



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA - BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE

*En vue de l'obtention du diplôme
de Master Spécialité: sociologie de la communication*

Thème :

**Le rôle de la communication interne dans le
rendement de l'entreprise en période de
La Covid-19**

Réalisé par :

BOUAIFEL RABAH

FEDALA MASSINISSA

Encadré par :

Mr. ABACCI MADJID

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2021- 2022

Remerciement

Nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour mettre au point et mener à bien cette recherche. Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidé et soutenu de près ou de loin à l'élaboration de ce travail. En particulier notre encadreur Mr Abbaci madjid pour ses précieux conseils et orientations qu'il nous a prodigués tout au long de la réalisation de ce mémoire, nous lui en sommes très reconnaissants.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ A mon très cher papa « Lounes » et ma très chère grand mère « Zbida » que Dieu les accueille dans son vaste paradis.
- ❖ ma chère maman « Nassira » que Dieu lui donne une longue vie.
- ❖ A mes chères sœurs : Louisa et Malika
- ❖ A mon cher frère : Rachid
- ❖ Mes oncles et tantes et A tous mes amis sans exception.
- ❖ A tous ce qui j'aime et ceux qui m'aiment pour ce que je suis.

RABAH

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A toute ma famille

Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragement. je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'offrez quotidiennement et votre bonté exceptionnelle.

Que dieu le Tout Puissant vous garde et vous procure santé et bonheur

Surtout Mouh et Nouh.

A nos chers amis

Pour nous avoir toujours accompagné

Massi

Liste d'abréviation

Abréviation	Signification
OPA	Offre Publique d'achat
CDI	Contrat de travail à Durée Indéterminée
CDD	Contrat à Durée Déterminée
PCA	Plan de Continuité d'activité
CSE	Comité social et Économique
CREAD	Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement
ONS	Office National des Statistiques
PME	Petite et Moyennes Entreprise
TPE	Très Petite Entreprise
TAP	Taxe sur l'activité Professionnelle
IRG	Impôt sur le revenu Global
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
FNI	Fonds National d'Investissement

La liste des tableaux :

Numéro de tableaux	Titre	Page
01	Plan de communication interne	25-26
02	Méthode du nombre d'employés	33 –34
03	Méthode de l'actualisation du budget de l'année précédente	34
04	Méthode de détermination du budget de communication interne à partir des objectifs de communication	35-36
05	Caractéristique de chaque type de PME selon la taille de l'entreprise	60-61

Liste des figures :

Numéro de figure	Titre	Page
01	Illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la motivation au travail. Communication interne Motivation au travail	44
02	Illustration de la réciprocité du lien d'influence entre la communication interne et la qualité du travail. Communication interne Qualité du travail	45
03	Illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la motivation au travail et la qualité du travail.	46
04	Illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail .	47

Sommaire

Introduction

La partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique :

Préambule.....	4
1. Les raisons du choix du thème.....	4
2. Les objectifs de la recherche.....	4
3. Problématique.....	4
4. L'hypothèse de recherche	8
5. Définition des concepts	8
6. La méthode et la technique utilisées.....	13

Chapitre II : La communication interne dans l'entreprise

Préambule.....	15
1. Aperçu sur la communication interne et ses caractéristiques.....	15
2. La place de la communication interne dans l'entreprise	21
3. Le lien entre les outils de la communication interne, et l'amélioration de la qualité de service	42
4. Conclusion.....	49

Chapitre III : L'impact de la covid-19 sur l'entreprise

Préambule.....	50
1. Le Télétravail durant la pandémie de Covid-19.....	50
2. Les Mesures de lutte contre le Coronavirus (Covid-19) et relation de travail.....	61
3. Les effets de la crise de la Covid-19.....	71
4. Conclusion.....	80

Conclusion Générale..... 84

Liste bibliographique

Introduction

Depuis son existence l'Homme a toujours eu besoin de communiquer avec autrui, un besoin qui il a poussé à développer différents langages et moyens à travers le temps. Il lui permet d'exprimer ses besoins, d'échanger des idées et de transmettre des valeurs issues de sa culture. Cette culture dans ce cas est considérée comme le facteur le plus dominant dans la communication, car c'est-ce qui conditionne l'image que nous donnons si nous communiquons avec les autres. L'Homme ne tente pas uniquement d'échanger des messages lorsqu'il communique avec des personnes, mais aussi de définir sa place dans la société, et c'est pourquoi il veille à ce que son rôle et sa place soient bien perçus et crédibilisés. Communiquer, cela signifie d'abord mettre en commun, partager, transmettre, établir une relation avec autrui et lui faire passer une information par exemple. Cette opération, anodine en apparence, n'a rien d'évident, les théoriciens de la communication ont tenté de dresser des modèles pour mieux comprendre ce processus. Le plus connu, celui de Shannon et Weaver, désigne un modèle linéaire simple : « un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit. »¹

L'entreprise étant une personne morale, exprime aussi ce besoin de communiquer et agir avec des publics externes pour véhiculer son identité, ses valeurs et de valoriser ses produits pour des fins commerciales, elle doit s'assurer que le message émis soit cohérent avec l'ensemble de ses objectifs. Mais étant un lieu de rencontre professionnelle et sociale de son personnel à l'interne. Explorer la communication des entreprises, marchandes et non marchandes, c'est insister d'abord sur le fait qu'il faut, pour travailler en entreprise, communiquer à chaque instant, à tous les niveaux, sous toutes les formes. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface.

Christian Regouby, dans son livre "la communication globale : comment construire le capital-image de l'entreprise ?" Il répartit les différentes formes de communication selon leur destination puis en fonction des types de publics visés. Selon cet auteur la communication globale regroupe trois grands groupes de la communication, celle de la communication à destination d'environnement, communication à destination marchande ainsi la communication

¹ Daniel Bô ; Matthieu Guével, "Brand Content Comment les Marques se Transforment En Médias, Dunod, Paris, 2009. Page 15

à destination interne. Cette dernière comprend la communication interne dont les destinataires sont : le personnel, les syndicats, la direction, les actionnaires, les filiales, le groupe s'il y a lieu.²

En à peine trois décennies, la communication interne s'est installée au cœur des entreprises et des organisations, sachant se rendre indispensable pour accompagner les grandes mutations vécues par nos sociétés (l'innovation, technologie, la concurrence...). La communication interne regroupe l'ensemble des actions mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination de ses salariés. Elle s'inspire de plus en plus souvent des techniques de communication marketing afin d'établir un climat social bénéfique et favorable aux bons résultats. Il est donc logique que si l'entreprise veut véhiculer une image à l'externe, elle doit s'assurer que cette image naît avant tout à l'intérieur. Elle doit avant toute chose entreprendre la communication interne car «Une communication claire et efficace à un impact important sur le climat de travail, la mobilisation des employés et la performance en général».³

La communication interne est également à la croisée de deux mondes que sont le marketing et le management (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011).⁴

Face à la pandémie du Covid-19, l'importance du rôle de la communication interne a été plus que démontrée. Ayant dû se montrer réactive et proactive, elle a eu pour principaux objectifs d'informer, rassurer, et accompagner les collaborateurs face à cette crise sanitaire. Au regard de l'effervescence provoquée, les collaborateurs ont été la cible prioritaire pour les services communication des entreprises. Et cela demeure une attente des consommateurs. En effet, selon une récente étude de TNS-Sofres, les consommateurs s'attendent à ce que les marques s'occupent d'abord et avant tout de leurs collaborateurs.

La crise n'ayant pu être anticipée, il a fallu communiquer en interne rapidement pour réduire au maximum les inquiétudes et ne pas laisser de place à la panique et à diverses formes de rumeurs et d'angoisse au sein de l'entreprise. Et cela sans pour autant se précipiter et négliger l'importance de réfléchir en amont sur les réponses à apporter et les actions à mettre en place.

² B. Dobiecki, "Communication des entreprises et des organisations psychosociologie", ELLIPSES, Paris, 1996, page 112

³ Jean-François DUMAIS, Guide de gestion des ressources humaines, édition TECHNO Compétences, 2003, P 50

⁴ J-Pierre BEAL, Franck FROMMER, Pierre-André LESTOCART. « Entre management et marketing : la communication interne » Demos Edition, Paris ,2011.

Concernant l'Impact que la Covid-19 a entraîné sur la communication interne : des changements et adaptations au niveau du type de contenus et supports. Effectivement, la crise a été l'occasion pour la communication interne de se réinventer que ce soit dans ses supports ou contenus. On peut citer à titre d'exemple comme initiatives, la diffusion de podcasts aux salariés, de tutos pratiques sur comment utiliser Zoom ou sur les modalités du chômage partiel. On peut aussi évoquer la mise en place de cours de sport ou d'activités détente à distance pour le personnel, des publications sur les réseaux sociaux d'entreprise plus légères, plus conviviales pour couper avec les consignes officielles et internes sur la question sanitaire. D'autres supports et outils ont aussi vu le jour comme l'édition de guides du télétravail, la mise en place de sondages internes pour avoir des retours sur le ressenti des employés ou encore la mise à la disposition des collaborateurs, d'une boîte mail spéciale « info-covid ».⁵

Dans cet ordre d'idée, nous voulons effectuer une recherche sur le rôle de la communication interne dans l'rendement de l'entreprise e période de la covid-19 dans le but de comprendre comment la covid-19 Influencer les entreprises et de répondre à la question de départ : quel est l'impact de la covid-19 sur la communication interne dans l'entreprise ?

Dans le premier chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique de la recherche à savoir les raisons du choix du thème et son objectif, la problématique de recherche, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisées, l'analyse thématique et la population d'enquête.

Dans le deuxième chapitre on va donner un aperçu sur la communication interne en premier lieu en tant que importante dans l'entreprise. En deuxième lieu on va parler sur le lien qui existe entre la communication interne et la qualité du service .

Dans le troisième chapitre on parlera sur le travail dans l'épreuve de la crise de la covid-19 en Algérie et dans un deuxième temps nous allons décrire les mesures algériennes de soutien aux PME.

⁵ <https://www.tangram-lab.fr/2021/02/11/communication-interne-des-entreprises-en-contexte-de-covid-19>

Préambule :

Ce chapitre est consacré à la présentation des différentes étapes méthodologiques et techniques utilisées durant l'élaboration de notre recherche, ainsi que les motivations du choix de notre thème et l'objectif général de cette recherche.

1. Les raisons du choix du thème :

Parmi les raisons qui nous ont poussés à choisir ce thème :

-l'importance du thème par rapport a notre spécialité (sociologie de la communication).

-l'actualité et la particularité de l'influence de la crise sanitaire sur l'entreprise, mais aussi pour approfondir notre savoir dans le domaine de la communication interne de l'entreprise en période du covid-19. Ce sera également pour nous l'occasion de connaitre le fonctionnement de l'entreprise dans le début et aux milieux de la pandémie du covid-19.

2. L'objectif de la recherche :

Toute recherche scientifique lors de sa réalisation est liée à un but principal visé par la problématique. Notre recherche à pour objectif de décrire et comprendre l'impact de la crise sanitaire dans les services de communication interne.

3. la problématique :

L'entreprise est un organisme vivant évoluant dans un milieu économique où se retrouvent les intérêts individuel et généraux. Depuis des années, nous assistons au développement des organisations et des façons de faire principalement liée aux méthodes et techniques de communication, que ce soit en interne comme en externe, dans le but de faciliter la création et la circulation des informations utiles en toute transparence afin de mieux s'exprimer et se faire comprendre.

-Selon Thierry LIBARET « si la communication concerne l'ensemble de l'entreprise, elle est de la responsabilité fonctionnelle de quelques-uns. Les structures variant suivant la

dimension de l'entreprise et le statut accordé à la communication. Les plus grandes possèdent une direction de la communication dépendant de la direction générale. ¹

La communication existe depuis toujours, et c'est un moyen qui influence la qualité du travail et l'image qu'ils exposent d'abord en interne pour mieux activer les ressources humaines et renforcer la motivation du personnel. D'après Palo Alto « On ne peut pas ne pas communiquer »². La communication interne au sein d'une organisation a un rôle prépondérant dans la stratégie de l'entreprise, c'est un véritable moyen pour minimiser et gérer les situations délicates et les anomalies, renforcer la cohésion entre les différentes composantes de l'organisation, nouer et gérer des liens de confiance entre les salariés et leur supérieurs dans le but d'assurer le bon fonctionnement, créer un climat favorable pour le travail et la production.

Pour Thierry LIBARET « le directeur de la communication a en charge différents types de communication. La communication institutionnel et les relations publiques lui sont systématiquement confiées, ainsi que la communication de crise et surtout la communication interne »³ Au sein d'une organisation, la communication interne est l'un des facteurs clés de la réussite alors qu'elle est très souvent sous-estimés par rapport à la communication externe. Au moment où de nombreuses organisations passent par des périodes d'instabilités et de dysfonctionnement, le rôle de la communication interne devient indispensable dans le maintien de l'image interne et des équilibres face aux menaces et renforcer les capacités individuelles et collectives. La nécessité de mobiliser, de rassurer, de motiver, d'informer et d'intégrer le personnel se fait sentir.

Selon Thierry Libaret « les salariés forment le public central de cette communication qui poursuit des objectifs de motivation et de décloisonnement. Trois types de communication interne sont généralement distingués : descendante, ascendante et latérale ; d'après Almeida N. et Libaert T., La communication descendante permet la transmission de l'information d'un niveau hiérarchique inférieur. C'est une communication à caractère formelle, et se développe à travers des moyens écrits ou audiovisuels et les réunions. le principal objectif de ce type de communication est de transmettre l'information axée sur la tâche afin de féliciter la coordination entre les différents paliers hiérarchique inférieur vers un niveau hiérarchique

¹ Thierry LIBARET Marie-Hélène WESTOHALEN , Communicator 6 éd, DUNOD, paris,2012,p70.

² Sybil GEHIN ? **Méthodologie de communication interpersonnel**, ESKA ,PARIS, 2001, p50.

³ Thierry LIBARET, op .cit, p79.

supérieur. La communication horizontale permet des échanges entre les membres d'un service ou entre les différents services de l'organisation. Ces échanges s'effectuent principalement entre les individus qui occupent le même niveau hiérarchique. La communication horizontale est importante parce qu'elle permet la coordination des activités et la transmission d'information servant à résoudre des problèmes conjoints. Le modèle de communication horizontale est également celui qu'utilisent les individus pour transmettre leur appui émotionnel et social à leurs collègues.⁴ La communication interne utilise des moyens qui lui sont spécifiques : journaux, internes, intranet, mais tend à être de plus en plus ouverte. La communication interne ne l'est plus totalement, elle s'exerce plutôt autour d'un continuum interne-externe qui se déplace en fonction des situations et des enjeux »⁵. Aujourd'hui plus que jamais, la résolution des crises qui menacent l'organisation repose sur l'efficacité du processus de communication interne et des ressources humaines. Il est donc nécessaire que le facteur humain et le système de communication interne atteignent la performance afin de guetter d'éventuelles crises et préparer l'ensemble de l'organisation à affronter la moindre secousse qui risque de briser ou d'affecter le quotidien de l'organisation. La cellule de crise doit adopter certains réflexes afin d'être présente le plus efficacement possible et de gagner du temps au moment où survient la crise.

Dans le contexte actuel, une crise est une rupture dans le fonctionnement normal d'une organisation ou de la société, qui résulte d'un événement brutal et soudain. L'élément déclencheur et/ou la soudaineté d'une crise de la covid-19 provoquent une situation nouvelle face à laquelle il faut réagir en urgence. Des risques qu'il n'est pas toujours possible d'anticiper et qui peuvent avoir des conséquences fortement dommageables pour l'entreprise : perte des parts de marché, perte de savoir-faire, perte de crédibilités, perte de clientèle, etc., quelques réflexes acquis au préalable permettront de mieux gérer les premiers heurs et les aléas propres à chaque crise.

Durant cette crise du corona virus, certaines entreprises n'ont pas su comment réagir. Les collaborateurs se sont retrouvés désorientés, et rapidement, la crise qui était à l'origine exclusivement sanitaire s'est transformée en crise économique et sociale.⁶

⁴ Nicole d'Almeida, Thierry LIBAERT, *la communication interne de l'entreprise*, 2^e éd, DUNOD, Paris, 2007, p17-18.

⁵ Thierry libaret, op ,cit, p 28.

⁶ <https://steeple.com/blog/communication-interne/communication-interne-crise>

Selon le chercheur au sein du CREAD, 56% du personnel n'a pas pu rejoindre son lieu de travail en 2020 à cause de la crise sanitaire. Un impact ressenti de façon plus importante dans les secteurs des services.⁷

Les PME algériennes se sont trouvées confrontées à une situation de défis et de risques causée par la pandémie depuis le début du confinement, l'ensemble des unités de production et de commercialisation sont touchées par les mesures préventives prises par les autorités tels que la fermeture des commerces et des lignes de transport, la chose qui a provoqué une baisse importante de la demande sur les produits et les services de première nécessité, ce qui a induit à un ralentissement remarquable de l'activité économique. La baisse des prix des hydrocarbures dans le marché mondial et la propagation du Coronavirus ont considérablement perturbé l'économie algérienne qui reste dépendante au secteur des hydrocarbures. Suite à cette situation imprévue et les répercussions de la pandémie sur les plans économique et social, les autorités algériennes ont mis en place une série de mesures permettant de pallier à des dysfonctionnements causés par le confinement sanitaire et pour but de maintenir l'activité économique. La crise sanitaire s'est transformée en une forte crise économique qui se profile dans la majorité des pays, Le gouvernement algérien doit faire face à ce choc par l'application de plans d'aide et d'autres mesures de soutiens aux entreprises afin de contenir la crise économique.

A cet égard, une bonne communication à une grande valeur pendant une crise dans la mesure où la plus part des problèmes sont résolus grâce à un bon système de communication, et cette dernière est considérée comme un moyen de gestion dans une situation de crise.

L'objet de notre recherche est de connaître le rôle de la communication interne dans le rendement de l'entreprise en période de la covid-19

Pour mieux réaliser ce noble travail de recherche, il est soulevé de se poser les questions principales suivantes :

- 1) Quel est le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise dans la situation de crise ?
- 2) Quel est l'impact du coronavirus (covid-19) sur les PME Algériennes ?

Hypothèses secondaire :

- 3) Comment le coronavirus (covid-19) affecte-t-il l'économie nationale ?

⁷ <https://www.algerie-eco.com/2021/06/25/chiffre-daffaires-des-entreprises-teletravail-et-emploi-ce-que-revele-une-enquete-du-cread-sur-limpact-du-covid-19/>

4. Les hypothèses :

L'hypothèse est la proposition qui anticipe une relation entre deux éléments, soit le phénomène lié à notre étude et un second phénomène ou un concept. Il s'agit d'une affirmation provisoire qui sera mise à l'épreuve au travers de la recherche. L'hypothèse indique la direction que souhaite prendre le chercheur par rapport à son objet d'étude. Elle sert de fil conducteur durant la recherche, puisqu'il s'agira de la vérifier par le biais des données récoltées.

Selon MACE Gordon et PETRY François « l'hypothèse est envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. »⁸

Toute recherche scientifique suppose une ou plusieurs hypothèses : qui est une réponse provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, ces hypothèses doivent être donc confirmées ou bien infirmées. Selon ANGERS Maurice elle est comme étant « une énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs phénomènes »⁹

Donc pour répondre à notre problématique nous avons opté pour les deux hypothèses qui suivent :

1. Le rôle de la communication interne est de veiller à diffuser et faire circuler des informations pertinentes et utiles en temps réel permettant aux employés et dirigeants de mener à bien leurs tâches pour gérer la menace.

2. L'entreprise déploie des stratégies de communications interne pour améliorer le rendement en période de covid-19.

5. Définition des concepts :

Définition de la communication :

La communication est l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics-cibles (d'après Lendrevie), et Lindon.D.- Mercator, 8^e ed, Dunod 2006.1 D'après

⁸ Gordon MACE, François PETRY, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche en science sociale**, 3^e édition, De boeck, laval, 2000, p 41.

⁹ Angers Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Edition casbah, Alger, 1997, p102

cette définition, la communication pour l'entreprise est d'établir un ensemble de signes et des informations qui sont utiles pour elle vers sa cible afin d'atteindre ses objectifs.¹⁰

Les définitions sur la communication abondent, selon le dictionnaire «Le Robert), le mot latin communication, avait en 1365 comme synonymes, les termes «commerce» et «relation». «Communication est le fait de communiquer qui dérive du latin communicare: être en relation avec.». En verbe transitif dès 1557, communication veut dire faire connaître quelque chose à quelqu'un. Il prend le sens de dire, divulguer, donner, livrer, publier, transmettre une nouvelle. Le mot renvoie également à mander, confier, expliquer, parler. Il y a un troisième sens qui veut dire rendre commun dans le sens imprimer, donner, passer, contaminer.¹¹

En verbe intransitif, dès le 14^e siècle, communiquer c'est être, se mettre en relation, et prend le sens de parler avec quelqu'un, ou écrire à quelqu'un. A partir de 1681. Communiquer signifie «correspondre», le mot communiquer est utilisé pour signifier la relation, ou les liens entre les choses (vase communicant, couloir de communication). Les contraires du verbe communiqué sont: se taire, cacher, garder et retenir.

- En langue arabe, la communication est souvent désignée sous le vocable d'ITTISAL. L'étymologie du mot est WATAL, qui veut dire « arriver », il donne EL ITTISAL qui veut « faire arriver d'un lieu à un autre un message (écrit, parole) ou quelque chose (objet). Les synonymes du mot communication en langue arabe sont : LAHAKA, RABATA et ALLAKA .¹²

Définition de la communication interne :

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés. Elle dépend du service des ressources humaines. L'objectif est généralement de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise.¹³

¹⁰ Glaude Demeure, Aide-mémoire, Marketing, Dunod 6^e éd Paris 2008.

¹¹ www.lerobert.com

¹² Abdelkrim BOUHAFS, la communication dans l'entreprise : A l'usage des étudiants et des professionnels. Edition : 5482 Page :18

¹³ Nicole d'ALMEIDA Thierry LIBERT ? La communication interne des entreprises 7^e édition DUNOD 2014 Paris, P 07.

Définir la communication interne est à la fois une chose facile et difficile en même temps. C'est une chose facile si l'on prend une position d'observateur et que l'on recherche une définition neutre. Principes et pratiques qui permettent les échanges messages, On dira alors que la communication interne, c'est l'ensemble des

D'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation. Par contre, c'est une chose difficile lorsque l'on veut en quelques mots exprimer que la communication interne c'est une dimension à part entière du management d'une organisation et qu'elle est indissociable de l'évolution des conceptions en la matière. 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. Les années 80-90 marquent une nouvelle étape parce que la communication interne devient une fonction institutionnalisée dans

L'entreprise au même titre que le service de marketing, le service de

Contrôle de gestion ou le service des méthodes. Déjà Thévenet (1988), souligne que l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne, elle doit veiller à la

Qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement. Cette mission est analysée par cet auteur comme la réponse à quatre impératifs: L'impératif bureaucratique, c'est l'expression de la conception mécaniste de l'entreprise qui demeure et se développe à travers une

Multitude de supports et canaux de diffusion comme les notes de services, le journal interne, les réunions d'information ou tout simplement la transmission orale de consignes.

L'impératif relationnel, c'est la volonté d'instaurer un climat de communication qui agisse sur les comportements et les perceptions. Au plan individuel, chacun a besoin d'établir des relations et de communiquer avec l'entreprise et les autres acteurs. Au plan collectif, un bon climat relationnel est source d'un bon climat social. L'impératif symbolique, c'est la dimension qui représente la collectivité humaine et le sens de l'appartenance de chacun, l'expression du sens commun permet à l'entreprise de mieux fonctionner et à chacun de faire vivre sa réalité sociale dans un creuset collectif. L'impératif stratégique, c'est la représentation d'un pouvoir qui vise à diriger, contrôler, influencer et maîtriser l'ensemble des

Stratégies individuelles. La fonction de communication interne sera le résultat d'une spécialisation des tâches. Le responsable de la communication interne prend en charge la gestion des outils existants comme le journal interne et se fixe pour mission principale le

fonctionnement, de la communication à l'intérieur de l'organisation: réseau de correspondants, événements et manifestations internes, accueil et intégration des nouveaux embauchés, développement d'une culture d'entreprise. de communication interne gère des projets de communication En dehors de cette mission permanente, le responsable interne liés à l'activité de l'entreprise - adhésion à une nouvelle identité visuelle, projet de renouvellement du système informatique, changement stratégique de l'activité commerciale, projet d'amélioration de la qualité de service, pour ne citer que ces tâches.il s'agit de l'échange au sein de l'organisation. De messages entre les deux pôles de l'entreprise (direction et salariés) au moyen de canaux appropriés. La communication dans l'entreprise est destinée à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de celle-ci .c'est un processus à double sens, il englobe à la fois la transmission d'ordre, d'information et de conseils à un individu investi de responsabilités particulière, et de la transmission des décisions prises par ce même individu aux autres parties de l'organisation .¹⁴

L'entreprise : Affaire agricole, commerciale ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou services pour le marché ; unité économique de production ; firme : Entreprise industrielle, commerciale.¹⁵

PME

le journal officiel des communautés Européennes du 30avril 1996définit la PME « comme une entreprise indépendante financièrement, employant moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaire plafonné à 40 million d'euros ».[Torres. O.1998 p 04].

Cette définition se base sur des critères endogènes à l'entreprise telle que la dimension humaine. Les chiffres d'affaires et elle a négligé les critères exogènes

La PME est d'abord une entreprise qui se caractérise par une très forte centralisation des modes de gestion. La personnalité du dirigeant s'exprime à travers les différentes facettes de la gestion quotidienne de son entreprise. Les valeurs du dirigeant, son profil psychosociologique, ses buts et aspirations déterminent le fonctionnement de l'entrepris.[Ibid. P21]

¹⁴ Abdelkrim BOUHAFS, la communication dans l'entreprise : A l'usage des étudiants et des professionnels.

Edition : 5482 Page : 101

¹⁵ www.larousse.fr ,dictionnaire français.

Dans cette définition on remarque l'introduction d'un nouveau élément qualitatif englobant la responsabilités du dirigeant et son aspect cognitif.

L'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne et adoptée par l'Algérie, fondée sur les trois critères les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise.

L'Algérie a adopté la Charte de bologne sur le PME n juin 2000 et définit les différents types d'entreprise comme suit :

Les moyennes entreprises : est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personne et dont le chiffre d'affaires et compris entre 200 millions et 2 milliards de DA ou dont le total du bilan y compris entre 100 et 500 millions DA.

La petite entreprise : est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de DA.

La très petite entreprise : ou micro-entreprise, est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 million ou dont le total du bilan n'excède pas 10 million de DA. »[Assala. K. 2006.03].

On remarque alors, que les PME ne se caractérisent par aucune définition unique. En effet, ce secteur n'a rien d'homogène puisqu'on compte les très petits entreprises, les moyennes, les travailleurs autonomes, les artisans,....etc.

La définition statistique de la PME varie d'un pays à l'autre. On tient généralement compte de la valeur du chiffre d'affaire et /ou de la valeur des nombre d'effectifs.

La crise : Selon Thierry LIBARET « la crise est un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation ». ¹⁶

Selon Elodie CALLY « La crise est l'un des phénomènes les plus en vue des sociétés modernes, c'est pour cela aucune société quelque soit sa taille n'est à l'abri d'une situation de crise : accident, problème de gestion des ressources humaines, conflits, Ets. » ¹⁷

¹⁶ Thierry LIBARET la communication de crise, DUNOD, Paris,2015, P09 .

¹⁷ Elodie CALLY , Réussir ses relations presse, DUNOD,Paris,2011,p03.

COVID-19 :

Covid-19 fait référence à « *Coronavirus Disease 2019* », la maladie provoquée par un virus de la famille des *Coronaviridae*, le SARS-CoV-2. Cette maladie infectieuse est une zoonose, dont l'origine est encore débattue, qui a émergé en décembre 2019 dans la ville de Wuhan, dans la province du Hubei en Chine. Elle s'est rapidement propagée, d'abord dans toute la Chine, puis à l'étranger provoquant une épidémie mondiale.

Le Covid-19 est une maladie respiratoire pouvant être mortelle chez les patients fragilisés par l'âge ou une autre maladie chronique. Elle se transmet par contact rapproché avec des personnes infectées. La maladie pourrait aussi être transmise par des patients asymptomatiques mais les données scientifiques manquent pour en attester avec certitude.¹⁸

6. La méthode utilisée :

Afin de répondre à la question de notre problématique, à savoir l'impact de covid-19 sur la communication interne de l'entreprise Meriplast à Bejaïa. Nous avons opté pour une méthode qualitative afin de comprendre le phénomène et de vérifier les hypothèses de travail, cette dernière nous a permis d'analyser de manière qualitative et approfondie les réalités concrètes de la structure sociale sur le processus de la communication interne de l'entreprise .

A l'aide de cette méthode, on a pu recueillir des informations en profondeur et de façon fluide, et elle s'avère incontournable pour obtenir un panorama quotidien des sphères auxquelles les travailleurs de gérer l'environnement interne de leur entreprise.

7. La technique utilisée :

Parmi Les techniques de la méthode qualitative, nous avons choisi l'entretien semi-directif et cela dans le but de recueillir des données qualitatives et puisque notre population est restreinte, ce qui fait le meilleur moyen qui va nous permettre de recueillir des faits au près de la direction des gestion des ressources humaines.

Donc l'entretien semi-directif nous a permis d'analyser l'environnement interne de l'entreprise car il se focalise sur des cas particuliers en termes d'arbitrage entre privé (les liens, connaissance, Etc.) et professionnel (la gestion de l'environnement interne en période de la Covid-19

¹⁸ WWW.FUTURA-SCIENCES.COM

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

Préambule :

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.

En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces.¹

Section 01 : Aperçu sur la communication interne et ses caractéristiques.

1. Les outils de la communication interne :

La démarche privilégiant les outils représente une des principales dérives de la communication interne. Parce que le management est trop souvent dans un horizon de court terme, il aura tendance à raisonner en termes d'utilisation d'outils au lieu d'engager à une réflexion sur les attentes et objectifs. Les outils se sont beaucoup diversifiés, principalement avec l'emploi d'intranet, des messageries électroniques et des internes. Une réelle panoplie est désormais à la disposition des responsables de la communication interne.

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite. Un des éléments du problème consiste dans la surcharge informationnelle. Ceux-ci sont alors assimilés au gaspillage de temps et d'argent, à un ciblage imparfait et, plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. Trop d'information tue l'information.

Les outils écrits passent prioritairement par les moyens écrits mais ne s'y réduisent pas. L'écrit a longtemps été le point de focalisation des critiques envers la communication interne.

¹ Jean-Marc Décaudin , Jacques Igalens avec la collaboration de Stéphane Waller , La communication interne, Stratégies et techniques, 2 édition, édition Dunod, Paris, 2009.

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

Le publique de l'entreprise avait tendance à se répartir entre ceux qui se plaignaient de recevoir trop de documents et ceux qui se plaignaient de ne pas en recevoir assez. Aujourd'hui cette critique s'est déplacée principalement vers les messageries électroniques mais le rôle de l'écrit papier reste important, même s'il a tendance à ne plus se concrétiser que sous la forme du journal interne. À l'inverse, malgré ses remises en causes, il n'y a pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe par l'écrit. Celui-ci présente, et particulièrement depuis la généralisation des messageries électroniques et de l'intranet vers la fin des années 1990, les avantages de sa souplesse, de sa rapidité de mise en œuvre, de sa faculté de relecture et surtout de sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus important qu'à l'oral. « C'est vrai parce que c'est écrit », il faut toutefois se méfier des oppositions écrite / oral et les deux approches sont souvent complémentaires.

Cette observation doit s'interpréter en parallèle avec la question centrale de toute démarche de communication interne : quel est l'objectif ? S'il s'agit de répondre à un problème de climat social morose basé sur une inquiétude envers les orientations de l'entreprise, sur la méconnaissance de la stratégie industrielle, sur les prochains accords sectoriels, sur les menaces des restrictions ou d'OPA, etc. l'écrit sera le pivot de la reconquête de la confiance. à l'inverse, si le problème à résoudre est celui d'un manque de crédibilité de la direction, d'un besoin de participer à la maîtrise de son activité, d'un souhait d'accroître sa liberté d'expression, alors l'écrit ne pourra être qu'un élément réduit de résolution du problème.

1.1 Les outils descendants :

Le journal d'entreprise

Le journal d'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle. Selon une étude de l'association communication et Entreprise, 94% des entreprises de plus de 1000 salariés possèdent un journal interne, avec souvent un fort émiettement puisqu'en moyenne, chacune d'entre elles quatorze supports papier. conçu prioritairement comme un vecteur d'information vers les salariés, le journal d'entreprise permet en outre une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel. outil souple et contrôlable, il lui est souvent reproché une tonalité trop hiérarchique et un manque d'interactivité. À ceci s'ajoutent deux tendances négatives ; la réduction des budgets de communication interne qui amène à remplacer le journal interne par des formules moins onéreuses, le progrès des nouvelles technologies de la communication (messagerie, intranet, etc.) qui se posent en substitut du journal classique, Afin de surmonter ces remises en cause,

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

le journal d'entreprise devra soigneusement se repositionner voire se relooker. Il devra préalablement reconsidérer ses objectifs.²

2. Les obstacles à la communication interne

Comme cela a été précisé précédemment, la communication interne a la capacité potentielle d'apporter de grands bénéfices à une organisation. Ses finalités sont multiples mais on est en droit de s'interroger sur les résultats réels que l'on est en mesure d'espérer. On entend régulièrement parler de « l'utopie de la communication interne » (Ely, 2015, p.197). Si elle a sur papier tout ce qu'il faut pour être un outil fédérateur, c'est malheureusement bien loin d'être le cas dans la pratique. Dans de nombreux cas, elle ne sert qu'à transmettre des informations de façon unilatérale en partant du sommet de la pyramide hiérarchique pour descendre jusqu'à la base de celle-ci. (Ely, 2016) Cobut et Donjean ont relevé une série d'obstacles qui peuvent empêcher la communication interne de remplir à la perfection toutes ses finalités. (Cobut & Donjean, 2015)³

3. L'approche systémique de la communication interne :

L'approche systémique de la communication incite à lire l'entreprise comme un système de comportements et de contextes en interaction. De ce point de vue, l'organisation est donc directement définie en termes de communication. La culture d'entreprise – au sens courant de culture induite par le management - apparaît dès lors comme une perturbation stratégique du système de communication

Interne ou, autrement dit, de la culture de l'entreprise. Ce type d'intervention n'est donc pas sans présenter certains paradoxes et poser certaines questions dont la moindre n'est pas de s'accorder sur la notion de communication interne elle-même.

Si on accepte le point de vue proposé ci-dessus, alors, tous les comportements manifestés dans l'entreprise, serait-ce même le silence, ont valeur d'information. Ils signifient quelque chose et ils s'influencent les uns les autres. Les personnes communiquent partout ce qui se fait, se dit, se vit de concrètement observable entre elles. Mais ce «jeu» est évidemment régi

² Jean-pierre Lehnisch, la communication dans l'entreprise 7 édition.Paris,

³ Mayeur, Adrien. Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2017. Prom. : Cobut, Eric.

<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11372> Page 09

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

par des règles auxquelles les acteurs sont socialisés à la fois formellement (gestion des personnes, règlements, procédures à suivre, consignes,...) et spontanément (relations entre personnes, bouche à oreille, pratiques habituelles, consignes entre pairs,...). Tout cela fournit à chacun, employé, ouvrier, cadre, directeur ou visiteur, les éléments de contexte dont il a besoin pour se repérer et agir à bon escient dans l'entreprise: « on ne communique pas, on prend part à une communication » .

Dans cette optique, les manières de faire, de recruter, de travailler, de former et de se former, d'administrer, de diriger, d'exécuter, d'informer, de rémunérer, d'évaluer, de promouvoir, de formelles de l'entreprise sont des actes de communication dès qu'il licencier, etc., bref, de mettre en cuver l'ensemble des procédures s'agit de comportements en interactions. Que L'approche systémique de la communication fait ressortir le manager est au centre d'un système récurrent d'interactions. Cela veut dire que l'on ne peut plus considérer qu'il est la source exclusive génératrice et inductrice de tout ce qui se passe du point de vue de la communication. En réalité il participe à la construction d'un système cohérent d'échanges. Ses actions de communication sont à la fois inductrices des communications des autres et induites par celles-ci. **La communication formelle et informelle constitue ensemble la communication interne de l'entreprise.**

Au regard de cette approche, c'est donc l'entreprise elle-même qui est lue comme un système de comportements et de contextes en interactions. Autrement dit, du point de vue pris ici, l'organisation est directement définie en termes de communication.

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 L'émergence de l'entreprise «post-taylorienne) ne peut qu'accentuer cette intérêt stratégique. La réduction des niveaux hiérarchiques et la modification du rôle des cadres laissent la place à une communication directe avec les salariés qui ne porte pas ombrage à la communication par la ligne hiérarchique.⁴

⁴ Nicole D'almeida, Thierry Libaert, La communication interne des entreprises, 7 édition, édition Dunod, Paris, 2014. P 103

3. Les objectifs de la communication interne :

Définir l'objectif de la communication interne, c'est répondre à une problématique de demande et d'offre. D'une part la demande du salarié, ce qu'il désire savoir, ses inquiétudes, ses objectifs. Ceux-ci peuvent être très différents d'un contexte à l'autre. D'autre part l'offre de l'entreprise par son message, son projet et son image qu'elle désire partager avec ses employés. L'offre se doit d'être adaptée. Elle doit être régulière et fréquente. L'information matière première de la décision, doit circuler dans tous les sens Elle doit pouvoir descendre et tout aussi bien remonter.

Les attentes des salariés face à la communication interne sont nombreuses. Elles sont surtout variées et différent selon que l'on s'adresse à un cadre ou à un ouvrier, selon le secteur d'activité de l'entreprise ou selon le pays, pour ne citer que ces paramètres. Il n'existe pas une communication interne unique mais une «multitude » de communications qui répondent chacune aux aspirations des uns et des autres. Il est par exemple tout à fait impossible d'envisager de communiquer de la même manière dans différents pays.

Une des fonctions de la communication interne est de transmettre une information, de tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels de la société afin d'accompagner le projet d'entreprise. Elle doit être au service du projet d'entreprise. La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs engagements budgétaires. La démarche de projet est acte de réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des communication, il devient insensiblement principe d'organisation. Il s'agit de bien faire comprendre une stratégie aux salariés qui en seront les acteurs. Restructuration, regroupement, modernisation sont des mutations qu'il est nécessaire d'expliquer ne serait ce que pour atténuer les réactions de résistance des employés. Rien n'est plus dommageable pour une entreprise qu'une mauvaise information en interne. Les conséquences sont non seulement une perte de confiance en interne des salariés envers l'entreprise, mais au-delà une répercussion sur son l'image publique.

Le deuxième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble des Valeurs afin de développer une appartenance à

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel. Dans cette optique, la communication interne doit fédérer les employés pour créer une «culture d'entreprise» sans toutefois tomber dans le piège du communautarisme. up to 50

Cette culture est bien entendu générée par l'histoire de l'entreprise et par les individus qui l'ont faite. En Algérie, on retrouve cette notion très forte dans des sociétés comme Sonelgaz et Air Algérie où la notion «d'appartenance» à un groupe est très importante, et se perpétue généralement de générations en tour. Elle est également générée par les événements qui entourent générations, les enfants des employés devenant employés à leur l'entreprise. Que ce soit un événement annuel préparé, en interne, pour présenter les nouvelles réalisations et les résultats, ou en externe, la vague de neige dans une grande partie de l'Algérie en 2012 a permis à Sonelgaz d'intégrer dans sa culture son extraordinaire mobilisation. Le principe est de rassembler les employés de symboles et de valeurs partagés par tous afin

D'inciter à mieux travailler ensemble. Ainsi, chaque entreprise entretiens ses propres codes (vestimentaires, sociaux...) et ses rituels (visites, primes de départs..), autant de repère utiles à tous. Pour se retrouver dans ce petit univers. L'objectif est d'influencer et d'orienter le comportement de chacun et de créer une unicité de l'entreprise.

Enfin, la communication interne a pour but d'accompagner le management en favoriser le dialogue et l'échange au sein mémés des équipes. L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de

Travail. Les organisations modernes dites cellulaires ou en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux. Elles sont irriguées par la communication: multiplication des échanges, réunions de travail collectif et communication inter métiers. Information et communication sont

Aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quelque soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans Son rôle communicant.

Savoir qui travaille avec qui, comment, qui doit être contacté dans quelle nécessité, échanger les expériences, les savoirs. Bref, ne pas faire de l'entreprise un empilement de personnes mais réseau de compétences. Cela se présente sous la forme de colloques d'échanges, de réunions, mais aussi sous la forme de base

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

Connaissances ou d'articles sur les méthodes de travail d'un tel ou d'un autre.

Pour résumer de manière synthétique, on peut rassembler la communication interne autour des actions suivantes. Écouter produire de l'information, distribuer cette information, animer, conseiller, planifier et coordonner.

Écouter le salarié, produire l'information pour répondre à une attente, distribuer l'information à l'aide de différents médias que nous avons présenté dans le chapitre précédent, animer les débats afin d'aider à intégrer l'information et à la rendre crédible, conseiller ceux qui, tous les jours, ont pour mission de transmettre cette information, et enfin planifier et coordonner toutes ces actions pour convaincre mieux et confronter ce travail au réel.⁵

Section 02 : la place de la communication interne dans l'entreprise.

1) La stratégie de communication interne :

1.1 Le cadre théorique de la communication interne :

La communication interne des entreprises et des organisations amène une réflexion et un retour sur la communication en général et plus précisément sur les théories de la communication. Science récente, la communication ne se réfère pas à une seule théorie, à un paradigme unique mais plutôt à un ensemble de théories, à une diversité paradigmatique se positionnant au carrefour de nombreuses disciplines telles que la linguistique, la sociologie des médias, la sémiotique, la psychologie... Synthèse des différentes théories de la communication en agrégeant deux conceptions apparemment différentes: la communication simple support de transmission d'un message ou le « tout communication » suggérant que toute action communique même si ce n'est pas sa finalité première. Enfin, il convient de préciser qu'une communication se différencie d'une simple information. Cette dernière est le contenu d'un message alors que la communication est un système intégrant différents acteurs et actions, entre autres éventuellement des informations. Cette richesse permet d'envisager une Émergentes au XX siècle dans les années quarante et cinquante, avec les travaux de Shannon et de Weaver (1949), de Wiener (1948) ou de l'École de Palo Alto, les sciences de la communication ont donné un cadre théorique aux communications d'entreprise et, en particulier, à la communication interne. Le modèle positiviste de Shannon, créé dans un cadre industriel (Bell Téléphone pour ses téléphones et ses télégrammes), a longtemps été la

⁵ Nicole D'almeida, Thierry Libaert, La communication interne des entreprises, 7 édition, édition Dunod, Paris, 2014. P 162 ,163 ,164

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

référence fondamentale des théories de la communication (figure 2.1) même si l'information y est plus perçue comme une grandeur statistique et non dans le Sens de nouvelle (la quantité d'information est la mesure quantitative de l'incertitude d'un message en fonction du degré de probabilité de chaque signal composant ce message).

La communication est une interaction dans laquelle la relation entre les interlocuteurs est aussi importante que les interlocuteurs eux-mêmes Ou que le message transmis. En d'autres termes, en communication interne, la relation entre la Direction et ses salariés compte autant que les messages qu'on diffuse ou que la nature de la Direction ou des salariés.

L'axiome « on ne peut pas ne pas communiquer » permet de mieux comprendre et analyser les communications. Tout est communication mot, cri, phrase, attitude, geste, silence, mouvement, intonation, regard. Le refus de communiquer est en lui-même un message envoyé par une source à des récepteurs. Ce principe se révèle intéressant pour la communication interne en montrant qu' une entreprise ou

qu'une hiérarchie ne peut pas ne pas communiquer, leur absence de message étant interprétée comme une communication en soi, en général une communication négative.

- La connaissance du contexte d'établissement et de déroulement des communications est indispensable pour les comprendre vraiment. Les personnes vivent dans un cadre composé de règles, sorte de code de comportement implicite et/ou explicite, qu'elles utilisent dans leurs communications, qu'elles en soient l'émetteur ou le récepteur. Ceci se révèle particulièrement communication interne que les salariés mettent en œuvre . dans le cadre d'une culture d'entreprise déterminante modes de communication ainsi que pour les. Utilisées Dissocier un message verbal conscient de son contexte culturel et de ses conditions matérielles

D'expression (niveau sonore, temps de parole, ambiance l'environnement, proximité physique des interlocuteurs...) est impossible, la communication verbale, la communication verbale et la culture d'entreprise formant un tour sociable. La prise en compte de la communication verbale (gestes, mimiques, regards, mouvements...)

Donné lieu à la kinésique (Birdwhistell, 1984), étude de communication par les mouvements du corps et la proxémique (Hall, 1971), étude des distances entre individus lors d'un processus de communication. Les implications pratiques sont importantes pour la gestion des espaces dans des entretiens individuels ou pendant des réunions; par exemple, les relations professionnelles en France acceptent beau-

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

coup plus de proximité physique que leur équivalent aux États-Unis. Pour les Français, la zone intime entre deux personnes s'étend jusqu'à 40 cm et la zone amicale de 40 cm à 1 m 20 ; on passe ensuite à la zone professionnelle.

-Tout message se compose de deux dimensions: un contenu explicite et un contenu implicite. Ainsi, le supérieur hiérarchique qui se moque d'un salarié exprime un message explicite (critique d'un comportement) mais également un message implicite (la moquerie est légitime dans cette entreprise puisqu'un supérieur hiérarchique y a lui-même recours). La communication est alors porteuse de messages contradictoires et peut être qualifiée de paradoxale. L'une des conséquences de ces réflexions théoriques est que l'entreprise communique à la fois volontairement des messages maîtrisés mais aussi involontairement d'autres messages émis sans volonté affirmée ou intention formelle (Thayer, 1968). Le type de papier utilisé par la direction des ressources humaines pour ses notes de services, l'apparence graphique des écrans de l'intranet de l'entreprise, la façade et l'aménagement du hall d'entrée, l'organisation de la salle de repos et du coin « pause-café »... sont autant de messages que les salariés verront sans que l'entreprise ou la direction générale ait forcément voulu les transmettre sous cette forme. Il s'agit bien sûr d'une communication interne involontaire qui se juxtapose, s'ajoute à la communication volontaire de l'entreprise pouvant provoquer des effets pervers si une incohérence apparaît entre les deux messages.⁶

1.2 Les supports de la communication interne :

Les supports de communication ne sont jamais de simples courroies de transmission des messages reliant émetteurs et récepteurs. Ils jouent un rôle réel dans l'efficacité de la communication du fait de leur nature et de leurs caractéristiques ce qu'exprime de manière exacerbée Marshall McLuhan (1967, 1968) en affirmant : « Le médium, c'est le message. » Deux grandes catégories de supports (ou canaux de communication) sont utilisées en communication interne :

-Les canaux contrôlables par l'entreprise ils sont qualifiés ainsi car l'entreprise, source de la communication, a la responsabilité et le contrôle total du message diffusé, de sa définition, de sa construction, de sa mise en œuvre ; il est possible de les scinder en canaux personnels comme un chef de service face à un employé, c'est-à-dire une relation individuelle et en

⁶ Nicole D'almeida, Thierry Libaert, La communication interne des entreprises, 7^e édition, édition Dunod, Paris, 2014. P 55

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

canaux de masse comme un journal d'entreprise sur intranet. Les canaux personnels permettent de diffuser des messages personnalisés de types one to one, alors que les canaux de masse diffusent des messages massifiés, des messages de type one to many.

- Les canaux incontrôlables par l'entreprise ainsi qualifiés car l'entreprise, source de la communication, n'a pas la maîtrise du message diffusé par ces canaux. Ces canaux peuvent être scindés en canaux personnels comme le bouche à oreille ou la rumeur et en canaux de masse telle la presse économique qui diffuse régulièrement toutes sortes d'information sur une entreprise donnée. Les messages personnalisés pour les premiers et massifiés pour les seconds sont indépendants de la volonté de l'entreprise, même si cette dernière peut parfois essayer de les contrôler ou, au moins, de les limiter.

Les canaux personnels ont beaucoup évolué depuis la dernière décennie, en particulier le bouche à oreille. Il convient de souligner que cette technique est la technique de communication la plus efficace et la plus impactante. Se propageant entre personnes qui se connaissent et s'estiment, le message est crédibilisé par la qualité de sa source. Très important dans la vie professionnelle, le bouche à oreille a évolué avec les technologies numériques pour engendrer la communication virale. Son premier est identique à celui du bouche à oreille si ce n'est que les personnes concernées se transmettent oreille si ce n'est que les personnes concernées se transmettent des messages ou des vidéos via leurs adresse « e-mail ». La communication virale est de plus en plus intégrée aux plans de communication tant externes qu'internes.⁷

1.3 Le plan de la communication interne :

La communication interne, comme toute communication de l'entreprise, doit être conçue dans le cadre d'un plan et non pas réalisée au coup par coup chaque fois qu'une question concrète se pose. Elle doit d'autre part être cohérente avec l'ensemble de la communication déclinée par cette entreprise : communication corporate, communication financière, communication marketing, communication environnementale. Les différentes étapes de la détermination d'un plan de communication interne-objectifs, cibles, mix de communication et budget-seront donc abordées.

⁷ Nicole D'almeida, Thierry Libaert, La communication interne des entreprises, 7 édition, édition Dunod, Paris, 2014. P 69, 70

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

1.4 Les dimensions du plan de la communication interne :

Les bases d'une réflexion sur la communication interne sont la gestion des ressources humaines, les objectifs attribués à la communication, l'objet de la communication et la nature de la cible (tableau 2,1).

Tableau 2,1- Plans de communication interne

Objet de la campagne de communication Interne	La vie de l'entreprise ou du groupe industriel La philosophie et la culture d'entreprise Les valeurs de l'entreprise et de ses marques Une information sur la situation financière telle qu'une augmentation de capital, une OPA ... Une information précise sur la gestion de la ressource humaine La relation entre salariés et direction La relation entre salariés La relation entre salariés et personnes extérieures à l'organisation Une situation exceptionnelle ou de crise
--	--

Domaine de la Campagne de communication interne	Entreprise de production Entreprise de service Entreprise internet (pure player) Entreprise Internet + points de vente (click & montar) Organisation à but non lucratif Syndicat, association....
--	--

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

<p>Étendue géographique de la campagne de communication interne</p>	<p>Un site (le siège social, en générale) Multi sites ou réseau sur un même pays Multi sites ou réseau sur plusieurs pays de cultures comparables Multi-sites ou réseau de plusieurs pays de cultures différentes</p>
<p>Cible de la campagne de communication interne</p>	<p>L'ensemble du personnel Une partie du personnel homogène en statue et en culture Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture</p>

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

Objet de la communication interne

L'objet de la communication interne doit être clairement défini. Veut-on informer le personnel de la vie de l'entreprise ? Veut-on simplement transmettre une information concernant la vie quotidienne du personnel ? S'agit-il de créer une relation entre les salariés et la Direction de l'entreprise ? Est-on dans une situation exceptionnelle ou de crise nécessitant un discours particulier ? Ces questions relatives au contenu de la communication montrent qu'il est important de déterminer les points à développer avant de construire un plan de communication.

Par exemple, une situation de crise peut représenter un objet spécifique de communication interne. En effet, lorsque' une organisation est confrontée à une telle situation (licenciements, gel des salaires, vente de produits défectueux ...), il est indispensable qu'elle communique auprès des ses salariés pour les informer, leur expliquer la situation et, si possible, les faire adhérer aux décisions prises. La sincérité de la communication de la direction est un élément déterminant de l'efficacité de ces opérations. De plus en plus ? les entreprises et les organisations sont amenées à compléter le plan de communication interne global par des actions répondant à un point précis composant l'objet de communication. La diversité est un exemple pertinent de ces approches spécifiques. Directement reliée à la RSE, la mise en œuvre d'un engagement contre l'exclusion doit faire l'objet d'une communication interne pour expliquer aux salariés la démarche de l'entreprise, son intérêt et obtenir leur adhésion. La politique du groupe Casino illustre parfaitement ce cas précis. Comme toute communication (interne ou externe). Celle de casino n'a pu se développer que parce que le groupe était engagé dans une véritable politique d'insertion intégrant la notion de diversité:

Convention national avec le ministère de la ville en en 1993, actions expérimental en 1994, 1995 et 1996 sur les sites d'Aix-en-Provence, de Toulouse et de Boissy-Saint-Léger, charte de la diversité en 2004, accord sur la promotion de l'égalité des chances, la lutte contre les discriminations et la diversités en 2005, engagement à intégrer cinq cents stagiaires issue de milieux défavorable en 2005 et candidature au label « Diversité et négociation » avec les partenaires sociaux en 2009. Cet engagement se complète d'action de sponsoring pour soutenir des clubs sportifs locaux fréquenté par les jeunes, par des actions de solidarité envers le secours populaire ou des associations locales. L'ensemble de ces éléments compose le fond des messages diffus en communication interne par le groupe Casino.

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

Domaine de la communication interne :

Le type d'entreprise dans laquelle est développée la communication influence la construction du plan. En effet, communiqué auprès du personnel d'une entreprise de production, qu'elle soit mono ou multi sites, ne présente pas la même contrainte que communiquer auprès du personnel d'une entreprise de services organisée en réseau : éclatement géographique de la structure, équipes autonomes responsables d'un centre de profit, rôle essentiel du personnel en contact dans l'efficacité de l'organisation...

Étendue géographique de la communication interne

Le fait de communiquer sur un seul lieu géographique ou sur plusieurs a une incidence évident sur les techniques et les médias à utiliser. La réflexion s'approfondit lorsque les différents sites d'une même entreprise ne se trouvent pas dans le même pays et donc dans la même culture. Faut-il alors adapter et donc recréer la communication interne pour chaque pays concerné ou peut-on faire la même communication interne quels que soient les lieux d'implantation des sites ? Cette interrogation, dépendante de la culture d'entreprise, d'intègre dans le débat plus général de la gestion des ressource humaines des entreprises multinationales.

Pour les entreprises internationales, aucune solution n'est sans risque. Les couts engendrés par l'adaptation de la communication interne à chaque zone géographique sont très élevés. Il convient en effet, d'ajouter en plus du temps passé à la conception du contenu de la communication les couts liés à la confection des supports et ceux relatifs aux formations nécessaires pour que la communication ne reste pas lettre morte. À L'inverse, une communication globale ne sera pas toujours capable de répondre aux attentes spécifiques des managers locaux du fait de la standardisation des messages et des documents. Une approche originale peut être envisagée ; la « localisation » de la communication interne. En effet, faire la même communication dans toutes les filiales nationales se révélant aussi difficile que de laisser chaque pays gérer lui-même son plan de communication interne, il est possible de s'intéresser à d'autre formes de communication intermédiaires à l'adaptation et à la standardisation. La globalisation de la communication se définit par une utilisation du même fondement, des mêmes axes pour les messages de communication interne sur l'ensemble des filiales de l'entreprise multinationale mais avec une adaptation des techniques et des actions de communication pays par pays et, donc, culture par culture. Les idées constitutives du message transmis sont alors unique mais la forme de la communication, la manière de

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

transmettre ce message unique est, elle, adaptée à chacun des pays où une filiale est présente . cette forme de communication est directement issue de la formule : think global, acte local. Ses avantages sont :

- L'adaptation des plans de communication interne .il s'agit de l'avantage majeur en comparaison d'une communication standardisés. cette approche permet de correspondre aux particularités de chaque filiale nationale : culture des salariés, habitude modes d'expression, sensibilité aux discours directs ou suggérés... L'investissement financier est alors optimisé grâce a l'adéquation entre la création du plan de communication interne es les cibles de salariés ;
- Un discours international uniforme. Malgré l'adaptation des techniques et de la forme des messages à chaque filiale nationale, la communication interne transmet le même message a tous les salariés quel que soit le pays où ils travaillent. La perception des salariés est donc uniforme quelle que soit la filiale considérée et l'adhésion aux valeurs éthique de l'entreprise n'est pas remise en cause par une question d'expression et de langage ;
- Un contrôle facilité. le problème du siège social d'une entreprise multinationale est de contrôler l'ensemble des communications diffusées dans ses filiales.il est aisé de définir une grille d'audit permettant de vérifier la conformité des plans de communication interne au message prédéterminé
- -Une implication des équipes nationales. Si le siège social définit le contenu des messages que les filiales nationales doivent respecter, ces dernières ont en charge la détermination du mix de communication interne, la totalité des créations des messages, le choix des techniques appropriées, la mise en œuvre du plan de communication interne et les méthodes de contrôle d'efficacité sur le marché. Le choix des partenaires extérieurs telles que les agences de communication interne est également de leur ressort. L'implication et les responsabilités des équipes nationales sont donc très fortes.

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

L'inconvénient majeur de la communication globalisée est la perte de la quasi-totalité des économies d'échelle engendrées par la standardisation des plans de communication interne.

De plus, si le contrôle des actions des filiales nationales est facilités par la référence à un critère unique (le message commun à transmettre aux divers cibles internes), il nécessite tout de même la même la mise en place d'une organisation qui peut se révéler lourde à gérer.

Cible de la communication interne

Le plan de la communication interne est directement déterminé par la nature de la cible choisie. Les différents cas de figure envisageable sont :

- l'ensemble du personnel, cible qui n'est envisageable que dans de petites structures ;
- Une partie du personnel homogène en statue et en culture, comme par exemple les cadres supérieurs d'une entreprise française de production ;
- une partie du personnel homogène en statue et homogène en culture, comme peuvent l'être les cadres moyens d'une entreprise multinationale ;
- Une partie du personnel hétérogène en statue et homogène en culture ; il s'agit alors d'un groupe tel que des cadres moyens et supérieure mais travaillent tous sur un même site dans un seul pays ;
- une partie du personnel hétérogène en statue et en culture.

Cette situation se trouve lorsque la communication s'adresse à du personnel de différents pays d'une entreprise multinationale, personnel appartenant à des groupes différents : cadres et non cadres, par exemple.

De plus, le personnel d'une entreprise peut être considéré comme une cible à part entière pour sa communication.

L'employé, quel que soit son statu, parle à son entourage des produits et des services sur lesquels il travaille ; il est alors un véritable support de communication à qui sera conféré une crédibilité forte car le fait de travailler dans l'entreprise lui donne une apparence d'expert pour les personnes qui l'écoutent.

• Les principes fondamentaux d'un plan de communication interne

Le plan de communication interne d'une entreprise devrait répandre aux huit principes suivants (Variot, 1998) :

1. Existence ; si en théorie ce premier principe parait tautologique, en pratique de nombreuses entreprise n'ont pas de réel plan de communication interne et se contentent de

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

réagir au coup par coup .L'entreprise doit définir son plan de communication interne et les angles d'attaques auxquels elle aura recours pour être efficace : discours segmenté ou non, fondé sur la complicité ou sur l'autorité, transparence de l'information ...

2. Continuité : un plan doit durer et être décliné pendant plusieurs années pour être vraiment performant ; ce temps est nécessaire pour transmettre les messages avec une certaine efficacité. Des changements de styles trop fréquents nuisent à la perception des messages par le personnel en créant un risque de confusion.

3. Différenciation ; une bonne communication interne doit être parfaitement adaptée à l'entreprise dans laquelle elle est déclinée. Pour cela, elle devrait être différente de celle des entreprises en concurrence directe.

4. Clarté : pour être compréhensible, performante et efficace, une communication interne doit être claire, simple, facile à comprendre sans ambiguïté d'interprétation par toutes les personnes ciblées.

5. Réalisme : la communication interne doit être cohérente avec la réalité de l'entreprise. Un déphasage dû à une communication trop idéaliste aura pour conséquence le rejet des messages proposés par des employés qui ne se reconnaîtront pas dans l'image diffusée.

6. Déclinaison : le plan de communication interne doit pouvoir se décliner sur l'ensemble des techniques (médias, communication directe, communication par l'événement, identité visuelle ...) sans perdre sa force et sa clarté et en s'adaptant parfaitement aux contraintes techniques de chacune d'elles. elle doit pouvoir également se décliner sur l'ensemble des pays ciblés si une décision de communication interne standardisée a été prise pour l'entreprise.

7. cohérence : la communication interne doit être cohérente avec l'ensemble de la communication de l'entreprise : corporate, financière, environnementale et marketing.

Acceptabilité interne : le personnel de l'entreprise doit adhérer à la communication interne, à son style, à sa forme au risque de rejeter globalement tout discours de l'entreprise.⁸

2) Le budget de la communication interne

Il convient, pour une entreprise, de définir son budget de communication interne à affecter ensuite aux différents techniques retenues et aux différents objectifs sélectionnés ; mais il faut, avant d'examiner avec exactitude les postes d'un budget de communication interne.

⁸ Nicole D'almeida, Thierry Libaert, La communication interne des entreprises, 7 édition, édition Dunod, Paris, 2014.P 72

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

-Les composantes d'un budget de communication interne

Un budget de communication interne d'une entreprise d'une entreprise comprend les dépenses relatives aux techniques de communication volontaire. Les dépenses concernant les techniques de communication induite seront supportées par les budgets les concernant directement (budget de communication corporat, de communication marketing...).il se compose de quatre rubriques principales :

-les frais techniques afférant aux diverses opérations de communication ;création et production des documents de communication, cout de fonctionnement d'un intranet, frais engendrés par une opération événementielle (location de salle, cout d'éventuelles stars utilisés pour l'événement), location de stands à des forums emplois jeunes, sans oublier les droits d'utilisation correspondants (droit d'utilisation de création , de photographies, d'illustrations ,,),

- la rémunération des agences et conseils extérieurs que l'entreprise peut être amenée à utiliser, essentiellement pour développer la créativité de la communication interne ;
- l'achat d'espace dans les médias et les supports si le plan de communication impose ce type de dépenses (par exemple, une campagne d'annonce dans la presse économique ciblée sur les étudiants d'universités et d'école de commerce pour les inciter à postuler) ;
- le cout du personnel de l'entreprise qui se consacre à la communication interne (déterminer, en général, au prorata du temps passé à traiter cette question) ; cette dépenser est trop souvent oubliée dans les budgets de communication interne.

3) Les méthodes de détermination du budget de communication interne :

Certaines entreprise mettent moins de rigueur à définir leur budget de communication interne qu'à déterminer le budget de communication externe, il est toutefois possible d'identifier trois grandes méthodes de détermination du budget de communication interne d'une entreprise ;

Le nombre d'employés de l'entreprise. Le principe de la méthode est de déterminer le budget de communication en fonction du nombre de personnes travaillant dans l'organisation. la fixation du pourcentage dépend ; des pratiques habituelles de l'entreprise, des pratiques du secteur économique (alignement sur le rapport budget/ employé moyen consacré à la communication interne par les entreprises du même secteur économique), des pratiques des

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

principaux concurrents (adoption d'un rapport budget /employé identique ou supérieure à ceux des concurrents suivant les objectifs poursuivis). Cette méthode qui présente de nombreux inconvénients (tableau 2.3) peut être améliorée en la cumulant avec une analyse plus précise permet de voir la capacité de ce budget à permettre d'atteindre les objectifs de communication prédéterminer .En fonction des résultats de l'étude, le budget peut alors être revu à la baisse ou a la hausse. Une démarche itérative amène l'entreprise à améliorer la détermination de son budget de communication interne. Une variante de cette méthode consiste à utiliser un pourcentage du chiffre d'affaires prévisionnel ou de la masse salariale de l'entreprise. Dans un secteur économique donné, il existe une relation directe entre le nombre de salariés et le chiffre d'affaires d'une entreprise e qui rend cette méthode, souvent utilisée en stratégie, envisageable pour la communication interne.

Tableau 2.2 – Méthode du nombre d'employés

Avantages	Inconvénients
Simplicité de mise en œuvre	Approche très mécaniste qui lie la communication interne au nombre de salariés en occultant les objectifs Envisageable pour la communication (image, adhésion à une culture, information....)
Facilité de comparaison de l'effort de communication interne avec la concurrence	Démarche qui occulte les notions de seuil d'efficacité De la communication interne

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

Bon outil de contrôle de gestion pour mesurer et surveiller l'évolution des dépenses globales de communication interne	Une évolution du nombre d'employés de l'entreprise Engendre automatiquement des révision de budget de communication interne
--	--

L'actualisation du budget de communication interne de l'année précédente (tableau 2,4).Le principe de la méthode est d'actualiser le budget de l'année précédente en tenant compte de l'érosion monétaire, de la hausse des couts des techniques de communication, du comportement des concurrents pendant l'année précédente, des objectifs spécifiques de la nouvelle communication interne...

Tableau 2.3-Méthode de l'actualisation du budget de l'année précédente

Avantages	Inconvénients
Simplicité de mise en œuvre	Approche trop mécaniste qui risque de perpétuer Les erreurs commises au préalable
Utilisation d'une base de calcule facilement acceptée dans l'entreprise	Non détermination du poids des différents facteurs à prendre en compte pour l'actualisation
	Non prise en compte des objectifs spécifiques de communication sur l'année à venir

- Détermination du budget de communication interne à partir des objectifs de communication (tableau 2, 5).Le principe de la méthode est de définir et quantifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de communication interne fixés ; le budget obtenu est alors comparé aux capacités financière de l'entreprise à travers un compte de résultats prévisionnel, un budget fortement supérieure aux

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

capacités de l'entreprise traduisant une détermination d'objectifs irréaliste par rapport au potentiel de l'entreprise, il serait également intéressant de comparer le budget à ceux des concurrents pour évaluer les capacités relatives de mobilisation du personnel.

Tableau 2,4- Méthode de détermination du budget de communication interne à partir des objectifs de communication

Avantages	Inconvénients
Rigueur de la méthode sur le plan de la gestion Calcule d'un compte de résultats prévisionnel qui valide la définition du budget	Lourdeur de la mise en œuvre et importance des facteurs à prendre en compte pour la définition des moyens à mettre en place
Logique et pertinence de la méthode qui repose sur une approche classique des sciences de gestion (objectifs : moyens à mettre en œuvre)	Difficulté de la définition précise des objectifs de communication interne dans certaine entreprise.
Possibilité de contrôle de l'efficacité du travail des sous-traitants (agences de communication interne)	Imprécision des connaissances sur la réponse Du personnel d'une entreprise aux différentes techniques de communication

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

Mise en évidence des résultats spécifiques à la communication	
---	--

Il est très fréquent qu'une entreprise utilise conjointement plusieurs méthodes de détermination du budget de communication, ne serait-ce que pour valider la somme définie avant de l'adopter définitivement. Ainsi, on définit souvent le budget de communication interne par rapport aux objectifs de communication interne par rapport aux objectifs de communication, pour ensuite le comparer aux budget des concurrents, lorsque l'information est connue, et pour enfin regarder le pourcentage de la masse salariale que représente ce budget et le ratio « cout de la communication interne par salarié » pour les analyser au niveau des pratiques sectorielles.⁹

4) L'organisation de la communication interne

Il existe plusieurs organisations envisageables pour gérer la communication interne d'une entreprise, chacun présentant des avantages et des inconvénients. Cette organisation ne concernant pas exclusivement la communication interne mais l'ensemble de la communication d'une entreprise.

Une première possibilité consiste à rattacher chaque type de communication de la fonction pour laquelle elle est conçue : communication corporatif dépendant de la direction générale, communication marketing dépendant de la direction marketing et communication interne dépendant de la direction de la ressource humaine. Le principale avantage de cette organisation est de responsabiliser chaque direction sur l communication la concernant directement. Le danger essentiel est une incohérence de l'ensemble de la communication, chaque Direction étant préoccupée de ses propres questions sans être obligatoirement sensibilisée à une harmonie entre les styles et les objets de communication.

Une deuxième possibilité donne la responsabilité de l'ensemble de la communication à la direction générale. Peut etre plus appropriée à des petites et moyennes entreprise qu'à des

⁹ Nicole D'almeida, Thierry Libaert, La communication interne des entreprises, 7 édition, édition Dunod, Paris, 2014. P 87

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

grandes entreprise, cette organisation a le mérite de garantir une forte cohérence entre l'ensemble des communications déclinées. L'inconvénient majeur réside dans le risque, pour la direction générale, de ne pas appréhender avec suffisamment de précision les problématiques de communication. Interne et de communication marketing et d'imposer la vision stratégique au déterminer des deux autres visions.

Une troisième possibilité dans la création d'un service de communication sous les responsabilités d'un directeur de la communication. Ce type d'organisation peut se décliner de deux manières différentes :

➤ Le service communication est un simple exécutant, un service technique qui intervient à la demande des directions générales, marketing et des ressources humaines. tout en répondant aux problématiques spécifiques de ces trois Directions, ce service risque de rencontrer quelques difficultés à faire respecter une réelle harmonie dans la communication du fait de son absence de supériorité hiérarchique.

➤ Le service communication est un véritable décideur responsable de la stratégie de communication global et du budget y afférant. Garantie en terme de cohérence de l'ensemble des communications, cette solution peut engendrer des conflits entre la direction de la communication et les trois autres Directions qui pourraient ne pas s'estimer assez compris et soutenus.

Chaque organisation spécifique de la communication présentant des avantages et des inconvénients, l'organisation générale de l'entreprise sera en générale l'élément déterminant du choix. Il arrive souvent qu'une entreprise, quelle que soit l'organisation de la communication retenue, ait recours à une agence de conseil en communication interne, Ce comportement peut être motivé par deux raisons essentielles dépendantes de la taille de l'entreprise. Dans les petites entreprises, l'agence conseil se voit déléguer la quasi intégralité de la gestion de la communication interne. Cette externalisation s'explique par la volonté d'éviter les couts de structures engendrés par un personnel dédié à la gestion de la communication interne. Dans les entreprises de grand taille, l'utilisation d'agence conseil est principalement motivée par la recherche de créativité et d'originalité.¹⁰

¹⁰ Nicole D'almeida, Thierry Libaert, La communication interne des entreprises, 7 édition, édition Dunod, Paris, 2014. P 91

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

5) Les différents types de communication interne :

Il existe trois types de communication d'entrepris :

1-La communication motivationnelle :

C'est le fondement de la réussite. Elle a pour vocation d'impliquer par tous les biais les salariés afin qu'ils se sentent véritablement appartenir à l'entreprise et qu'ils œuvrent pour sa prospérité. Motiver, c'est informer... et bien informer. Ne laissez pas les bruits de couloir vous devancer : veillez à communiquer en permanence avec vos équipes, à contrer les rumeurs qui circulent et à être honnête avec vos collaborateurs. Il est impossible de motiver des équipes qui s'estiment exclues de la vie de l'entreprise. Le culte du secret est particulièrement contre-productif, il va créer des problèmes de communication interne au lieu de les solutionner ;

2-La communication opérationnelle :

Cette communication est celle qui part du haut de la hiérarchie vers la base. Elle a pour but d'améliorer les processus en communiquant les bonnes pratiques. Attention toutefois. Cette communication opérationnelle ne peut être à sens unique. Songez à écouter les retours d'expérience de vos équipes qui peuvent être force de proposition pour optimiser les processus.

3 La communication interpersonnelle :

Il s'agit cette fois d'une communication transversale. Elle vise à faire communiquer tous les membres de l'entreprise de manière horizontale et verticale. C'est un vecteur de cohésion et une valeur ajoutée pour renforcer le sentiment d'appartenance. Être entendu, dans une entreprise, c'est lui appartenir véritablement.¹¹

➤ COMMENT CIRCULE L'INFORMATION EN INTERNE?

Si la finalité de la communication est claire, des questions se posent quant à son cheminement.

En partant de la définition de Laswell proposée en 1948 qui résume la communication en la série de questions suivantes : Qui, dit quoi, par quel moyen, à qui, avec quel effet, nous

¹¹ <https://www.lumapps.com/fr/solutions/communication-interne/reussir-communication-interne-entreprise/>

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

pouvons déduire qu'elle met à contribution chaque individu de la sphère entrepreneuriale.

Si les services auxquels est rattachée cette fonction jouissent d'un certain monopole de l'information, dans le sens où celle-ci circule verticalement, la communication interne peut aussi se faire d'une façon informelle par le bouche à oreille par exemple. Pour éviter les désagréments de ce genre de communication, comme la propagation de rumeurs qui peuvent mettre en doute la crédibilité de tel ou tel service, un pas vers la structuration est indispensable.

6) COMMENT GÉRER LA COMMUNICATION INTERNE ?

Cette structuration se concrétise par la mise en place d'un système propre à la communication interne. Ce système doit être permanent, ouvert et rapide. Il doit suivre un circuit organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes. Tous les outils sont les bienvenus du moment que le message reste cohérent avec les valeurs de

l'entreprise :

- Papier (newsletter interne, journal interne, affichage, etc.)
- Électronique (intranet, newsletters en ligne, etc.)
- Échanges (réunions). etc.

Cependant on veillera à personnaliser le support selon la cible et le message.

Ainsi, on peut dénombrer 8 supports communicationnels :

- ❖ **le journal interne, destiné aux salariés** : Présenté sur papier ou au format numérique, il doit présenter les enjeux de l'entreprise
- ❖ **Le livret d'accueil** : est destiné aux nouveaux arrivant, il leur permet d'avoir des repères qui facilitent leur intégration
- ❖ **Les notes écrites** : contiennent les directives ou des explications à destination des salariés.
- ❖ **Les tableaux d'affichage** : souvent accrochés dans des endroits très fréquentés tel que la cantine, ils servent à vite faire circuler l'information au plus grand nombre
- ❖ **Les réunions** : regroupent plusieurs personnes dans un lieu donné à un horaire précis pour un temps défini pour échanger et débattre d'idées ou encore pour prendre des décisions

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

- ❖ **Le team building** : ou construction d'équipe, permet de fédérer les salariés autour d'un projet et surtout renforce l'esprit d'équipe
 - ❖ **Les conventions et séminaires** : ce sont des réunions au cours desquelles l'on s'interroge sur la stratégie de l'entreprise, c'est aussi souvent une occasion de féliciter les salariés. L'ambiance est festive et permet de souder le groupe et de "motiver les troupes".
 - ❖ **L'intranet** : outil technologique de pointe, il permet de faciliter l'accès à l'information et de la faire facilement circuler.
- **La communication interne peut faire partie du service des ressources humaines,**

De la direction générale ou encore du service communication, cela dépend de la taille de l'entreprise. Au regard des améliorations et des plus qu'elle apporte à l'entreprise, la communication interne peut parfois jouir d'un service dédié.

N'oubliez pas que Petite-Entreprise.net est un portail d'aide dédié aux TPE et PME, qui a vocation à développer des solutions sur mesure pour accompagner les entreprises dans la gestion. Nous disposons d'un réseau de consultants compétents et engagés dans une démarche qualité, qui sont là pour aider les TPE et PME à faire face à l'avenir.

La communication interne à une entreprise est un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.

- ✓ La communication d'une entreprise recouvre un ensemble de structures et de procédures
Elles lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement
Elles ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages
Elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, aux opportunités et menaces émanant de son environnement,
Elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs.

Les différents champs de la communication globale engagent une stratégie d'image et une stratégie d'opinion. Dans le cadre de la stratégie d'ensemble de l'entreprise, il s'agit de mettre en rapport, de manière cohérente et continue, une donnée matérielle (l'information) et une

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

donnée immatérielle (la réputation) par le moyen d'un dialogue organisé avec les publics utiles, externes et internes.

7) QUESTIONS FRÉQUENTES AUTOUR DE LA COMMUNICATION INTERNE

Quels sont les moyens de communication interne ?

La communication interne d'une entreprise s'adresse à tous les salariés. Elle peut se faire de plusieurs manières mais toujours sous le contrôle du service concerné et avec l'aval de la direction.

Le journal interne : destiné à l'ensemble des collaborateurs, ce dernier a pour objectif d'évoquer les enjeux de l'entreprise. Ce journal peut-être édité en papier ou diffusé de manière Electronique.

- Le livret d'accueil : destiné aux nouveaux arrivants, il est là pour faciliter leur intégration à l'entreprise
- Les notes écrites : diffusées aux salariés dans un but de les informer sur des points concrets.
- Les tableaux d'affichage : ils sont présents à des endroits stratégiques de l'entreprise pour que circulent les informations essentielles auprès de l'ensemble des employés
- Les réunions : elles regroupent un nombre précis de salariés, dans un endroit défini, à un horaire défini pour discuter d'un sujet décidé en amont.
- Le team building : permet de fédérer une équipe autour d'un projet précis
- Les conventions et séminaires : c'est le lieu où l'on discute de la stratégie de l'entreprise et où l'on félicite les meilleurs éléments de la société. Souvent réalisés dans une ambiance festive, ces conventions et/ou séminaires sont très attendus et appréciés des salariés. Ils permettent de souder les équipes et de les motiver à l'objectif commun de l'entreprise.
- L'intranet : support électronique qui permet de diffuser largement l'information. Il est de plus en plus choisi au détriment du journal interne.

Comment améliorer la communication interne ?

Pour une communication interne efficace, il faut une communication organisée avec un système de procédures qui veillent à choisir le bon support en fonction du message à diffuser et surtout de la cible visée. La diffusion de l'information doit être permanente, ouverte et rapide.

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

Selon la taille de l'entreprise, la communication interne peut être attachée au service des ressources humaines, de la direction générale ou encore du service de communication.

Quels sont les enjeux de la communication interne ?

La communication interne contribue au succès d'une entreprise puisqu'elle facilite les échanges d'informations de la direction vers les salariés. Elle permet de fédérer les salariés à la stratégie d'entreprise, elle valorise les compétences de chacun, stimule la créativité des salariés, et enfin améliore le climat social d'une entreprise.

Comment élaborer un plan de communication interne ?

Le plan de communication interne doit respecter un processus bien organisé par la direction de l'entreprise de manière à toucher l'ensemble du personnel. Tous les outils sont possibles tant que ces derniers restent en accord avec les valeurs de l'entreprise : supports papiers ou électroniques, échanges verbaux... Le plus important étant de veiller à ce que le support soit en adéquation avec la cible et le message.¹²

Section 03 : le lien entre les outils de la communication interne, et l'amélioration de la qualité de Service.

1) Liens entre les différents concepts Comme cela a été annoncé précédemment :

Ce point va nous permettre d'établir les différents liens qui unissent les trois concepts de base. Cela nous aidera à comprendre de quelle façon ils s'influencent réciproquement.

1.1 Liens entre la communication interne et la motivation

a) La communication interne influence la motivation en donnant du sens aux actions et aux informations : dans la définition de la communication interne livrée par Détrie et Broyez, on peut constater que celle-ci a notamment pour but de donner du sens aux actions accomplies au

¹² <https://www.petite-entreprise.net/P-3324-85-G1-la-communication-interne-en-entreprise.html>

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

sein de l'organisation (Détrie et Broyez, 2001). Sur base de cela, il ne fait aucun doute qu'un collaborateur montrera plus de motivation s'il parvient à trouver un sens à ce qu'il fait que si cela lui semble inutile ou superflu. Cobut et Donjean ont également relevé qu'un des buts de la communication interne était de produire du sens. Cependant, ils parlent dans ce cas-ci davantage du sens des informations transmises (Cobut & Donjean, 2015). Cela rejoint toutefois le même phénomène puisque cela permet au collaborateur de prendre conscience de l'impact qu'il peut avoir sur l'organisation et il peut ainsi également comprendre ce qu'il se passe autour de lui (Ibid.).

Augmenter sa connaissance de l'organisation l'aide à donner du sens à ce qu'il fait puisqu'il comprend mieux les différents enjeux.

b) La communication interne influence la motivation en favorisant la cohésion et le sentiment d'appartenance : la définition de Détrie et Broyez indique également que la communication interne appelle à la cohésion (Détrie et Broyez, 2001). Il va sans dire qu'un manque de cohésion peut avoir un impact négatif sur la motivation puisque cela peut éventuellement nuire au climat de travail. Travailler au sein d'un environnement qui n'est pas positif ne motive généralement pas le 44 collaborateur à donner le meilleur de lui-même. (Vandenbrande T. & al, 2013) Obtenir une bonne cohésion est un enjeu très important pour une organisation puisque cela contribue à créer une véritable identité. Les collaborateurs peuvent alors développer un sentiment d'appartenance vis-à-vis d'un groupe et vis-à-vis de l'organisation (Cobut & Donjean, 2015). Si le collaborateur a le sentiment de travailler pour le bien d'une entité dont il fait partie intégrante, cela peut avoir un impact positif sur sa motivation au travail. (Andry, 2016) Enfin, toujours dans cette logique de cohésion, la communication interne peut être utilisée pour donner de l'importance à chaque collaborateur. En l'utilisant à bon escient, il est possible de faire comprendre à tous les collaborateurs qu'ils existent, qu'ils comptent aux yeux de l'organisation. S'ils se sentent ainsi considérés, cela peut affecter positivement leur motivation. (Libaert, 2005).

c) La motivation influence la communication interne puisque celle-ci s'adapte aux spécificités de l'organisation et des collaborateurs : la communication interne cherche à atteindre certains objectifs en adoptant une stratégie de communication. La motivation et la satisfaction des collaborateurs sont évidemment différentes dans toutes les organisations. Il va sans dire que l'on ne communique pas de la même façon vers des collaborateurs motivés et vers des collaborateurs en manque criant de motivation. C'est en cela que la motivation

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

influence la communication interne. Elle s'adapte à la situation de l'instant-T. Ce point montre qu'il existe des liens rétroactifs entre les deux concepts. La communication interne influence la motivation, mais celle-ci influence la communication interne en retour.

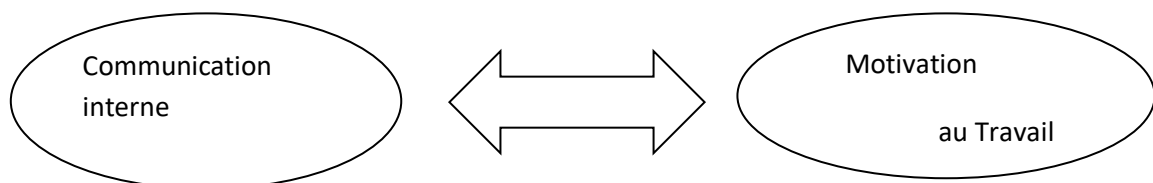


Figure 1 : illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la motivation au travail. Communication interne Motivation au travail 45

1.2 Liens entre la communication interne et la qualité du travail

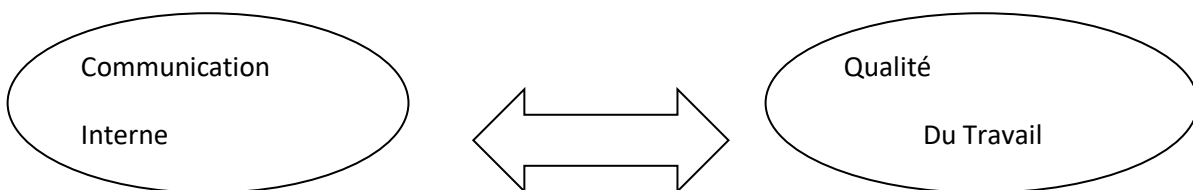
- a) La communication interne influence la qualité du travail en aidant le collaborateur à avoir une conception plus précise de son travail et de son environnement : comme cela a déjà été dit à plusieurs reprises, la communication interne permet de transmettre des informations de façon verticale et transversale. Si les informations sont pertinentes et communiquées correctement, elles peuvent aider le collaborateur à mieux comprendre son environnement de travail et ce que l'on attend de lui. Cela lui permet également de prendre conscience de ce que réalisent les autres personnes autour de lui. En augmentant sa connaissance de l'organisation, de son environnement de travail et de ses propres tâches, le collaborateur est susceptible de fournir un travail de meilleure qualité. Si tout est clair et bien expliqué, cela ne peut qu'augmenter l'efficacité.
- b) La communication interne influence la qualité du travail en favorisant la coopération : quand la communication interne d'une organisation est utilisée efficacement, elle peut faciliter la coopération entre les personnes d'un même service ou de services différents. Si cette coopération se déroule bien, la qualité du travail s'en verra grandie puisque pour qu'une organisation obtienne de bons résultats, il faut impérativement que les performances individuelles soient bonnes mais cela requiert également une bonne coopération au sein de

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

celle-ci. Si l'on considère les échanges entre collaborateurs ou entre services comme faisant partie de la communication interne, comme le suggérait notamment De Saint-Georges, alors cette dernière a le pouvoir d'améliorer la qualité du travail quand elle ne rencontre pas d'obstacle. Une bonne communication contribue à l'amélioration des performances.

- c) La communication interne influence la qualité du travail en favorisant la motivation au travail : au vu de la thématique, ce 46 lien est évidemment le plus important. La revue de littérature a montré à de nombreuses reprises que des liens existaient entre les trois concepts de base. Lorsqu'elle est gérée de façon idéale, la communication interne peut avoir un impact positif sur la motivation et sur la qualité du travail. Cet impact peut être direct ou bien indirect si la communication interne influence davantage certaines composantes. Toutefois, l'approche que nous avons voulu développer est que la communication interne peut influencer la motivation de nombreuses façons ; et qu'en améliorant cette dernière, elle est capable de produire un impact positif sur la qualité du travail du collaborateur. C'est en fait le moyen d'action le plus efficace que possède la communication interne sur la qualité du travail. Cela a tendance à se confirmer au vu de tout ce qui a été développé dans cette revue de littérature. Ces liens vont être brièvement définis dans le point suivant.
- d) La qualité du travail influence la communication interne en lui fournissant du matériel : comme cela a été expliqué, la communication interne a notamment pour rôle de relayer ce qu'il se passe au sein de l'organisation. Cela signifie que si une équipe, un service, un département, un site ou même tous les collaborateurs fournissent un travail de très bonne qualité, il y aura obligatoirement des informations ou des résultats à communiquer à l'ensemble de l'organisation. L'organisation ne communiquera évidemment pas de la même façon en cas de grand succès ou en cas de gros échec.

La communication interne s'adapte toujours à l'organisation, aux différents événements, aux collaborateurs et à ce qu'ils réalisent. Tout comme le point précédent, on constate une réciprocité dans les liens unissant les deux concepts.



Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

Figure 2: illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la qualité du travail. Communication interne Qualité du travail 47

1.3 Liens entre la motivation et la qualité du travail

a) La motivation influence la qualité du travail en poussant le collaborateur à contribuer le plus possible au bon fonctionnement de l'organisation : si un collaborateur est motivé, pour quelque raison que ce soit, il devrait normalement effectuer un effort plus important que l'effort minimal dont il pourrait se contenter. Cela aura irrémédiablement un impact positif sur la qualité de son travail puisque la motivation se révèle bien souvent être le moteur du collaborateur. Plus celle-ci est grande, plus il est susceptible de fournir un travail de qualité.

b) La qualité du travail influence la motivation du collaborateur en lui montrant le fruit de ses efforts : lorsqu'un collaborateur est conscient que son travail est de bonne qualité ou bien lorsqu'il sait que celui-ci est jugé comme tel par ses pairs ou supérieurs, cela peut le motiver à vouloir garder ce cap ou même à redoubler d'efforts. C'est là tout l'intérêt de reconnaître le travail d'un collaborateur. Le fait qu'il se sente estimé peut produire de grands bénéfices. (Lépine, 2015) Tout cela montre qu'il existe en fait une fois de plus des liens rétroactifs entre les deux concepts.

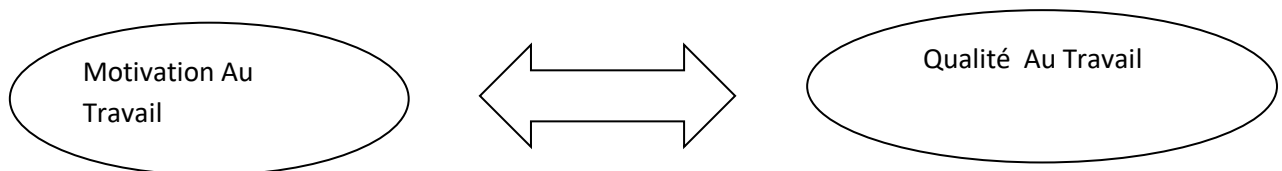


Figure 3: illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la motivation au travail qualité du travail.

- 2) **Complexité du phénomène** : Les points précédents nous ont permis de relever quelques-uns des différents liens unissant les trois concepts principaux de ce mémoire : la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail. Ces liens montrent à quel point le phénomène que nous cherchons à observer est complexe. Ceux qui unissent la motivation du collaborateur et la qualité de son travail peuvent servir d'exemple pour illustrer cela. Motivation au travail Qualité du travail 48 Si l'on se focalise sur cet exemple, on peut voir d'une part que la motivation a une influence directe sur la qualité du travail. Mais d'autre part, on observe que la

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

qualité du travail a également une influence sur la motivation au travail. Cela signifie qu'en plus d'être nombreux, les liens sont réciproques. Ces trois concepts s'inter-influencent sans cesse et cela rend leurs relations encore plus complexes.

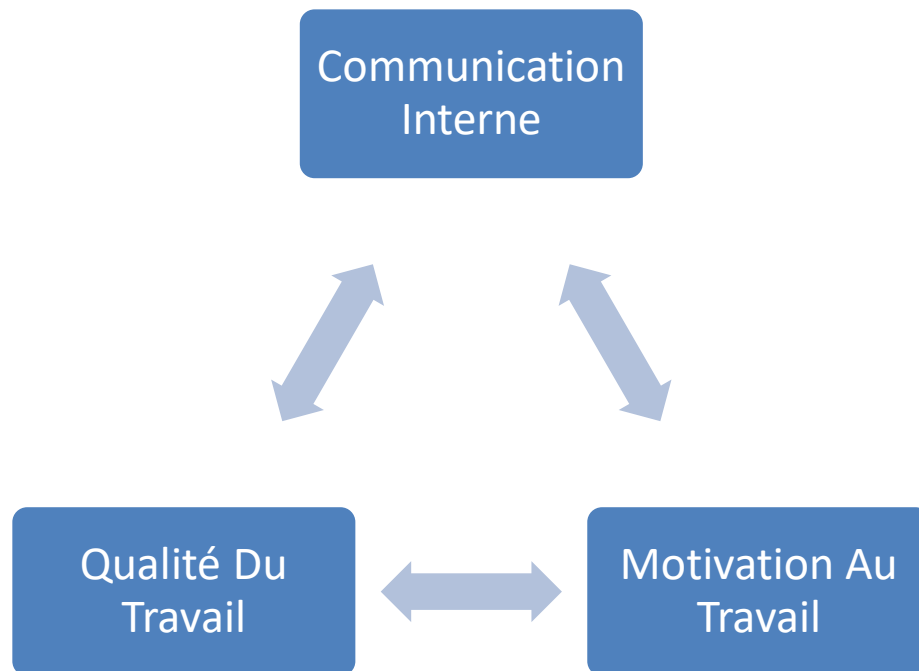


Figure 4: illustration de la réciprocity des liens d'influence entre la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail.

Par ailleurs, nous tenons à signaler que nous n'avons relevé dans ce mémoire que certains des liens les plus importants. Si l'on veut être plus précis, il semble évident qu'il existe un nombre incalculable de facteurs pouvant influencer la motivation du collaborateur ainsi que la qualité de son travail. Théoriquement, la communication interne semble avoir les armes nécessaires pour les impacter positivement. Cela dit, on ne parle ici que d'une contribution et ce terme est très important. La communication interne contribue à améliorer la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Mais en aucun cas elle ne peut apparaître comme étant la solution miracle à tous les problèmes qui y sont liés. Pour qu'elle puisse remplir ses objectifs, il est impératif que d'autres conditions soient remplies. Elle ne peut pas y parvenir seule. Un exemple précédemment cité nous semble idéal pour illustrer cette situation de façon simple. Prenons le cas fictif d'une organisation qui utilise la communication interne de la façon la plus adéquate possible. Tout est mis en place en son sein pour que le collaborateur puisse être motivé et qu'il ait tout en main pour pouvoir fournir un travail de qualité. Si un des 49 collaborateurs de cette organisation a de gros problèmes d'ordre privé, ou si encore il n'aime pas du tout le secteur dans lequel il travaille ; toutes les actions possibles et

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

imaginables de la communication interne ne parviendront pas à le motiver pour qu'il puisse se dépasser afin de fournir les meilleures performances possibles. Il ne faut pas oublier que la motivation est nettement plus influencée par l'individu que par l'organisation (Bomal & Cobut, 2009). En lisant le point de vue de nombreux auteurs et en déduisant certaines choses, nous avons réalisé à quel point notre problématique pouvait se montrer complexe. Ce que nous en retirons, c'est qu'une organisation n'a malheureusement pas toutes les cartes en main pour motiver ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes. Si elle veut mettre toutes les chances de son côté, il est évident qu'elle doit adapter un maximum d'éléments théoriques à sa propre structure et à sa propre organisation du travail. Cependant, malgré tous les efforts accomplis, elle ne pourra jamais être certaine que cela portera ses fruits. Si l'organisation ne tient par contre absolument pas compte des bienfaits qui sont actuellement prêtés à la communication, il y a fort à parier que cela aura des conséquences négatives. Comparons deux situations pour mieux comprendre tout cela :

- ✓ L'organisation met tout en place pour que la communication interne puisse aider le collaborateur à s'intégrer, à être motivé et à fournir un travail de qualité : dans cette situation, il n'y a à priori pas de raison qu'il trouve un quelconque motif d'insatisfaction sur son lieu de travail (même si cela dépend de beaucoup d'autres facteurs personnels). S'il se sent bien, il pourrait parfaitement se surpasser comme il pourrait également se contenter du minimum. Il est malheureusement impossible d'obtenir des certitudes car chaque individu est susceptible de réagir de façon différente. Il n'est pas dit qu'une personne motivée utilisera cette motivation pour se dépasser quotidiennement.
- ✓ L'organisation se contente d'utiliser la communication interne pour transmettre des informations de la façon la plus simple possible : cela ne signifie pas systématiquement que le climat de travail sera mauvais et que cela empêchera par conséquent le collaborateur de fournir un travail de qualité. Cela dit, il faut reconnaître qu'il est peu probable que l'environnement de travail soit aussi bon que celui décrit lors de la situation précédente. S'il n'est pas bon, alors il y a de fortes chances que cela ne permette pas au collaborateur d'être motivé et d'obtenir de bonnes performances. Même si tout se passe pour le mieux dans sa vie privée et qu'il aime le secteur dans lequel il travaille, il ne sera pas prédisposé à être motivé et à vouloir coopérer s'il ne se sent pas bien sur son lieu de travail. Il faut cependant évidemment admettre qu'il existe des exceptions. Il est tout à fait imaginable qu'un individu évoluant dans un environnement de travail peu favorable puisse être très motivé (pour une promotion, parce qu'il est perfectionniste, parce qu'il veut être bien vu, parce qu'il doit absolument garder son emploi, etc...). Mais cela ne sera pas le cas la plupart du temps. Bomal et Cobut résument bien cette situation en disant que « l'on peut être satisfait sans être pour autant extrêmement motivé mais qu'en revanche, il est plus rare que l'on soit motivé sans éprouver corrélativement un certain sentiment de satisfaction »

Chapitre II La communication interne dans l'entreprise

(Bomal & Cobut, 2009, p.20). En comparant ces deux situations, on peut réaliser à quel point la position des organisations est délicate. Si elles mettent tout en œuvre pour favoriser la motivation au travail et la qualité du travail, cela ne garantit aucune certitude quant aux résultats puisqu'il existe énormément de facteurs d'influence qui lui sont extérieurs et sur lesquels elle n'a que peu ou pas d'emprise. Si à l'inverse elles ne se préoccupent pas du tout de cela, il est possible que le climat de travail ne soit pas optimal et que cela impacte négativement la motivation et la qualité du travail du collaborateur. En suivant cette logique, on pourrait penser que dans le meilleur des cas, la communication interne peut uniquement s'assurer que le collaborateur n'ait pas de motif d'insatisfaction sur son lieu de travail, qu'il ne soit pas démotivé par son lieu de travail. C'est évidemment primordial mais cela ne suffit pas toujours à le motiver. Il y a énormément d'autres facteurs à prendre en compte. C'est également pour cela que cette thématique est complexe. Comment parvenir à déterminer la part d'influence de la communication interne sur la motivation du collaborateur et la qualité de son travail ? Elle peut avoir une influence directe ou indirecte mais il est très difficile d'évaluer son degré d'influence.¹³

Conclusion :

La communication interne est considérée comme outil indispensable dans la gestion d'une entreprise de service grâce à son utilité dans la transmission des informations entre les responsables et les salariés afin d'améliorer la qualité de ses services pour attirer et fidéliser sa clientèle.

Quelque soit les types de la communication interne (descendante, ascendante ou bien latérale) jouent un rôle clé dans la réussite d'une entreprise. Par l'influence exercée sur des facteurs clés de succès, tels que la satisfaction des employés, la rétention, l'engagement et les performances.

L'objectif de la communication interne devient de plus en plus instable du fait de l'entrée en scène de nouveaux acteurs comme les actionnaires.

L'amélioration de la qualité des services reste un défi de toutes les entreprises, cette amélioration réside dans les différentes composantes (le personnel en contact, l'environnement physique et le service lui-même) de la production/ perception de service pour assurer l'efficacité de processus de ce dernière.

¹³ Mayeur, Adrien. Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2017. Prom. : Cobut, Eric. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11372>

Préambule :

Le monde vit une crise sanitaire sans précédent qui est en train de bouleverser notre vie sociale mais aussi économique. Les entreprises algériennes ne sont pas épargnées. La situation d'urgence a été déclarée mi-mars par le gouvernement algérien. Dès lors, on a assisté à un élan de solidarité provenant des citoyens et des entreprises qui se sont très vite mobilisés avec des actions spontanées.¹

Section 01 : Le télétravail durant la pandémie de covid-19

1) L'impact de la crise sanitaire sur les outils de communication

Avec le télétravail, le rapport des employés à l'entreprise a changé. Plus de déplacements, de présence physique dans les locaux ou de rencontres inattendues avec des collègues... Et utilisation massive des outils de messagerie instantanée et de visioconférence.

La communication interne a donc représenté pendant cette période un lien concret entre les employés et l'entreprise, ainsi qu'une source d'informations incontournable. Le rôle des managers à, lui aussi, pris en importance. Pour poursuivre dans cette voie, ils devront être minutieusement formés et outillés.

2) Impact de la crise sanitaire et réalités budgétaires

Mais si le rôle des communicants a été mis en lumière par la crise, cela ne change rien aux réalités budgétaires. Ainsi, toujours selon We Are Com :

Dans 50 % des entreprises, le budget 2020 de la communication sera réduit à cause de l'impact de la crise économique.

43 % des équipes de communication conserveront le même budget et 8 % seulement des entreprises l'augmenteront.

¹ <https://www.tbwadjaz.com/blog/2020-04-20-covid-19-comment-communicent-les-entreprises-algriennes>

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

On constate donc des attentes de plus en plus élevées envers les services de communication, pour des budgets souvent similaires voire inférieurs.²

3) Le travail dans l'épreuve de la crise :

La soudaineté avec laquelle la pandémie a déferlé et la radicalité des mesures qui ont été prises un confinement presque général n'ont pas complètement pris au dépourvu le monde du travail. Celui-ci s'est non seulement réorganisé rapidement mais il a réussi à se mobiliser pour assurer la continuité des activités essentielles. Le recul du PIB est important (10 % annualisé probable), des secteurs entiers ont été à l'arrêt complet (transport aérien, tourisme, restauration, etc.) mais l'effondrement a sans doute été évité alors que cette perspective « collapsologique » - économique, alimentaire mais aussi climatique et environnementale - est une des choses les mieux partagées aujourd'hui dans les représentations³. Plusieurs catégories de personnel se sont mobilisées et ont fait face à des situations de travail profondément perturbées : le personnel de santé et les activités de soins d'urgence, les livreurs et les travailleurs de la logistique (les chauffeurs mais aussi les préparateurs de commandes dans les entrepôts, etc.), les caissières dans les supermarchés, les services territoriaux comme le ramassage et le traitement des ordures, les fonctionnaires municipaux, les agents de police, etc. Ces travailleurs de « premières lignes » ont fait face à ce qui était exigé d'eux (et de leur éthique professionnelle) dans des conditions dégradées : absence de certains collègues (sous-effectifs), surcharge de travail, contacts potentiels et risques d'exposition au virus par l'entremise de personnes contaminées, incertitude face à ce qu'il fallait combattre – un ennemi invisible – et un manque de moyens pour s'en prémunir (masques, gels hydro-alcooliques, etc.). L'engagement de ces catégories de personnel s'est trouvé renforcé dans une situation où il était beaucoup demandé d'eux dans un contexte d'incertitudes majeures. Certains soignants dans les EPHAD ont choisis de se confiner avec les résidents pour éviter de rapporter avec eux le virus. Des soignants se sont aussi délocalisés pour porter secours dans les régions les plus affectées par l'épidémie. Dans une situation de ce type, non seulement la charge de travail – tant physique que mentale – est augmentée au risque de l'épuisement, mais c'est l'ensemble des conditions de vie qui est transformé. Il s'agissait ni plus ou moins d'exercer son activité au risque de contracter une maladie potentiellement mortelle. Une charge émotionnelle de travail inédite en a résulté dont les conséquences pourront se faire sentir durablement avec des risques de décompensation plus ou moins

² <https://comin.madmagz.news/l-impact-de-la-crise-sanitaire-dans-les-services-de-communication-interne>

sérieuse. Cette intensité renouvelée du travail ne comporte pas que des aspects négatifs. La reconnaissance de celle-ci permet de porter une plus grande attention à des catégories professionnelles souvent déconsidérées et subissant des formes de précarité parfois fortes. C'est le cas, par exemple, des caissières dans les supermarchés. Leur activité est fortement rationalisée par les exigences de rentabilisation des magasins : adaptation au flux des clients, horaires morcelés, polyvalence et temps partiels, etc. Pourtant, elles se sont acquittées de leurs tâches dans une situation où clients comme personnels inventaient de nouveaux gestes, dans l'anxiété et l'improvisation. C'est aussi le cas des soignants dans les services d'urgences. Leur situation a été fortement médiatisée mais des chercheurs se sont également penchés sur ce qu'ils traversaient. La suspension d'un certain nombre de règles habituelles de fonctionnements, administratives notamment, la nécessité de répondre à des urgences impératives et essentielles (sauver des vies), l'exigence de se protéger soi et les autres, la mise au point de nouveaux protocoles de soins... tout cela a favorisé le resserrement des collectifs de pairs et l'entraide: « C'est le soin qui s'est remis à gouverner les structures de l'hôpital », comme l'avance Yves Clot. Cette posture qui a été jusqu'à l'autorégulation dans certains cas comporte évidemment le risque d'un sur-engagement. Mais cette attitude, dans de nombreuses situations, a permis de faire face à la crise et de montrer l'importance, non seulement des métiers, mais de la capacité des collectifs à « délibérer » et à trouver des solutions ad hoc aux problèmes rencontrés. Un autre élément positif a été l'organisation du travail à distance de millions de salariés dans des temps très brefs. 7 millions de salariés se sont retrouvés en télétravail pendant le confinement, avec toutefois des différences très fortes selon les territoires et les secteurs d'activités. C'est souvent de façon improvisée que ce basculement a eu lieu. Il a fallu l'organiser, vérifier les équipements, aménager les postes et les espaces, négocier les frais liés à l'exercice de l'activité, définir les moyens et l'amplitude de la régulation managériale. Des entreprises bénéficiaient déjà de chartes ou d'accords organisant le télétravail mais le confinement a donné une nouvelle impulsion à cette modalité d'organisation du travail. Les cadres intermédiaires ont payé un lourd tribut à cette réorganisation: c'est sur leurs épaules qu'a reposé la continuité de l'activité à distance. Il fallait assurer le contact avec les salariés, suivre l'exécution du travail, résoudre les problèmes matériels, etc. L'usage de la visioconférence, parfois pendant des journées entières, a entraîné des situations de fatigue intense. Les femmes ont également été mobilisées davantage que les hommes dans le télétravail et l'ont moins bien vécu, du fait de la juxtaposition des activités professionnelles et domestiques et de l'inégale répartition des tâches dans la sphère privée

(préparation des repas, soins et devoirs des enfants, etc.). S'il fallait évaluer cette expérience, il en résulterait sans doute un panorama très divers. Selon une enquête de Terra Nova, à l'issue du confinement, 58 % des répondants souhaitent à l'avenir travailler plus souvent à distance⁵. Mais il faudrait très certainement mieux documenter la situation vécue par les salariés pendant cette période hors-norme. Enfin, cette crise met en question les grandes caractéristiques du fonctionnement économique des dernières années et la vulnérabilité des systèmes organisationnels qui en découle: l'allongement des chaînes logistiques et des réseaux de sous-traitance, la fragmentation de l'entreprise et des communautés productives, l'obsession des temps courts, une culture qui voit le stock comme devant être réduit au minimum, la désindustrialisation progressive et son rôle dans la pénurie de certains moyens, etc. La plus grande interdépendance des chaînes socio-économiques a certainement participé à la vitesse de propagation de l'épidémie d'un pays et d'un continent à l'autre. Il en a résulté aussi, face à des besoins pressants que tous cherchaient à combler en même temps, et à l'échelle mondiale, une pénurie de biens matériels comme des masques, des gels hydro-alcooliques ou des respirateurs médicaux. Mais c'est souvent rapidement que les travailleurs et les entreprises se sont mobilisés pour combler les manques les plus criants. Des collectifs et des unités de production se sont improvisés fabricants de masques et de gels. Le monde du travail, là encore n'a pas démerité et la capacité des collectifs à s'organiser et à décider de ce qu'il faut faire, en négociant éventuellement des accords sociaux, a pu faire la différence pour répondre à de nouveaux besoins.³

4) LA CRISE: CONTINUITÉ, RENOUVELLEMENT OU RUPTURE?

Les incertitudes sont encore grandes mais il y a fort à parier que cette crise laissera des traces importantes à échéance plus ou moins brève. Sans prétendre être exhaustif, indiquons quelques éléments significatifs révélés par cette crise et soulignons en l'intérêt.

4-1) Le risque de chômage et le cas des indépendants :

Il y a d'abord le risque de chômage pour des catégories entières de travailleurs (des centaines de milliers d'emplois ont été détruits au premier semestre 2020). Les indépendants et les statuts précaires, mais aussi les intérimaires et les auto entrepreneurs feront sans doute les frais d'un ajustement économique brutal malgré les aides déployées par l'État. Ce sont aussi les catégories professionnelles qui ont eu moins que d'autres la possibilité de se protéger face au risque de contagion. On peut penser aux livreurs à vélo qui ont continué leur activité de

³ https://www.anact.fr/sites/anact/files/anact_revue_n10_bd.pdf P:07,08.

livraison de repas pendant la crise. Ne pas le faire, interrompre leur activité, les expose à une perte de revenu immédiate. De plus, il leur appartient de se protéger sans la médiation d'une organisation collective et d'un employeur qui endosserait la responsabilité en cas de risque grave et avéré. De ce point de vue, y compris pour la protection sanitaire, le statut d'indépendant conduit à une plus grande vulnérabilité professionnelle.

4-2) La distanciation physique et sociale dans une période d'incertitude :

Un élément qui risque de perdurer bien au-delà de la crise est la distanciation physique et/ou sociale croissante. Celle-ci, déjà à l'œuvre autant dans le recours aux dispositifs digitaux que dans le morcellement des espaces professionnels et sociaux risque de s'approfondir. Dans la perspective d'une crise du contact à l'autre, particulièrement anxiogène, que vont devenir les collectifs et les modes de délibération qui nécessitent une coprésence minimale des travailleurs? Les outils informatiques collaboratifs à distance ne pourront pas complètement suppléer cette exigence. Parler du travail réel n'est pas évident: ce n'est pas simplement une conversation sur les événements et les besoins individuels ; c'est plus fondamentalement le partage d'une expérience professionnelle et intersubjective en vue de décider ce qu'il convient de faire pour résoudre les dilemmes posés par l'action commune: cela nécessite du temps et de la méthode ainsi qu'une connaissance des autres et de l'environnement de travail. Et l'enjeu est d'importance: c'est de cette façon que les organisations deviennent « apprenantes », en se donnant les moyens de soutenir la réflexivité et la capacité d'analyse des travailleurs, si nécessaires dans un contexte d'incertitudes majeures pour assurer la réussite et l'atteinte des résultats des entreprises

4-3) La fragmentation de l'activité :

- ✓ Un autre élément qui requiert l'attention concerne la fragmentation des situations professionnelles. Les collectifs semblent de plus en plus morcelés en de multiples composantes. Le travail à distance mais aussi celui réalisé dans d'autres lieux que l'entreprise –les tiers lieux (le coworking), les situations de nomadismes organisationnels (le flex office) ou encore la « plateformes » du travail - renforcent l'hypothèse d'une organisation du travail à la carte régie par les besoins de flexibilité des entreprises et la volatilité de ses engagement en ressources et en personnel. Là encore, cette situation perceptible depuis plusieurs années, pourrait trouver un élan supplémentaire dans les évolutions à venir. Les paramètres de cette différenciation sont nombreux : les horaires (partiel, à plein temps, décalé, fixe,

forfait-jours), les lieux d'exercice du travail (domicile/bureau-usine/tiers-lieux), les différences de statuts (CDI, CDD, intérim et sous-traitance, etc.), les modes d'organisation du travail (par projet, par procès, matriciel). Il en résulte des exigences d'ajustements permanents avec une gestion des interstices compliqués, rendant les prises de décision parfois laborieuses avec une multiplication d'interlocuteurs variés. De plus, à force de séquencer le travail dans des lieux et des moments séparés, il y a un risque de perte de substance de la vie collective et de ce que l'on dénommait « entreprise », c'est-à-dire un espace où il est possible d'agir en commun en réunissant des compétences issues d'horizons divers. C'est un point d'attention à ne pas négliger dans les évolutions actuelles. L'enjeu consiste à surmonter cet éclatement relatif en trouvant des moyens de resocialisation de l'activité et des points d'ancrages pour discuter du travail.

4-4) La gestion du risque sanitaire :

Dans cette crise, jamais les enjeux de santé ne semblent avoir été aussi intensément pris en compte dans l'activité des entreprises. Un risque sanitaire généralisé a fait son entrée dans la vie des entreprises au point que la question de considérer si la Covid-19 pouvait être tenue pour une maladie professionnelle a fait surface dans certaines revendications syndicales (et a été obtenue automatiquement pour le personnel soignants en avril). Pour parer à la pandémie, des cellules de crise se sont mises en place qui ont fonctionné en mobilisant tous les acteurs : la direction, les ressources humaines, les représentants du personnel, les préventeurs et les salariés, etc. Des plans de continuité de l'activité (PCA) ont été déployés. Ces dispositifs pourraient perdurer un certain temps en considérant l'incertitude du devenir de l'épidémie. Le mérite de ces dispositifs est triple:

- 1) assurer la transmission des consignes et des moyens de protections,
- 2) mobiliser les acteurs dans un projet de prévention,
- 3) procéder à des retours d'expériences rapides pour ajuster les mesures de protections.

Certaines entreprises ont même mis en place des « référents Covid 19 » pour intégrer le risque sanitaire lié à la pandémie aux autres risques professionnels. Il en a résulté différents guides avec des prescriptions et des recommandations pour éviter la contamination tout en assurant le service ou la production. L'enjeu consiste ainsi à poursuivre l'activité productive dans des conditions sanitaires satisfaisantes mais aussi en soutenant la promotion de la santé au travail et les formes de représentations du personnel qui en assurent la défense (CSE, CSSCT dans les entreprises de 300 salariées et plus, CHSCT, etc.). La poursuite de ces objectifs n'est pas toujours évidente dans une situation où le cumul des risques professionnels

habituels se combine avec la nécessaire précaution sanitaire. À notre sens, la pandémie pose de redoutables questions pour assurer la promotion de la santé au travail. Plusieurs risques existent qu'il est possible ici de souligner de façon encore hypothétique. Un premier élément concerne les mesures de précautions sanitaires et l'impact qu'elles auront sur l'activité et la capacité des salariés de se protéger. L'activité de soins est emblématique à cet égard. Le travail consiste justement à être en contact avec d'autres personnes, à les manipuler, les toucher, les écouter... Tout l'enjeu consiste alors, au cœur même de l'activité, dans la mobilisation des gestes nécessaires pour assurer le soin, d'introduire une précaution suffisante sans rompre la qualité de la relation. Plus que jamais, dans une situation comme celle-là, revenir vers l'activité réelle, mettre en débat collectivement ce qui permet d'assurer le travail, est essentiel. Mais d'autres professions sont également au contact de personnes infectées et les moyens de protections sanitaires – gestes barrières, masques, gels – peuvent venir compliquer le domaine de la prévention des risques professionnels. Et entre collègues, cela peut être la même chose. Comment réaliser l'activité à plusieurs quand cela est nécessaire, dans des lieux clos et au moment où le virus circule? Cette situation s'est posée, par exemple, dans le cadre des activités de livraisons de colis et de remplissage des containers et des camions. La distanciation physique, les gestes d'évitement et de précautions sanitaires transforment ANACT / JUILLET 2020 / N°10 des conditions de travail 11 le travail et risquent d'ajouter une « couche » supplémentaire de prescriptions à respecter qui peut être invalidante autant pour la santé au travail que pour la réussite de l'activité. Il est alors fort possible que ce soit aux travailleurs à arbitrer les différents dilemmes engendrés par cette situation, entre insécurité économique et anxiété générée par le risque sanitaire. Il ne faudrait pas alors oublier que pendant que des précautions sanitaires sont prises, d'autres risques perdurent – et même s'accroissent – comme les TMS, les RPS ou encore les maladies chroniques évolutives qui affectent presque un travailleur sur cinq. Il est aussi un second élément plus général à cette évolution et qui pourrait venir à se sédimenter dans les pratiques des entreprises. La santé au travail ne repose pas seulement sur des prescriptions impératives ; c'est toute une « culture de la prévention⁸ » qui permet d'assurer celle-ci et qui mobilise des acteurs d'horizon différents attachés à la résolution des problèmes rencontrés dans le travail. Cette « culture » se matérialise depuis quelques années dans des plans santé-travail (PST) négociés entre les acteurs sociaux. Cela consiste avant tout à agir sur l'amélioration des milieux de travail (la prévention primaire) pour assurer des conditions de travail de qualité. Et de ce point de vue, il ne s'agit pas seulement d'éviter le risque – même si c'est nécessaire - mais de permettre aux

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

acteurs impliqués dans un collectif productif de s'impliquer et de s'engager dans une entreprise commune. La prévention des risques professionnels repose alors sur une action concertée et négociée entre des acteurs sociaux disposant de suffisamment d'autonomie et de moyens pour fixer le cadre de leur relation. Face à la précaution sanitaire, le retranchement derrière les prescriptions réglementaires pourrait favoriser le retour à un hygiénisme venant compromettre une évolution engagée depuis un certain temps vers l'instauration d'un véritable pouvoir d'agir des acteurs. Pourtant, si le médico technique est important, comme cette crise nous le rappelle, il n'est pas suffisant à lui seul – surtout transposé sous formes d'injonctions impératives et générales – pour garantir une limitation parfaite des risques : il faut toujours inscrire la prévention des risques dans l'activité concrète et l'expertise détenues par les personnes en situations pour en assurer l'effectivité.

4-5) Le dialogue sociale et professionnelle :

Un autre point d'attention découle du précédent. L'état d'urgence sanitaire, l'extrême vigilance mobilisée par la lutte contre un ennemi invisible, pousse également à suspendre un certain nombre de modes de délibérations entre acteurs comme si les priorités sanitaires commandaient de passer outre aux leviers habituels du dialogue social et professionnel. Les pratiques des entreprises dans la crise, de ce point de vue, ont été contrastées. Des entreprises ont refusé certaines mesures de précaution, brandissant de surcroît la menace de mises à pied, tandis que d'autres ont associé étroitement les institutions représentatives dans la négociation des mesures de précautions (accord de télétravail, mise à disposition de moyens et adaptations des horaires, régulation de la charge de travail, recours à différentes formes de congés, informations régulières et implication des managers de proximité, etc.). De plus, dans la reprise qui s'annonce, il pourrait être tentant de « rattraper le temps perdu » et d'exiger davantage des salariés tout en délaissant le dialogue social. Il pourrait en résulter une recrudescence des conflits et des tensions observables dans les collectifs. Une telle façon de faire pourrait s'avérer contre-productive pour des entreprises vivant des difficultés indéniables.

5) VERS DE NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL?

Les périodes de crises aiguës sont propices à des remises en cause diverses et à une rupture des équilibres existants. L'enjeu consiste à faire advenir de véritables « alternatives organisationnelles »

combinant efficacité productive et amélioration des conditions de travail. Dans cette crise, pour de nombreuses entreprises, il a fallu réorganiser dans l'urgence le cadre dans lequel les activités habituelles se déroulaient, improviser de nouvelles façons de faire, compter sur la capacité d'innovations et d'adaptations des acteurs de terrain. De façon soudaine, les processus les mieux organisés, insérés dans des routines gestionnaires et contrôlés par des indicateurs de gestion se sont trouvés caducs et remis en question. C'est parfois directement sur le terrain, dans des collectifs impromptus, que des solutions ont été trouvées pour assurer la continuité de l'activité tout en se protégeant. Cette parenthèse aurait intérêt à ne pas se refermer trop vite et sans en tirer les enseignements qui s'imposent. Ce qui est en jeu ici, c'est la reconnaissance de la valeur de l'autonomie des personnes et des collectifs dans le travail. Le taylorisme excluait formellement cette autonomie (tout en l'utilisant) en parcellisant les gestes et les modes opératoires. Les nouveaux modes d'organisation – post-taylorien, Lean, agilité, entreprise libérée – s'en prévalent mais sans en percevoir toujours toutes les conséquences. Ce que cette crise montre certainement, c'est l'importance de doter les collectifs et les personnes d'un véritable pouvoir d'agir. « Manager la crise », passer à travers les difficultés qu'elle génère, inventer et trouver des solutions ad hoc aux problèmes inédits qui se présentent... cela repose sur la capacité des personnes à discuter et à confronter ce qu'elles vivent. Ce qui fonde véritablement l'autonomie professionnelle, c'est la faculté des personnes à délibérer à propos des situations et des aléas qui se présentent et à trouver des solutions adéquates aux problèmes vécus. Le travail est une épreuve infligée par le « réel » : c'est ce qui résiste et se présente comme un monde de contraintes et aussi de possibilités. Pour surmonter positivement cette expérience, il est important de mener des controverses à propos des dilemmes (les conflits de critères) qui surgissent dans l'action. Il est également important que cette discussion soit institutionnalisée dans des pratiques précises et conduites méthodologiquement. Cette dernière perspective fait généralement défaut aux tenants des nouvelles pratiques managériales. Pour eux, la délibération semble parfois un attribut sui generis à des collectifs laissés à eux-mêmes et qui s'auto-organisent sans heurts ni conflits. Les risques de cette situation sont nombreux : prises de décisions chaotiques, pathologies du sur-engagement, essoufflement des équipes et abandon, in fine, d'expériences novatrices et prometteuses, etc. Il est important de tenir compte de ces difficultés pour faire émerger de nouvelles organisations plus ouvertes et favorisant un débat approfondi sur les conditions qui président à l'action. La crise permet sans doute d'ouvrir une petite fenêtre pour explorer ce qui pourrait se donner à voir comme de véritables « alternatives organisationnelles », autant dans les

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

entreprises classiques que dans celles qui explorent de nouveaux modes de gouvernance (Scoop, entreprises à mission, réflexion sur les communs, etc.). Mais les crises, et surtout la diffusion d'un état d'anxiété généralisé, sont aussi l'occasion de revenir à ce qui est davantage connu et éprouvé. Si le besoin de « vigilance » se fait sentir aujourd'hui, c'est certainement pour éviter que le pire n'advienne des incertitudes que nous traversons.⁴

6) L'impact du coronavirus (Covid-19) sur l'économie Algérienne :

Depuis l'apparition de la pandémie en Algérie le mois de Février, près de 52000 personnes ont été infectées, et 1750 personnes ont perdu la vie (Ministère de la Santé, 2020). Le premier cas confirmé en Algérie revient à un ressortissant italien arrivé à Alger le 17 février. La maladie s'est rapidement propagée dans tout le pays après la fermeture des frontières, les efforts des autorités Algériennes visant à contrôler la propagation du virus ont entraîné de vastes restrictions sur la mobilité de la main-d'œuvre, et les consommables de première nécessité. Les indicateurs disponibles indiquent une baisse du PIB de 3,9 % au premier trimestre et un taux de chômage qui atteint 15 %, contre 11,4 % pour l'année 2019. Hors hydrocarbures, le PIB Algérien a baissé de 1,5 % au premier trimestre, contrairement à la même période de l'année passée qui a connu une augmentation de 3,6 % (ONS, 2020). La crise sanitaire qui a obligé les autorités Algériennes à prendre des mesures préventives afin de réduire la propagation du virus a causé selon une enquête du ministère de travail algérienne des graves conséquences : 52.367 commerçants ont connu un arrêt provisoire de leurs activités. L'enquête a aussi montré qu'environ 200.000 travailleurs ont eu une rupture de leurs revenus durant toute la période de confinement (Remouche, 2020). Les prix des hydrocarbures sont fortement impactés par La pandémie de Covid-19, et connaissent une baisse significative, cela est due à la diminution de la demande mondiale de l'énergie, la chose qui a perturbé l'économie algérienne qui tire près de 95% de ses revenus d'exportation des hydrocarbures et qui a eu un impact négatif sur le budget de l'Etat, ce qui implique une baisse des réserves de change. Le gouvernement algérien a opté pour un plan de secours en réduisant le budget de fonctionnement de l'Etat. Plusieurs études ont discuté l'impact de la pandémie sur l'économie algérienne et la relation entre la propagation de la pandémie de Covid-19 et la baisse du prix de pétrole, et la dépendance structurelle de l'économie algérienne aux hydrocarbures. (Kaci, 2020) confirme l'impact des fluctuations des prix des

⁴ Anact.fr « LE MONDE DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE D'UN CORONAVIRUS : ANALYSES ET RÉFLEXIONS.la revue n°10 des conditions de travail. Page :09,10,11,12

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

hydrocarbures sur l'économie algérienne qui est aggravée par la crise sanitaire, à travers la dépendance de la finance publique au secteur des hydrocarbures. L'article de (Guembour & Raki , 2020) a évoqué la problématique et a conclu que le Covid-19 a eu des conséquences néfastes sur l'économie des pays dont l'Algérie, et que le gouvernement algérien a pris plusieurs mesures pour faire face à cette pandémie, car l'économie algérienne est dépendante au secteur des hydrocarbures et elle sera confrontée à des difficultés financières en raison de la baisse des prix du pétrole sur le marché mondial. De leur côté (Boudedja , et al., 2020) ont regroupé les résultats récents des travaux des chercheurs traitant la problématique structurelle de la dépendance de l'économie algérienne au hydrocarbures ,et les répercussions de la propagation de la pandémie et les mesures préventives prises par les autorités algériennes sur l'activité économiques, et la nécessité de s'engager dans des réformes structurelles profondes qui vont mettre le pays sur le chemin de développement et trouver un alternative efficace au secteur des hydrocarbures. Les auteurs ont proposé des solutions pour y arriver.

7) l'impact du coronavirus (covid-19) sur les PME algériennes :

Les PME et TPE représentent presque 90% du tissu d'entreprises algérienne, elles contribuent avec une part de 90% dans le PIB hors hydrocarbures et jouent un rôle primordial dans l'absorption du chômage dans les zones où elles sont implantées, car elles ont créé presque 02 millions de postes de travail durant la période 2004-2015 (Saoud & Gasmi, 2016, p. 102). La définition algérienne de PME repose sur trois critères: l'effectif, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise. La loi n° 17-01 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement des PME définit les pme comme des entreprises de production de biens et services qui se caractérisent par: l'emploi de 1 à 250, et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 4 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 1 milliard de Dinars, et devraient répondre aux critères d'indépendance.

Tableaux N°1. Caractéristiques de chaque type de PME selon la taille de l'entreprise :

Entreprise	Main d'oeuvre	Chiffre d'affaires	Total des actifs
Très petite	1-9	<40 million	<20 million
Petite	10-49	<400 million	<200 million

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

Moyenne	50-250	<400m- 4billion	<200 million- 1milliard
---------	--------	--------------------	-------------------------------

Source : Loi d'orientation sur le développement des PME, journal Officiel algérien no. 17-01 du 10 Janvier 2017, article 08, 09,10. Les petites et moyennes entreprises algériennes se sont trouvées confrontées à un changement inattendu et un défi causé par la pandémie de Covid-19, la plupart des PME algériennes ont été durement touchées par cette crise sanitaire et par les mesures de confinement. D'après une étude menée le mois d'avril passé auprès de 250 chefs d'entreprises, par la Business Academy Evidencia, 22% de ces entreprises ont licencié plus de la moitié de leurs employés et connu une détérioration de 60% de leur chiffre d'affaires après un arrêt d'activités imposé par la crise sanitaire. L'ampleur des dégâts diffère selon les secteurs, ces derniers sont durement touchés par les mesures préventives (fermeture des frontières, fermeture des établissements scolaires et universitaires, fermeture des restaurants ...etc.). Les secteurs les plus impactés en Algérie et qui ont connu un arrêt d'activité comprennent l'hôtellerie, restauration, transport, et les commerces spécialisés (quincaillerie, coiffure...).

7-1 Impact sur l'emploi des PME :

La propagation rapide et non anticipée de la pandémie de COVID 19 a affecté l'économie mondiale, cette dernière a connu un ralentissement depuis la mise en place des mesures de confinement dans la majorité des pays, Les effets sur les PME sont dramatiques, Sept entreprises sur dix ont réduit leur capacité de production en raison de la réduction du nombre d'employés et les heures de travail (ILO, 2020).L'économie algérienne s'est fortement affaiblie, le Coronavirus a provoqué en Algérie une crise d'emploi sans précédent, des milliers de postes d'emploi sont perdus. Une étude réalisée sur un échantillon de 3360 entreprises employant 440.000 travailleurs montre que 12 % des travailleurs ont assisté à une fermeture provisoire de leur entreprise et 1% par une fermeture définitive, soit une perte de plus de 50000 postes d'emploi, l'enquête précise que 4% de ces entreprises ont maintenu leur activité (Ministère du Travail, 2020).

Section 02 : Mesures de lutte contre le coronavirus et relation de travail.

1) Mesures Algériennes de soutien aux PME :

Le Covid-19 a imposé à l'économie mondiale un ralentissement dont les répercussions sur les activités de production et de commercialisation, l'emploi ne sont toujours pas évaluées.

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

Les PME à travers le monde sont les plus touchés. Devant cette situation inattendue, les gouvernements dans la plupart des pays se sont engagés dans des politiques économiques afin de maintenir et d'encourager les PME et assurer leur pérennité. La crise sanitaire causée par la pandémie de Covid-19 est considérée comme un coup dur pour l'économie algérienne qui dépend à 95% des rentes de pétrole et qui vit déjà une situation difficile suite à la détérioration des prix des hydrocarbures, Le prix moyen du baril de Sahara Blend (pétrole algérien) a chuté de 113 dollars en 2014 à 65 en 2019, La croissance économique a atteint 0,8% en 2019, contre 1,2% en 2018, et elle tend toujours à baisser en 2020 (La banque mondiale, 2020). Les autorités Algériennes ont rapidement réagi avec des mesures d'urgence visant à protéger l'économie nationale via un plan de relance économique et des dispositifs d'aide aux PME. Pour assurer la continuité des activités des entreprises durant la période de confinement imposé par les autorités algériennes, l'article 15 du Décret exécutif N° 20-70 du 24 mars 2020 fixant les mesures de prévention et de lutte contre la propagation du Covid-19 oblige les entreprises publiques et privées de garder 50% d'effectif (Journal officiel, 2020, p. 10). Le gouvernement Algérien vient de prendre des mesures exceptionnelles destinées à alléger les répercussions de cette pandémie sur les PME algériennes et de garantir la poursuite de leur activité de production durant la crise, ce dispositif comprend des mesures fiscales, douanières et bancaires.

1.1 Les mesures fiscales : La direction générale des impôts (DGI) a lancé un plan de soutien aux entreprises impactées financièrement par la crise, ce plan fiscal comprend l'annulation des amendes, majorations et pénalités appliquées pour dépôt tardif des déclarations et paiement des droits, impôts et taxes (DGI, 2020), ces mesures ont pour objet de retarder le paiement des impôts par les entreprises, en plus la DGI a donné la possibilité aux contribuables de demander un échancier de paiement des dettes fiscales en cas de difficulté de trésorerie (DGI, 2020). Selon la même source, les autorités fiscales ont décidé de suspendre l'imposition sur les bénéfices non affectés, dont le taux de la retenue appliquée sur revenus distribués est de 15 % .

1.2 Les mesures douanières : Des mesures ont été mises en place par la douane algérienne en vue de soutenir l'économie et à assurer la continuité du processus d'approvisionnement par les entreprises, les services douanières sont appelés à faciliter et accélérer l'importation des produits de large consommation et des appareils médicaux utilisés dans le cadre de la prévention et la lutte contre les effets du Covid-19, les produits alimentaires de première

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

nécessité et les dispositifs médicaux sont interdits d'exportation (DGD, 2020) afin d'assurer la disponibilité de ces produits sur le marché algérien et encourager les entreprises algériennes d'accroître la production de ces produits et d'équipements pour satisfaire le besoin national.

1.3 Le soutien financier : L'autorité monétaire qu'est la Banque d'Algérie a procédé à des mesures réglementaires et de politique monétaire visant à alléger l'impact de cette pandémie sur les PME algériennes et d'assurer la poursuite de leurs activités, ces mesures permettent aux banques et aux établissements financiers d'augmenter leurs capacités de financement au profit de ces entreprises, le régime des réserves obligatoires et le taux d'intérêt directeur applicable au refinancement bancaire ont été modifié comme suit (Banque d'Algérie, 2020) : - Fixation du taux des réserves obligatoires à 6% de l'assiette des réserves obligatoires. - Fixation du taux d'intérêt directeur applicable aux opérations principales de refinancement est à 3% au lieu de 3,25%. En application de ces mesures et suite l'instruction n°05/2020 du 06 Avril 2020 portant les mesures exceptionnelles d'allègement aux banques et aux établissements financiers, ces derniers peuvent reporter le paiement des tranches de crédits, arrivant à échéance, ou procéder à un rééchelonnement des créances de leur clientèle, ayant été impactée par la conjoncture causée par le Covid-19 (Banque d'Algérie, 2020). Afin d'atténuer les effets de la pandémie de (covid-19) sur les PME, les autorités algériennes ont décidé d'allouer une aide financière de 30000DA qui est servie pour une période de trois mois au profit des entreprises impactées par la conjoncture induite par la pandémie en raison de recul de l'activité et le manque à gagner durant la période de confinement (Journal officiel, 2020, p. 15).

2) Solutions et mesures d'urgence :

La crise actuelle a frappé durement l'économie algérienne, avec des lourdes répercussions sur les petites et les moyennes entreprises. Sur le plan économique, les autorités algériennes ont rapidement réagi par des mesures citées précédemment dans cet article. Pour faire face aux répercussions de la pandémie en limitant les retombées économiques, faut se doter d'un plan d'intervention d'urgence, et face à l'ampleur de cette crise, la monnaie hélicoptère ressurgit comme un instrument alternatif aux mesures algériennes classiques, même si certains dispositifs pris pendant cette crise par les autorités monétaires algériennes font croire qu'il s'agit de l'hélicoptère monétaire. Le premier qui a évoqué ce concept était l'économiste Milton Friedman, l'origine de l'idée de l'hélicoptère monétaire est que la banque centrale crée une masse monétaire et la distribue gratuitement aux ménages sans contrepartie (Friedman,

2006, p. 5), dans le but de stimuler la demande durant les périodes de récessions et les périodes de fortes baisses des taux d'intérêt (Bewley, 1980). Une augmentation potentielle des dépenses publiques ou bien une réduction importante des impôts peuvent être incluses dans cette sorte de politique monétaire non-classique, mais l'injection directe d'une masse monétaire supplémentaire reste la solution la plus proche de l'idée de monnaie hélicoptère et la plus efficace pour accroître le pouvoir d'achat et stimuler l'économie (Bounouar, 2020, p. 78). L'avantage de cet instrument réside dans sa capacité de financer directement le secteur réel, car la situation actuelle de crise requiert des mesures urgentes qui ont un effet direct sur les activités réelles (El mokri, 2020, p. 4), ainsi que cette politique permet d'éviter le recours à l'endettement en cette période de besoin. L'injection de la monnaie directement sur le marché a un impact fructueux sur la demande des ménages, si les ressources et le pouvoir d'achat s'élèvent, les ménages consomment plus de produits, la chose qui va conduire les entreprises à accroître leur production et la demande de travail. Certains économistes affirment que la monnaie hélicoptère ne consiste pas seulement à offrir directement de la monnaie aux ménages mais aussi aux entreprises, ce qui permet (dans le cas de la crise sanitaire actuelle) aux entreprises impactées par la pandémie de surmonter les problèmes financiers afin de garantir la continuité de leur activité. L'hélicoptère monétaire pourrait prendre nombreuses formes, dans le cadre de cette politique, la banque centrale peut acheter des actifs financiers après avoir créé la masse monétaire nécessaire, cette opération se déroule par l'achat des bons du trésor ou des obligations d'État, ce qui permet au système bancaire de pratiquer confortablement le processus d'octroi de crédit suite à la disponibilité de la liquidité, cette opération stimule l'investissement et conduit à la relance de la croissance économique (Lyonnet & Werner, 2012). Afin de soutenir les ménages impactés par la pandémie de Covid-19, le gouvernement japonais a procédé à un versement de 300 000 yens, (2500 dollars), à dix millions foyers (Nishimura, 2020), comme en États-Unis, le président américain a demandé aux autorités monétaires de verser la somme de 1000 dollars au profit de chaque personne afin de relancer la consommation (Grégory, 2020).⁵

⁵ Revue des sciences humaines de l'université Oum El Bouaghi ISSN 1112-9255 Volume 8, Numéro 02, Juin 2021

3) Mesures prises par le Gouvernement pour répondre aux défis économiques liés au COVID-19

- Desserrement de certaines règles d'investissement inadaptées (Loi des 51% 49%, Droit de Prémption)
- Maintien des subventions et la réduction du budget d'investissement de 20%
- Suppression de TVA pour les intrants dans certains secteurs
- Baisse de la TAP pour le BTPH
- Report d'échéanciers bancaires et fiscaux
- Remise en place d'un impôt sur la fortune pour une meilleure redistribution des richesses
- Supervision directe de certaines chaînes d'approvisionnement de produits clés afin d'assurer une alimentation permanente de la population
- Instruction des groupes publics à augmenter leur production notamment de biens alimentaires
- Autorisation d'importation de biens d'équipement usagés Incitation de l'Etat à la fabrication locale de masques de protection pour se substituer à leur

4) Mesures prise par le Gouvernement pour faire face aux défis sociaux liés au COVID-19 :

- L'Etat a débloqué une enveloppe d'urgence de 40 Milliards de DA pour couvrir les besoins immédiats du système de santé (ODD 3).
- Indemnité de 10 000 DA en 2 tranches destinée aux plus démunis (ODD 1, 2).
- Mesures de confinement et d'isolation de zones clés prises suffisamment en avance par rapport à d'autres pays.
- Primes exceptionnelles mises en place pour le personnel traitant
- Mise en congé exceptionnel rémunéré de 50% des effectifs de la fonction publique
- Relèvement du Salaire Minimum de 11%
- Exonération d'IRG pour les salaires les plus bas

- Maintien de la gratuité et de l'accès universel aux soins sanitaires, y compris pour les réfugiés et les migrants.⁶

5) La politique des entreprises algériennes pour faire face à la crise sanitaire

D'autre part, la même étude a précisé que 52 % des entreprises ont octroyé à leurs travailleurs des congés payés. Cela, conformément à la directive du gouvernement. Tandis que 25 % des sociétés ont opté pour des congés sans solde. En ce qui concerne le taux de celles ayant réduit le salaire des employés, il équivaut à 14 %. Il s'agit là aussi de ce que précise le même document.

Ainsi, dans l'optique de confronter les pertes dues au coronavirus, plusieurs entreprises ont eu recours aux outils numériques. Notamment les réseaux sociaux et les applications spécialisées. Cela afin de soutenir les opérations commerciales. Toutefois, 44 % des entreprises interrogées ont confirmé qu'elles ne s'appuyaient sur aucune forme d'outils.⁷

➤ Une réorientation et une réorganisation du travail dans les entreprises :

1. Le télétravail devient la règle impérative pour tous les postes qui le permettent
2. Les règles de distanciation pour les emplois non éligibles au télétravail doivent impérativement être respectées
3. Réorientation de certain employé à de nouveaux postes ou taches afin de répondre aux besoins de l'entreprise dans un but de pérenniser et de garantir l'emploi.⁸

➤ Dans le contexte de relance économique actuel après la crise de deux ans liée au Covid-19, quels sont les défis que doivent relever les entreprises qui intègrent les ESG à leur stratégie?

La crise Covid-19 joue clairement un rôle d'accélérateur dans la prise de conscience des entreprises, quant à la nécessité d'intégrer dans leurs stratégies, les questions

⁶ ANALYSE RAPIDE DE L'IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE DU COVID-19 SUR L'ALGERIE

⁷ <https://www.dzairdaily.com/algerie-17-entreprises-ont-procedes-licenciements-crise-covid/>

⁸ Caci.dz, Guide d'orientation pour le soutien des entreprises algériennes face la crise sanitaire Covid-19 page 04.

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

environnementales, sociétales et de gouvernance. Plus qu'une exigence réglementaire, c'est un enjeu clé pour leur pérennité, leur attractivité et leur compétitivité. Face à ce contexte, l'entreprise doit s'engager à non seulement relever ses propres défis mais également les défis communs et collectifs qui ont un impact sur son écosystème ou elle est active et sur la planète entière au sens large. Pour y parvenir, l'adoption d'une politique ESG intégrée n'est pas juste une case à cocher mais une nécessité pour l'ensemble des organisations.

S'agissant des défis propres, l'entreprise est plus que jamais consciente de la nécessité de se réinventer en plaçant son capital humain au centre de ses préoccupations. D'autant plus que ces deux dernières années de pandémie et leur lot de perturbation ont poussé les employés à réévaluer leurs motivations et attentes personnelles et professionnelles. Pour attirer et retenir ses talents, l'entreprise doit être en mesure de rendre compte de ses actions ESG de manière transparente.

Quant aux défis collectifs, les entreprises doivent de plus en plus intégrer les enjeux ESG pour avoir une empreinte durable et responsable. De la décarbonations à l'investissement

Durable jusqu'à l'éthique de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises doivent réagir vite pour poursuivre leur transformation.

Aussi nous sommes convaincus qu'il s'agit du bon moment pour encourager nos entreprises vers une intégration plus forte des facteurs ESG dans leurs pratiques en anticipant les exigences réglementaires pour gagner en transparence et en performance, en intégrant les exigences ESG pour pouvoir attirer et maintenir la confiance des financements internationaux, et en s'engageant dans la décarbonations industrielle pour préserver la compétitivité des entreprises exportatrices.⁹

⁹ <https://afrique.latribune.fr/>

6) L'impact du covid-19 sur le financement des entreprises ?quelles solutions ?

Que l'on soit un jeune entrepreneur désireux de lancer sa propre activité ou une société déjà bien implantée sur le marché, la question reste la même : quelles sont les sources de financement disponibles en ces temps difficiles ?

Certes, de nombreuses solutions de financement existent. Parmi celles-ci on citera, par exemple, le crédit bancaire, les business angels, les family offices, le crowdfunding, les sociétés de financement privées ou encore les sociétés de capital à risque. A cela s'ajoute encore l'opportunité de bénéficier de certains subsides et ou certaines aides publiques. Bref, ce ne sont pas les solutions qui manquent. Quoiqu'il advienne, la source principale de financement auquel la plupart d'entre nous pense en premier lieu est le prêt en capital ou crédit bancaire. Ce mode de financement reste de loin la source la plus utilisée par les entreprises, qu'importe leurs stades de développement.

- **Le bilan de la crise sanitaire**

Suite à l'impact de la crise du coronavirus ainsi que ces effets sur l'économie, les banques ont tendance à accorder de moins en moins de nouveaux crédits, voire plus du tout et ce jusqu'à nouvel ordre. Dorénavant, l'idée consiste plutôt à se concentrer sur les dossiers en cours. La prudence est aussi de mise quant aux nouveaux crédits accordés qui subiront probablement de surcroît une hausse des taux hypothécaires, les taux d'intérêts du marché ainsi que la probabilité d'un défaut de remboursement étant tous deux plus grands.

S'agissant des business angels, des family offices ou encore du crowdfunding, il est fort à parier que la crise ait également touché ces modes de financement et leurs acteurs. Ceux-ci seront donc probablement moins enclins au fait de contribuer au développement ou aux projets de telle ou telle entreprise.

Enfin, les financements publics et subsides ont toujours constitué une source potentielle de financement non négligeable mais il est prudent de dire que les fonds disponibles afin de promouvoir l'activité économique se tourneront dorénavant vers des entreprises répondant aux besoins de la société actuelle.

- **La relance de l'activité économique comme objectif premier**

Dans cette optique, la Commission Européenne a d'ailleurs déjà fait part de sa volonté de promouvoir les start-ups et jeunes PME qui auraient pour but d'amener de nouvelles solutions innovantes pour lutter contre la pandémie du coronavirus. De plus, partout à travers l'Europe, on voit apparaître la création de fonds destinés à sauver et/ou relancer les entreprises et donc l'activité économique, ce avec l'appui des établissements bancaires.

On parle enfin d'un assouplissement des exigences de capitaux propres. Rappelons que la précédente crise de 2008 et les accords de Bâle ont entraîné un resserrement des conditions d'octroi de crédits, empêchant les banques d'être davantage impliquées dans le financement d'entreprise. S'en est suivi l'imposition de garanties telles que l'exigence d'un taux de fonds propres plus élevé, une capacité de remboursement suffisante et une meilleure gestion des risques de liquidité. Afin que les banques continuent à financer les entreprises et ne se limitent pas dans leurs octrois de crédit, cette dernière mesure entre maintenant en ligne de compte.

- **Les banques appelées à jouer le rôle initial de prêteur.**

Au vu de ces initiatives, on remarque que les banques sont donc plus que jamais appelées à jouer leur rôle initial de prêteur afin d'aider les nombreuses entreprises qui n'auraient plus les moyens de rembourser leurs crédits ou qui voudraient tout simplement lancer leur activité. Il est primordial d'éviter le ralentissement économique qui conduira inévitablement notre société vers une récession. Reste maintenant à voir si les objectifs assumés des pouvoirs publics seront remplis et si les banques joueront le jeu sans être tentées de profiter de la situation...¹⁰

➤ **La crise sanitaire a bousculé le monde du travail. Comment la CFDT perçoit-elle ces changements?**

La crise sanitaire a bousculé les entreprises et administrations ainsi que les travailleurs au regard des modifications majeures auxquelles ils et elles ont été confrontés. Les organisations du travail ont dû s'adapter aux nécessités de mise en place de mesures de protections édictées par les pouvoirs publics (gestes barrières, équipements de protection individuels et télétravail) et mobiliser les dispositifs prévus dans ce cadre (activité partielle,

¹⁰ <https://finance-mag.com/impact-covid-19-financement-entreprise/>

Chapitre III **L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise**

arrêts de travail). La question des conditions de travail et de la préservation de la santé des travailleurs a vite été au cœur des débats. Pour la CFDT, il est apparu indispensable d'être encore plus au côté des travailleurs et des équipes syndicales pour traiter de ces sujets et des difficultés rencontrées. Elle a donc démultiplié ses actions au niveau national mais aussi dans ses secteurs professionnels (fédérations) et sur les territoires (unions régionales CFDT) pour apporter des ressources aux équipes de terrain mais aussi des conseils et un accompagnement de proximité.¹¹

¹¹ Anact.fr « LE MONDE DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE D'UN CORONAVIRUS : ANALYSES ET RÉFLEXIONS.la revue n°10 des conditions de travail.p,71.

Section 03 : Les effets de la crise de la Covid-19

1) Effets de la crise de la Covid-19 dans le monde :

Dans son rapport sur les effets de la Covid-19 sur les finances publiques dans le monde, le FMI (FMI, 2020b), comme le pensent bien d'auteurs d'ailleurs(, souligne que cette pandémie de la Covid-19 et les mesures de riposte qu'elle implique (distanciation sociale, confinement) ne sont pas sans conséquences sur l'activité économique, car elles entraînent : la réduction de la production, la baisse des recettes fiscales, l'accroissement des dépenses et aides aux ménages (transferts, allocations-chômages, subventions salariales, report de paiements d'impôts, etc.) et aux entreprises (fourniture de liquidités, exonérations fiscales, etc.) les plus touchés pour les protéger contre la perte de revenus, le chômage et les faillites. Cela va dégrader les soldes budgétaires de la plupart de pays dans le monde et accroître les ratios d'endettement public pour certains. Selon la Banque mondiale (Banque mondiale, 2020), la pandémie de la Covid-19 est entrain de déstabiliser l'économie mondiale et conduirait celle-ci à une récession du fait de la baisse d'activité observée en Chine (au cours du premier trimestre de 2020) et qui devrait impacter d'autres pays frappés par la pandémie, notamment les USA et la zone euro. On assiste également à la baisse des prix des matières premières (surtout les cours du pétrole et ceux des métaux industriels) et à une forte volatilité des marchés boursiers mondiaux causées par les incertitudes concernant la durée et les effets de cette pandémie, sans compter les dépréciations des monnaies des économies émergentes et en développement ainsi que les sorties de capitaux de ces économies (autres que la chine) dépassant celles observées au pire moment de la crise financière de 2008. Par sa nature, ses causes et ses effets, le choc de 2020 dû au coronavirus est différent de celui de 2008 dû à la crise financière. Analysant quelques conséquences économiques de la fermeture de frontières des pays qu'implique la pandémie de la Covid-19, Meninno R. et Wolff G. (2020) notent de leur part que les effets de la crise actuelle sont limités comparativement à ceux de la crise migratoire de 2015(1). Toutefois, comme l'estime Bouoiyour RefkSelmi J. (2020), le virus SARS apparu en Chine en 2003, ayant causé 774 décès, a été rapidement contenu et a entraîné une variation à la hausse des marchés financiers de 20% durant cette année. Pour cet auteur, les choses seraient différentes avec la Covid19, l'économie mondiale se montrant fragile si bien que cette pandémie devrait renforcer la récession mondiale et accroître l'incertitude sur les perspectives économiques mondiales. Aussi, retenons que la pandémie de la Covid-19 a mis en évidence les failles des systèmes de santé dans le monde, le rôle central de l'Etat pour

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

limiter les dégâts (récession, etc.) et l'importance de certaines professions souvent mal rémunérées et peu protégées. Nous développons ces considérations dans les lignes qui suivent, en mettant en exergue la situation dans le monde, et en Afrique .

2) Effets socio-économiques de la covid-19 dans le monde

Cette crise sanitaire de la Covid-19, au départ de la Chine, s'accompagne d'une crise économique à travers trois chocs importants qu'elle crée, à savoir : les baisses de la production et de la demande, la décélération de la croissance mondiale et le durcissement des conditions financières et leurs retombées(2), et la chute significative des cours des produits de base, notamment le cours du pétrole qui a enregistré une baisse d'environ 50% depuis début 2020, soit le niveau le plus bas depuis 18 ans (FMI, 2020d). La Chine est le plus grand importateur de matières premières, la deuxième économie mondiale (détenant environ 16% du PIB mondial) et le deuxième consommateur mondial de pétrole. En effet, de nos jours, contrairement à la situation d'il y a 17 ans, la Chine occupe une place de taille dans l'économie mondiale et dans les marchés mondiaux. Suivant les statistiques de la Banque mondiale, la part de la Chine dans le commerce mondial est passée de 5% en 2003 pour atteindre approximativement 14% en 2019. Aussi, la part de l'indice du marché émergent de MSCI de la Chine est passée de 8% en 2003 à presque 35% en 2019 (Bouoiyour R.J., 2020). Durant les deux premiers mois de 2020, comparé à 2019, l'indice de production industrielle et les ventes de détail de la Chine ont baissé respectivement de 13,5% et 20,5%, soit des chutes non observées depuis environ 30 ans. Selon la Cenuced, dans son rapport sur le commerce et le développement publié le 04 mars 2020 (Unctad, 2020), les données récentes sur la Chine indiquent un déclin substantiel dans le rendement des activités chinoises. L'indice de production en Chine (PMI) a baissé d'environ 22 points en février 2020. Cet indice est fortement corrélé avec des exportations et un tel déclin implique une réduction des exportations d'environ 2% sur une base annualisée. En d'autres termes, la baisse observée en février répartie l'année est équivalente à -2% de l'approvisionnement en biens intermédiaires (marchandises devant servir à la production d'autres produits finis). Les indicateurs sur l'embarquement renseignent également une réduction des exportations chinoises pour le mois de février 2020. La Cenuced (Unctad, 2020) relève également que, à côté de ses effets néfastes sur la vie humaine (décès), le coronavirus (Covid-19) a le potentiel de contribuer de manière significative au ralentissement non seulement de l'économie chinoise, mais également de l'économie mondiale. Vu que la Chine est devenue le point central de

Chapitre III **L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise**

fabrication et le centre d'opérations commerciales mondiales, on s'attend à ce que n'importe quelle rupture du rendement de la Chine ait des répercussions dans le monde suite à l'interconnexion des opérations entre les pays (le caractère régional et mondial des chaînes d'approvisionnement). Ainsi, en déstabilisant l'économie chinoise, la pandémie de la Covid-19 devrait influencer négativement sur l'activité économique mondiale, et les pays africains devraient en ressentir fortement les effets du fait de l'extraversion de leurs économies (ils sont exportateurs des matières premières et bénéficiaires de flux financiers extérieurs en termes d'aides publiques au développement/APD ou d'investissements directs étrangers/IDE). En mars 2020, la pandémie avait atteint plus de 30 pays du continent africain, occasionnant un impact économique important selon la Commission économique africaine (CEA). Le 20 mars 2020 déjà, plusieurs pays africain ont annoncé la fermeture de leurs frontières terrestres, maritimes et aériennes. La propagation de la covid-19 est rapide, si bien qu'au 9 avril 2020, l'Afrique Subsaharienne comptait déjà 6.200 cas dans 43 pays de la région, avec en tête de pays les plus touchés : l'Afrique du Sud, le Cameroun et le Burkina Faso. La CEA notait déjà que les conséquences de la Covid-19 sur l'économie africaine appellent à des réponses fortes. Cette pandémie entraîne des chocs sur la demande (baisse de la consommation suite aux mesures de distanciation et confinement de la population) et sur l'offre (perturbation de la chaîne de production à l'échelle internationale au départ de la chine, cette dernière étant l'un des principaux fournisseurs mondiaux), et entraîne des spéculations sur les marchés financiers. Plusieurs analystes pensent que les effets de la Covid-19 sur la croissance mondiale pourront dépasser ceux de l'épidémie de SRAS parue en 2003. Le Dr Panos Kouvelis, directeur du Boeing Center à l'Université de Washington à St. Louis, évalue à 300 milliards de dollars le recul pour l'économie mondiale et attend deux ans de récession. Avec la propagation de la Covid-19 et les mesures de riposte (quarantaine) prises, on assiste à l'annulation ou au report des conférences et événements mondiaux, des pénuries alimentaires suite aux achats de panique, des pénuries d'approvisionnement en certains produits pharmaceutiques et manufacturés suite aux perturbations des usines en Chine, en Italie et à Hong Kong ; l'impact financier sur l'industrie du voyage et du commerce pourrait se chiffrer en milliards d'euros. On enregistre aussi des retards d'expédition dans plusieurs industries, notamment celle de produits électroniques. L'industrie automobile européenne vit sa pire chute en 10 ans, les grands fabricants annonçant la fermeture de plusieurs usines ; Michelin arrête sa production de pneus en Espagne, en France et en Italie jusqu'au 22 mars 2020, et 14 de ses usines en France, employant 10.000 personnes, sont fermées. L'italo-américain Fiat

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

Chrysler (FCA) annonce la fermeture de six de ses usines de fabrication en Italie, une en Serbie et une en Pologne jusqu'au 27 mars 2020. De plus, PSA a également décidé de fermer toutes ses usines européennes, dont Mulhouse en France et le port britannique d'Ellesmere. Le Fond Monétaire International (FMI, 2020a) note que, suite aux incertitudes liées à la durée et l'intensité du choc sanitaire de la Covid-19, les retombées macroéconomiques de cette dernière, ses perturbations sur les marchés financiers et sur les marchés de produits de base, restent aussi incertaines pouvant aller de mal en pire. D'ailleurs, en Chine, en février 2020, on note un phénomène jamais enregistré pour cette économie, soit les baisses des ventes dans les marchés des immobiliers et de l'automobile de 80% et 92%, respectivement (Bouoiyour RefkSelmi J., 2020). Dans son rapport sur la stabilité financière dans le monde, le FMI (FMI, 2020c) relève que la pandémie de la Covid-19 a impacté significativement les marchés financiers mondiaux: il est enregistré une forte baisse des cours des actions, l'accroissement des écarts de taux sur les marchés du crédit (surtout les segments à risque), la baisse des cours du pétrole, la baisse du rendement des obligations refuges avec la course vers les actifs de qualité, etc. On a assisté à une aggravation de la variation des prix des actifs qui a rapidement contribué à durcir les conditions financières. On a noté des tensions financières sur les principaux marchés de financement à court terme et une forte détérioration de la liquidité du marché. En effet, tous les principaux marchés boursiers du monde ont enregistré des tendances baissières (Wall Street, CAC 40, City, Indice Nikkei, Shanghai, Hong-Kong, Singapour, Taiwan, Australie, Corée, etc.), ce qui pourrait se traduire en une crise financière internationale. A titre illustratif, le cours du pétrole (le baril) a enregistré son plus bas niveau (passant d'environ 60 USD à environ 30 USD). Le 24 février 2020, il est enregistré la chute de la bourse mondiale à la suite de la hausse significative du nombre de cas de Covid-19 hors de la Chine, laquelle baisse s'amplifie le 28 février 2020 jusqu'à atteindre son plus bas niveau hebdomadaire depuis la crise financière de 2008. On enregistre encore une chute significative de principaux indices mondiaux le 9 mars 2020. Les investisseurs étaient à la recherche des valeurs refuges ou des capitaux alternatifs, suite aux effets du coronavirus sur les marchés financiers, ce qui a contribué à accroître la valeur du « bitcoin » du 23 janvier au 9 février 2020, soit une expérience non enregistrée depuis plus de trois mois (Bouoiyour RefkSelmi J., 2020). Toutefois, les différentes mesures de riposte (monétaires, budgétaires) contribuent à restaurer la confiance des investisseurs et à réduire tant soit peu des pertes et volatilités sur les marchés financiers. On note aussi des injections de liquidité par les banques centrales (Bank

of China, Federal Reserve Bank, etc.) qui ont contribué à atténuer les risques sur les marchés financiers.

Concernant les effets de la crise de la Covid-19 sur le système bancaire ou financier, la plupart de chercheurs s'accordent sur la possibilité d'une instabilité financière dans le temps, à l'absence des mesures de riposte adaptées et efficaces, qui passerait notamment par : la peur et l'incertitude (Albulescu C., 2020b et 2020c ; Mann C., 2020 ; Baker S. et al., 2020), l'absence d'une communication claire et honnête des autorités autour de la pandémie (Weder M., 2020 ; Cecchetti G., 2020), le manque de communication entre les instances de contrôle et les banques (Tobias A. et Aditya N., 2020), le manque de liquidité (Weder M., 2020 ; Beck T., 2020 ; Tobias A. et Aditya N., 2020), la non-assistance des firmes et ménages vulnérables (Boone L., 2020 ; Wren-Lewis S., 2020), les mesures de riposte inadaptées (Beck T., 2020), les problèmes de solvabilité tant pour les firmes ou ménages que pour les banques se traduisant par l'accroissement des prêts non performants (Beck T., 2020), les effets de contagion suite à l'interconnexion des banques (Cecchetti G., 2020), la mauvaise gestion du risque de crédit (Tobias A. et Aditya N., 2020), le manque de collaboration internationale des instances de réglementation nationales (Tobias A. et Aditya N., 2020 ; Beck T., 2020). Suite aux effets de la propagation de la pandémie de la Covid-19 et des mesures de riposte prises par les différents gouvernements dans le monde (isolement, confinement, fermeture généralisée), les perspectives de croissance dans le monde en 2020 restent sombres. En effet, les services du FMI (FMI, 2020a) projettent une forte contraction ou récession mondiale de 3% en 2020 (une contraction plus prononcée que celle connue lors de la crise de 2008-09) et une croissance de 5,8% en 2021, sous réserve que l'activité économique reprenne avec le soutien des pouvoirs publics pour atténuer la pandémie au cours du deuxième semestre 2020. McKibbin W. et Fernando R. (2020) estiment des pertes moyennes de croissance mondiale de l'ordre de 6,7%, et 8,4% pour l'Europe et les USA, imputables aux effets de la Covid-19. Selon Baker S. et al. (2020), analysant l'impact macroéconomique de la covid-19, 50% de la contraction future du PIB américain serait expliquée par les effets de cette pandémie, qui passent par les incertitudes créées par ladite pandémie, saisies à travers les trois indicateurs suivants : la volatilité du marché boursier, l'incertitude économique liée aux informations produites dans les journaux et l'incertitude subjective dans des enquêtes d'espérance d'affaires. Les résultats de simulation renseignent une baisse de croissance des USA d'environ 11% au dernier trimestre 2020, comparé à son niveau au dernier trimestre 2019. Dans un

registre plutôt positif, il y a lieu de noter que la propagation de la pandémie de la Covid19 et les mesures de confinement qu'elle impose entraînent une baisse de la pollution (de l'air ou atmosphérique, de l'eau, etc.), surtout en Chine, ce qui joue favorablement à la protection de l'environnement et des vies humaines.

3) Effets socio-économiques de la covid-19 en Afrique :

Pour ce qui est des effets de la Covid-19 sur les économies africaines, le FMI (FMI, 2020d) note que la Covid-19, une crise sanitaire qui frappe presque tous les pays, freine le dynamisme de l'Afrique subsaharienne/ASS malgré les progrès réalisés par cette dernière les années précédentes, et rend sombre les perspectives de croissance pour cette région dans les années à venir. Les pays pauvres en ressources naturelles et dépendant du tourisme enregistreront une forte baisse de la croissance avec les fermetures de frontières ou restrictions des déplacements; et, les pays « émergents » et les pays « pré-émergents » vont enregistrer des sorties massives des capitaux et subir le resserrement des conditions financières, ce qui est de nature à amplifier les effets de la crise sanitaire. En moyenne, la dette des pays de l'ASS pourrait augmenter temporairement, passant de 58% du PIB en 2019 à 64% du PIB en 2020. En 2020, le déficit budgétaire des pays exportateurs du pétrole pourrait se creuser de 3% du PIB et celui des pays importateurs de ce produit pourrait être de 2,5% du PIB supérieur à celui de 2019 en moyenne. Pour ce qui est du déficit courant moyen des pays de l'ASS, il devrait se dégrader à 8,4 % du PIB en 2020 venant de 6,2 % du PIB en 2019, le recul le plus significatif devant être observé dans les pays exportateurs de pétrole et ceux qui dépendent du tourisme. Concernant le secteur bancaire, il est à relever que, en moyenne, la part de prêts improductifs dans les portefeuilles des banques des pays de l'ASS était élevée en 2019 (soit 11%) ; et, cette situation pourrait s'aggraver en 2020 avec la baisse des revenus qu'entraîne la pandémie, qui est de nature à rendre difficile le remboursement des prêts à l'échéance. Tenant compte de cette crise sanitaire et ses effets, pour l'ASS, il est projeté une récession de 1,6% cette année, soit le pire résultat que la région n'ait jamais enregistré (FMI, 2020d). Ladite crise va détériorer les conditions socio-économiques des populations, de par sa nature et à travers les mesures prises pour freiner sa propagation (endiguement, distanciation sociale), et les économies moins diversifiées seront les plus touchées. Sous réserve de l'efficacité des mesures de riposte adoptées, le FMI projette une reprise en ASS en 2021, soit une croissance régionale autour de 4%. Concernant les principaux partenaires commerciaux de l'ASS, il est projeté en 2020 une contraction de

l'activité économique de 7,5% en zone euro (elle a enregistré une croissance de 1,2% en 2019) et une décélération de la croissance Chinoise à 1,2% venant de 6,1% en 2019 (FMI, 2020d) Certains économistes, notamment ceux de la Banque mondiale (Banque mondiale, 2020), estiment que la pandémie de la Covid-19 entrainerait la première récession en Afrique Subsaharienne depuis 25 ans, soit un déclin de la croissance d'environ 5,2 points de pourcentage en 2020, avec un taux de croissance qui passerait de 2,4% en 2019 à une fourchette entre -2,1% et -5,1 en 2020, respectivement pour un scénario optimiste et un scénario le plus pessimiste de persistance ou continuation de la pandémie de la Covid-19 durant toute l'année 2020 jusqu'en 2021. Cette baisse serait consécutive aux risques macro-économiques qui découleraient de la contraction brutale de l'activité économique des principaux partenaires commerciaux de la région (la Chine et la zone euro), de la chute des prix des matières premières (une baisse de 50% et 11%, respectivement entre décembre 2019 et mars 2020), de la réduction de l'activité touristique dans plusieurs pays ainsi que des effets des mesures destinées à maîtriser la pandémie de la Covid-19. Ces économistes estiment aussi que la pandémie de la Covid-19 devrait entrainer une forte perte de bien être pour les ménages dans la région de l'ordre de 7% à 10%, avec la baisse de l'emploi, la chute de prix des produits de base entrainant la détérioration des termes de l'échange, et la forte baisse estimée de la croissance économique de la région qui passerait en dessous du taux régional moyen de croissance démographique estimé à 2,7%. Cette perte de bien-être se verrait accentuer avec l'accroissement des prix (coûts de transactions) et les déficits d'approvisionnement à la suite des fermetures de frontières au commerce (ceci entrainerait des pertes de bien-être d'environ 14%), les ouvriers agricoles ou la main d'œuvre non qualifiée du secteur informel faisant partie de la franche la plus vulnérable. Pour rappel, les trois plus grandes économies en Afrique subsaharienne (Afrique du Sud, Angola et Nigéria) sont frappées par la Covid-19 dans un contexte de baisse des prix des matières premières, d'une faiblesse persistante de la croissance et des investissements. Il est projeté une baisse de 6,9 à 8 points de pourcentage de la croissance économique moyenne de ces trois pays. L'Afrique du sud, ayant le plus de cas de covid-19 confirmés dans la région (situation en juillet 2020), la mise en place des mesures de riposte pour atténuer les effets de la pandémie pèserait sur son économie. La pandémie de la Covid-19, pour les pays exportateurs de pétrole et ceux exportateurs des métaux ou minerais, entrainerait une chute de croissance, respectivement de l'ordre de 7 et 8 points de pourcentage. Cette pandémie ralentirait la croissance économique (elle va rester positive) des pays qui ne disposent pas des ressources naturelles (surtout dans l'UEMOA et la CAE, suite à

la faiblesse de la demande extérieure et aux perturbations des chaînes de valeur et des productions nationales. La pandémie de la covid-19 causerait une dépréciation des monnaies des pays de la région, accentuerait la hausse des prix de certaines denrées alimentaires (le riz, le blé, etc.) et conduirait à l'insécurité alimentaire dans les pays importateurs de produits alimentaires, avec pour effet la baisse des revenus des ménages (détérioration de la situation des pauvres, réfugiés et déplacés internes) et la baisse de la demande intérieure. L'insécurité alimentaire dans la région (il est projeté une contraction de la production agricole de 2,6% à 7% et une baisse des importations alimentaires de 13% à 25%) devrait s'accroître avec les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires locales suite à un accès réduit aux intrants et aux services, des limitations des mouvements de main-d'œuvre, des blocages au niveau des transports et des routes, ainsi que des difficultés d'accès au crédit ou aux liquidités. Cette pandémie de la Covid-19 devrait entraîner des déficits des comptes courants (détérioration des balances commerciales) et budgétaires suite à la baisse des exportations qui entraînerait la baisse des recettes publiques (surtout pour les pays exportateurs des matières premières ou dépendants du tourisme). Rappelons aussi que, pour la Banque mondiale (2020), de manière générale, la faible demande extérieure, la chute brutale des prix des produits de base et le bouleversement du secteur touristique résultant de la Covid-19 auraient un effet négatif sur l'activité économique en Afrique subsaharienne. Les problèmes structurels auxquels fait face l'Afrique pourraient remettre en cause l'efficacité des mesures prises pour limiter la propagation de la Covid-19, notamment le confinement. Pour cette institution, parmi les canaux de transmission des effets de la Covid-19 sur l'activité économique en Afrique subsaharienne, il y a lieu de noter :

- La chute des cours des minerais, des métaux et du pétrole affecterait les pays exportateurs de produits de base de la région et ceux fortement intégrés dans des chaînes de valeur (Kenya, Ethiopie), à cause des perturbations des échanges et des chaînes de valeur que causerait la Covid-19
- La fuite des capitaux et la baisse des flux de financements étrangers en termes d'investissements directs étrangers (surtout dans les industries extractives et les infrastructures), de transferts de fonds, d'aides étrangères et de recettes du tourisme.
- Les conséquences sanitaires autant pour le nombre croissant de personnes affectées que le décès.
- Les perturbations qu'entraînent les mesures de confinement prises par différents pays et la réponse des populations.

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

Dans la même veine, analysant les canaux par lesquels la pandémie de la Covid-19 affecte la région du Moyen-Orient et l'Afrique du nord (MENA), Arezki R. et Nguyen H. (2020) notent : Le canal des cours du pétrole du fait que ce produit est fortement demandé en Chine (le prix du pétrole brut a chuté, passant de 68,90 USD début janvier 2020 à 50 USD le 28 février 2020). La chaîne de valeur : avec la baisse de la production Chinoise, les pays dont le volume d'échanges avec la Chine est important seront sensiblement affectés, notamment les pays asiatiques dont la chaîne de valeur accusent une forte connexion avec la Chine. Les pays de la région MENA sont moins concernés par ce canal au regard de leur part limitée dans la chaîne de valeur globale, mais peuvent l'être indirectement à travers

les effets de la détérioration des chaînes de valeur (baisse de la production et demande Chinoises) sur les cours du pétrole.

Le voyage et tourisme : le voyage des pays de la région MENA vers la Chine est réduit et les visites touristiques dans les pays de la MENA aussi, ce qui va affecter cette zone.

Parlant de l'Afrique du nord (MENA), selon ces auteurs, l'OMS considère que la majorité des pays de la région MENA ont des systèmes de santé de bonne qualité parmi les 191 systèmes de santé dans le monde, exceptées quelques pays comme en Syrie et au Yémen.¹²

¹² L'économie mondiale face à la pandémie de la Covid-19 : état des lieux, analyses et perspectives *Jonas Kibala Kuma Université de Kinshasa Centre de Recherches Économiques et Quantitatives (CREQ) Juillet 2020 pages 21 au 29.

CONCLUSION :

La crise sanitaire qui secoue aujourd'hui l'Algérie et la plupart des pays de la planète risque de porter préjudice aux progrès accomplis vers la réalisation des Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030, mais son impact s'explique également par le manque de progrès vers certains ODD. En d'autres termes, la crise du COVID-19 est certes une crise sanitaire mais ses développements vont bien au-delà de la stricte dimension sanitaire, risquant de faire régresser les progrès accomplis depuis plusieurs décennies pour combattre la pauvreté. En conformité avec l'Agenda 2030, qui engage tous les secteurs à ne laisser personne pour compte, la réponse à la crise du COVID-19 doit soutenir les personnes et groupes les plus vulnérables dont les femmes, les jeunes filles, les enfants, les personnes âgées, les travailleurs informels, les migrants et les réfugiés, tout en prévenant l'émergence de nouvelles vulnérabilités. L'identification de ces vulnérabilités est la condition sine qua non d'une réponse efficace et multi-sectorielle à l'impact économique et social du COVID-19. Les réponses à apporter par les pouvoirs publics à cette crise devraient rendre la société plus résiliente et plus solidaire à l'avenir. Une réponse qui se limiterait au secteur de la santé et qui ne tranche pas avec les politiques suivies jusqu'à présent ne suffira pas. Toujours guidée par l'esprit de solidarité et de multilatéralisme et disposant d'une longue tradition de justice sociale, l'Algérie pourrait donner l'exemple et jouer un rôle majeur dans la riposte au COVID-19 sur la scène de la coopération régionale et mondiale. Afin de répondre aux défis socio-économiques liés à la pandémie COVID-19, la protection des groupes les plus vulnérables et l'activation des leviers accélérateurs d'une relance socio-économique sur des bases plus durables et écologiquement saines seront d'une grande importance. Les accélérateurs transversaux, de par leur effet multiplicateur à travers les différents secteurs, devront constituer le socle de la relance.

- Les mesures prises par le Gouvernement ont certainement contribué à atténuer l'impact socioéconomique du COVID-19, mais il serait important de mener des études approfondies pour mieux évaluer l'impact au niveau des différents secteurs socio-économiques
- La protection sociale est un élément stratégique de réponse aux crises et aux risques divers qu'ils soient soudains ou anticipés. C'est afin de renforcer la capacité du système algérien de protection sociale à répondre aux chocs économiques et sanitaires qu'il devient important d'évaluer l'ensemble du système et de le renforcer en intégrant des programmes innovants et plus efficaces pouvant à la fois répondre dans l'immédiat aux chocs, contribuer sur le long terme à briser le cercle de vulnérabilité et de pauvreté multidimensionnelle et monétaire, et surtout d'atteindre des niveaux de

Chapitre III L'impact de la Covid-19 sur l'entreprise

développement humain et social élevés et équitables. Cette revue devra intégrer un élément important de régularisation de la situation d'affiliation à la protection sociale des travailleurs informels.

1. Êtes-vous une entreprise habituellement en opération à cette période ?
2. Est-ce que le contexte de la Covid-19 engendre un impact significatif sur votre entreprise
3. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires est impacté (disparu) suite à cette crise ? Est-ce que vous prévoyez une baisse supplémentaire (en %).
4. Combien d'emplois ont été affectés actuellement dans votre entreprise par la crise de la COVID-19 ?
5. Quelles sont les sources d'inquiétudes pour votre entreprise pour les semaines à venir ?
- 6- Qu'est ce que vous prévoyez faire à court terme pour remédier à la situation ?
- 7- Êtes-vous impacté par les mesures prises pour la lutte contre le coronavirus ?
- 8- Avez- vous continué votre activité ?
- 9- comment qualifieriez- vous l'impact sur votre entreprise ?
- 10- Dans la durée, de cette crise affectera elle votre activité ?
- 11- pendant la période de cette crise est ce que votre productivité a augmenté ou bien démunie ?
- 12- pendant cette période de pandémie est ce que vous avez relâché les ouvriers ?

Conclusion :

D'après la recherche que nous avons établit à fin de répondre à notre problématique, on a réalisé que la communication est un outil indispensable pour les entreprises en général et particulièrement pour les entreprises de service. Pour ces dernières tout est relié à la communication à cause de la complexité de processus et les spécificités de service où l'entreprise a besoin des moyens par lesquels convaincre, séduire ses clients et de créer un climat de confiance.

La communication dans l'entreprise s'inscrit en deux types, d'une part, la communication externe qui est à objet de diffuser une bonne image de l'entreprise en vers son environnement externe. D'autre part, la communication interne, a pour Object de transmettre des informations entre les collaborateurs et les salariés à l'interne de l'entreprise.

La communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux. Elle est constituée d'un ensemble des messages et des signes choisissent par l'entreprise afin de transmettre aux salariés des informations nécessaires pour faciliter la tâche de chacun et pour organiser et maintenir une bonne ambiance du travail d'équipe à fin d'améliorer la qualité de service. L'entreprise quelque soit sa taille grande ou petite a besoin d'une communication efficace à l'interne pour assurer la cohérence entre ses départements et ses fonctions.

Nous nous sommes intéressés au rôle que joue la communication interne dans le rendement de l'entreprise en période de la covid-19. On conclue que la communication interne est très importante.

Dans le troisième chapitre on constate que la pandémie affecte fortement les marchés du travail, les économies et les entreprises y compris les chaines d'approvisionnement mondiales, entrainant des perturbations commerciales généralisées.

Bibliographie

Ouvrages :

1. Abdelkrim BOUHAFS, la communication dans l'entreprise : A l'usage des étudiants et des professionnels. Edition : 5482.
2. Daniel Bô ; Matthieu Guével, ''Brand Content Comment les Marques se Transforment En Médias, Dunod, Paris, 2009.
3. B. Dobiecki, ''Communication des entreprises et des organisations psychosociologie'', ELLIPSES, Paris, 1996.
4. Jean-François DUMAIS, Guide de gestion des ressources humaines, édition TECHNO Compétences, 2003 .
5. J-Pierre BEAL, Franck FROMMER, Pierre-André LESTOCART. « Entre management et marketing : la communication interne » Demos Edition, Paris ,2011.
6. Thierry LIBARET Marie-Hélène WESTOHALEN, Communicator 6 éd, DUNOD, paris, 2012 .
7. Sybil GEHIN ? **Méthodologie de communication interpersonnel**, ESKA ,PARIS, 2001.
8. Nicole d'Almeida, Thierry LIBAERT, **la communication interne de l'entreprise**, 2 éd, DUNOD, Paris, 2007.
9. Gordon MACE, Francois PETRY, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche en science sociale**, 3 édition, De boeck, laval, 2000.
10. Angers Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah Alger, 1997.
11. Glaude Demeure, Aide-mémoire, Marketing, Dunod 6° éd Paris 2008.
12. Nicole d'ALMEIDA Thierry LIBERT ? La communication interne des entreprises 7édition DUNOD 2014 Paris.
13. Thierry LIBARET la communication de crise, DUNOD, Paris, 2015.

14. Elodie CALLY , Réussir ses relations presse, DUNOD,Paris,2011.

17. Jean-Marc Décaudin , Jacques Igalens avec la collaboration de Stéphane Waller , La communication interne, Stratégies et techniques, 2 édition, édition Dunod, Paris, 2009.

18. Jean-pierre Lehnisch, la communication dans l'entreprise 7 édition. Paris.

19. Mayeur, Adrien. Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2017.

Revues :

1.Revue des sciences humaines de l'université Oum El Bouaghi ISSN 1112-9255 Volume 8, Numéro 02, Juin 2021.

2.L'économie mondiale face à la pandémie de la Covid-19 : état des lieux, analyses et perspectives Jonas Kibala Kuma Université de Kinshasa Centre de Recherches Économiques et Quantitatives (CREQ) Juillet 2020.

Référence électronique

1. Anact.fr « LE MONDE DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE D'UN CORONAVIRUS : ANALYSES ET RÉFLEXIONS.la revue n°10 des conditions de travail.

2. Caci.dz, Guide d'orientation pour le soutien des entreprises algériennes face la crise sanitaire Covid-19.

3. ANALYSE RAPIDE DE L'IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE DU COVID-19 SUR L'ALGERIE .

Webographie :

1.<https://www.tangram-lab.fr/2021/02/11/communication-interne-des-entreprises-en-contexte-de-covid-19>.

2. <https://steeples.com/blog/communication-interne/communication-interne-crise>

3. WWW.FUTURA-SCIENCES.COM.

4. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11372>.

5. <https://www.algerie-eco.com/2021/06/25/chiffre-daffaires-des-entreprises-teletravail-et-emploi-ce-que-revele-une-enquete-du-cread-sur-limpact-du-covid-19>.
6. <https://www.lumapps.com/fr/solutions/communication-interne/reussir-communication-interne-entreprise>.
7. <https://www.petite-entreprise.net/P-3324-85-G1-la-communication-interne-en-entreprise.html>.
8. <https://www.tbwadjaz.com/blog/2020-04-20-covid-19-comment-communiquer-les-entreprises-algériennes>.
9. https://www.anact.fr/sites/anact/files/anact_revue_n10_bd.pdf.
10. <https://afrique.latribune.fr>.
11. <https://comin.madmagz.news/1-impact-de-la-crise-sanitaire-dans-les-services-de-communication-interne>.
12. <https://www.dzairdaily.com/algerie-17-entreprises-ont-procedes-licenciements-crise-covid>.
13. <https://finance-mag.com/impact-covid-19-financement-entreprise>.
14. www.larousse.fr, dictionnaire français.
15. www.lerobert.com, dictionnaire français.

Dictionnaire :

1. **Larousse junior, Edition Larousse, France 2009.**

Résumé :

L'entreprise est un organisme vivant évoluant dans un milieu économique où se retrouvent les intérêts individuel et généraux.

Durant cette crise du corona virus, certaines entreprises n'ont pas su comment réagir.

Les collaborateurs se sont retrouvés désorientés, et rapidement la crise qui était à l'origine exclusivement sanitaire s'est transformée en crise économique et sociale.

Les PME algériennes se sont trouvées confrontées à une situation de défis et de risques causée par la pandémie depuis le début du confinement, l'ensemble des unités de production et de commercialisation sont touchées par les mesures préventives prises par les autorités tels que la fermeture des commerces et des lignes de transport la chose qui a provoqué une baisse importante de la demande sur les produits et les services de première nécessité, ce qui a induit à un ralentissement remarquable de l'activité économique. Suite à cette situation imprévue et les répercussions de la pandémie sur les plans économique et social, les autorités algériennes ont mis en place une série de mesures permettant de pallier à des dysfonctionnements causés par le confinement sanitaire et pour but de maintenir l'activité économique.

La crise sanitaire s'est transformée en une forte crise économique qui se profile dans la majorité des pays, Le gouvernement algérien doit faire face à ce choc par l'application de plans d'aide et d'autres mesures de soutiens aux entreprises afin de contenir la crise économique.

Mots clés :

L'entreprise, La communication, la communication interne, Covid-19.