organisation. Paris (2000).

Shulman, L. *Skills of supervision and employee management*. CA: Peacock Publishers. (1982).

Smith, C. Transformation and Regeneration in Social Systems: A Dissipative Structure Perspective. *Systems Research*, Vol. 3, n° 4 (1986), pp. 203-213.

SOPRANOT Richard, L'évolution des modèles de gestion de changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Revue Gestion*, 2004/4

SPERANDIO. J, « Les NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implication pour l'ergonome », Actes XXXV Congrès de la SELF -Séances plénières 2000. Toulouse, in GOVARE Virginie, « l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et communication (NTIC) », (Mai 2002)

Stacey, R. D. The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, Vol.16, n°6 (1995), pp. 477-495.

Suss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, (2008) 73(3), 457-464. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.001>

Thierry Libaert, « La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisation-nelle », *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, (novembre 2011)

Thierry LIBAERT, *Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication*. 3 èm éd DUNOD. Paris (2008)

## Bibliographie

Trice, H. M., & Beyer, J. M. Changing organizational cultures, In J. M. Shafritz, & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (pp.125-137). Fourth Worth: Harcourt College Publishers. (2001).

Van Cawenbergh et Cool K, « Strategic management in a new Framework », *strategic management journal*, vol 13, n°1, (1982)

Van de Ven A-H. & Poole M-S. "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol.20, n° 3 (1995)

Van de Ven, A-H. et Poole, M-S. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol.20, n° 3 (1995)., pp. 510 - 540.

Van Dijk. R et Van Dick. R , « Navigating organizational change : change leaders , employee resistance and work based identities ” , *Journal of change Management* , Vo l 9, n°2, (2009)

Vandangeon- Derumez. I « La dynamique des processus de changement », thèse de doctorat, université Paris, IX Dauphine, (1998)

Vandangeon I. Changement prescrit et changement construit : la conduite du processus de changement et les logiques d'action sous-jacentes. In T. Durand, E. Mounoud et G. Koenig (Eds.), *Perspectives en Management Stratégique* (pp. 191-216). Cormelles-le-Royal, EMS (Éditions Mangement & Société). (2000).

Vandangeon-Derumez I. La dynamique des processus de changement. Numéro spécial, *Les organisations face au changement*, *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, n° 120 (1998), pp. 120-138.

Véronique Perret, *La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes*, 5ème Conférence Internationale de management stratégique 13, 14 et 15 Mai 1996 – Lille

Vilatte, J. C. *Méthodologie de l'enquête par questionnaire*. Université d'Avignon (2007)

Watzlawick, P. *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication*. Paris, Le Seuil, (1978).

Watzlawick, P. Helmick Beavin, J. et Jackson, D. D. *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil. (1972).

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. *Organizing And The Process Of Sensemaking*. *Organization Science*, Vol. 16, n°4 (2005)., pp. 409-421.

WESPHALLEN, Marie- Hélène. « Liberty Thierry Communicator : toute la communication d'entreprise », Paris, (2009).

## **Bibliographie**

Wooldridge B et Floyd S.W, « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic management Journal*, vol 11, n°3, (1990)

Yannick Chatelin et loick Roche, « Cyber gagnant», Maxima, Paris, (2000)

Yves-Frédéric Livian, *Organisation, théories et pratiques*. 4 ème éd DUNOD. Paris (2008).

Yvon Pesqueux. *Du changement organisationnel*. (2015). halshs-01235164

Zid, R. *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions (Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires)*. Université du Québec, Canada (2006).

**La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel**

## **Liste des tableaux**

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les pôles de la communication et leur fonction selon Jakobson.....	23
Tableau 2 : La communication selon Lasswell.....	24
Tableau 3 : Les mouvements de la communication interne.....	33
Tableau 4 : Avantages et inconvénients des quelques canaux de la communication interne.....	41
Tableau 5 : Cinq types de communication.....	42
Tableau 6 : Le lien entre les conditions de l'environnement, l'incertitude et les informations.....	59
Tableau 7 : Le temps de la communication interne.....	76
Tableau 8 : Synthèse de l'historique du changement.....	100
Tableau 9 : Diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel.....	118
Tableau 10 : Les causes de la résistance au changement.....	129
Tableau 11 : Les typologies du changement.....	137
Tableau 12 : La grille des leviers.....	152
Tableau 13 : Dispositifs d'accompagnement en situation de changement.....	158
Tableau 14 : Les paradigmes et le lien communication stratégique.....	161
Tableau 15 : Répartition de l'effectif par direction.....	168
Tableau 16 : Répartition de l'effectif selon le taux de représentativité.....	169
Tableau 17 : Répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu.....	169
Tableau 18 : Répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu en réajustant les chiffres...	170
Tableau 19 : Liste des entreprises du deuxième terrain de recherche.....	170
Tableau 20 : Détail du questionnaire.....	177

## Liste des tableaux

Tableau 21 : Stabilité du questionnaire.....	182
Tableau 22 : Genre des sondés.....	183
Tableau 23 : Niveau d'instruction.....	184
Tableau 24 : Fonction.....	185
Tableau 25 : Ancienneté.....	185
Tableau 26 : Source d'information.....	186
Tableau 27 : Disponibilité de l'information.....	187
Tableau 28 : Utilité de l'information.....	188
Tableau 29 : Clarté de l'information.....	189
Tableau 30 : Aspect de la vie dans l'entreprise.....	190
Tableau 31 : Communication ascendante.....	191
Tableau 32 : Discussion des problèmes.....	192
Tableau 33 : Accès aux informations.....	193
Tableau 34 : Communication latérale.....	194
Tableau 35 : Travail en groupe.....	195
Tableau 36 : Gestion d'entreprise.....	196
Tableau 37 : Image de l'entreprise.....	197
Tableau 38 : Comparaison du développement de la situation de l'entreprise.....	198
Tableau 39 : Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.....	199
Tableau 40 : Les retombés du changement organisationnel.....	200
Tableau 41 : Les obstacles du changement organisationnel.....	201
Tableau 42 : Résumé des réponses des sondés sur les questions du premier axe.....	202

## Liste des tableaux

Tableau 43 : Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du premier axe.....	203
Tableau 44 : Réponses des sondés sur la question N°1 du premier axe.....	204
Tableau 45 : Réponses des sondés sur la question N°2 du premier axe.....	205
Tableau 46 : Réponses des sondés sur la question N°3 du premier axe.....	206
Tableau 47 : Réponses des sondés sur la question N°4 du premier axe.....	207
Tableau 48 : Réponses des sondés sur la question N°5 du premier axe.....	208
Tableau 49 : Réponses des sondés sur la question N°6 du premier axe.....	209
Tableau 50 : Réponses de sondés sur la question N°7 du premier axe.....	210
Tableau 51 : Résumé des réponses des sondés sur les questions du deuxième axe.....	211
Tableau 52 : Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du deuxième axe.....	212
Tableau 53 : Réponses des sondés sur la question N°1 du deuxième axe.....	213
Tableau 54 : Réponses des sondés sur la question N°2 du deuxième axe.....	214
Tableau 55 : Réponses des sondés sur la question N°3 du deuxième axe.....	215
Tableau 56 : Réponses des sondés sur la question N°4 du deuxième axe.....	216
Tableau 57 : Réponses des sondés sur la question N°5 du deuxième axe.....	217
Tableau 58 : Résumé des réponses des sondés sur les questions du troisième axe.....	218
Tableau 59 : Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du troisième axe.....	219
Tableau 60 : Réponses des sondés sur la question N°1 du troisième axe.....	220
Tableau 61 : Réponses des sondés sur la question N°2 du troisième axe.....	221
Tableau 62 : Réponses des sondés sur la question N°3 du troisième axe.....	222
Tableau 63 : Réponses des sondés sur la question N°4 du troisième axe.....	223

## Liste des tableaux

Tableau 64 : Réponses des sondés sur la question N°5 du troisième axe.....	224
Tableau 65 : Réponses des sondés sur la question N°6 du troisième axe.....	225
Tableau 66 : Test de normalité.....	226
Tableau 67 : Test de signe pour la première hypothèse.....	228
Tableau 68 : Test de signe pour la deuxième hypothèse.....	229
Tableau 69 : Test de signe pour la troisième hypothèse.....	229
Tableau 70 : Stabilité du questionnaire.....	230
Tableau 71 : Nature des entreprises sondées.....	231
Tableau 72 : Taille des entreprises sondées.....	232
Tableau 73 : Communication ascendante.....	232
Tableau 74 : Aspect de la vie dans l'entreprise.....	233
Tableau 75 : Disponibilité de l'information.....	234
Tableau 76 : Travail en groupe.....	235
Tableau 77 : Image de l'entreprise.....	236
Tableau 78 : Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.....	237
Tableau 79 : Les retombés du changement organisationnel.....	238
Tableau 80 : Les obstacles du changement organisationnel.....	239
Tableau 81 : Utilisation des bases de données.....	240
Tableau 82 : Résumé des réponses des sondés sur les questions du premier axe.....	242
Tableau 83 : Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du premier axe.....	243
Tableau 84 : Réponses des sondés sur la question N°1 du premier axe.....	244
Tableau 85 : Réponses des sondés sur la question N°2 du premier axe.....	245

## Liste des tableaux

Tableau 86 : Réponses des sondés sur la question N°3 du premier axe.....	246
Tableau 87 : Réponses des sondés sur la question N°4 du premier axe.....	247
Tableau 88 : Réponses des sondés sur la question N°5 du premier axe.....	248
Tableau 89 : Réponses des sondés sur la question N°6 du premier axe.....	249
Tableau 90 : Réponses de sondés sur la question N°7 du premier axe.....	250
Tableau 91 : Résumé des réponses des sondés sur les questions du deuxième axe.....	251
Tableau 92 : Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du deuxième axe.....	252
Tableau 93 : Réponses des sondés sur la question N°1 du deuxième axe.....	253
Tableau 94 : Réponses des sondés sur la question N°2 du deuxième axe.....	254
Tableau 95 : Réponses des sondés sur la question N°3 du deuxième axe.....	255
Tableau 96 : Réponses des sondés sur la question N°4 du deuxième axe.....	256
Tableau 97 : Réponses des sondés sur la question N°5 du deuxième axe.....	257
Tableau 98 : Résumé des réponses des sondés sur les questions du troisième axe.....	258
Tableau 99 : Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du troisième axe.....	259
Tableau 100 : Réponses des sondés sur la question N°1 du troisième axe.....	260
Tableau 101 : Réponses des sondés sur la question N°2 du troisième axe.....	261
Tableau 102 : Réponses des sondés sur la question N°3 du troisième axe.....	262
Tableau 103 : Réponses des sondés sur la question N°4 du troisième axe.....	263
Tableau 104 : Réponses des sondés sur la question N°5 du troisième axe.....	264
Tableau 105 : Réponses des sondés sur la question N°6 du troisième axe.....	265
Tableau 106 : Test de normalité.....	266
Tableau 107 : Test de signe pour la première hypothèse.....	268

## **Liste des tableaux**

Tableau 108 : Test de signe pour la deuxième hypothèse.....268

Tableau 109 : Test de signe pour la troisième hypothèse.....269

## **Liste des figures**

## Liste des figures

Figure 1 : Le schéma linéaire de Shannon.....	19
Figure 2 : Le modèle cybernéticiens de la communication.....	20
Figure 3 : Le modèle de Jakobson.....	23
Figure 4 : Les axes déterminants des objectifs de la communication interne.....	73
Figure 5 : La communication en fonction des cibles.....	74
Figure 6 : Les phases préalables au message.....	75
Figure 7 : Modèle du changement développé par Kotter.....	106
Figure 8 : Le modèle d'Edgar Schein.....	108
Figure 9 : Le modèle des cinq forces.....	148
Figure 10 : Les trois configurations de changement.....	153
Figure 11 : Genre des sondés.....	183
Figure 12 : Niveau d'instruction.....	184
Figure 13 : Fonction.....	185
Figure 14 : Ancienneté.....	185
Figure 15 : Source d'information.....	186
Figure 16 : Disponibilité de l'information.....	187
Figure 17 : Utilité de l'information.....	189
Figure 18 : Clarté de l'information.....	190
Figure 19 : Aspect de la vie dans l'entreprise.....	191
Figure 20 : Communication ascendante.....	192
Figure 21 : Discussion des problèmes.....	193
Figure 22 : Accès aux informations.....	194

## Liste des figures

Figure 23 : Communication latérale.....	195
Figure 24 : Gestion d'entreprise.....	196
Figure 25 : Image de l'entreprise.....	197
Figure 26 : Comparaison du développement de la situation de l'entreprise.....	198
Figure 27 : Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.....	199
Figure 28 : Les retombés du changement organisationnel.....	200
Figure 29 : Les obstacles du changement organisationnel.....	201
Figure 30 : Moyen des réponses sur les items du premier axe.....	203
Figure 31 : Réponses des sondés sur la question N°1 du premier axe.....	204
Figure 32 : Réponses des sondés sur la question N°2 du premier axe.....	205
Figure 33 : Réponses de sondés sur la question N°3 du premier axe.....	206
Figure 34 : Réponses de sondés sur la question N°4 du premier axe.....	207
Figure 35 : Réponses des sondés sur la question N°5 du premier axe.....	208
Figure 36 : Réponses des sondés sur la question N°6 du premier axe.....	209
Figure 37 : Réponses des sondés sur la question N°7 du premier axe.....	210
Figure 38 : Moyen des réponses sur les items du deuxième axe.....	212
Figure 39 : Réponses des sondés sur la question N°1 du deuxième axe.....	213
Figure 40 : Réponses de sondés sur la question N°2 du deuxième axe.....	214
Figure 41 : Réponses des sondés sur la question N°3 du deuxième axe.....	215
Figure 42 : Réponses des sondés sur la question N°4 du deuxième axe.....	216
Figure 43 : Réponses des sondés sur la question N°5 du deuxième axe.....	217
Figure 44 : Moyen des réponses sur les items du troisième axe.....	219
Figure 45 : Réponses des sondés sur la question N°1 du troisième axe.....	220

## Liste des figures

Figure 46 : Réponses des sondés sur la question N°2 du troisième axe.....	221
Figure 47 : Réponses des sondés sur la question N°3 du troisième axe.....	222
Figure 48 : Réponses des sondés sur la question N°4 du troisième axe.....	223
Figure 49 : Réponses des sondés sur la question N°5 du troisième axe.....	224
Figure 50 : Réponses des sondés sur la question N°6 du troisième axe.....	225
Figure 51 : Nature des entreprises sondées.....	231
Figure 52 : Taille des entreprises sondées.....	232
Figure 53 : La communication ascendante.....	233
Figure 54 : Aspect de la vie dans l'entreprise.....	234
Figure 55 : Disponibilité de l'information.....	235
Figure 56 : Travail en groupe.....	236
Figure 57 : Image de l'entreprise.....	237
Figure 58 : Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.....	238
Figure 59 : Les retombés du changement organisationnel.....	239
Figure 60 : Les obstacles du changement organisationnel.....	240
Figure 61 : Utilisation des bases de données.....	241
Figure 62 : Moyen des réponses sur les items du premier axe.....	243
Figure 63 : Réponses des sondés sur la question N°1 du premier axe.....	244
Figure 64 : Réponses des sondés sur la question N°2 du premier axe.....	245
Figure 65 : Réponses de sondés sur la question N°3 du premier axe.....	246
Figure 66 : Réponses de sondés sur la question N°4 du premier axe.....	247
Figure 67 : Réponses des sondés sur la question N°5 du premier axe.....	248
Figure 68 : Réponses des sondés sur la question N°6 du premier axe.....	249

## Liste des figures

Figure 69 : Réponses des sondés sur la question N°7 du premier axe.....	250
Figure 70 : Moyen des réponses sur les items du deuxième axe.....	252
Figure 71 : Réponses des sondés sur la question N°1 du deuxième axe.....	253
Figure 72 : Réponses de sondés sur la question N°2 du deuxième axe.....	254
Figure 73 : Réponses des sondés sur la question N°3 du deuxième axe.....	255
Figure 74 : Réponses des sondés sur la question N°4 du deuxième axe.....	256
Figure 75 : Réponses des sondés sur la question N°5 du deuxième axe.....	257
Figure 76 : Moyen des réponses sur les items du troisième axe.....	259
Figure 77 : Réponses des sondés sur la question N°1 du troisième axe.....	260
Figure 78 : Réponses des sondés sur la question N°2 du troisième axe.....	261
Figure 79 : Réponses des sondés sur la question N°3 du troisième axe.....	262
Figure 80 : Réponses des sondés sur la question N°4 du troisième axe.....	263
Figure 81 : Réponses des sondés sur la question N°5 du troisième axe.....	264
Figure 82 : Réponses des sondés sur la question N°6 du troisième axe.....	265

## **Annexe 01**

# **Questionnaire adressé aux salariés de l'entreprise Trans Canal Ouest**

## Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion sur le thème de la communication interne et le changement organisationnel, nous vous prions de bien vouloir répondre avec un (X) dans la case qui vous convient. Nous vous informons que nous conservons le total anonymat et que les résultats seront utilisés uniquement pour des fins scientifiques.

### Informations générales :

1. genre :  M  F

2. Niveau d'instruction

Sans instruction  Primaire/ moyen  Secondaire  Niveau universitaire

3. Fonction :

Cadre supérieur  Cadre moyen  Maitrise/ Exécutant

4. Ancienneté :

De 1 à 5 ans  Entre 5 et 10 ans  Plus que 10 ans

### La stratégie de la communication interne en entreprise :

1. Par qui êtes vous généralement informé ?

Vos collègues  Les représentants syndicaux  La direction

2. Les informations vous sont disponibles ?

A votre demande  
 Par une volonté des représentants syndicaux  
 Par une volonté de la direction

3. Trouvez vous utile les informations que vous recevez de ?

	Oui	Non	Par fois
Vos collègues			
Les représentants syndicaux			
La direction			

4. Trouvez-vous claire les informations communiquées par la direction ?

Oui  Non  Par fois

5. Recevez-vous des informations concernant :

	Oui	Non	Par fois
L'activité de votre entreprise			
Les conditions du travail			
Vos droits			
Les mouvements du personnel			
Les stages et formations			
Les grands axes de développement de l'entreprise			

6. S'adresser à vos supérieurs est ?

Facile  Difficile  Moyennement difficile

7. Trouvez-vous des difficultés de discuter vos problèmes professionnels avec vos supérieurs ?

Oui  Non  Par fois

8. Trouvez-vous des difficultés dans l'accès aux informations nécessaires au bon fonctionnement de votre travail ?

Oui  Non

9. Trouvez vous que les échanges avec vos collègues apporte des solutions à vos problèmes professionnels ?

Oui  Non  Par fois

10. Préférez-vous travailler ?

En groupe  Individuellement

11. Selon vous, votre entreprise est ?

- Bien gérer       Mal gérer       Très mal gérer       Ne sais pas

12. Pensez vous que l'image qui véhicule à l'externe de votre entreprise est la même que vous viviez en interne ?

- Oui       Non

13. Que pensez-vous de la situation passée de l'entreprise par rapport à la situation actuelle ?

- Bonne       Moyenne       Mauvaise

14. Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement organisationnel ?

- Mutation de l'environnement concurrentiel  
 Dysfonctionnement interne  
 Evolution de la technologie  
 Exigence de la clientèle  
 Des causes internes

15. Selon vous, les retombés du changement organisationnel sont ?

- Les taches sont bien définies  
 Une décentralisation en matière d'exercer du pouvoir  
 Une satisfaction des salariés  
 Une autonomie plus large en matière de prise de décision

16. Quels sont les obstacles quand à la réalisation du changement organisationnel ?

- Problèmes d'adaptation  
 Besoin de formation  
 Manque d'information  
 Augmentation de la charge du travail  
 La résistance du personnel

**Veillez répondre par un (X) au choix qui vous convient sur un échèle de 5**

(1 : Tout à fait d'accord), (2 : D'accord), (3 : Neutre), (4 : En désaccord), (5 : Tout à fait en désaccord)

**Axe 01 : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.**

Items		1	2	3	4	5
1	La stratégie de la communication interne de votre entreprise vous permet de bien se situer et de s'adhérer aux nouveaux changements					
2	Une mobilisation et dynamique de la direction sont dégagées auprès du personnel dans les situations de changement					
3	La direction vous définit les principaux axes d'amélioration associés au changement					
4	Vous ressentez une considération de vos efforts fournis pour adhérer au processus du changement					
5	Les efforts de communication fournis par votre entreprise sont motivantes					
6	La direction vous informe des résultats et améliorations réalisées au cours du processus du changement					
7	La direction vous implique dans la réalisation de sa stratégie					

**Axe 02 : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement.**

Items		1	2	3	4	5
1	La direction communique l'objectif du changement					
2	La direction communique les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre pour le changement					
3	La direction définit l'ensemble des actions qui vous permettent de se situer dans le processus du changement					
4	La direction vous accompagne par des formations pour vous aider à contribuer au processus du changement					
5	La direction vous oriente et vous accompagne avec une communication interne efficace durant le processus du changement					

**Axe 03 : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'encrage des nouvelles habitudes.**

Items		1	2	3	4	5
1	La communication interne dans votre entreprise vous permet de changer des habitudes et des modes de fonctionnement anciennes					
2	La communication interne dans votre entreprise vous encourage à remplacer les anciennes habitudes et les modes de fonctionnement par des nouvelles exigées de la part de la direction					
3	La communication interne dans votre entreprise est un moyen efficace pour vous afin de s'adapter avec les nouveaux changements					
4	En communiquant, la direction vous rappelle et veille sur la continuité du processus du changement					
5	La direction vous encourage à s'approprier les nouvelles habitudes et modes de fonctionnement					
6	La direction vous rappelle la nécessité du changement et ses avantages par rapport à la situation ancienne					

## **Annexe 02**

# **Questionnaire adressé aux dirigeants d'entreprises**

## Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion sur le **thème de la communication interne et le changement organisationnel**, nous vous prions de bien vouloir répondre avec un (X) dans la case qui vous convient. Nous vous informons que nous conservons le total anonymat et que les résultats seront utilisés uniquement pour des fins scientifiques.

### Présentation de l'entreprise :

1. Nom de l'entreprise :

.....  
.....

2. Wilaya :

.....

3. Date de création :

4. Domaine d'activité :

.....  
.....

5. Nature :

Privé

Public

Mixte

6. Effectifs :

.....

### Informations générales :

1. Genre :

M

F

2. Fonction :

.....  
.....

3. Ancienneté :

De 1 à 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus que 10 ans

**La stratégie de la communication interne en entreprise :**

1. Par quelle vois vous circulez l'information généralement?

- La direction                       Les représentants syndicaux                       Les salariés

2. Les informations sont disponibles aux salariés ?

- A leur demande                       Par une volonté des représentants syndicaux  
 Par une volonté de la direction

3. Trouvez vous utile les informations qui découle de ?

	Oui	Non	Par fois
La direction			
Les représentants syndicaux			
Les salariés			

4. Vous jugez claire les informations communiquées par la direction ?

- Oui                       Non                       Par fois

5. La direction diffuse des informations concernant :

	Oui	Non	Par fois
L'activité de votre entreprise			
Les conditions du travail			
Vos droits			
Les mouvements du personnel			
Les stages et formations			
Les grands axes de développement de l'entreprise			

6. Vos portes sont ouvertes à tout moment pour écouter votre personnel ?

- Facile                       Difficile                       Par fois

7. Prenez vous le temps de discuter avec votre personnel pour connaitre leurs problèmes professionnel ?

- Oui                       Non                       Par fois

8. Vous diffusez toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement du travail ?

- Oui                       Non                       Par fois

9. Trouvez vous que les échanges entre les collègues apporte des solutions problèmes professionnels ?

- Oui  Non  Par fois

10. Encourager vous le travail ?

- En groupe  Individuellement

11. Selon vous, votre entreprise est ?

- Bien gérer  Mal gérer  Très mal gérer  Ne sais pas

12. Pensez vous que l'image qui véhicule à l'externe de votre entreprise est la même que vous viviez en interne ?

- Oui  Non

13. Que pensez-vous de la situation passée de l'entreprise par rapport à la situation actuelle ?

- Bonne  Moyenne  Mauvaise

14. Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement organisationnel ?

- Mutation de l'environnement concurrentiel  
 Dysfonctionnement interne  
 Evolution de la technologie  
 Exigence de la clientèle  
 Des causes internes

15. Selon vous, les retombés du changement organisationnel sont ?

- Les taches sont bien définies  
 Une décentralisation en matière d'exercer du pouvoir  
 Une satisfaction des salariés  
 Une autonomie plus large en matière de prise de décision

16. Quels sont les obstacles quand à la réalisation du changement organisationnel ?

- Problèmes d'adaptation  
 Besoin de formation  
 Manque d'information  
 Augmentation de la charge du travail  
 La résistance du personnel

**Veillez répondre par un (X) au choix qui vous convient sur un échèle de 5**

**(1 : Tout à fait d'accord), (2 :D'accord), (3 : Neutre), (4 : En désaccord), (5 : Tout à fait en désaccord)**

**Axe 01 : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen de motivation pour faire adhérer les salariés à la nouvelle vision de l'entreprise.**

Items		1	2	3	4	5
1	Votre stratégie de communication interne permet aux individus de bien se situer et de s'adhérer aux nouveaux changements					
2	Vous dégager une mobilisation et dynamique auprès de votre personnel dans les situations de changement organisationnel					
3	Vous définissez les principaux axes d'amélioration associée au changement organisationnel à votre personnel					
4	Vous donnez une importance au fait que les individus ressent une considération de leurs efforts fournit pour adhérer au processus du changement organisationnel					
5	Vous motivez votre personnel à travers la communication interne dans votre entreprise					
6	Vous informez le personnel des résultats et des améliorations réalisées au cour du processus du changement organisationnel					
7	Vous impliquez votre personnel dans la réalisation de votre stratégie					

**Axe 02 : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d'orientation pour accompagner le processus du changement.**

Items		1	2	3	4	5
1	Vous communiquez l'objectif du changement à votre personnel					
2	Vous communiquez les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre pour le changement à l'ensemble du personnel					
3	Vous définissez à votre personnel l'ensemble des actions qui leur permettent de se situer dans le processus du changement organisationnel					
4	Vous accompagnez votre personnel avec des formations pour aider à contribuer au processus du changement organisationnel					

<b>5</b>	Vous accompagnez et vous orientez votre personnel avec une communication interne efficace durant le processus du changement organisationnel					
----------	---	--	--	--	--	--

**Axe 03 : La stratégie de la communication interne en entreprise est un moyen d’encrage des nouvelles habitudes.**

<b>Items</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Votre communication interne a pour objet d’influencer le personnel pour changer des habitudes et des modes de fonctionnements anciennes dans des situations de changement organisationnel					
<b>2</b>	A travers la communication interne, vous encouragez le personnel à remplacer les anciennes habitudes et les modes de fonctionnement par les nouvelles exigences					
<b>3</b>	Vous utilisez la communication interne dans votre entreprise comme un moyen pour faire adapter le personnel aux nouveaux changements					
<b>4</b>	En communiquant, vous veillez à rappeler au personnel l’utilité et la nécessité de la continuité du processus du changement organisationnel					
<b>5</b>	En communiquant en interne, vous encourager le personnel à s’approprier les nouvelles habitudes et modes de fonctionnements					
<b>6</b>	En communiquant, vous veillez à rappelez au personnel la nécessité du changement et des avantage par rapport à la situation ancienne					

**La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel**

# **Table des matières**

<b>Introduction générale</b> .....	<b>2</b>
<b>Chapitre I : Aperçu sur la communication interne</b> .....	<b>16</b>
<b>Section 01 : Le cadre théorique de la communication interne</b> .....	<b>18</b>
1. L’approche mécanique de Shannon et Weaver.....	18
2. L’apport de la cybernétique.....	20
3. L’école de Palo Alto.....	21
4. Le modèle de Jakobson.....	22
5. Le modèle de Laswell.....	23
6. Le modèle de Newcombe.....	25
7. La théorie peircienne dans son cadre sémiotique.....	26
<b>Section 02 : Les aspects fondamentaux de la communication interne</b> .....	<b>27</b>
1. L’approche conceptuelle.....	27
2. Les objectifs de la communication interne.....	28
2.1.La compréhension.....	28
2.2.La circulation.....	28
2.3.La confrontation.....	28
2.4.La cohésion.....	29
2.5.L’action.....	29
3. Les différents mouvements de la communication interne.....	29
3.1.La communication descendante.....	30
3.2.La communication ascendante.....	31
3.3.La communication latérale.....	32
4. Les obstacles de la communication interne.....	34
4.1.Les différences culturelles.....	35
4.2.Les problèmes sémantiques.....	35
4.3.Les messages contradictoires.....	36
4.4.L’absence de la rétroaction.....	36
4.5.Les effets de la position hiérarchique.....	36
4.6.La surcharge d’information.....	37
<b>Section 03 : Les différents supports de la communication interne</b> .....	<b>37</b>

1. Les outils oraux.....	37
2. Les outils audiovisuels.....	39
3. Les outils écrits.....	39
4. Les outils technologiques.....	40
<b>Section 04 : Autre domaine de la communication d'entreprise.....</b>	<b>42</b>
1. La communication produit.....	42
2. La communication B to B.....	43
3. La communication financière.....	43
4. LA communication d'influence.....	45
5. La communication institutionnelle.....	46
6. La communication sensible.....	47
7. La communication d'acceptabilité.....	48
8. La communication de crise.....	48
9. La communication de proximité.....	50
10. La communication de recrutement.....	50
11. La communication internationale.....	51
12. La communication sur le développement durable.....	52
13. La communication non marchande.....	52
14. La communication publique.....	53
15. La communication politique.....	53
<b>Chapitre II : La réflexion stratégique.....</b>	<b>55</b>
<b>Section 01 : La relation entre la communication interne et le fonctionnement de l'entreprise.....</b>	<b>57</b>
1. Les attributs du nouvel environnement.....	57
1.1.L'incertitude de l'environnement.....	57
1.2.La complexité et la turbulence de l'environnement.....	58
1.3.L'hostilité de l'environnement.....	59
2. La dimension culturelle et identitaire de l'entreprise.....	60
2.1.Les éléments constitutifs de la culture d'entreprise.....	61
2.2.La dimension identitaire de l'organisation.....	62
3. La communication interne au service du management des connaissances.....	63

3.1.	De l'information à la connaissance à la compétence.....	64
3.2.	La capitalisation des connaissances.....	65
<b>Section 02 :</b>	<b>La stratégie de la communication interne en entreprise.....</b>	<b>66</b>
1.	Le projet d'entreprise, moteur d'action de l'entreprise.....	66
1.1.	Les enjeux du projet d'entreprise.....	67
1.2.	L'élaboration d'un projet d'entreprise.....	68
2.	Le métier de la communication interne.....	70
2.1.	Un métier transversal.....	70
2.2.	Un métier de gestion de l'actualité.....	70
2.3.	Un métier de conviction.....	70
2.4.	Un métier pédagogique pour développer la communication de l'entreprise.....	70
3.	La démarche stratégique de communication interne.....	71
3.1.	L'analyse de la situation et diagnostic.....	71
3.2.	Le choix d'un positionnement.....	71
3.3.	Le choix des objectifs.....	72
3.4.	Choix des cibles.....	73
3.5.	Le choix d'un message.....	75
3.6.	Le choix des moyens de la communication.....	76
3.7.	La planification des moyens.....	76
<b>Section 03 :</b>	<b>Les enjeux de la communication interne.....</b>	<b>77</b>
1.	Les enjeux internes.....	77
1.1.	La motivation du personnel.....	77
1.2.	La cohérence des actions.....	77
1.3.	Le changement des comportements.....	78
1.4.	L'amélioration de la productivité.....	78
2.	Les enjeux externes.....	78
2.1.	L'accroissement de l'interpénétration de l'environnement interne et l'environnement externe.....	78
2.2.	L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement.....	78
2.3.	La réalisation des objectifs externes.....	79

<b>Section 04 : Le plan de la communication interne.....</b>	<b>79</b>
1. Qu'est-ce qu'un plan de communication ?.....	79
2. Les dimensions d'un plan de communication interne.....	80
2.1.L'objet de la communication interne.....	80
2.2.Le domaine de la communication interne.....	80
2.3.L'étendue géographique de la communication interne.....	80
2.4.La cible de la communication interne.....	80
3. Les principes fondamentaux d'un plan de communication interne.....	81
3.1.L'existence.....	81
3.2.La continuité.....	81
3.3.La différenciation.....	81
3.4.La clarté.....	82
3.5.Le réalisme.....	82
3.6.La déclinaison.....	82
3.7.La cohérence.....	82
3.8.L'acceptation interne.....	82
4. Segmentation et ciblage.....	82
4.1.L'étape qualitative.....	83
4.2.L'étape quantitative.....	83
4.3.L'étape managériale.....	83
5. L'évaluation de plan de communication.....	83
5.1.L'analyse de la valeur de la communication du plan de communication interne.....	84
5.2.L'analyse de la valeur de persuasion du plan de communication interne.....	84
<b>Section 05 : Les technologies de l'information et de la communication.....</b>	<b>84</b>
1. Un aperçu sur les TIC.....	84
2. L'impact des TIC sur l'efficacité de la communication interne.....	87
3. Les nouvelles formes d'organisation de travail apporté par les TIC.....	89
3.1.Stratégique.....	89
3.2.Flexibilité.....	90
3.3.Le télétravail.....	90
3.4.Les équipes virtuelles.....	90

3.5.Les centres d'appels.....	91
3.6.Les centres de services.....	91
4. Les TIC facteur de changement.....	92
4.1.Des effets directs sur l'économie.....	92
4.2.Des effets sur les fonctionnements organisationnels.....	93
4.3.Des effets sur l'emploi.....	93
<b>Chapitre III : Le changement organisationnel.....</b>	<b>96</b>
<b>Section 01 : L'approche conceptuelle.....</b>	<b>98</b>
1. Le processus du changement, définition.....	98
2. Les dimensions du changement.....	101
2.1.La profondeur de changement.....	101
2.2.La rapidité du changement.....	101
2.3.Le mode d'imposition du changement.....	102
3. Les types du changement organisationnel.....	102
3.1.Les grandes transformations complètes.....	102
3.2.Les transformations du processus de fonctions.....	103
3.3.Les changements ciblés.....	103
<b>Section 02 : Les modèles du changement.....</b>	<b>103</b>
1. Le modèle de Kurt Lewin.....	103
2. Le modèle de Collerette et al.....	104
3. Le modèle de Kotter.....	104
4. Le modèle d'Edgar Schein.....	107
5. Le modèle d'ADKAR.....	108
<b>Section 03 : Comprendre le changement organisationnel dans l'organisation.....</b>	<b>109</b>
1. Les domaines du changement.....	109
1.1.La stratégie.....	110
1.2.La structure.....	110
1.3.Les systèmes.....	111
1.4.La culture.....	111
1.5.Le mode de management.....	112

2. Les causes du changement.....	112
2.1.Les causes externes.....	112
2.2.Les causes internes.....	114
3. Les causes d'échec du changement.....	114
3.1.Le manque de stimulation de sentiment d'urgence.....	114
3.2.La non constitution d'un noyau dur.....	115
3.3.Manque de vision concernant le changement.....	115
3.4.Un effort de communication minimale.....	115
3.5.Sous-estimer les obstacles.....	116
3.6.Ne pas donner des repères à court terme.....	116
3.7.Crier trop vite victoire.....	116
3.8.Ne pas ancrer le changement dans la culture d'entreprise.....	116
4. Les facteurs déclencheurs du changement.....	117
4.1.Les facteurs externes.....	117
4.2.Les facteurs internes.....	119
5. Les acteurs du changement.....	119
5.1.L leader de l'organisation.....	120
5.2.La direction générale.....	120
5.3.Les cadres intermédiaires.....	121
5.4.Autre acteurs organisationnels.....	122
5.5.Les acteurs externes.....	122
6. Les types d'acteurs de changement.....	123
6.1.Le modèle de l'animateur.....	123
6.2.Le modèle de militant.....	123
6.3.Le modèle pilotes et copilotes.....	123
<b>Section 04 : Les résistances au changement.....</b>	<b>124</b>
1. Définition des résistances au changement.....	124
2. Les différentes formes de résistances au changement.....	126
2.1.Les résistances individuelles.....	126
2.2.Les résistances collectives.....	126
2.3.Les résistances explicites.....	126
2.4.Les résistances implicites.....	126
3. Les causes de la résistance au changement.....	127

3.1.Les causes individuelles.....	127
3.2.Les causes collectives.....	127
3.3.Les causes culturelles.....	128
3.4.Les causes politiques.....	128
3.5.Les causes liées au système organisationnel.....	128
3.6.Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre.....	128
3.7.Les causes liées au changement lui même.....	129
4. Limiter les résistances au changement.....	130
4.1.L'éducation et la communication.....	130
4.2.La participation.....	131
4.3.L'appui et soutien.....	131
4.4.Négociation et accord.....	131
4.5.La coopération.....	131
4.6.La coercition explicite et implicite.....	131

**Chapitre IV : L'importance de la stratégie de la communication interne pour réussir le processus du changement organisationnel.....133**

**Section 01 : Les axes stratégiques du changement organisationnel.....135**

1. Les principes d'une démarche de changement.....	135
1.1.L'intégration de la notion de temps.....	135
1.2.L'intégration des différentes catégories du personnel.....	135
1.3.Construire et utiliser des dispositifs de gestion.....	136
2. Le rythme du changement.....	136
2.1.Le changement de rythme progressif.....	136
2.2.LE changement de rythme brutal.....	137
3. Les principes fondamentaux du changement.....	138
3.1.Principe de globalité.....	138
3.2.Principe de rupture.....	138
3.3.Principe d'universalité.....	138
3.4.Principe d'indétermination.....	138
4. Les principaux axes d'étude du changement organisationnel.....	138
4.1.Le changement comme processus.....	139
4.2.Le changement comme facteur de qualité de vie au travail.....	139

4.3.Le changement comme compétence manageriel du quotidien.....	139
4.4.Le changement comme comportement individuel d'adaptation (ou non) à une situation.....	140
4.5.Le changement comme ressource.....	140
4.6.Le changement comme stratégie.....	140
5. Les principaux enjeux du changement pour les dirigeants.....	141
5.1.L'orientation du changement.....	141
5.2.L'engagement du changement.....	141
5.3.La conduite du changement.....	141
5.4.Les ressources du changement.....	142
<b>Section 02 : Les différentes stratégies et modèle du pilotage du changement.....</b>	<b>142</b>
1. Les différentes stratégies de changement.....	142
1.1.Stratégie de changement planifié.....	142
1.2.Stratégie de changement émergent.....	143
1.3.Stratégie de changement imposé.....	143
1.4.Stratégie de changement Co-construit.....	144
1.5.Stratégie de changement processe.....	145
1.6.Stratégie de changement développement humain.....	145
2. Les différents modèles du pilotage du changement organisationnel.....	145
2.1.Les modèles unidimensionnels.....	146
2.2.Les modèles multidimensionnels.....	147
2.3.Les méthodologies de type « gestion de projet ».....	149
2.4.Les approches structurées des grands cabinets de conseil.....	149
2.5.Les démarches psychosociologiques.....	150
<b>Section 03 : La conduite du changement.....</b>	<b>151</b>
1. L'étape du diagnostic.....	151
1.1.La réalisation de la note de cadrage.....	151
1.2.La cartographie des acteurs.....	151
1.3.Les segments du changement.....	152
1.4.La grille des leviers.....	152
2. Définir les outils pour maitre en œuvre une action de conduite du changement.....	152
2.1.Les outils de la phase diagnostic.....	152

2.2.Les outils pour déploiement des leviers.....	153
2.3.Les outils du pilotage du changement.....	154
3. Piloter une action de conduite de changement.....	154
3.1.Assurer le suivi d'un projet de changement.....	155
3.2.Le change Scorecard.....	155
3.3.Pérenniser le changement.....	155
<b>Section 04 : La communication interne comme soutien au changement organisationnel.....</b>	<b>156</b>
1. Les leviers de la conduite du changement.....	156
1.1.La communication interne.....	156
1.2.La formation.....	156
1.3.L'accompagnement.....	156
2. Le rôle de la communication interne dans la gestion du changement.....	158
3. Les contextes du changement où la communication interne est primordiale.....	161
<b>Chapitre V : Etude empirique.....</b>	<b>165</b>
<b>Section 01 : Méthodologie de l'étude.....</b>	<b>166</b>
1. L'approche de l'étude.....	166
2. L'échantillon de l'étude.....	167
3. L'outil de l'étude.....	175
4. Procédure d'application de l'étude.....	178
5. Les méthodes statistiques utilisées dans l'analyse des données.....	179
6. Les difficultés rencontrées et les limites de notre étude.....	180
<b>Section 02 : analyse et interprétation des résultats du premier terrain de recherche.....</b>	<b>181</b>
1. Présentation de l'entreprise Trans-canal.....	181
2. La stabilité du questionnaire.....	182
3. Description statistique de premier échantillon de l'étude.....	183
4. Analyse descriptive de la communication interne en entreprise.....	186
5. Analyse des axes de l'étude.....	202
6. Test de la normalité.....	224
7. Test des hypothèses.....	227

<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats du deuxième terrain de recherche.....</b>	<b>230</b>
1. Présentation du deuxième terrain de recherche.....	230
2. La stabilité du questionnaire.....	230
3. Description statistique du deuxième échantillon de l'étude.....	231
4. Analyse descriptive de la communication interne.....	232
5. Analyse des axes de l'étude.....	241
6. Test de la normalité.....	266
7. Test des hypothèses.....	267
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>271</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>277</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>289</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>296</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>301</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>314</b>

**Résumé :** L'ouverture du marché, la mondialisation des économies, ont créé un univers de compétition pour les entreprises qui s'est traduit par l'accélération de la conduite des changements à opérer comme facteur de succès.

En clair, l'entreprise se trouve désormais dans un environnement en mutation rapide dans lequel sa survie est conditionnée par sa capacité à modifier son mode de fonctionnement par l'élaboration d'un changement organisationnel gage de pérennité et de compétitivité.

D'un autre côté, et face à ces défis majeurs qui s'imposent aux entreprises, la communication interne véritable courroie de transmission, elle constitue un maillon essentiel dans la réussite d'un projet de transformation en vue d'une meilleure adhésion des différents partenaires internes aux objectifs de l'organisation.

L'intérêt de ce travail de recherche, est de mettre en exergue l'importance accordée par nos entreprises quant à l'ancrage de la communication interne au cœur même du management moderne comme levier incontournable d'accompagnement du processus de changement organisationnel.

**Mots clés :** Approche organisationnelle, Communication interne, Changement organisationnel, Culture d'entreprise, Entreprises algériennes

**Abstract :** The opening of the market, the globalization of economies, have created a world of competition for companies which has led to the acceleration of the conduct of changes to be made as a factor of success.

In other words, the company is now in a rapidly changing environment in which its survival is conditioned by its ability to change its way of functioning by developing an organizational change that ensures sustainability and competitiveness.

In the face of these major challenges facing companies, internal communication is an essential link in the success of transformation project in order to better integrate the various internal partners to the objectives of the organization.

The value of this research work is to highlight the importance given by our companies to the anchoring of internal communication at the very heart of modern management as an essential lever for accompanying the process of organizational change.

**Keywords:** Organizational approach, Internal communication, Organizational change, Corporate culture, Algerian's companies.

## **المخلص:**

لقد أدى انفتاح السوق وعولمة الاقتصاديات الى خلق عالم من المنافسة بالنسبة للشركات والذي ترجم بسرعة قيادة التغييرات كعامل نجاح.

بعبارة أخرى، أصبحت الشركة في بيئة سريعة التغيير، حيث أصبح بقاؤها مشروطا بقدرتها على تغيير طريقة عملها من خلال تطوير تغيير تنظيمي يضمن الاستدامة والقدرة التنافسية.

من جهة أخرى، وفي صدد مواجهة هذه التحديات الكبرى، يشكل الاتصال الداخلي حلقة أساسية في إنجاز مشروع التغيير من أجل دمج مختلف الشركاء الداخليين بأهداف المنظمة.

تكمن قيمة هذا العمل البحثي في تسليط الضوء على الأهمية التي توليها شركائنا في إرساء الاتصال الداخلي في صميم الإدارة الحديثة باعتباره أداة أساسية لمواكبة عملية التغيير التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** المنهج التنظيمي، الاتصال الداخلي، التغيير التنظيمي، ثقافة المؤسسة، المؤسسات الجزائرية.