



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

**Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences de l'Information et de la Communication**

**La communication interne et la culture d'entreprise
Cas pratique : Sarl Ibrahim & Fils, Ifri**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en sciences de l'information et de la communication.
Option : communication et relations publiques**

Réalisé par : Mr AZOUAOU Mazigh.

Encadré par : Mr MERAH Aissa.

Examiné par : Mr AOUDIA Nacer.

Sous la présidence de : Mme DAIM-ALLAH Warda.

Année universitaire

2021/2022



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences de l'information et de la communication

La communication interne et la culture d'entreprise
Cas pratique : Sarl Ibrahim & Fils, Ifri

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en sciences de l'information et de la communication.
Option : Communication et relations publiques.

Réalisé par : Mr AZOUAOU Mazigh.

Encadré par : Mr MERAH Aissa.

Examiné par : Mr AOUDIA Nacer.

Sous la présidence de : Mme DAIM-ALLAH Warda.

Année universitaire

2021/2022

Remerciements

Je tiens à exprimer ma sincère et profonde reconnaissance pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin dans la réalisation et la réussite de cette modeste étude.

Je tiens à exprimer ma gratitude pour mon encadrant, M MERAH Aissa, pour ses vifs conseils précieuses recommandations qui m'ont permis de m'adapter avec le contexte de l'étude et pouvoir réaliser un travail adéquat à mon statut.

Je tiens à remercier ma maîtresse de stage, M^{me} KEMICHE Sabiha, pour son accueil chaleureux, pour sa disponibilité agissante et sa mise ma disposition toutes les conditions nécessaires pour mener à bien cette étude.

Je tiens à remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise Ifri, en particulier AMGHAR Bouzid, pour leur grande coopération dans l'aboutissement de ce modeste travail.

Je tiens à exprimer mes remerciements pour le corps enseignant du département Sciences de l'information et de la communication, en particulier à Mme DJLLOULI Nesrine, M. HAMMAMOUCHE Abdelghani, M. BAHLOUL Farouk et M. BENKHANOUCHE Abdelouahab, pour leurs conseils et leurs orientations.

Tanmirt-nwen

Dédicaces

« C'est peu, mais cela reste le produit de moi-même »

*Je tiens à exprimer ma gratitude pour tous ceux qui m'ont accompagné
durant la réalisation de ce modeste travail.*

*C'est avec une pensée particulière pleine de reconnaissance que je dédie
ce travail ;*

*À mon autre moi, qui n'a cessé de me freiner durant la réalisation de cette
recherche, qui n'a cessé de m'influencer par tous les moyens pour abandonner.*

A ma force de survie qui m'a permis d'arriver là.

*À mon père, et à ma mère qui n'ont pas cessé de supporter ma pression et
qui m'ont encouragé pour pouvoir arriver à mes fins.*

À mes petits frères, DANI et MAXIME.

*À ma chère amie BENSIDHOUM Chahinez, qui a été ma source de force et
de courage pour avancer malgré tout.*

*À mes chères amies AMROUCHE Lilia, ABCHIR Anissa,
MAZOUZ Massilia.*

*À tous ceux qui m'ont laissé tomber, ou qui j'ai dû laisser tomber pour
pouvoir avancer dans la vie.*

*À tous ceux qui se retrouvent loin de leur famille, incarcérés et privés de
la lumière de leur liberté pour leurs opinions.*

*Une pensée particulière aux militants de la démocratie et de la diversité en
Algérie. L'avenir vous donnera raison un jour que je vois proche.*

*‘Le chemin n'a jamais été facile et la plus grande bataille qu'on gagne
c'est celle qu'on mène contre soi-même’*

Mazigh

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
SARL	Société à responsabilité limitée
SHS	Sciences humaines et sociales
SNC	Société Au Nom Collectif
HSE	Service hygiène, sécurité, environnement
DRH	La direction des ressources humaines
MRH	Management des ressources humaines
TIC	Technologies de l'information et de la communication
NTIC	Nouvelles Technologies de l'information et de la communication
DD	Développement durable

Liste des tableaux

Tableau 1 Variables et indicateurs.....	20
Tableau 2 Attributs des enquêtés.....	63
Tableau 3 Répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.....	65
Tableau 4 Répartition de l'échantillon selon la division de travail.....	66
Tableau 5 Répartition des enquêtés selon leurs niveaux d'instruction.....	67
Tableau 6 Répartition des enquêtés selon leurs formations en communication.....	67
Tableau 7 Répartition des enquêtés selon leurs anciennetés.....	68
Tableau 8 Grille d'analyse.....	107

Sommaire

REMERCIEMENTS	
DEDICACES	
LISTE DES ABREVIATIONS	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION	9
CADRE METHODOLOGIQUE	
CHAPITRE I: ANALYSE CONCEPTUELLE	12
CHAPITRE II: DEMARCHE METHODOLOGIQUE	24
CADRE THEORIQUE	
CHAPITRE III: LA COMMUNICATION INTERNE	33
CHAPITRE IV: LA CULTURE D'ENTREPRISE	46
CADRE PRATIQUE	
CHAPITRE V: PRESENTATION DES DONNEES	56
SECTION 01: PRESENTATION DU LIEU DE LA RECHERCHE	58
SECTION 02 : PRESENTATION DES DONNEES DE LA RECHERCHE	63
CHAPITRE VI: PRESENTATION DES RESULTATS.....	70
ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	72
SYNTHESE GENERALE	94
DISCUSSION DES RESULTATS.....	96
CONCLUSION.....	98
BIBLIOGRAPHIE.....	100
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

Introduction

Introduction

La communication interne constitue une des pierres angulaires du fonctionnement des entreprises. Elle est considérée comme un des outils stratégiques pour la gestion moderne des organisations. Actuellement, l'entreprise algérienne prend de plus en plus compte des dimensions constitutives de leur communication interne, de modèle de l'entreprise post-taylorienne. Cette démarche de management a donné naissance à plusieurs services de communication interne d'entreprise. Une fonction qui s'installe et qui se professionnalise progressivement au sein des différents établissements. Cette vision privilégiant la communication ne réduit pas sa fonction à celle de l'information par des instructions ou à celle de donner des ordres opérationnels. Elle vise plutôt la valorisation des ressources humaines comme partenaire premier et richesse de l'entreprise. Consciente de la valeur ajoutée de la communication interne, l'entreprise valorise le facteur humain dans le travail en se concentrant sur l'aspect relationnel et la communication continue dans la convivialité et l'harmonie.

La culture d'entreprise constitue une notion et une conduite complexes qui s'exprime et s'identifie différemment selon les organisations, les macrocontextes d'évolution mais surtout la qualité de la communication interne exercée. Plusieurs disciplines ont traité de cette thématique mise en avant par les principes de management et de la gestion des ressources humaines. Cet intérêt croissant démontre son rôle primordial comme facteur stratégique dans l'entreprise. D'un point de vue communicationnel, l'entreprise la mobilise comme un outil qui permet la coordination et la cohésion dans ses actions. Elle est aussi envisagée dans une vision de convergence et d'harmonie en réunissant les membres de l'entreprise autour des valeurs communes forgées et partagées grâce à sa communication interne basée sur la considération des salariés et l'instauration de l'esprit d'équipe.

La communication interne et la culture d'entreprise sont deux notions complexes en interaction spontanée. Ces deux variables sont complémentaires voire interdépendantes, l'une se nourrit de l'autre au même temps qu'elle l'induit.

Cette étude est venue en vue de répondre à notre interrogation sur la relation de ses deux variables dans le contexte algérien. C'est pourquoi nous tenterons d'examiner la réalité de la pratique de la communication interne dans une entreprise privée. Pour ce faire, nous revenons sur les éléments de la culture d'entreprise tout en les reliant avec effets de la communication interne sur la culture d'entreprise. En d'autres termes, nous ambitionnons d'examiner la capacité de la communication interne à accompagner les salariés dans la réalisation de leurs fonc-

tions et tâches tout en développant leurs performances et en assurant la consolidation de leur intégration et adhésion professionnelles.

En vue de réaliser cette étude, nous l'avons abordée à travers trois parties conventionnelles : la partie méthodologique, la partie théorique et la partie pratique. La première partie, consacrée à la méthodologie, comporte l'ensemble de notre démarche de recherche qui nous a permis de passer du cadre théorique de notre thème à la vérification empirique. Elle est composée de deux chapitres. Le premier porte sur l'analyse conceptuelle qui contient la problématique, les objectifs de l'étude, les hypothèses, la définition des concepts clés, les indicateurs du phénomène de l'étude et l'analyse des études antérieures mobilisées. Quant au second chapitre, il est dédié à la démarche méthodologique qui se décline à travers l'approche théorique, la méthode de l'étude ainsi les outils de recherche et l'échantillon de l'étude.

La partie théorique ou deuxième partie du travail se divise aussi en deux chapitres, dont chacun est réservé à l'une de nos deux variables de recherche. Dans le premier, nous avons traité du sujet de la communication interne et dans le second celui de la culture d'entreprise.

De son côté, la partie pratique est, elle aussi, divisée en deux chapitres. Le premier porte sur la présentation des données de l'étude (lieu de stage, données de recherche) ; le second chapitre est consacré à l'analyse des données recueillies et la discussions des hypothèses. Enfin et en guise de conclusion, nous fournissons une synthèse des principaux résultats obtenus et vérifiés de notre travail et nous ouvrons de nouvelles pistes de recherche.

Cadre méthodologique

Chapitre I

Analyse conceptuelle

Préambule

Durant ce premier chapitre, nous construisons notre problématique à partir de notre phénomène de recherche. Autrement dit, nous procédons à la problématisation de notre sujet de recherche, nous exposons les hypothèses ainsi que les objectifs de cette l'étude, nous définissons nos concepts clés de l'étude, en outre nous exposons nos variables et indicateurs de recherche. Enfin, nous analysons les principales études antérieures auxquelles nous nous sommes référés.

1. Problématique

Pour assurer la bonne gestion de ses services et salariés, l'entreprise investit entre autres sur sa communication organisationnelle en professionnalisant et intensifiant l'ensemble de ses actions qui constituent le processus de communication destiné à l'intérieur et à l'extérieur. Dans cette vision stratégique, la communication organisationnelle est considérée comme la pierre angulaire de l'entreprise voire indispensable pour son fonctionnement et son développement dans ses deux contextes d'évolutions interne et externe. A ce propos, Jean-Marie Peretti souligne que « *L'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer* »¹.

En effet, au-delà de l'enjeu informatif, la communication interne consiste à assurer la coordination entre les divers services de l'entreprise, ainsi la cohésion dans ses actions. Elle sert également d'un moyen efficace pour optimiser le rendement des salariés dans leurs différentes catégories socioprofessionnelles, d'ici on peut dire qu'elle a une fonction motivationnelle. Elle contribue aux changements des comportements et des mentalités d'une part, et à faire adhérer et réunir l'ensemble du personnel sous un objectif commun d'autre part. Selon Sabrina Tantin « *la communication interne sert à assurer la cohésion d'équipe, la cohésion sociale et à augmenter les performances d'équipe* ». Celle-ci affirme que « *la communication interne a pour mission de permettre à chaque salarié de dépasser la logique individuelle afin d'atteindre une logique de groupe* »²

La communication interne vise également à rassembler les acteurs de l'entreprise autour d'une culture commune qui consiste en un travail d'équipe et de hautes performances. Ainsi qu'à renforcer leurs sentiments d'appartenance. Car un personnel motivé contribue systématiquement à l'instauration d'une atmosphère adéquate et à la garantie de la stabilité et de la sécurité dans les relations. La communication interne constitue donc un levier d'interactivité et de fidélisation des salariés par le partage des valeurs communes. Elle a pour objectif de fédérer l'ensemble du personnel et de le faire impliquer dans le projet de l'entreprise. Dans ce sens et d'après Philippe Détrie et Catherine Meslin « *la communication interne a pour rôle de*

¹ Jean-Marie Peretti, Ressources humaines, 5^e éd. (Paris : Vuibert, 1998), P 60.

² Tantin, Sabrina. mis en ligne le 17-10-2017 sur GPOMag.fr: <https://www.gpomag.fr/web/management-rh/management/communication-interne-developpement-entreprise>, Consulté le 03-15-2022.

donner du sens pour favoriser l'appropriation, donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »³

Donc la communication interne permet à l'entreprise de se positionner dans son environnement, de se différencier de ses concurrents, ainsi de valoriser sa culture. Un salarié fortement impliqué se retrouve dans le besoin de s'identifier à son entreprise d'appartenance, ainsi il s'associe à son identité et à sa culture en signe de reconnaissance. Ceci entraîne un sentiment d'appartenance qui se manifeste à travers l'ensemble des comportements et valeurs communs qui construisent la culture de l'entreprise. Celle-ci permet aux entreprises de se constituer une identité propre à elles ainsi que se distinguer et se différencier de ses concurrents.

Par ailleurs, la communication interne occupe un rôle non négligeable dans la construction de la culture de l'entreprise. Cette dernière affecte réciproquement le processus de transmission. Une communication interne active est efficace, fondée sur la transparence et la confiance, permet d'animer la culture de l'entreprise, ainsi instaurer un climat favorable pour accomplir la transmission, ce qui va assurer une meilleure interaction de la part du personnel, avec l'introduction de la notion de rétroaction. Une bonne culture d'entreprise facilite l'interprétation des codes émis tout en perfectionnant les échanges. Ceci conduira à renforcer la coordination entre le personnel et à assurer la cohésion du groupe. Dans ce sens Olivier Devillard et Dominique Rey soulignent que « *la culture de l'entreprise à des effets sur la cohérence de l'action collective et la performance opérationnelle...la culture assure la stabilité et l'équilibre de l'entreprise par de continuelles compensations...* »⁴

Notre sujet de recherche consiste à étudier l'impact de la communication interne sur la culture de l'entreprise au sein de l'établissement Ibrahim et fils Ifri. Partons du principe que toute organisation est communicante et toute communication est organisante. Nous examinons la réalité de la pratique de la communication interne comme outil stratégique de management et de mobilisation des ressources humaines dans une entreprise privée. Notre analyse porte sur les effets de la communication interne exercée par l'organisation dans le but de créer et

³ Philippe Détrie et Catherine Meslin-Broyez, La Communication interne au service du management (Liaisons, 2001), P 16.

⁴ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), P 13.

d'installer une culture d'entreprise favorable à son développement et à celui des salariés dans l'harmonie et l'adhésion. Autrement dit, nous comptons vérifier la capacité de cette communication interne à réaliser les objectifs communs et collectifs attendus en matière de développement des performances, de collaboration agissante au travail, de coordination entre ses structures et de consolidation de leur cohésion.

Nous avons choisi de traiter de ce thème au sein de l'établissement Ifri, appartenant à la Sarl Ibrahim et Fils. Il s'agit d'une société industrielle dans l'agro-alimentaire, spécialisée dans le domaine de l'eau minérale et de boissons diverses. Aujourd'hui, Ifri est désormais le leader de ventes d'eau minérale en Algérie pour la 2^e fois consécutives.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous nous sommes référé aux normes méthodologiques de la recherche scientifique, en SHS, à commencer par la problématisation de notre thématique, ainsi que la formulation de notre question principale de recherche. D'après Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, « [...] énoncer son projet de recherche sous la forme d'une question de départ par laquelle le chercheur tente d'exprimer le plus exactement possible ce qu'il cherche à savoir, à élucider, à mieux comprendre [...] »⁵

Nous avons donc formulé notre question principale comme suit:

Comment la communication interne dans l'établissement Ibrahim et fils Ifri favorise-t-elle la construction de sa culture d'entreprise ?

Dans l'objectif de mieux cerner notre thème de recherche et pouvoir répondre à notre question générale, nous l'articulons en trois questions secondaires.

1. Quels sont les moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise Ibrahim et fils Ifri ?
2. Quels sont les éléments de la culture d'entreprise mis en avant dans la communication interne ?
3. Comment se présentent les effets de la communication interne sur la culture de l'entreprise Ibrahim et fils Ifri ?

⁵ Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, nouvelle édition (Dunod, 1995), p 22.

2. Les objectifs de l'étude

Chaque recherche scientifique vise initialement à atteindre des objectifs ultimes. D'après Florence Allard-Poesi et Garance Marechal « *L'objet d'une recherche consiste en la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : Qu'est-ce que je cherche ?* »⁶

Nos objectifs à travers la réalisation de cette étude sont comme suit :

- Etudier l'impact de la communication organisationnelle sur la culture de l'entreprise au sein de l'établissement Ibrahim et fils Ifri.
- Examiner la réalité de la pratique de la communication interne comme outil stratégique de management et de mobilisation des ressources humaines dans une entreprise privée.
- Identifier les effets de la communication interne exercée par l'organisation dans le but de créer et d'installer une culture d'entreprise favorable à son développement et à celui des salariés dans l'harmonie et l'adhésion.

3. Hypothèses

L'hypothèse est une tentative d'une réponse provisoire à une question formulée au préalable, d'après O. Aktouf « *l'hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation pro forma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement* »⁷

Afin de résoudre notre problématique soulignée, et face à nos diverses interrogations, nous avons fait une pré-enquête dans notre organisme d'accueil. Cela a consisté à l'observation de l'atmosphère de l'entreprise, ainsi la réalisation des entretiens exploratoires avec des échantillons test autour des deux variables de notre étude, ensuite nous avons construit les hypothèses suivantes:

- Les moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise Ibrahim et fils sont diversifié, l'établissement favorise les outils qui facilite la réactivité.

⁶ Raymond-Alain Thietart, Méthodes de recherche en management - 4ème édition (DUNOD, 2014), P 34.

⁷ Omar Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique (Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1987), P 58.

- Les éléments de la culture d'entreprise mis en avant de la communication interne chez Ifri sont la confiance et la solidarité
- Les effets de la communication interne sur la culture de l'entreprise Ifri se présentent dans la cohésion de son personnel et leur performance élevée.

4. Définition des concepts clés

La conceptualisation ou l'analyse conceptuelle est une étape primordiale pour chaque recherche scientifique. Selon Maurice Angers « *L'analyse conceptuelle est un processus de concrétisation des concepts de l'hypothèse ou de l'objectif de recherche* »⁸. C'est pourquoi dans cette partie nous tentons de présenter un ensemble de définitions pour les principaux concepts de notre étude que nous jugeons comme clés. Nous avons défini ceux qui sont utiles pour la réalisation de notre recherche, pour cela nous allons nous référer à des dictionnaires de langues, et des ouvrages spécialisés.

Selon Maurice Angers : « *les concepts sont des représentations mentales, générales et abstraites d'un ou plusieurs phénomènes ainsi que de leurs relations.* »⁹ Le même auteur a souligné qu'un concept est « *une définition conventionnelle d'un phénomène. En termes simples, c'est un mot ou un ensemble de mots qui désignent et définissent une sorte de phénomène. Un concept est une idée, une abstraction, un objet conçu par l'esprit ou acquis par lui permettant d'organiser les perceptions et les connaissances* »¹⁰

Nous allons à la fois exposer des définitions systémiques que nous jugeons les plus appropriées pour notre étude, ainsi des définitions opérationnelles de l'ensemble des concepts clés de notre étude.

4.1. Communication interne

Selon Jean-Marc le Gall « *La communication interne est donc parmi toutes les communications de l'entreprise, celles qui se préoccupent à la fois de contribuer à la constitution d'un langage commun, de mettre les individus en relation les uns avec les autres et de leur diffuser des informations pertinentes pour faciliter et encourager leurs échanges. Les actions qu'elle conçoit ou coordonne sont définies à partir d'une double connaissance, d'une part des*

⁸ Maurice Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 4^e éd. (Anjou : Éditions CEC, 2005), P28.

⁹ Ibid. P 28.

¹⁰ Ibid. P 36.

personnes, des groupes et situations de travail, d'autre part des événements significatifs et des projets de l'entreprise »¹¹.

Durant notre recherche nous désignons par communication interne : L'ensemble des interactions communicationnelles au sein de l'entreprise Ifri, entre les différents acteurs de celles-ci, en vue de créer une culture d'entreprise, qui se favorise par la nature des relations de son ensemble, et leur performance élevée.

La communication qui se déroule à l'intérieur de l'entreprise Ifri, à destination des salariés dans l'objectif de les motiver, et les fédérer sous un objectif commun, ainsi à favoriser leur sentiments d'appartenance et dans le but de maintenir une atmosphère conviviale.

4.2. Culture d'entreprise

Selon Bruno Durand « *Quant à la culture, elle se compose plutôt de valeurs et de modes de pensées ou de croyances partagées par les différents collaborateurs. Cet ensemble de références partagées au sein de l'entreprise s'est progressivement élaboré au fil du temps : il résulte en effet d'une succession d'événements heureux (création, réussite, croissance...) et plus difficiles (crise, échec...), et surtout de la manière dont le personnel a réagi.... La culture est alors la panacée pour dynamiser l'entreprise. Nous devons d'ailleurs parler de cultures au pluriels, chaque entreprise possède sa culture propre.* »¹²

Nous désignons par le terme culture d'entreprise, au cours de notre recherche, l'ensemble des éléments qui constitue l'entreprise Ifri, elle se compose de valeurs, habitudes et comportements que ses membres partagent quotidiennement.

4.3. Satisfaction informationnelle

Le degré de satisfaction des besoins des salariés en matière d'information est la capacité de la communication interne de l'entreprise qui répond favorablement au couple offre/demande d'information. La satisfaction informationnelle est le résultat de la transmission, de la diffusion des visions stratégiques de l'entreprise, de ses objectifs et de son projet.

¹¹Jean-Marc le Gall. Gestion des ressources humaines. 2018 mis en ligne le 26 /03/2012. Consulté le 01/04/ 2022 à 13 :51.

¹² Durand.B. La culture d'entreprise comme facteur de réussite des fusions transnationales : l'exemple de Graveleau et Dachser. (2008). Pp 3 ; 6.

4.4. Communication relationnelle

Les liens qui unissent l'ensemble des acteurs de l'entreprise, par leurs interactions communicationnelles quotidiennes, inclus le processus de la communication qui vise à assurer la cohésion de l'ensemble, à les motiver en vue de perfectionner leurs performances.

5. Indicateurs du phénomène de l'étude

TABLEAU 1 : VARIABLES ET INDICATEURS.

Concepts	Dimensions	Indicateurs
<p>Communication interne L'ensemble des actions de communication qui se déroulent à l'intérieur de l'entreprise Ifri, à destination des salariés.</p>	Information du personnel.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité de l'information. 2. Qualité de la communication. 3. support de communication.
	la motivation des salariés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité des performances. 2. Productivité des salariés. 3. Ponctualité/absentéisme. 4. Engagement des salariés.
	fédération du personnel.	<ol style="list-style-type: none"> 1- esprit de travail. 2- cohésion du personnel.
<p>Culture d'entreprise L'ensemble de valeurs partagées entre le personnel de l'entreprise Ifri.</p>	Cohésion du personnel	<ol style="list-style-type: none"> 1- solidarité. 2- Confiance. 3- qualité des liens.
	Performance	<ol style="list-style-type: none"> 1- rendement des salariés. 2- qualité de production.
	Projet d'entreprise	<ol style="list-style-type: none"> 1- respect du règlement intérieur. 2- compréhension des objectifs.

Source : réalisé par nous-mêmes.

6. Les études antérieures

Comme l'affirmait Marie-France Grinschpoun, les études antérieures permettent : « *de faire le point sur ce qui a été réalisé sur la thématique envisagée* »¹³. C'est pourquoi donc elles sont extrêmement essentielles pour l'élaboration de chaque recherche scientifique, elles servent le chercheur débutant d'un guide tout au long de son travail, elles permettent de l'introduire dans le sujet de sa recherche tout en lui fournissant un ensemble de modèles théoriques à suivre, elles accompagnent le jeune chercheur dans sa démarche méthodologique tout en servant d'un repère bibliographique. Merah Aissa dit à ce propos que « *Il s'agit des travaux de recherche académique déjà réalisés, évalués et validés essentiellement de niveau supérieur au Master qui ont été d'une utilité au mémoire..* »¹⁴. Au long de notre travail de recherche, nous nous sommes référés instantanément à un ensemble d'études antérieures qui partagent au moins une variable avec notre thème de recherche qui est « la communication interne et la culture d'entreprise », ces études nous ont servi d'une source en terme de référence bibliographique, elles nous ont été d'un guide incontournable durant l'élaboration du cadre méthodologique et théorique de notre recherche.

Nous avons utilisé deux mémoires de master deux, ainsi que deux mémoires d'expertise MBA, comme principales études antérieures.

6.1. Étude n1

Mémoire intitulé « *la relation entre la communication interne et la culture d'entreprise. Cas pratique : Tchén Lait/ Candia de Bejaia.* ». Réalisé en 2016 par IZRAREN Sonia et LALLAOUI Kenza, encadré par M. LAOUDI Ferhat. Cette étude est réalisée en vue de l'obtention d'un diplôme de grade Master en sociologie, option Sociologie du Travail et des Ressources Humaines à l'université Abderrahmane Mira de Bgayet.

L'objectif à travers ce mémoire est de « comprendre, décrire la notion de la communication interne et la culture d'entreprise au sein de l'entreprise Tchén Lait/ Candia de Bejaia. ».

Les étudiantes ont posé les questions principales suivantes : « Comment les cadres de l'entreprise présentent-ils la relation entre la communication interne et la culture de

¹³ Cours de Marie-France GRINSCHPOUN. Construire un projet de recherche en sciences humaines et sociales. P16.

¹⁴ Cours de Merah Aissa. Cours élaboration d'un mémoire pour master deux communication et relation publique. P11.

l'entreprise ? Quels sont les différents aspects qui sont favorisés par les cadres dans leur conception de la culture d'entreprise ? ».

Cette étude nous a permis de se familiariser avec nos deux variables de l'étude, soit la communication interne et la culture d'entreprise, elle nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur l'interaction de ses deux notions d'un angle sociologique, elle nous a permis de comprendre le rôle primordial de la communication interne comme porteur d'harmonie et de cohésion entre les membres de l'entreprise.

Cette étude nous a été utile dans la conceptualisation de nos variables de recherche, ainsi dans la construction de nos indicateurs, elle nous a été un guide dans l'élaboration du cadre méthodologique de notre recherche.

6.2. Étude N 2

Mémoire intitulé « *L'impact de la Culture Organisationnelle sur Performance de l'Organisation. Cas Pratique : La direction générale des Douanes Algériennes* ». Réalisé en 2018 par KHOUNI Hakim et AMAROUCHE Redha, encadré par Mr SEDIKI Abderahmane. Cette étude est réalisée en vue de l'obtention d'un diplôme de grade Master en Sciences de Gestion, Option : Management Stratégique à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

L'objectif à travers ce mémoire est de « comprendre et expliquer l'existence d'une culture au sein de l'administration des douanes, en prenant comme échantillon d'étude, la direction générale des douanes algériennes. Ainsi d'appréhender l'impact de cette culture sur leur performance ». Les étudiantes ont posé la question principale suivante : « Quel est l'apport de la culture organisationnelle sur la performance de l'organisation ? »

Cette étude nous a permis de comprendre, du point de vue du management, l'importance de la culture organisationnelle comme outil stratégique pour la gestion des performances organisationnelles, elle nous explique l'influence du partage des valeurs communes sur la motivation et l'implication des salariés. Elle nous a permis d'identifier les composantes d'une culture d'entreprise.

6.3. Étude N3

Mémoire d'expertise MBA en Management des ressources humaines intitulé « Le changement de la culture d'entreprise : Quelle(s) contribution(s) des relations sociales ? ». Réalisé par Anne DUIGOU, Bertrand GUILLET, Christine MAUCOURT, Johnny LEAOU et Samra MULIC. Sous la direction de Nicolas BERLAND. Ce mémoire est réalisé en vue de la Pro-

motion du 11 Octobre 2014 à l'Université Paris Dauphine-PSL (L'université Paris Sciences et Lettres)

L'objectif à travers ce mémoire est de « comprendre les interactions entre la culture d'entreprise et les relations sociales ». Les auteurs sont partis du postulat suivant : « que la culture est un levier de performance, et que les relations sociales y jouent un rôle essentiel » ils ont posé les questions principales suivantes: « De quelle façon ces deux systèmes complexes s'enrichissent-ils ? Se confrontent-ils ? Quelles sont les clés de lecture pour appréhender le lien entre culture et relations sociales ? »

6.4. Étude N 4

Mémoire d'expertise MBA en Management des ressources humaines, intitulé « Transformation organisationnelle et cultures d'entreprise : défis et enjeux. Comment orchestrer des cultures organisationnelles variées ? » Réalisé par : Elendil Berbudeau, Elvire Bourgeault et Marie-Ange Canino, Sous la direction de Nicolas BERLAND. Ce mémoire est réalisé en vue de la promotion du 15 Octobre 2018 à l'Université Paris Dauphine-PSL (L'université Paris Sciences et Lettres).

L'objectif à travers ce mémoire est de « comprendre pourquoi et comment la culture organisationnelle soutient et renforce les projets de transformation organisationnelle et sert ainsi de manière plus efficiente la stratégie des organisations ». Les auteurs sont partis du postulat suivant : « Le rapprochement de cultures organisationnelles est complexe dans sa gestion, le « vivre ensemble » ne va pas de soi et pourtant les enjeux économiques et sociaux sont importants ». Ils ont posé les questions principales suivantes: « Dans quelle mesure la culture d'entreprise est prise en compte lors d'une transformation organisationnelle, d'un rapprochement/rachat, croissance organique ? Quels sont les leviers qui aident au rapprochement de cultures organisationnelles diverses ? Quel est la place et le rôle du DRH ? »

Chapitre II

Démarche méthodologique

Préambule

Durant ce deuxième chapitre dédié à la démarche méthodologique, nous exposons et justifions nos divers choix méthodologiques adoptés durant l'élaboration de notre enquête. Durant ce chapitre, nous allons exposer l'approche théorique et méthodologique que nous avons adoptée. Ainsi nous exposons nos outils de recherche mobilisés et notre population d'étude. Enfin nous énumérons les principales étapes de la réalisation de notre enquête.

7. Approche théorique et méthodologique

7.1. Méthode de l'étude.

Afin de résoudre la problématique de recherche, et de vérifier les hypothèses élaborées au préalable, le chercheur adopte une méthode de recherche qui lui permet d'arriver aux résultats souhaités ainsi de répondre aux objectifs de la recherche. Le choix de cette dernière n'est pas au hasard, mais il dépend de la nature du sujet d'étude et des objectifs visés à atteindre. Selon Maurice Angers « *la méthode est une façon de se renseigner sur une population à l'aide de divers moyens d'investigation* »¹⁵

Pour en arriver à mes objectifs, nous avons opté pour la méthode qualitative en adoptant l'analyse qui répond à la nature des objectifs de recherche. Cette démarche consiste à observer, à décrire et analyser la communication interne. Les entretiens réalisés se focalisent sur les rapports et apports de la communication en matière de construction de la culture de l'entreprise de l'établissement Ibrahim et fils Ifri.

Selon Paul N'DA, « *Dans l'approche qualitative d'investigation, le chercheur part d'une situation concrète comportant un phénomène particulier intéressant et ambitionne de comprendre le phénomène et non de démontrer, de prouver, de contrôler quoi que ce soit. Il veut donner sens au phénomène à travers l'au-delà de l'observation, de la description, de l'interprétation et de l'appréciation du milieu et du phénomène tels qu'ils se présentent. L'intention (but, objectif) de la recherche est de reconnaître, de nommer, de découvrir, de décrire les variables et les relations découvertes, et par-là, de comprendre une réalité humaine ou sociale complexe et mal connue.* »¹⁶

7.2. Approche théorique

L'élaboration et la rédaction d'un mémoire de fin d'étude offre à l'étudiant plusieurs opportunités, elle lui permet de mettre en pratique ses acquis académiques. Comme elle lui permet également de se positionner épistémologiquement dans son champs de recherche, par l'adoption d'une approche théorique parmi toutes celles qui peuvent exister, et cela permet à

¹⁵ Maurice Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 4^e éd. (Anjou : Éditions CEC, 2005), P 40.

¹⁶ N'da Paul, *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines* (Paris : l'Harmattan, 2015), P 22.

l'étudiant d'orienter les décisions concernant la nature des données à recueillir ainsi que l'analyse et l'interprétation qui peuvent en être faites.

Selon O.Aktouf, l'approche théorique est « *l'approche est à considérer comme une démarche intellectuelle qui n'implique ni étapes, ni cheminement systématique, ni rigueur particulière. C'est à peu près un état d'esprit, une sorte de disposition générale qui situe l'arrière-fond philosophique ou métathéorique du chercheur ou de la recherche* »¹⁷.

Dans notre étude, intitulée « communication interne et culture d'entreprise », afin de traiter notre sujet sur le terrain, nous avons adopté l'approche systémique, qui nous permet d'étudier notre phénomène d'étude dans sa dimension complexe. Selon Alex Mucchielli « *l'approche systémique et communicationnelle des organisations consiste à expliciter et à analyser sous forme d'un modèle relationnelle les principaux systèmes de communication rituels centré sur le problème clés d'une organisation* »¹⁸

Cette approche s'est imposée désormais parmi les grandes théories privilégiant la communication dans le management et dans le travail. Elle vise à valoriser le facteur humain dans l'organisation. Elle consiste à prendre en considération l'aspect relationnel ainsi que les besoins des salariés au sein de l'entreprise pour améliorer leurs relations de travail mais aussi leur rendement en productivité et en qualité.

Pour notre recherche, l'approche systémique nous permet d'étudier l'interaction relationnelle entre les divers acteurs de l'entreprise et le climat social résultant de la communication interne. Elle facilite ainsi l'explication des valeurs émergentes du système relationnel et comment ces derniers peuvent contribuer à la construction de la culture d'entreprise dans notre organisme d'accueil, soit l'établissement Ibrahim et fils, Ifri

¹⁷ Omar Aktouf, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique* (Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1987). P27.

¹⁸ Alex Mucchielli, *Approche systémique et communicationnelle des organisations* (Armand Colin, 1999), P8.

8. Outils de l'étude

Dans l'étude scientifique, le chercheur adopte certaines techniques d'enquêtes qui lui permettent de recueillir des informations nécessaires relatives à son objet d'étude, selon Paul N'DA « *Les techniques ou les instruments sont des procédés opératoires définis, transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adaptés au genre de problème et de phénomène en cause.* »¹⁹

Certes, la diversité des techniques de recherche est en faveur du chercheur, mais le choix de celle-ci est relatif à la nature du sujet et aux objectifs visés à atteindre. Dans notre cas, nous avons opté pour la démarche qualitative. C'est pourquoi nous avons employé l'observation non participante et l'entretien semi directif. Deux techniques qui présentent les principaux outils de recherche qui appuient cette dernière. Paul N'DA affirme que « *les techniques de recherche sont classées en fonction de la nature des données qu'elles recueillent. Les techniques dites qualitatives (observation, entretien, étude documentaire, analyse de contenu qualitative ...) recueillent des données non chiffrées, qualitatives, qu'il faut traiter pour dégager et organiser les éléments de signification.* »²⁰.

Durant notre étude, compte tenu de la démarche qualitative employée, lors de notre pré-enquête, nous avons utilisé l'observation non participante et des entretiens exploratoires à travers notre présence directe sur place durant la période de stage. Puis lors de l'enquête définitive et afin de recueillir les données nécessaires à la réalisation empirique de notre recherche, nous avons opté pour l'observation à l'aide d'une grille d'observation et des entretiens semi directifs portant sur les indicateurs des variables de notre étude.

Durant notre recherche nous avons eu recours à la technique de l'entretien semi directif, qui consiste en un dialogue en face à face avec les personnes interrogées en vue de collecter les données et les informations suffisantes, nécessaires et appropriées pour traiter de notre sujet empirique. Pour la durée de déroulement des entretiens, chacun a pris une moyenne de 45 minutes. Selon Paul N'DA l'entretien s'agit d'un « *tête-à-tête oral, un contact direct, entre deux personnes ou une personne (ou plusieurs) et un groupe de personnes dont l'une transmet à l'autre des informations recherchées sur un problème précis. C'est un échange au cours duquel l'interlocuteur exprime ses perceptions, ses interprétations, ses expériences,*

¹⁹ N'da Paul, Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines (Paris : l'Harmattan, 2015), p124.

²⁰ Ibid. P 125.

tandis que le chercheur, par ses questions ouvertes et ses réactions, facilite cette expression, évite que celle-ci s'éloigne des objectifs de la recherche. »²¹.

Cette technique est menée à base d'un guide d'entretien préparé au préalable, en vue de décrire et analyser notre phénomène d'étude. Il est composé de questions simples, élaborées d'une manière qui nous permet de vérifier la validité de nos hypothèses. Notre guide d'entretien est structuré en quatre axes répartis comme suit :

- Des questions d'identification : Elles portent sur les données personnelles et socioprofessionnelles de nos enquêtés.
- Des questions d'évaluation de la communication interne de la Sarl Ibrahim et fils, Ifri.
- Des questions sur les objectifs de la communication interne de la Sarl Ibrahim et fils, Ifri.
- Des questions sur la communication qui déterminent la culture de la Sarl Ibrahim et fils, Ifri.

Pour l'analyse des données recueillis dans la réalisation empirique, nous avons utilisé le logiciel Nvivo 11, qui est un logiciel d'analyse des données qualitatives.

9. Echantillon de l'étude

L'échantillon consiste à la sélection d'un sous-ensemble d'une population mère, en vue de constituer un modèle, d'une manière pour qu'il soit assez représentatif, afin de l'étudier et de généraliser les résultats. Selon Maurice Angers l'échantillon est un « *Ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation.* »²²

Notre population d'étude constitue l'ensemble des cadres et chefs de services de la Sarl Ibrahim et fils Ifri. Pour élaborer notre échantillon, nous avons utilisé la technique de l'échantillonnage non probabiliste, qui est une méthode qui consiste à sélectionner des unités dans une population d'une manière non-aléatoire.

Dans notre échantillon, nous avons sélectionné, par le tri orienté, les salariés qui, par leurs fonctions et par leurs responsabilités, exercent les différentes activités de communica-

²¹ N'da Paul, Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines (Paris : l'Harmattan, 2015), P142.

²² Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, 4^e éd. (Anjou : Éditions CEC, 2005), P 98.

tion interne. Nous avons adopté l'échantillonnage typique, qui consiste au prélèvement d'un échantillon de la population de recherche par la sélection d'éléments exemplaires de celle-ci. Durant notre stage pratique, nous avons effectué 15 entretiens semis-directifs avec les cadres d'Ifri. Mais pour raison de réponse nos satisfaisante nous avons gardé que 14.

10. Etapes de réalisation de l'enquête

Dans chaque recherche scientifique, la pré-enquête est une étape cruciale. Cette étape permet au chercheur de se familiariser avec son sujet de recherche, d'exploiter l'environnement de son étude, ainsi de tester l'ensemble des méthodes et techniques adoptées sur un échantillon réduit. Selon Salés Wullemin « *Elle permet de situer l'objet d'étude dans un contexte global (sociologique, économique, historique, psychologique) et de formuler des hypothèses générales. Bien que cruciale, cette étape est peu formalisée. Tous les supports ou moyens d'information accessibles sont exploités, il peut ainsi s'agir de réaliser une observation directe ou de mettre en œuvre une méthode documentaliste.* »²³

Durant notre pré enquête, qui a duré du 15/03/2022 jusqu'au 22/03/2022, nous sommes contents d'observer l'environnement de notre étude afin de comprendre le fonctionnement de la communication interne dans notre organisme d'accueil, ainsi nous avons effectué des entretiens sur un échantillon réduit.

La pré-enquête nous a permis :

- De se familiariser avec notre terrain de recherche et notre population d'étude.
- De consulter les différents documents de l'entreprise.
- De mieux comprendre nos variables de recherche, soit « la communication interne et la culture d'entreprise ».
- D'élaborer nos hypothèses de recherche.
- De tester notre guide d'entretien dans le but de le compléter, le finaliser et de le valider.

Concernant le déroulement de notre enquête, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise Sarl Ibrahim et fils, Ifri. Ce stage a duré deux mois durant la période allant

• ²³ Salés Wullemin, méthodologie de l'enquête. (paris: PUF 2006), P 45.

du 15/03/2022 jusqu'au 15/05/2022. Durant notre présence dans l'entreprise nous avons réalisé des entretiens exploratoires et de recherche avec les cadres de l'organisation. Notre présence sur le terrain nous a permis d'observer les différents facteurs liés à notre phénomène d'étude : les techniques de communication, les formes de communication, les interactions et les relations professionnelles/humaines et les comportements désignant les valeurs de l'entreprise. L'observation directe a favorisé aussi la contextualisation des indicateurs des deux variables.

Cadre théorique

Chapitre III

La communication interne

Préambule

Ce troisième chapitre est consacré pour notre première variable. Nous présenterons la communication interne, à commencer par son historique d'évolution. Nous allons ensuite exposer de diverses définitions de plusieurs angles, du point de vue épistémologique des auteurs et de contextualisation par rapport à notre phénomène situé. Nous énumérerons ses formes et ses instruments et enfin nous démontrerons ses objectifs.

1. Evolution de la communication interne

La communication interne est une notion en évolution constante, au début d'après la vision fonctionnaliste de l'entreprise taylorienne elle se résume à la dimension informative, autrement dit celle qui consiste à transmettre les instructions exécutives pour les salariés en vue de la réalisation de leurs tâches, Mayeur affirmait à ce propos que « *La communication interne a toujours été utilisée pour atteindre certains buts. Au départ, la logique était davantage une logique de transmission. La communication interne avait pour objectif de transmettre des informations pour produire certains effets.* »²⁴

La naissance de l'école des relations humaines à apporter une autre vision de la communication interne, toute en introduisant l'aspect relationnel au travail. La valorisation du facteur humain et leur besoin au travail a conduit à un autre modèle théorique, qui s'oppose à celui du taylorisme linéaire, ce dernier se repose sur une interaction mutuelle et circulaire, toute en insistant sur la notion de feedback. Selon Mayeur « *les feedbacks ont été de plus en plus fréquents, brisant ainsi le processus linéaire de la communication. On comprendra par la suite que l'individu reçoit des informations mais il n'y adhère pas systématiquement. Il est capable de se construire une opinion sur des informations qu'on lui a transmises.* »²⁵

La naissance de nouveaux moyens d'information et de communication ont bouleversé la fonction de la communication interne des entreprises. En effet, les progrès technologiques ont influencé l'émergence de l'entreprise post-taylorienne. Dans ce sillage, avec l'introduction de la notion de la rétroaction, la communication interne ne se contente plus de la dimension informationnelle des ouvriers seulement. Elle s'est élargie à la dimension mobilisation et motivation avec la considération des salariés comme ressources et partenaires. Cette vision relationnelle de la valorisation des facteurs humains a incité les managers à introduire, à promouvoir et surtout à professionnaliser la fonction stratégique de la communication interne. En tenant compte de l'aspect relationnel du travail, ils ont compris que c'est le manque ou l'insuffisance de communication interne qui explique, en grande partie, les causes de l'absence ou de la faiblesse des résultats obtenus et des performances constatées.

²⁴ Mayeur Adrien, Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur (Université catholique de Louvain : Cobut, Eric, 2017), P 16.

²⁵ Ibid.

Chapitre III: la communication interne

Aujourd'hui, les entreprises investissent pleinement dans la communication interne et ce, notamment avec la multiplication des crises et la complexification des conditions de l'évolution de l'entreprise, cas de la crise sanitaire de la Covid19 est édifiant. Les managers ont pris conscience de l'importance de s'engager dans la création des communautés de travail, en vue de dynamiser et de motiver les ouvriers dans la réalisation de leurs tâches, afin de renforcer la cohésion d'équipe et mieux communiquer par la suite.

2. Définitions de la communication interne

La communication interne est un concept si complexe à définir, la prise en considération de ses finalités est primordiale. Le dictionnaire en ligne, l'internaute, définit la communication interne comme « *Sous-secteur de la communication représenté dans la plupart des organisations et regroupant les activités d'information et de fédération du personnel autour des valeurs et de la politique véhiculée par l'entreprise ou l'institution en question.* ». ²⁶ Pour Christian Michon « *La communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.* » ²⁷

Selon définition-marketing.com, « *la communication interne regroupe l'ensemble des actions réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés au sein d'une entreprise. L'objectif est généralement de favoriser l'information et l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise.* » ²⁸ Quant à Détrie et Broyez, ils écrivent que la communication interne peut être définie comme étant « *un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* » ²⁹

Pierre de Saint-Georges apporte quant à lui une autre vision de la communication interne. D'après lui, « *la communication interne n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management ».* *Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous ni-*

²⁶ <https://www.l'internaute.fr/dictionnaire/fr/definition/communication-interne> consulte le 31 mars 2022 à 15:42.

²⁷ Christian Michon, Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 1 avril 2022 à 13 :51.

²⁸ <https://www.definitions-marketing.com/?S=communication+interne>, consulté le 30/04/2022 à 15 :56.

²⁹ Philippe Détrie et Catherine Meslin-Broyez, La Communication interne au service du management (Liaisons, 2001), p.42.

Chapitre III: la communication interne

veaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. »³⁰

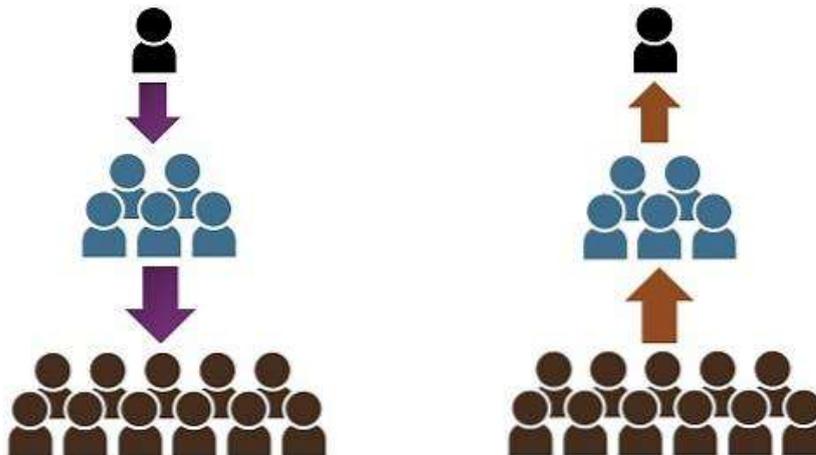
3. Les formes de la communication interne

Au sein d'une organisation, on peut distinguer diverses formes de communications internes qui sont indispensables dans son quotidien. Chaque forme correspond à une vision stratégique de l'entreprise. Elles ont pour mission d'assurer le fonctionnement de l'entreprise et d'assurer la coordination en termes d'actions. Nous pouvons les classifier selon la voie hiérarchique, la communication verticale et la communication horizontale. Selon le sens qu'elle emprunte, la communication unidirectionnelle et bidirectionnelle. Ou selon la nature de la communication, soit la communication formelle et informelle.

3.1. La communication verticale

C'est la communication qui s'effectue entre deux niveaux hiérarchiques différents dans l'organisation (figure 1), nous pouvons distinguer deux types de la communication verticale, la communication descendante ou hiérarchique, et la communication ascendante ou salariale.

Figure 1 la communication verticale



Source : <https://fr.sawakinome.com/articles/business/difference-between-upward-and-downward-communication.html>

30 De Saint-Georges, « Penser la communication interne des entreprises et des organisations. », Article scientifique, 2010, p.174.

3.1.1. La communication descendante ou hiérarchique

C'est la communication qui part du haut de la pyramide hiérarchique vers le bas, autrement dit c'est la communication émise par des dirigeants vers les salariés, elle a pour but de les informer ainsi de leur donner des instructions de travail, résoudre les conflits, ainsi que d'expliquer le projet de l'entreprise.

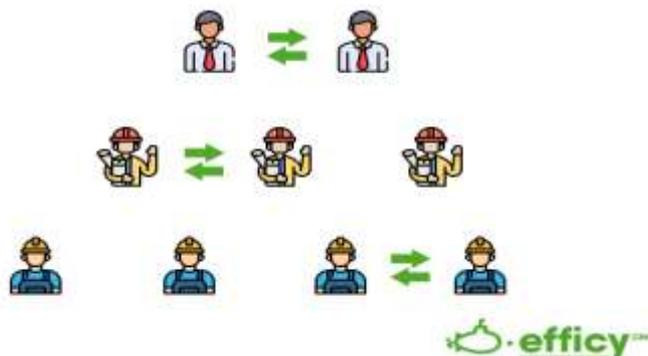
3.1.2. La communication ascendante ou salariale

C'est celle qui part du bas de la pyramide hiérarchique vers le haut, c'est-à-dire des salariés vers les dirigeants. Elle comporte les rapports d'administration ainsi que les anomalies signalées et les suggestions destinées aux dirigeants de l'entreprise.

3.2. La communication horizontale ou transversale

C'est la communication qui s'effectue entre les différents acteurs de l'entreprise d'un même niveau hiérarchique (figure 2), à l'exemple d'une réunion entre les chefs de groupe. La communication horizontale est primordiale pour chaque entreprise afin d'assurer la cohésion de ses services et la coordination de ses actions.

Figure 2 la communication horizontale



Source : <https://www.efficacy.com/be-fr/types-de-communication-interne/>

3.3. La communication unidirectionnelle et bidirectionnelle

La communication unidirectionnelle est celle qui emprunte un seul sens, elle va dans une seule direction, l'information est simplement transmise au destinataire sans attendre à un retour et/ou un feedback. À titre d'exemple nous citons la note de service, la réunion d'information. Quant à la communication bidirectionnelle, elle favorise la notion de rétroaction, elle contribue à l'émergence des échanges informationnels. Elle se caractérise par le

Chapitre III: la communication interne

principe de la réciprocité. Pour ce type, chaque information transmise est une information transmise en retour.

3.4. La communication formelle et informelle

La communication est formelle lorsqu'elle est émise d'une manière officielle, réglementée, codifiée et planifiée. Elle est soumise au cadre normatif du travail, son cheminement emprunte les voix hiérarchique, à l'exemple des réunions, rapports, notes de service...etc. la communication formelle représente le vecteur du fonctionnement des entreprises, elle assure la circulation des informations d'une manière régulière.

Contrairement à la première, la communication informelle s'établit en dehors du cadre normatif du travail. Elle s'effectue d'une manière spontanée et émerge naturellement par les interactions sociales des acteurs de l'entreprise. La communication informelle joue un rôle fondamental dans l'organisation car elle contribue à solidifier les liens entre le personnel et assure leur cohésion et favorise l'émergence d'un climat convivial.

4. Les instruments de la communication interne

Les instruments de la communication interne sont divers, leurs utilisations dépendent des objectifs des entreprises en matière de communication. Ils peuvent être oraux, écrits ou technologiques, selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « *les outils sont beaucoup diversifiés, une réelle panoplie est désormais à la disposition du responsable de communication interne* »³¹

4.1. Les instruments oraux

L'instrument oral est parmi les moyens indispensables de la communication interne dans l'entreprise, il facilite la compréhension des messages ainsi la réduction des bruits causés par la diffusion des informations, favorise les échanges par l'interactivité et la rétroaction qu'elle offre. Selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « *l'oral est l'outil de communication interne le plus ancien, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens, il fournit le sens à travers le dialogue et l'échange. L'oral permet une interactivité totale et immédiate.* »³² Les instruments oraux de la communication interne dans l'entreprises sont divers, nous citons parmi :

³¹ Thierry Libaert et Nicole d'Almeida, La communication interne de l'entreprise (Dunod, 2002), p 29.

³² Ibid. P 60.

4.1.1. Le téléphone interne

Le téléphone interne est parmi les moyens classiques utilisés dans la communication interne, il fournit de nombreux avantages par sa facilité d'utilisation, et la rapidité de la diffusion des informations sans déplacement. Le téléphone interne offre à la communication interne la réactivité spontanée, il est utilisé par la majorité des entreprises. Jean-Marc Décaudin et Philippe Malaval souligne que « *le téléphone est utilisé depuis longtemps, tant dans une communication descendante que montante ou transversal* ». ³³

4.1.2. Les entretiens individuels

« *Les entretiens individuels sont organisés sur une base annuelle dans plus de 80% des entreprises françaises, ils répondent à un objectif d'évaluation de chacun dans son activité et de positionnement au sein d'un plan de carrière. La finalité est clairement managerielle (bilan et perspective), l'angle de la communication est important puisqu'il autorise un dialogue en face à face directement centré sur l'individu. Pour être pleinement efficace, un entretien doit durer près de deux heures, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre. Un canevas type doit exister dans l'entreprise afin d'harmoniser l'ensemble des entretiens. De même, ceux-ci doivent se terminer par un compte-rendu signé par les deux parties* » ³⁴

4.1.3. Les réunions

La réunion est une rencontre en face-à-face avec des différents acteurs de l'entreprise. Les types de réunions sont divers, le choix dépend de la nature des objectifs et le cadre qui l'englobe. Elle peut être une réunion d'information, de prise de décision, ou de concertation. Elle reste un outil de communication interne très efficace pour l'entreprise à travers l'opportunité d'échange et de la spontanéité qu'elle favorise. Pour Nicole D'Almeida « *Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre les différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement* » ³⁵

³³ Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 3^e éd. (Paris : Pearson, 2012), p 537.

³⁴ Thierry Libaert et Nicole d'Almeida, La communication interne de l'entreprise (Dunod, 2002), p54.

³⁵ Ibid. P 63.

4.2. Les instruments écrits

Les instruments écrits sont parmi les moyens indispensables utilisés dans la communication interne des entreprises, sa place est non négligeable même avec la présence des révolutions technologiques. Le papier offre à l'entreprise l'opportunité de la traçabilité de l'information, ainsi son archivage. Comme le confirme Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « *les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite* »³⁶

Parmi les instruments écrits de communications internes, nous citons :

4.2.1. L'affichage

L'affichage est parmi les moyens traditionnels de la communication interne dans les entreprises, l'administration des organisations s'en sert d'un intermédiaire afin de diffuser et de transmettre les informations nécessaires aux salariés. Il est souvent situé dans les points sensibles de l'entreprise, tels que les points de rassemblements. Nicole D'Almeida nous affirme à ce propos « *L'affichage est un moyen de communication interne qui permet de prévenir, sensibiliser ou d'informer les salariés d'une entreprise. Sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire. Bien gérer l'outil présente de nombreux avantages* »³⁷

4.2.2. La note de service

A destination des salariés, la note de service est parmi les moyens les plus fréquentés par les dirigeants. Ses caractéristiques sont simples et utiles pour assurer une large diffusion. Elle peut être une note d'information, ou une consigne d'exécution. Selon Nicole D'Almeida « *la note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication interne dans l'entreprise. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendant.* »³⁸

4.2.3. La boîte à idées

La boîte à idées est un moyen de communication interne utilisé dans les entreprises, c'est une forme de communication ascendante par laquelle les salariés retransmettent à leur

³⁶ Thierry Libaert et Nicole d'Almeida, La communication interne de l'entreprise (Dunod, 2002), p 29.

³⁷ Ibid. P 53.

³⁸ Ibid. Pp 51; 52.

Chapitre III: la communication interne

direction leurs préoccupations et/ou leurs suggestions. Nicole D'Almeida nous affirme à ce propos « *matérialisé par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestion ou interrogation, la boîte à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante. Elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq.* »³⁹

4.2.4. Le journal de l'entreprise

Le journal de l'entreprise est aussi un moyen de communication interne descendante, adressant aux salariés sous forme d'un bulletin contenant l'ensemble des informations relatives à l'entreprise et comprenant son projet et ses objectifs. Le journal de l'entreprise est également conçu pour les nouveaux recrues afin de faciliter leurs intégrations. Nicole d'Almeida et Thierry Libaert nous affirment à ce propos que « *le journal de l'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle. Conçu prioritairement comme un vecteur d'informations 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* »⁴⁰

4.3. Les instruments technologiques

L'explosion des révolutions technologiques a offert à l'entreprise une variété en termes de moyens de communication interne, tout en facilitant les échanges informationnelle, et en assurant la réactivité. Selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « *les moyens technologiques sont inévitables. En raison de la réduction des coûts d'installation, des avantages de rapidité de diffusion, d'accès multiples aux réseaux, de la pression interne. Ce mode de communication est amené à se généraliser rapidement. Il permet l'interactivité. L'échange est instantané en raison de la vitesse de transmission* »⁴¹

Parmi les moyens technologiques utilisés lors de la communication interne dans l'entreprise nous pouvons citer:

³⁹ Thierry Libaert et Nicole d'Almeida, La communication interne de l'entreprise (Dunod, 2002), p 49.

⁴⁰ Ibid. P30.

⁴¹ Ibid. Pp 69 ; 70.

4.3.1. Les réseaux sociaux

Avec leurs émergences, les entreprises n'ont pas tardé à les exploiter dans leur communication interne. Par la création des groupes de discussion, ils assurent une distribution facile et rapide des informations. Le réseau social interne assure la cohésion des services et la rétroaction, il favorise les liens et les échanges, et contribue à l'émergence de la convivialité. Comme nous le confirme Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens « *le réseau social s'interprète comme une plateforme collaborative qui autorise les salariés à développer leurs connaissances et amélioré la qualité de leur travail. Le réseau initie un système de messagerie instantané, il permet la création et la facilitation de communautés de travail en dehors de la contrainte géographique. Mais il donne également la possibilité à des échanges informels de se développer* »⁴²

4.3.2. L'email

L'email représente aujourd'hui l'instrument le plus répandu de l'entreprise dans leur communication interne, tant verticale qu'horizontale. Il offre la possibilité de la mise en relation des différents personnels dans l'organisation. Il se caractérise par sa large diffusion et sa rapidité de transmission. Jean-Marc Décaudin et Philippe Malaval affirment à ce propos « *L'email aujourd'hui à trouver sa place dans la communication interne. Facilitant le dialogue, parfois au détriment de la voie hiérarchique traditionnelle. Il offre une possibilité de personnalisation des messages intéressants et surtout une rapidité, souvent essentielle, au développement de la démarche de communication interne* »⁴³

4.3.3. Les Visioconférences

Elles représentent la forme moderne des réunions, permettent la mise en relation des individus via les plateformes numériques et constituent un espace d'échange et de débat en dehors de la limitation géographiques. Comme nous le confirment Jean-Marc Décaudin et Philippe Malaval « *les évolutions technologiques permettent de réaliser aujourd'hui des réunions d'informations ou de dialogues y compris lorsque les salariés concernés ne sont pas sur le même site de travail. Le recours à ces solutions technologiques permet d'espacer les réu-*

⁴² Jean-Marc Décaudin, La communication interne : Stratégies et techniques (Paris : Dunod, 2006), p 158.

⁴³ Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 3^e éd. (Paris : Pearson, 2012), p 539.

nions physiques et donc d'économiser les dépenses y afférent tout en présentant des qualités de souplesse de mise en œuvre »⁴⁴

5. Les objectifs de la communication interne

L'objectif global que la communication interne tentera d'atteindre, est sans doute d'un point de vue du management, l'organisation et la gestion de l'ensemble des ressources humaines, elle veille à assurer la circulation des informations, ainsi rassembler les acteurs autour d'une culture commune. D'après Nicole D'Almeida, Thierry Libaert *« l'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande / offre d'information dans l'organisation. »⁴⁵*

5.1. L'Information du personnel

Assurer la circulation de l'information dans l'entreprise est l'objectif majeur de la communication interne des entreprises, elle a pour but d'assurer l'accessibilité des informations pour les diverses catégories de personnel. En ce qui concerne les instructions et les visions stratégiques de l'entreprise, elle répond à leurs besoins informationnels et permet à l'entreprise d'assurer une meilleure gestion de l'organisation. TCHOUASSI Gérard affirme à ce propos *« L'information reste ainsi au cœur du système de gestion de l'entreprise, comme elle est au centre de toute décision à prendre. Être bien informé est souvent (presque toujours) une condition à la réussite »⁴⁶*

5.2. La Fédération du personnel

Rassembler les salariés autour d'une culture est un projet commun est parmi les missions de la communication interne. L'entreprise doit faire comprendre son projet en vue de susciter l'adhésion des différents acteurs. La communication interne a pour objectif de créer un climat social adéquat pour optimiser ses performances, et coordonner l'ensemble de ses ressources. D'après Nicole D'Almeida, Thierry Libaert *« l'objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée d'information »⁴⁷*

⁴⁴ Ibid. P 536.

⁴⁵ Thierry Libaert et Nicole d' Almeida, La communication interne de l'entreprise (Dunod, 2002), p 22.

⁴⁶ Tchouassi, G. (2017). Les besoins en informations dans les entreprises. Revue Congolaise de Gestion, 24, 63-92. <https://doi.org/10.3917/rcg.024.0063>.

⁴⁷ Thierry Libaert et Nicole d' Almeida, La communication interne de l'entreprise (Dunod, 2002), p 26.

5.3. La Motivation du personnel

La communication interne vise initialement à motiver le personnel en vue de perfectionner leurs performances, elle tente d'instaurer une atmosphère adéquate pour la réalisation de leurs tâches. La valorisation du facteur humain favorise l'émergence d'un sentiment d'appartenance. D'après Jean-Marc Décaudin et Philippe Malaval « *La création d'un climat favorable à l'efficacité professionnelle et la recherche d'une forte motivation ne peuvent être pertinentes qu'à la condition d'être cohérent avec la gestion des ressources humaines.* »⁴⁸

5.4. Animer la vie de l'entreprise

La communication interne vise à mettre en relation les différents acteurs de l'entreprise et favorise l'émergence d'un esprit de groupe. Elle contribue aussi à créer une animation au sein de l'organisation en engendrant des flux d'informations et développant la qualité des échanges, ce qui permet d'éviter les phénomènes de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.

5.5. Accompagner le projet de l'entreprise

La communication interne dans l'entreprise a pour objectifs d'accompagner le projet de l'entreprise, tenter de le transmettre par le biais des moyens mis en évidence afin d'assurer sa diffusion pour l'ensemble du personnel. La communication interne visera alors de l'expliquer, de le clarifier par la manière la plus simple afin de le faire comprendre ainsi pour susciter l'adhésion et la collaboration de l'ensemble des acteurs.

⁴⁸ Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 3^e éd. (Paris : Pearson, 2012), p 528.

Chapitre IV

La culture d'entreprise

Préambule

Ce quatrième chapitre, quand a lui, sera consacré pour notre deuxième variable qui est la culture d'entreprise. Nous présenterons un bref historique de cette notion. Ainsi nous exposerons de diverses définitions de la culture de l'entreprise, ensuite nous illustrerons son rôle dans l'organisation, et nous énumérerons ses principales composantes et enfin nous aborderons les apports et ses limites de cette notion.

1. Retour sur la notion « culture d'entreprise »

La notion de « culture d'entreprise » s'est développée tardivement en France car trop longtemps, les dirigeants ont cru de leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur forme, leur paraissait dépourvue d'intérêt. Pour certains, la notion de culture d'entreprise remonterait au XIX^{ème} siècle avec l'idée très forte de pratiques paternalistes dans les entreprises. Pour d'autres, la notion serait plus récente (XX^{ème} siècle) et trouverait son origine dans trois métaphores : l'entreprise serait une « famille », l'entreprise serait une « maison » et enfin, l'entreprise serait « une équipe sportive ». Parue tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIX^{ème} siècle, c'est au XX^{ème} siècle que cette notion apparaît en France et plus précisément au cours des années 80 que cette expression s'est soudainement imposée sur les bases d'un culturalisme américain et japonais très développé. Le premier naissant du constat qu'une « bonne » culture (forte et cohérente) reflète la force d'une entreprise, le second se basant sur des principes ancrés depuis fort longtemps dans la culture japonaise : famille, modestie, tradition, respect... Cet engouement soudain pour la culture d'entreprise a également trouvé ses origines dans l'ancienne culture « taylorienne ». Avec la crise, la notion de culture d'entreprise se trouve mobilisée dans le débat du changement. L'homme trop souvent, négligé autrefois, doit prendre sa place dans le débat. Il faut donner un sens au travail et donc transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. On voit se dessiner ici la culture d'entreprise sous l'angle du management. ⁴⁹

2. Définitions de la culture d'entreprise

Schein Edgar définit la culture d'entreprise comme « *Un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé, en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ses problèmes.* »⁵⁰

Pour Bruno Durand « *la culture se compose plutôt de valeurs et de modes de pensées ou de croyances partagées par les différents collaborateurs. Cet ensemble de références partagées au sein de l'entreprise s'est progressivement élaboré au fil du temps : il résulte en effet*

⁴⁹ La culture d'entreprise, Recherche effectuée par Yvan POTIN, En collaboration avec Annie-Claude COZE, 2005/2006, p1.

⁵⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2^e éd. (Jossey-Bass, 1996).

d'une succession d'événements heureux (création, réussite, croissance...) et plus difficiles (crise, échec...), et surtout de la manière dont le personnel a réagi. »⁵¹

Laurent Granger pour sa part a défini la culture d'entreprise comme étant « *un ciment intangible qui relie les différents systèmes en œuvre au sein de l'organisation. Il représente la façon d'être de l'organisation. »⁵²*

3. Le rôle de la culture d'entreprise

Au sein d'une entreprise, la culture joue un rôle primordial pour assurer le fonctionnement et la gestion de ses services. Selon Olivier Devillard, « *L'adhésion générale aux principes, valeurs et normes constituant la culture d'entreprise, facilite un contrôle collectif fort, reposant sur la pression de conformité. L'uniformisation plus grande des conduites et des micro-pratiques accélère d'ailleurs l'intégration des nouveaux entrants et facilite le repérage des comportements déviants. »⁵³*

3.1. Une source de cohésion

La culture a un rôle primordial au sein d'une entreprise. Elle a pour but la mise en relation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise sous un langage commun, elle contribue à les réunir autour d'un ensemble de valeurs que ses derniers partagent simultanément et quotidiennement. Tout en respectant la diversité de chacun des collaborateurs, la culture permet à l'entreprise d'assurer la cohésion de son ensemble, et ainsi de se distinguer, par ses pratiques propres à elle, de l'ensemble de ses concurrents.

3.2. Un levier de performance

La culture représente à l'entreprise un véritable levier de performance, elle permet de rassembler l'ensemble des collaborateurs, dans une atmosphère adéquate pour réaliser leurs tâches. Le climat relationnel qui émerge de l'interaction des uns et des autres durant le travail, contribue à l'optimisation de leurs performances. Selon Olivier Devillard et Dominique Rey, « *Pour l'entreprise, une culture efficace assure un bon dosage du niveau de compétition in-*

⁵¹ Bruno Durand, La culture d'entreprise comme facteur de réussite des fusions transnationales : l'exemple de Graveleau et Dachser, (Université Paris Nanterre, 2008), p6.

⁵² Laurent Granger, <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/culture-entreprise.html>, publié le 04/03/2022, consulté le 03/05/2022.

⁵³ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p197.

*terne pour maximiser l'efficacité de l'ensemble. »*⁵⁴ Quant à Bruno Durand, il a souligné que « *La culture est alors la panacée pour dynamiser l'entreprise. Nous devons d'ailleurs parler de cultures aux plurielles, chaque entreprise possède sa culture propre, nous la compléterons d'ailleurs par la notion d'identité ; jugée plus rigoureuse. »*⁵⁵

3.3. Améliorer la communication interne

La culture de l'entreprise permet d'unir l'ensemble du personnel de l'organisation sous un ensemble de valeurs partagées, elle favorise un langage communs qui réduit les freins relatifs à la compréhension des informations, elle met l'accent sur la qualité des échanges en vue de les perfectionner, ainsi elle assurera une entente mutuelle basée sur le respect des uns et des autres. Selon Olivier Devillard et Dominique Rey « *La communication est partout. Elle se nourrit de toute la culture de l'entreprise en même temps qu'elle l'induit. »*⁵⁶

3.4. Renforcer le sentiment d'appartenance

La culture d'entreprise a pour but de renforcer les liens entre les différents acteurs de l'entreprise, par la promotion de l'ensemble des valeurs que ces derniers partagent ensemble, ceci contribue systématiquement à les faire impliquer, ainsi les unir sous un seul objectif, celui d'être au service de l'entreprise en signe de reconnaissance, c'est ainsi que la culture d'entreprise favorise l'émergence d'un fort sentiment d'appartenance.

Olivier Devillard affirme à ce sujet « *Parmi les éléments organisateurs de la culture, le lien social. Il se constitue de tout ce qui contribue à unir (ou désunir) les collaborateurs entre eux et avec l'entreprise. Le sentiment d'appartenance, l'identification à l'entreprise, le désir d'être un acteur de son projet, la fierté, la reconnaissance entre pairs, les rites et les modes de communication sont autant d'aspects qui font lien.* ». Les mêmes auteurs ont ajouté « *De la qualité du lien résulte tout un ensemble de qualités comme l'engagement dans les orientations stratégiques, la coordination, la cohérence des politiques d'entreprises, le support donné à la hiérarchie et par la hiérarchie, etc. Ces qualités sont entretenues par*

⁵⁴ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p128.

⁵⁵ Bruno Durand, La culture d'entreprise comme facteur de réussite des fusions transnationales : l'exemple de Graveleau et Dachser, (Université Paris Nanterre ,2008), p3.

⁵⁶ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p80.

l'histoire, le métier, les personnages importants de l'entreprise, et se matérialisent par les pratiques rituelles, les signes et les codes. »⁵⁷

4. Les composantes de la culture d'entreprise

D'après les définitions illustrées, nous pouvons énumérer les composantes de la culture d'entreprise comme suit :

Figure 3: schéma sur les composantes de la culture d'entreprise.



Source : <https://slideplayer.fr/slide/1835419/> .

4.1. Les mythes et les traditions

Les traditions de l'entreprise sont l'ensemble du résultat du processus historique sur lequel l'entreprise est fondée. À commencer par les principaux fondateurs ainsi que ses prédécesseurs. Elle inclut les différentes phases de l'évolution de l'entreprise, à commencer par sa fondation, passant par les décisions principales qui ont influencées sa gestion, à l'image des situations de crise. La tradition de l'entreprise constitue ainsi son secteur d'activité et les produits qu'elle véhicule. L'ensemble des moyennes technologies utilisées en matière de communication interne représente une tradition qui reflète la culture de cette dernière. Selon Claire Henriot « *Il s'agit ici d'anecdotes, d'histoires maintes fois racontées et par conséquent souvent déformées, qui entretiennent le sentiment d'appartenance à une communauté. Ces mythes et histoires peuvent aussi servir de références, de modèles, correspondant à « ce qu'il*

⁵⁷ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), pp 70 ; 71.

convient de faire ». Les mythes peuvent également être des membres marquants de l'entreprise qui ont laissé leurs traces et qui sont parfois considérés comme de véritables héros managériaux. »⁵⁸

4.2. Le métier

Le métier représente la nature de l'activité exercée par l'entreprise, elle s'inscrit dans son cadre déontologique. D'après Claire Henriet « *Une culture d'entreprise est également dépendante de la culture du métier de l'entreprise. Ainsi, une entreprise spécialisée dans la sidérurgie aura des caractéristiques culturelles différentes qu'une banque ou un laboratoire pharmaceutique* »⁵⁹

4.3. Les valeurs et les normes

D'après Claire Henriet « *La culture d'entreprise est d'abord composée de valeurs et de normes qui déterminent ce qui est bien ou mal, ce qu'il convient de faire face à une situation donnée. Ce sont des principes fondateurs sur lesquels toutes les actions reposent* ». ⁶⁰ Les valeurs qui représentent la culture de l'entreprise peuvent être classées en trois catégories, soit les valeurs déclarées, apparentes, et opérationnelles.

4.3.1. Les valeurs déclarées

Elles sont l'ensemble des normes déclarées par l'entreprise, à l'exemple des discours des dirigeants et leurs façons de concevoir, les valeurs représentées par les divers documents officielles, tels que le projet d'entreprise, sa charte graphique, et son règlement intérieur. Selon Claire Henriet « *Les valeurs déclarées figurent dans les projets, discours, plaquettes rapports annuels et brochures. Elles traduisent un état d'esprit éphémère correspondant à une situation donnée* »⁶¹

4.3.2. Les valeurs apparentes

Sont celles qui se voient à travers le mode de fonctionnement de l'entreprise. Elles constituent l'ensemble des choix pris par les dirigeants de l'entreprise pendant les différentes situations auxquelles l'entreprise est soumise. Claire Henriet affirme à ce propos « *Les va-*

⁵⁸ Claire Henriet, Culture d'entreprise et motivation des salariés, (UNIVERSITE Lumière - Lyon 2, 2007), p 16.

⁵⁹ Ibid. P 15.

⁶⁰ Ibid. p 16.

⁶¹ Ibid. p16.

*leurs opérantes, elles, sous-tendent les décisions, les stratégies et les modes de fonctionnement. »*⁶²

4.3.3. Les valeurs opérationnelles

Sont celles qui reflètent la gestion et l'organisation de l'entreprise, autrement dit les normes de travail ainsi que les procédures d'évaluation budgétaire.

4.4. Les rituels

La culture de l'entreprise se manifeste à travers l'ensemble des attitudes hebdomadaires de ses ouvriers ainsi que de ses dirigeants, elle se compose de l'ensemble des comportements verbaux et gestuels de ses acteurs durant le travail. Selon Olivier Devillard « *Autres aspects du lien social, les rites constituent un ensemble de pratiques connues de tous, qui marquent le consensus, les valeurs partagées. À vocation de mobilisation et d'appartenance, ils renforcent le narcissisme collectif* »⁶³

4.5. Les signes et les symboles

Les signes et les symboles constituent un élément important dans la culture d'entreprise, reflètent son mode de vie quotidien, ainsi impactent son image. Parmi les symboles nous pouvons citer la tenue vestimentaire de l'ensemble des salariés, le logos de l'entreprise, ainsi que l'environnement et l'ambiance que véhicule celle-ci. Selon Claire Henriet, « *La culture d'entreprise est enfin constituée de tout un ensemble de signes et symboles. Des éléments aussi informels et différents que les codes vestimentaires, les types de socialisation, les modes de communication interne, etc. rentrent dans cette catégorie.* »⁶⁴

5. Les apports et les limites de la culture d'entreprise

La culture représente un facteur de réussite pour les entreprises, elle lui offre d'énormes avantages que nous pouvons énumérer :

- La création d'un langage commun qui facilite la circulation des informations entre les membres de l'entreprise ;
- Le renforcement de la coordination et la cohésion entre les membres de l'entreprise ;

⁶² Ibid. p16.

⁶³Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p 73.

⁶⁴ Claire Henriet, Culture d'entreprise et motivation des salariés, (UNIVERSITE Lumière - Lyon 2, 2007), p16.

- La création d'un climat convivial ou la culture d'entreprise permet de perfectionner le rendement et la productivité des salariés ;

- Faciliter l'intégration des collaborateurs au projet de l'entreprise.

La culture de l'entreprise peut être un frein pour l'entreprise, dans le cas où elle n'est pas bien étudiée par les managers. Selon Olivier Devillard et Dominique Rey « *Ce qui fait réussir une entreprise peut devenir source d'échec si la forme initiale n'évolue pas* »⁶⁵

Parmi ces limites, nous pouvons en citer :

- L'incapacité de respecter le taux énorme de diversité qui peut exister dans l'entreprise ;

- La naissance des résistances au sein de l'entreprise ;

- La source de problèmes d'adaptation, surtout chez les nouveaux recrues ;

- La contribution à l'émergence de l'isolement des individus qui ne partagent pas les mêmes normes que celles mises en avant ;

- Provoquer des conflits entre les collaborateurs qui n'adhèrent pas aux mêmes valeurs ;

- Augmenter les sentiments de supériorité et d'infériorité au sein de l'entreprise.

⁶⁵ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p 187.

Cadre pratique

Chapitre V

Présentation des données

Préambule

Ce cinquième chapitre est subdivisé en deux sections. L'objectif de la première section, est de présenter aux lecteurs l'organisme qui nous a accueilli pendant toute la durée de notre stage, de tracer les phases d'évolution de la SARL Ibrahim & fils, de présenter sa gamme de production ainsi que d'étudier sa structure organisationnelle. Durant la deuxième section nous allons présenter nos données de recherche, autrement dit nous allons procéder à l'énumération et l'identification de nos enquêtés, qui constitue notre échantillon d'étude. Ensuite, nous allons présenter la répartition de notre échantillon selon les caractéristiques de cas.

Section 01: présentation du lieu de la recherche

1. Historique et situation géographique⁶⁶

La SARL IFRI est une société industrielle dans l'agro-alimentaire, spécialisé dans le domaine de l'eau minérale et de boissons diverses. Elle se situe à IGHZER AMOUKRANE, à 50 km de la ville de Bejaia, chef-lieu de la wilaya, et à 150 km de la capitale Alger. (Annexe n 4) Ifri est une marque déposée algérienne d'eau minérale et de boisson diverses (sodas et eaux fruitées). Elle est classée comme leader des ventes d'eau minérale en Algérie, la création de l'entreprise remonte à 1986 en étant la Limonaderie Ibrahim, créée par les fonds de Monsieur Ibrahim Laïd.

Le fondateur de l'entreprise 'IFRI' est issue de la commune d'Ifri Ouzellaguen, connue comme étant une région riche par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura. Son ancrage dans son milieu familial lui apprendra à aimer la terre, à renforcer d'avantage cette relation avec les produits du terroir, en s'employant très jeune aux côtés de ses parents, l'a amené à en tirer les principales sources de revenus.

Il se lancera très tôt dans la sphère commerciale pour ensuite accéder dans la sphère productive, cette activité de commerce de gros durera jusqu'au milieu des années 1980, ou il a décidé de fonder en 1986, la première unité de production de sodas.

Animé du sens du sacrifice sans cesse renouvelé, et ce n'est que dix ans plus tard, en 1996 que l'entreprise hérite d'un statut juridique de S N C : « Société au Nom Collectif » puis le statut de la S A R L : « Société à Responsabilité Limitée », composé de plusieurs associés.

La S A R L a produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait le chiffre de cinquante-six millions de bouteilles vendues en 1999, son capital s'élève à 12,930.000.000 DA.

L'évolution rapide du chiffre d'affaire de la société ces dernières années, est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés. Ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements à fin d'étendre

⁶⁶ Document interne. Compte tenu de l'importance de la valeur Famille dans la culture d'entreprise de Ifri, nous avons privilégié cette présentation fournie et surtout axée sur la famille fondatrice et propriétaire et l'histoire de l'entreprise familiale.

son réseau vers d'autres pays. Aujourd'hui, Ifri est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus.

2. Missions et activités⁶⁷

Selon les documents d'entreprise consultés et les propos de ses managers, la société travaille 24/24 heures avec des lignes de productions automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production. Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, Ifri accroît sans cesse ses capacités. En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres. Pour ses managers, elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- L'eau minérale naturelle.
- L'eau minérale gazéifiée.
- Les sodas.
- Les boissons fruitées.
- Les boissons fruitées au lait.
- L'huile d'olive extra vierge.
- Préformes en PET et bouchons en PEHD.

3. Les différentes filières de la SARL IBRAHIM & FILS⁶⁸

La Sarl Ibrahim & Fils « Ifri » qui emploie 1781 salariés a diversifié ses filières comme suit :

- Ifri : eaux minérales plates et gazéifiées, soda et boissons fruités avec actuellement près de 80 références.
- General Plast : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38 mm avec différents Grammages.
- Bejaia Logistique : extension du parc roulant.

⁶⁷ Document interne.

⁶⁸ Document interne.

- Sarl Huileries d'Ouzellaguen : transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.
- Exploitation agricole : activités agricole, plantation des oliviers...etc.
- Zone 3 (Ifri) : production de jus fruités au lait.

4. Ifri à l'échelle nationale et internationale⁶⁹

IFRI est présent dans les 48 wilayas, plus spécifiquement dans les wilayas à forte densité de population comme : Bejaia, Alger, Oran, Constantine, Annaba, Sétif, Bouira, Tizi-Ouzou, Sidi-Bel-Abbès, Jijel, In Amenas, Adrar, Tindouf, Hassi Messaoud. Ayant couvert les besoins du marché national, Ifri est partie à la conquête du marché international.

L'entreprise IFRI a fait l'objet de plusieurs récompenses au niveau international, elle se lance donc dans la conquête du marché international, grâce à la stratégie globale du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons ainsi que l'huile d'olive extra vierge.

Aujourd'hui la SARL « IFRI » exporte ses produits vers la France, son premier client, à travers notamment les grandes distributions (Carrefour, Auchan, Lidl...etc.) et des circuits de proximité. Des pays européens comme l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, ainsi que les pays arabes et africains, le Soudan, le Mali, le Niger, et les Emirats Arabes unis, actuellement ils ont élargi leurs exportations vers de nouveaux marchés à savoir le Canada et la Chine.

5. La structure du département des ressources humaines (annexe n 02)⁷⁰

5.1. Les objectifs du département

L'objectif du département des ressources humaines est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa prévention et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible.

Ses objectifs sont :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi ;

⁶⁹ Document interne.

⁷⁰ Document interne.

- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

6. Les objectifs de l'organisme ⁷¹

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels nous citons le processus de gestion par objectifs:

6.1. Economique

Il permet à une région rurale de connaître un certain développement et améliorer le pouvoir d'achat.

6.2. Social

Le taux de chômage dans cette localité a énormément baissé plus de (1600 postes de travail).

6.3. Environnemental

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

6.4. Stratégique

- Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses) ;
- Avoir plus de part de marché au niveau international ;
- Assurer la durabilité de la société et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons diverses.

6.5. Opérationnels

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plan d'action, dans le but d'améliorer la rentabilité de la société, améliorer la trésorerie et l'augmentation des bénéfices.

Pour ce qui est de l'aspect commercial, l'objectif majeur est de garder l'image de marque à travers la mise en place d'un bon plan de marketing, d'être compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité/prix.

⁷¹ Document interne.

L'entreprise cherche une meilleure production par la voie de la maîtrise des outils de production et la maîtrise des coûts liés à la production afin d'augmenter le chiffre d'affaire de la société.

Section 02 : présentation des données de la recherche

1. Identification des enquêtés

Dans cette section nous présenterons les données de notre recherche ou nous avons effectué 15 entretiens semi directifs avec les cadres de trois divisions différentes de l'entreprise SARL Ifri. Mais pour raison de réponse non satisfaisante nous avons gardé que 14, qui sont : La division industrielle, la division commerciale et marketing et la division administration et finances. Nous présenterons aussi nos enquêtés, division par division, avec les caractéristiques socioprofessionnelles pour chacun d'eux.

TABLEAU 2 ATTRIBUTS DES ENQUETES

Attribut	Catégorie professionnelle	Antécédent	Niveau d'instruction	Diplôme	Poste occupé	Formation en communication
Division Commercial et Marketing						
Enquêté n 01	Cadre	5 ans	Bac +5	Master en science de langage	Marketing opérationnelle et stratégique	Non
Enquêté n 02	Cadre	10 ans	Bac +5	Master en science économique	Manager	Oui
Enquêté n 03	Cadre	5 ans	Bac +3	Science informatique et gestion des entreprises	Responsable flux emballage	Oui
Division industrielle						
Enquêté n 04	Cadre	16 ans	Bac	Bac scientifique	Superviseur industrielle	Non
Enquêté n 05	Cadre	9 ans	Bac +3	Licence en agroalimentaire	Chefs de service production	Non

Enquêté n 06	Cadre	22 ans	Secondaire	BTS électrotechnique	Chefs de service matière première	Non
Enquêté n 07	Cadre supérieur	20 ans	Bac +5	Ingénieure analyse et programmation en informatique de gestion	Manager logistique	Oui
Enquêté n 08	Cadre supérieur	20 ans	Bac +5	Ingénieure recherche opérationnelle	Directeur contrôle de gestion	Oui
Division Administration et Finances						
Enquêté n 09	Cadre	7 ans	Bac +3	Licence en science juridique et administration	Chef de département juridique	Oui
Enquêté n 10	Cadre	8 ans	Bac	BTS en ressource humains	Chef de département ressource humains	Oui
Enquêté n 11	Cadre	15 ans	Bac +3	Licence en comptabilité	Chef de département comptabilité	Oui
Enquêté n 12	Cadre	7 ans	Bac +5	Etude universitaire appliqué	Chef de département support d'information	Oui
Enquêté n 13	Cadre	9 ans	Bac +3	Licence en sociologie des organisations	Superviseur opérationnelle ressource humains	Oui
Enquêté n 14	Cadre	10 ans	Bac +3	Licence en science commerciale	Chef de service formation	Oui

Source : réalisé par nous-mêmes.

2. Présentation des données

Dans cette partie, nous présenterons les données de notre recherche que nous avons obtenues à l'aide des 15 entretiens semi directifs réalisés, mais, pour des raisons de réponses non satisfaisantes, nous en avons gardé que 14. Nous avons retenu donc la catégorie professionnelle des cadres dans les trois divisions de l'entreprise SARL Ifri, soit la division Industrie, la division Commerciale et marketing et la division Administration et finances.

Les données socioprofessionnelles de nos enquêtés sont centrées sur cinq (5) éléments en rapport avec la communication : la catégorie socioprofessionnelle, la division de travail, le niveau d'instruction, les formations en matière de communication et l'ancienneté.

2.1. Catégories socioprofessionnelles

Le tableau ci-dessous présente la répartition de nos enquêtés selon leurs catégories socioprofessionnelles.

Tableau 3 répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	nombre
Cadres supérieurs	02
Cadres	12
Totale	14

Source : réalisé par nous-mêmes.

Nous constatons, d'après les tableaux ci-dessus, que notre population d'étude est constituée de deux (02) cadres supérieurs, ainsi que douze (12) cadres. Ces derniers font usage à la communication interne quotidiennement à travers leurs responsabilités.

2.2. Répartition de nos enquêtés selon la division de travail

Le tableau ci-dessous présente la répartition de nos enquêtés selon leurs divisions de travail, il comporte le poste occupé pour chacun d'eux.

Tableau 4 répartition de l'échantillon selon la division de travail.

Division	Poste Occupé	Nombre
Division Industrielle	<ul style="list-style-type: none"> - Chef De Service Production - Chef De Service Matière Première - Chef De Service Logistique - Directeur Contrôle De Gestion - Superviseur Industriel HSE 	05
Division Commerciale Et Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing Opérationnelle Et Stratégique - Manager - Responsable Flux Emballage 	03
Division Administration Et Finances.	<ul style="list-style-type: none"> - Chef De Département Juridique - Chef De Département Personnel - Chef De Département Comptabilité - Chef De Département Système D'information - Superviseur Opérationnel - Chef De Service Formation 	06
Total		14

Source : réalisé par nous-mêmes.

Notre échantillon est constitué de 14 responsables, ils sont répartis sur trois divisions de travail comme suit : six (06) responsables dans la division administration et finances, cinq (05) responsables dans la division industrielle, et trois (03) responsables dans la division Commercial et marketing.

2.3. Répartition des enquêtés selon leurs niveaux d'instruction

Le tableau ci-dessous présente la répartition de nos enquêtés selon leurs niveaux d'instruction.

Tableau 5: répartition des enquêtés selon leurs niveaux d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre
Secondaire	03
Universitaire	11
Totale	14

Source : réalisé par nous-mêmes.

Nous constatons d'après les tableaux ci-dessus, que la quasi-totalité de nos enquêtés ont un niveau universitaire. Nos enquêtés de la division Commercial et marketing et de la division Administration et finances sont diplômés soit d'une licence ou d'un master, cela démontre que le niveau des cadres est élevé.

En revanche nos enquêtés de la division industrielle possèdent un niveau inférieur, soit secondaire, cela est dû à la non exigence d'un diplôme universitaire dans cette division productive. Nous signalons qu'aucun d'eux n'a suivi une formation universitaire en communication.

2.4. Répartition des enquêtés selon les formations en communication.

Le tableau ci-dessous présente la répartition de nos enquêtés selon leurs formations en matière de communication.

Tableau 6 répartition des enquêtés selon leurs formations en communication.

Formation en communication	Nombre
Oui	10
Non	04
Totale	14

Source : réalisé par nous-mêmes.

Nous constatons d’après les tableaux ci-dessous, que l’entreprise Ifri offre des formations de courtes durées en communication pour ses salariés, nos enquêtés dans la division commerciale et marketing ont suivi des formations en leadership, tandis que nos enquêtés dans la division administration et finances ont suivi des formations en communication interpersonnelle. Tandis que nos enquêtés dans la division industrielle sont exclus des formations professionnelles.

L’entreprise Ifri s’investit sur ses cadres en termes de formation professionnelle, elle place la communication au centre de ses intentions, elle a formé les cadres de chaque division en matière de communication en fonction des nécessités requises. Les cadres de la division administrative ont suivi des formations en communication interpersonnelle pour améliorer leurs sens communicationnelles et éviter l’écoute passive, car, ils sont en confrontations quotidiennement avec l’ensemble des salariés. Pour les cadres de la division commerciale et marketing, ils ont suivi des formations en leadership,

La négligence des formations professionnelles pour les cadres de la division industrielle reste inexplicable, car ses derniers sont les plus exposés à la communication avec la classe ouvrière. L’entreprise Ifri doit, impérativement, revoir son programme de priorité en formations communicationnelles.

2.5. Répartition des enquêtés selon leurs anciennetés

Le tableau ci-dessous présente la répartition de nos enquêtés selon leurs anciennetés dans l’entreprise.

Tableau 7 répartition de nos enquêtés selon leurs anciennetés

Ancienneté par année	Nombre
0-5	01
5-10	05
10-15	04
15-20	01
+20	03

Source : réalisé par nous-mêmes.

D’après le tableau, nous constatons que la catégorie 5-10 détient la première place avec cinq (5) enquêtés, suivie de la catégorie 10-15 avec quatre (4) enquêtés. Tandis que trois

(3) de nos enquêtés ont une ancienneté supérieure à 20 ans. En dernier lieu, la catégorie 0-5, et 15-20, partage la dernière place avec un enquêté pour chacune. Nous pouvons constater la stabilité des cadres dans l'entreprise Ifri, la majorité de nos enquêtés dépasse 10 ans d'expérience donc une stabilité professionnelle marquée. Cela peut-être expliqué par la satisfaction professionnelle des cadres due à la qualité des recrutements en dirigeants, au bon climat de travail et d'évolution, aux systèmes de promotion et de rémunération. Ce facteur de stabilité des cadres est fort valorisant pour l'image et la culture d'entreprise, surtout que cette catégorie de salariés est connue pour ses mobilités, son instabilité et reconversions professionnelles. Cette importance consiste aussi dans leur capacité de motivation, de promotion d'image et de valeurs à construire et diffuser en interne et en externe.

Chapitre VI

Présentation des résultats

Préambule

Dans ce dernier chapitre nous allons procéder à l'analyse et l'interprétation des données que nous avons recueillies, ainsi nous procéderons à la vérification de nos hypothèses de recherches. Pour cela nous avons opté pour le recours à un instrument technologique afin de faciliter cette action. Pour notre analyse, nous avons utilisé le logiciel Nvivo 11, qui est un logiciel d'analyse des données qualitatives. Notre plan d'analyse est reparti en trois axes majeurs, chaque un d'eux se trouve en relation directe avec une de nos hypothèses et nos questions secondaires de recherches. Quant à notre démarche d'analyse, nous avons opté pour l'analyse thématique, qui consiste à la présentation et l'analyse des données récoltées sous forme de thématiques à part entière. Les thématiques analysées sont confrontées avec nos indicateurs de recherche retenus et qui constituent notre guide d'entretien. Selon Benoit Gauthier « *dans la méthode thématique, l'analyse de contenu est définie comme une technique de recherche objective et systématique, la conception de cette méthode envisage de considérer les textes comme des objets qui peuvent être saisis et analysés essentiellement comme si ils avaient les même caractéristiques que les objets matérielle* »⁷².

⁷² Benoit Gauthier, Recherche sociale : De LA problématique a LA collecte des données (Univ Québec Les Presses, 1997), p 365.

Analyse et interprétation des résultats**AXE 01 : la communication interne d'Ifri**

Notre premier axe d'analyse s'articule autour de l'évaluation de la communication interne de la Sarl Ifri, cette évaluation nous permet de comprendre le système communicationnel de l'entreprise et ses circuits, d'identifier les moyens de communication interne utilisés pour assurer l'émission et la transmission informationnelle, nous tenterons de connaître la qualité des informations transmises, et enfin, déduire la qualité du processus de communication interne d'Ifri. Ce premier axe nous permet de discuter, de confirmer et/ou d'infirmer notre première hypothèse qui est centrée sur les moyens de communication interne d'Ifri. Selon *definitions-marketing.com*, « *la communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination des salariés, l'objectif est généralement de favoriser l'information.* »⁷³

1.1. Activité de communication

Durant notre présence dans l'entreprise, l'observation non participante, la consultation des documents et les entretiens exploratoires nous ont permis d'avoir une idée suffisante sur la réalité de l'exercice de la communication interne dans une entreprise privée.

Dans le cadre de sa communication interne, Ifri effectue plusieurs activités de communication afin d'assurer la transmission informationnelle, et sa circulation entre les divers services. Pour cela, elle fait recours à plusieurs formes de communication, d'après nos enquêtés, elle fait appel aux moyens classiques, tels que les moyens modernes. D'après les cadres d'Ifri, celle-ci utilise divers moyens afin de communiquer en interne, et cela, selon le poste occupé, et la responsabilité de celui-ci.

La communication orale est indispensable au sein de l'organisation, comme nous le confirme Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « *l'oral est l'outil de communication interne le plus ancien.* »⁷⁴

La communication interne d'Ifri se concentre sur la communication orale, c'est le moyen le plus facile pour assurer la gestion et la coordination des divers services, c'est ce que la majo-

⁷³ <https://www.authot.com/fr/2019/03/18/levolution-de-la-communication-interne-des-entreprises/> consulté le 30/05/2022. À 13 :02.

⁷⁴ Thierry Libaert et Nicole d' Almeida, *La communication interne de l'entreprise* (Dunod, 2002), p 60.

rité de nos enquêtés nous ont confirmé, le responsable marketing opérationnelle et stratégique, intitulé d'un Master en science de langage et qui a 5 ans d'expériences nous dit à ce propos « *j'y utilise la communication orale pour rester en contact avec les différents responsables du département lors de l'organisation des événements et des visites internes, cela soit par téléphone interne, ou par la présence physique* », le superviseur industrielle, intitulé d'un Bac scientifique qui a 16 ans d'expériences nous dit que « *je fais recours à la communication verbale quotidiennement afin de déployer les équipes et d'assurer la prévention.* » il ajoute que « *nous l'utilisons également pour finalité de sensibiliser lors des campagnes organisées* ».

L'oral, à travers les divers avantages qu'il offre pour l'entreprise, est considéré comme un outil efficace, rapide et indispensable. D'après Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « *L'oral est le plus efficace des moyens, il fournit le sens à travers le dialogue et l'échange. Il permet une interactivité totale et immédiate* »⁷⁵. A ce propos le chef de département juridique intitulé d'une Licence en science juridique et administration et qui a 7 ans d'expérience nous dit, « *nous utilisons la communication verbale direct dans les échanges quotidiens, sois les briefings et les reportings, cette communication de proximité permet une meilleure explication des objectifs* » il ajoute que « *nous faisons également appel à la communication de dialogue et de concertation lors des réunions mensuelles.* ». D'un autre point de vue, la chef de département comptabilité intitulé d'une Licence en comptabilité et qui a 15 ans d'expériences nous dit « *on utilise la communication orale comme complément d'information afin d'expliquer et d'éclaircir nos objectifs* ». Nous constatons que l'utilisation de l'instrument orale dans la communication interne d'Ifri défère d'un service à un autre, des responsabilités d'une personne et son poste. C'est l'outil adéquat pour favoriser les échanges et la concertation à travers le dialogue et le partage qui résulte de l'interaction du corps sociale de l'entreprise. La communication interne orale d'Ifri emprunte la voie formelle telle qu'informel, elle est utilisée pour finalité d'organiser le travail et de donner les instructions et les informations dans la première, tandis que dans la deuxième elle est pour objectifs d'éclaircir et d'expliquer les informations transmis, comme elle émerge des interactions quotidiennes et instantanées.

En plus de l'outil oral, l'écrit reste un des moyens de communication les plus indispensables dans la communication interne, c'est le vecteur pour assurer la gestion et le fonctionnement durable de l'entreprise à travers sa capacité de traçabilité. Selon Nicole d'Almeida et

⁷⁵Ibid. P60.

Thierry Libaert « *les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite* »⁷⁶

A ce sens, nos enquêtés nous ont confirmé l'utilisation de l'écrit qui se présente dans les affichages, le journal d'entreprise, les emails, les réseaux sociaux internes et les notes de services...etc. A ce propos le chef de service matière première intitulé d'un BTS en électrotechnique, et qui a 22 ans d'expériences nous dit « *nous utilisons l'affichage comme moyen fondamental dans notre communication interne, on affiche toutes les informations, telles que les instructions nécessaires, les objectifs opérationnels, et les bilans mensuels* », la chef de département comptabilité intitulé d'une Licence en comptabilité et qui a 15 ans d'expériences nous dit : « *on communique avec des écrits, tels que les rapports les comptes rendus, ainsi que les bilans fiscaux et juridiques* ». Nous constatons que comme toute autre entreprise, l'instrument écrit est parmi ceux qui sont utilisés dans la communication interne d'Ifri. Elle assure la transmission des informations et des instructions, comme il contribue à la bonne gestion et l'organisation de son fonctionnement. L'oral permet d'assurer la continuité, l'enchaînement et la coordination entre les services. L'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les différentes activités de l'entreprise lui a offert toute une variété d'outils en termes de moyens et de techniques de communication interne. Tout en facilitant les échanges informationnels, ces outils permettent la transmission dans les brefs délais, ils favorisent l'émergence des dialogues et des échanges tout en assurant la réactivité des usagers. Selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « *Ce mode de communication est amené à se généraliser rapidement. Ils permettent l'interactivité. L'échange est instantané en raison de la vitesse de transmission* ».⁷⁷

Ifri est parmi les entreprises algériennes qui n'ont pas tardées à explorer ses progrès en moyens de communication technologique, elle a fait intégrer vite les TIC et les NTIC dans son processus de communication interne, chose à qui nos enquêtés ont répondu tous favorablement, le réseau interne Outlook est parmi les moyens technologiques les plus utilisés chez Ifri. À ce propos, le manager intitulé d'un Master en science économique et qui a 10 ans d'expériences nous dit « *les dernières technologies de l'information et de la communication sont à notre service, notamment les dernières versions des logiciels ... Pour mon service le moyen le plus fréquenté c'est L'Outlook.* ». pour le chef de département ressource humains, intitulé d'un BTS en

⁷⁶ Thierry Libaert et Nicole d'Almeida, La communication interne de l'entreprise (Dunod, 2002), p 29.

⁷⁷ Ibid. pp 69 ; 70.

ressource humains il a 8 ans d'expérience, il nous dit « *on y communique avec divers moyens, tous ceux qui sont à notre disposition, les groupes de discussion à l'image des groupes d'email, par exemple Ifri groupe qui contient tous le personnel, on publie toutes les informations importantes, cela permet la diffusion à temps réel, et ça assure une circulation facile* », la chef de département comptabilité intitulé d'une Licence en comptabilité et qui a 15 ans d'expériences, nous a informé que « *les moyens technologiques nous facilite souvent la tâche, pour être en relation avec les divers structures, on utilise les email et le Outlook pour communiquer dans les plus brefs délais et rester en relation spontanément .* ». La chef de département support d'information elle a fait des Etude universitaire appliqué et qui a 7ans d'expérience, a ajouté que « *l'entreprise a modernisé ses moyens vers les dernières versions, nous avons intégré les télétravaux dans nos moyen, nous organisons des réunions à distance via zoom et met, surtout à l'époque de la pandémie* ». Nous constatons que la communication interne d'Ifri repose sur les instruments technologique afin d'assurer la mise en relation entre les divers acteurs dans les divers services, le facture de transmission à temps réel permet de garantir une circulation facile, et une cohérence entre les actions des divers divisions.

D'après la totalité de nos enquêtés, la communication horizontale d'Ifri circule d'une manière facile et rapide, elle est favorisée par une communication de proximité et de concertation, ce qui permet d'instaurer un bon climat de travail basé sur des relations interpersonnelles solides, et une entente entre les différents membres. Le directeur contrôle de gestion Ingénieure en recherche opérationnelle qui a 20 ans d'expériences nous dit à ce propos « *la communication horizontale circule avec perfection* ». Le responsable flux emballage intitulé d'une licence en science informatique et gestion des entreprises et qui a 5 ans d'expériences a ajouté « *il existe un bon climat d'entente dans une même structure hiérarchique.* ».le chefs de service production intitulé d'une Licence en agroalimentaire et qui a 9 ans d'expérience a dit à ce propos : « *la communication horizontale circule sans obstacles y'en a toujours l'échange et le partage* ». Nous constatons que la circulation de la communication interne d'Ifri est acceptable, les facteurs d'échange et du partage favorisent l'émergence d'une bonne entente au sein des divisions de travaux

Quant à la communication verticale descendante, elle constitue le point faible de la communication interne d'Ifri, le manque de transparence et d'implication des salarié dans la prise de décision conduit a des blocages communicationnelles, d'après le manager intitulé d'un Master en science économique et qui a 10 ans d'expériences, nous dit que « *la communication ver-*

ticale d'Ifri est vraiment absente », le chef de service matière première intitulé d'un BTS en électrotechnique et qui a 22 ans d'expériences, nous a informé que « *pour la communication Verticale, il y a toujours des difficultés par rapport aux priorités.* », le responsable flux emballage intitulé d'une licence en science informatique et gestion des entreprises et qui a 5 ans d'expériences a ajouté que « *le caractère familial de l'entreprise fait en sorte que la communication verticale est un canal qui ne fonctionne pas correctement, le manque de transparence en termes d'informations entraîne un blocage dans le processus de transmission.* ». Nous constatons que la communication verticale d'Ifri est au-dessous de la moyenne à cause du caractère familial de l'entreprise, les informations transmises se limitent aux informations d'exécution. Un facteur de manque de communication, d'implication et de transparence qui pourrait conduire au blocage communicationnel.

Pour l'évaluation de la communication interne d'Ifri, la majorité de nos enquêtés l'ont considérée comme étant un large moyen, ils trouvent qu'elle est dans une tendance d'amélioration et d'évolution. Cette évaluation nous a été soulignée par la superviseuse opérationnelle des Ressources humaines intitulé d'une Licence en sociologie des organisations, elle a 9 ans d'expérience. Cette responsable nous a expliqué ladite situation : « *elle est moyenne, nous n'avons pas encore atteint le niveau de professionnalisme mais nous sommes toujours en amélioration continue* ». Même sentiment de satisfaction exprimé par le chef de département des affaires juridiques intitulé d'une Licence en science juridique et administration et qui a 7 ans d'expérience, il pense que : « *elle est Satisfaisante, il y'a un équilibre parfait entre les moyens offerts et les activités de communication* ». Pour la chef de département support d'information qui a fait des Etude universitaire appliqué, et qui a 7ans d'expérience « *on a pas atteint la perfection, mais on dépasse largement la moyenne* ». Le chef de service matière première intitulé d'un BTS en électrotechnique, qui a 22 ans d'expériences, nous dit que « *La communication interne n'est pas idéale, mais elle est en amélioration surtout avec la création du réseau interne Outlook, la communication circule d'une manière plus rapide.* ». Nous pouvons constater d'après nos entretiens réalisés avec les cadres que la communication interne d'Ifri dépasse la moyenne. Ces cadres se focalisent sur l'image construite et véhiculée de leur entreprise. Ils insistent sur cet objectif communicationnel qu'ils considèrent atteint. Pour eux, Ifri jouit d'une bonne image et d'une culture d'entreprise faite de valeurs professionnelles et sociales. Ils expliquent ces atouts par l'intérêt accordé à la communication. « *Tous les moyens sont mis à notre*

disposition pour réussir notre communication et améliorer notre image interne et externe. », nous répète un cadre.

D'un autre point de vue minoritaire, ils ont qualifié la communication interne d'Ifri comme étant faible, le chef de service de productions intitulé d'une Licence en agroalimentaire, il a 9 ans d'expérience, nous dit que « *je dirais faible, on communique avec des tableaux d'affichages auxquels il y a un manque, on a aussi des téléviseurs pour diffuser les informations mais ils ne sont pas encore mis en marche* ». Nous constatons que la division de travail souffre en matière de communication, l'affichage est le moyen le plus favorisé dans ce service, le décalage dans le niveau d'instruction des salariés entraîne des bruits communicationnels. Ces derniers font recours à la communication informelle comme outil de recyclage d'information.

Nous synthétisons que la communication interne d'Ifri n'est pas prise en considération comme étant un outil stratégique pour la gestion de l'organisation. Les dirigeants d'Ifri se concentrent dans leur communication interne sur les compétences communicationnelles de ses praticiens. Elle tente de les perfectionner à travers les formations offertes en termes de communication interpersonnelle et de leadership. La communication d'Ifri n'est pas prise comme dimension stratégique, la diversification et la modernisation de ses moyens permettent une coordination et une meilleure gestion de ses services.

1.2. La satisfaction informationnelle des salariés :

La satisfaction informationnelle des salariés est le degré de satisfaction des besoins des salariés en matière d'information. Il s'agit ici de la capacité de la communication interne de l'entreprise à répondre favorablement au couple offre/demande d'informations. La satisfaction informationnelle est le résultat de la transmission et de la diffusion des visions stratégiques de l'entreprise, de ses objectifs et de son projet.

L'intégration de l'intranet dans le processus de communication interne d'Ifri a permis de perfectionner sa qualité, elle circule d'une manière facile et rapide, tout en assurant la réactivité. Chose que la moitié de nos enquêtés ont confirmé. D'après le chef de département juridique intitulé d'une Licence en science juridique et administration, il a 7 ans d'expérience « *il y a une bonne circulation des informations, elles arrivent toujours dans un cadre spatio-temporel adéquat* ». le chef de service production intitulé d'une Licence en agroalimentaire, il a 9 ans d'expérience, nous dit « *la transmission s'effectue dans les brefs délais* » dans le même point

de vue le chef de département support d'information elle a fait des Etude universitaire appliqué, elle a 7ans d'expérience, nous dit que « *la communication s'effectue dans le temps réel et dans les brefs délais, l'information circule d'une manière rapide ce qui nous permet de rester en relation spontanément avec les divers collaborateurs* » . D'un point de vue divergeant, le responsable flux emballage intitulé d'une licence en science informatique et gestion des entreprises et qui a 5 ans d'expériences, nous dit « *il y a un blocage dans le processus de transmission* » pour le chef de service production intitulé d'une Licence en agroalimentaire, il a 9 ans d'expérience , nous dit que « *il y a un manque, l'affichage est le moyen le plus répandu à ce service, on trouve d'immenses difficultés et cela en fonction du niveau d'instruction des salariés* ». Nous constatons que la division Administration, en étant source de l'information, tente de s'innocenter de la qualité de la communication toute en insistant sur le facteur temps pour donner une bonne image. Tandis que dans les deux autres divisions, leurs cadres ont avoué l'insuffisance de leur communication interne en matière de fluidité et les difficultés de l'exercice avec les autres activités.

Pour la qualité des informations diffusées en interne dans l'entreprise d'Ifri, la majorité des enquêtés l'ont jugée comme étant acceptable. À ce sujet le chef de département des affaires juridiques intitulé d'une Licence en science juridique et administration qui a 7 ans d'expérience, nous dit « *l'information est transmissible en temps réel, elle est accessible, facile et rapide* », le chef de département comptabilité intitulé d'une Licence en comptabilité et qui a 15 ans d'expériences a ajouté, « *on communique les informations utiles, fluides et pertinentes* ». Pour la chef de service formation intitulé d'une Licence en science commerciale, elle a 10 ans d'expériences, elle nous dit que « *on procède aux traitements et aux analyses des informations, on communique les plus pertinentes et utiles pour le salarié. On communique les informations jugées utiles afin d'assurer une transparence dans l'action de l'entreprise.*»

D'un point de vue minoritaire et opposant, les cadres d'Ifri nous ont confirmé la qualité médiocre des informations transmises, à ce propos le manager intitulé d'un Master en science économique et qui a 10 ans d'expériences, nous dit « *l'information ne descend pas vers les salariés, elle se limite juste aux instructions d'exécutions* », le superviseur industriel intitulé d'un Bac scientifique, il a 16 ans d'expériences, a dit « *le niveau d'instruction différent des salariés nous pose d'immenses difficultés* ». Nous pouvons constater que la division Administration et Finances tente de nous fournir une bonne image de leur communication interne. Selon leurs propos, les informations transmises sont fluides, pertinentes et diffusées en temps réel. Tandis

que les autres divisions admettent que les informations diffusées se limitent aux informations opérationnelles d'exécution. Nous synthétisons que la satisfaction informationnelle des salariés d'Ifri se limite à leur information en temps adéquat mais en matière d'instruction d'exécution seulement.

1.3. La réactivité des salariés a la communication interne

La communication interne d'Ifri résulte de l'interaction mutuelle qui s'effectue entre les différents acteurs de celle-ci. L'émetteur et le récepteur sont des partenaires dans la communication. La communication interne d'Ifri valorise la réception des salariés et cela en vue de l'obtention d'un bon feedback, et une interaction active.

La quasi-totalité des cadres interrogés sont tant satisfaits par la réception des salariés à la communication interne. Ils trouvent que les messages passent sans difficulté, ils nous disent qu'il y'en a une bonne entente entre inter acteurs. A ce sujet le chef de département de ressources humaines, intitulé d'un BTS en ressource humains il a 8 ans d'expérience, nous dit « *on ne peut pas y toucher tout le monde, c'est vraiment difficile, mais je suis satisfait que tout le monde est informé* », le chef de département juridique intitulé d'une Licence en science juridique et administration, il a 7 ans d'expérience, nous dit « *oui je suis satisfais, le message passe rapidement et facilement, il existe toujours un retour* » la chef de service formation intitulé d'une Licence en science commerciale, elle a 10 ans d'expériences, a ajouté « *L'Interaction s'effectue entre tous les services, environ 1200 salariés, la réception est satisfaisante, on reçoit toujours les états d'avancement et diagnostiques à temps.* ». La minorité, quant à elle, n'a pas vraiment adhéré au résultat de la satisfaction et la réception des salariés de la communication interne, ils nous ont confirmé qu'il faut un recours à d'autres alternatives comme le recyclage des informations, afin d'assurer une meilleure réception. A ce sujet le chef de département comptabilité intitulé d'une Licence en comptabilité et qui a 15 ans d'expériences nous a avoué que « *on reçoit toujours des cas qui demande un complément d'informations, pour éclaircir les choses* », quant au chef de service production, intitulé d'une Licence en agroalimentaire et qui a 9 ans d'expérience, nous dit que « *je ne suis pas satisfait, on trouve souvent des complications, pour ça, on fait usage au recyclage pour mieux les expliquer* ».

Concernant la réactivité des salariés, par rapport au processus de communication interne, nos enquêtés nous ont confirmé l'existence d'un bon feedback, ce qui contribue à l'implication de ces derniers aux actions de l'entreprise. A ce sujet, le responsable marketing opérationnelle

et stratégique intitulé d'un Master en science de langage et qui a 5 ans d'expériences, nous dit « *le feedback est vraiment optimal, pas de difficultés, ils communiquent dans les délais nécessaires* », la chef de département comptabilité intitulé d'une Licence en comptabilité et qui a 15 ans d'expériences, a ajouté « *la communication circule très bien, il existe un bon échange et une réactivité, les salariés sont impliqués dans la prise de décisions* », le manager logistique Ingénieure en analyse et programmation en informatique de gestion, il a 20 ans d'expérience, a ajouté « *pour leur donner la chance de s'exprimer, ils doivent être communicant pour contribuer à l'évolution, un salarié satisfait de l'information est toujours fortement impliqué.* », la superviseuse opérationnelle des Ressources humaines intitulé d'une Licence en sociologie des organisations, elle a 9 ans d'expérience, a ajouté « *La loi 90.11 impose certaines règles, mais toujours dans le cadre de la réglementation, dans le cas d'une prise de décisions nécessaires, on donne une copie pour le salarié afin de l'informer* ».

Nous synthétisons que la stratégie de communication de Ifri se repose sur le facteur temps, les dirigeants insistent aussi sur les informations exécutives soit recevoir des instructions dans un cadre spatiotemporel adéquat afin d'assurer la continuité et l'enchaînement des actions.

1.4. La capacité de la communication interne à atteindre les objectifs

La communication interne constitue un outil stratégique pour les entreprises afin d'atteindre leurs objectifs tant que stratégiques qu'opérationnels. Elle vise à assurer la cohésion des actions de l'entreprise, tout en instaurant un enchaînement communicationnel entre les divers services du système organisationnel.

A propos de la capacité de la communication interne d'Ifri, la moitié de nos répondants l'ont évaluée comme étant efficace tant que les objectifs soulignés sont atteints. A ce sujet le chef de département juridique intitulé d'une Licence en science juridique et administration, il a 7 ans d'expérience, nous dit « *La majorité des objectifs soulignés et fixés sont atteints, sans elle, beaucoup de conflits resteront sans solutions* ». Le chef de service production intitulé d'une Licence en agroalimentaire qui a 9 ans d'expérience, nous dit « *nous avons une communication interne qui est assez bien, elle contribue à la croissance de l'entreprise* », la chef de service formation intitulé d'une Licence en science commerciale, elle a 10 ans d'expériences, a ajouté « *nous avons atteint presque tous les objectifs tracés, sans la communication interne, la gestion de l'entreprise sera archaïque* ». D'un autre point de vue, nos répondants l'ont jugée comme étant moyenne, ils trouvent que cela est dû à l'absence d'un service de communication.

A ce sujet le responsable flux emballage intitulé d'une licence en science informatique et gestion des entreprises et qui a 5 ans d'expériences, nous dit que « *la communication interne est vraiment moyenne, ceci est dû à l'absence d'un service de communication, y'en a beaucoup de choses que les responsables doivent absolument revoir, à commencer par la révision de la communication verticale.* » le superviseur industrielle intitulé d'un Bac scientifique et qui a 16 ans d'expériences a ajouté « *on n'a pas vraiment cette culture de communication* ».

Nous pouvons constater que la division administrative insiste sur les objectifs atteints pour justifier la communication interne de leur entreprise. Tandis que la réalité de la communication interne est tout à fait contraire d'après la division commerciale et industrielle, ceux-ci recommande l'instauration d'un service de communication.

Nous synthétisons que l'entreprise Ifri atteint toujours ses objectifs, elle les conceptualise avec l'approche smart, elle favorise l'implication des divers services dans leur élaboration, ce qui permet une cohésion des actions grâce à la concertation lors de la communication horizontale, la communication verticale quant à elle constitue le maillon faible de sa communication interne que les dirigeants doivent impérativement réviser tout en instaurant un service de communication.

AXE 02 : la culture de l'entreprise Ifri

Ce deuxième axe s'articule autour des éléments de la culture d'entreprise de la SARL Ifri, nous allons identifier la présence de quelques valeurs spécifiques partagées entre les membres de cette entreprise, et qui constitue sa culture propre à elle, selon Bruno Durand « *Nous devrions d'ailleurs parler de « cultures » au pluriel, chaque entreprise possédant sa culture propre.* »⁷⁸

A signaler que la culture d'entreprise est un concept complexe qui se situe dans un paradigme épistémologique multidisciplinaire entre l'anthropologie, la sociologie et le management. Ce qui nous oblige de délimiter notre champs de recherche, Selon Yvan Potin « *les composantes de la culture d'entreprise sont aussi diverses que variées.* »⁷⁹. Samra Mulic quant à elle affirme que « *La culture relève de notions complexes qui s'interprètent de façon systématique : produisant des effets, ceux-ci deviennent aussi des causes. Les logiques s'articulent entre elles, se complètent, parfois même s'opposent.* »⁸⁰

Ce deuxième axe nous permet de discuter, de confirmer et/ou d'infirmer notre deuxième hypothèse, qui est centrée sur les éléments de la culture d'entreprise d'Ifri.

2.1. Histoire et métiers

Selon Bruno Durand « *La culture d'entreprise, c'est donc bien la structure des valeurs de base qu'un groupe a développées, valeurs qui fonctionnent suffisamment bien pour être jugées opérationnelles en vue de réagir de manière uniforme.* »⁸¹.

Durant notre présence dans l'entreprise Ifri, à travers l'observation et les entretiens exploratoires réalisés, appuyés sur nos pré-acquis théoriques et la documentation de l'entreprise, nous avons pu identifier les éléments constitutifs de sa culture, à commencer par sa fondation et l'environnement dont elle exerce son métier, « *fondue en 1986 par les fonds de monsieur IBRAHIM Laïd. Le fondateur de l'entreprise 'IFRI' est issue de la commune d'IFRI OUZEL-*

78 Bruno Durand. La culture d'entreprise comme facteur de réussite des fusions transnationales : l'exemple de Graveleau et Dachser. Consulter sur <https://www.researchgate.net/publication/27616182>, consulté le 10/04/2022.. P2.

79 Yvan Potin, En collaboration avec Annie-Claude Coze, La Culture D'entreprise 2005/2006, P 4.

80 Mulic Samra & co-chercheur. Le changement de la culture d'entreprise : Quelle(s) contribution(s) des relations sociales . Paris :PSL, 2014.p 37.

81 Bruno Durand. La culture d'entreprise comme facteur de réussite des fusions transnationales : l'exemple de Graveleau et Dachser. Consulter sur <https://www.researchgate.net/publication/27616182>, consulté le 10/04/2022.p p 22.23.

LAGUEN, connue comme étant une région riche par sa biodiversité et son massif montagneux de la Soummam, qui implante les valeurs régionales et familiales dans son secteur d'activité. »⁸². D'après Yvan Potin « *Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise.* »⁸³

Aujourd'hui IFRI est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus. Après avoir assuré la livraison sur 48 wilayas, l'entreprise commercialise ses produits à l'échelle internationale.⁸⁴

Nous avons constaté d'après nos enquêtes que la culture d'entreprise n'est pas prise en considération en tant qu'un outil stratégique dans la gestion de la direction des ressources humaines, le chef de département des ressources humaines intitulé d'un BTS en ressource humaine et qui a 8 ans d'expérience, nous dit à ce sujet « *la Culture d'entreprise, on y travaille sur ça, elle n'est pas encore formalisée, mais Ifri reste une entreprise citoyenne et sociale, connue par son climat familial et le sens de solidarité que connaît la région. Ceux qui travaillent ici, sont presque tous issus des régions limitrophes, ce qui favorise chez eux le sentiment d'estime et d'appartenance* ».

Par ailleurs, nous constatons qu'elle résulte des valeurs sociales de la région qui sont partagées durant l'interaction de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, ainsi que les valeurs professionnelles instaurées par le règlement intérieur. Pour ce dernier, nous avons constaté son affichage à chaque endroit à forte fréquentation de l'entreprise, à l'exemple des points de rassemblements. À ce sujet le chef de département juridique intitulé d'une Licence en science juridique et administration qui a 7 ans d'expérience nous dit « *La culture d'entreprise, sont les valeurs instaurées par le règlement de l'entreprise et en les pratiquant, elles deviennent de l'éthique, ce qui donne une image brillante, autrement dit les pratiques de l'entreprise sont reliées grâce à la communication* ». Il nous a ajouté que « *Le règlement est communiqué, est affiché à tous les niveaux, y compris les procédures de travail et les instructions, c'est son respect qui permet le bon fonctionnement.* ».

82 Document interne

83 Yvan Potin, En collaboration avec Annie-Claude Coze, La Culture D'entreprise 2005/2006, P 5.

⁸⁴ Document interne

Nous synthétisons que l'entreprise Ifri est une entreprise familiale sociale, sa culture d'entreprise s'inspire de la culture régionale. Ses acteurs font partie d'une même idéologie ethnique, ce qui entraîne une cohérence culturelle dans leur action, ils partagent tous les mêmes valeurs. Le langage commun permet de faciliter la communication et d'assurer la cohésion.

2.2. Les Valeurs

Nous avons constaté que la culture de l'entreprise Ifri, qui demeure une entreprise familiale, s'inspire principalement des valeurs de son environnement social, soit des valeurs de la région à laquelle elle appartient. La majorité de ses salariés sont issus de cette région, ce qui entraîne une cohérence culturelle et une entente mutuelle durant leurs interactions quotidiennes à travers la communication interne, d'après Olivier Devillard « *il y a des cultures qui sont bien adaptées à leur environnement* »⁸⁵. Dans ce sens, le chef de département ressources humaines, intitulé d'un BTS en ressources humaines il a 8 ans d'expérience, nous affirme qu'« *Ifri reste une entreprise citoyenne et sociale, connue avec son climat familial, et le sens de solidarité que connais la région, ceux qui travaillent ici, sont presque tous issus de la même région, ce qui favorise chez eux le sentiment d'estime* » le chef de département comptabilité intitulé d'une Licence en comptabilité et qui a 15 ans d'expériences a ajouté à ce sens « *Chaque entreprise a sa propre culture, ici à Ifri, les valeurs sociales partagées et émergées dans le climat social de l'entreprise, son appartenance à la région, favorise les sentiments du corps social de l'entreprise, la solidarité et le respect aussi, ce qui permet à celle-ci, de surmonter avec un esprit d'équipe les obstacles auxquels fait face.* ».

Nous pouvons comprendre que le climat social dans l'entreprise favorise, par l'interaction des acteurs, l'émergence d'un ensemble de valeurs partagées, instantanément entre eux. Ces valeurs, d'une inspiration régionale, renforcent les liens communicationnels et relationnels entre l'ensemble. Selon Olivier Devillard « *Parmi les éléments organisateurs de la culture le lien social. Il se constitue de tout ce qui contribue à unir (ou désunir) les collaborateurs entre eux et avec l'entreprise, et le cœur de métier ou le lien social, s'élaborent eux aussi à partir d'elles.* »⁸⁶.

⁸⁵ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p173.

⁸⁶ Ibid. P61.

D'après nos enquêtés, nous pouvons identifier principalement l'existence de trois valeurs sociales fondamentales qui sont partagées par l'ensemble des salariés, qui sont : la confiance, le respect et la solidarité, ce que la majorité a confirmé leur existence. Le chef de production intitulé d'une Licence en agroalimentaire, et qui a 9 ans d'expérience, nous dit à ce propos « *nos valeurs sont ancrées, on y partage tous des relations basées sur le respect et la confiance, même le langage vulgaire est strictement interdit... on est unie et solidaire entre nous, on est plus qu'une famille, l'objectif de l'entreprise est l'objectif de tous, et vice versa* ». Le directeur de contrôle de gestion Ingénieure en recherche opérationnelle et qui à 20 ans d'expériences a ajouté « *Nos valeurs partagées sont plus que sociales, nous nous considérons comme une famille, nous sommes toujours unies et solidaires, nous favorisons l'esprit de défense de l'entreprise et parmi nos valeurs, on trouve le professionnalisme dans travail, car sans ça, on ne fera rien.* »

La confiance est une valeur universelle et humaine. Elle résulte principalement de l'interaction mutuelle bonne entre les membres qui constituent une organisation, elle est le vecteur du fonctionnement. A ce sujet Olivier Devillard affirme « *Une grande logique qui fonde la culture d'entreprise repose sur la relation de confiance. Confiance dans ses collaborateurs, dans sa capacité à atteindre ses objectifs, confiance dans son avenir.* »⁸⁷. Ifri entretient de bonnes relations basées sur la confiance et le respect mutuel. Elle est toujours au service de ses salariés. Dans ce sens le responsable flux emballage intitulé d'une licence en science informatique et gestion des entreprises et qui a 5 ans d'expériences, nous dit « *L'entreprise exerce un travail de proximité, elle dépense sur les salariés, ce qui lui permet d'acquérir leur confiance, et leur permet de travailler en équipe* ».

Ifri est une entreprise connue par son climat social interne, elle est équipée d'une section des œuvres sociales dans l'objectifs de se solidariser avec ses salariés. Elle organise des actions humaines communes lors des occasions communautaires ou des situations particulières, à titre d'exemple, les circoncissions collectives au profit des enfants des salariés, des fêtes de mariages collectifs, comme elle leur offre des dons pour la réalisation de certains objectifs personnels. La culture de l'entreprise Ifri repose aussi à rendre des visite à l'hôpital, à offrir des cadeaux pour les bacheliers... Comme nous dit le chef de service production intitulé d'une Licence en agroalimentaire et qui a 9 ans d'expérience « *L'entreprise entretien des liens forts*

⁸⁷ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p 80.

avec son personnel, elle le considère comme des membres de la famille. Elle est toujours à leurs services, elle organise des fêtes, elle fait des visites à l'hôpital, des circoncisions au profit des enfants, des cadeaux pour les bacheliers, Ifri est plus qu'une entreprise. »

On peut déduire qu'Ifri est une entreprise d'une culture sociale, elle entretient des liens forts avec ses salariés, l'ensemble est unie et solidaire, le directeur contrôle de gestion Ingénieure en recherche opérationnelle qui a 20 ans d'expériences nous informe que « *Les valeurs de l'entreprise Ifri sont ancrées, nous sommes tous ensemble unis et fiers d'appartenir, nous défendons la région et l'entreprise et l'entreprise est au service de ses salariés, et vice-versa.* »

2.3. Qualité des liens

Le climat familial et social qui règne dans l'entreprise lui permet de contribuer à l'émergence des liens amicaux qui unissent les uns les autres. La culture d'entreprise a pour ambition de construire et d'entretenir des relations interpersonnelles basées sur la complémentarité et le respect. L'atmosphère conviviale élimine les maux et les bruits communicationnels causés par la désinformation. Selon Dominique Rey et Olivier Devillard « *Espace de socialisation et d'obtention de la reconnaissance personnelle, lieu potentiel d'apprentissage et de réalisation de soi, l'entreprise a tout intérêt à cultiver ce lien avec les collaborateurs, source non seulement de cohésion mais aussi de puissance.* »⁸⁸

Durant notre période de stage, nous avons constaté qu'Ifri et parmi les entreprises qui autorisent l'existence des relations mutuelles, elle emploie des couples dans son effectif exécutif. La responsable de formation intitulé d'une Licence en science commerciale, elle a 10 ans d'expériences, elle nous dit à ce propos « *par contre dans d'autres entreprises, il est interdit d'avoir des couples dans son personnel, ici chez nous on n'a pas un problème avec ça, il n'y a pas mal de situations de mariages qui naissent dans l'entreprise* ».

Par ailleurs, nos enquêtés nous ont informé l'existence des relations interpersonnelles solides entre les collègues de travail. La chef de département support d'information elle a fait des Etude universitaire appliqué, elle a 7ans d'expérience, elle nous dit à ce propos « *oui, nos relations en dehors du travail sont vraiment bonnes, on est plus que des collègues, on est des amis* », le superviseur opérationnel des ressources humaines intitulé d'une Licence en sociolo-

⁸⁸ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p62

gie des organisations, elle a 9 ans d'expérience, a ajouté « *il existe un respect mutuel, des relations conviviale et un climat sain de travail.* ». Le chef de département des ressources humaines intitulé d'un BTS en ressource humains qui a 8 ans d'expérience a ajouté que « *il existe un climat d'échange même en dehors du cadre de travail, durant le mois de ramadhan, l'entreprise a organisé une circoncision collective pour les enfants des salariés, en leurs donnant des cadeaux, ceci renforce les liens et la confiance* »

Nous avons effectué un de nos entretiens avec le directeur de logistique, lors d'une soirée ramadhanèsque, dans la cafétéria Soummam. Ce dernier n'a pas hésité à avouer : « *nous entretenons des relations d'amitié vraiment fortes, comme vous voyez, nous sommes en train de boire un café ensemble, sa nous arrive d'organiser des sorties de week-ends entre famille même* », le superviseur industriel intitulé d'un Bac scientifique et qui a 16 ans d'expériences, quant à lui, a ajouté que « *à chaque fois, on participe à des tournois de football avec une équipe constituée de salariés* ».

La qualité des liens qui unissent l'ensemble conduit à l'émergence d'un climat sain de travail, les salariés exercent leurs taches avec une conscience tranquille. Olivier Devillard affirme à ce sujet « *De la qualité du lien résulte tout un ensemble de qualités comme l'engagement dans les orientations stratégiques, la coordination, la cohérence des politiques d'entreprises.* »⁸⁹. Dans ce sens, le chef de département de comptabilité, intitulé d'une Licence en comptabilité et qui a 15 ans d'expériences, nous informe que « *Le challenge et les défis lancés permettent de créer un esprit compétitif, suivie d'un esprit d'appartenance* ».

2.4. Climat de travail

L'interaction entre les salariés de l'entreprise Ifri contribue systématiquement à l'émergence d'une atmosphère de travail. Nous avons été surpris par l'ambiance qui règne les lieux. Un degré de dynamisme impressionnant et des performances élevées, tout le monde semble content et réalise ses tâches avec un bon esprit et une conscience tranquille. C'est ce qui constitue la culture de l'entreprise Ifri. Selon Samra Mulic « *La culture, c'est l'identité profonde de l'organisation, le climat, c'est l'humeur de cette organisation.* »⁹⁰

⁸⁹ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p63.

⁹⁰ Mulic Samra & Co-chercheur. Le changement de la culture d'entreprise : Quelle(s) contribution(s) des relations sociales. Paris : PSL, 2014, P 28.

Selon notre observation et nos entretiens exploratoires, nous avons identifié que la culture de l'entreprise Ifri est favorisée par un climat familial avec un esprit de maison, une atmosphère concurrentielle, et un environnement de travail sain et stable. Une chose que nos enquêtés ont confirmé dans les trois divisions de travail. Le responsable flux emballage intitulé d'une licence en science informatique et gestion des entreprises et qui a 5 ans d'expériences nous dit que « *notre politique salariale consiste à l'émergence d'un environnement sain au travail. L'organisation des challenges crée une bonne atmosphère concurrentielle, ceci entraîne un esprit de groupe* ». le chef de section matière première intitulé d'un BTS en électrotechnique qui a 22 ans d'expériences a ajouté « *ici à Ifri, c'est chez nous, c'est notre deuxième famille, nous défendons l'entreprise comme elle nous défend* ». Le manager logistique Ingénieure en analyse et programmation en informatique de gestion qui a 20 ans d'expérience, quant à lui, nous dit que « *on se considère comme une famille, on est toujours unie et solidaire* »

AXE 03 : les effets de la communication sur les éléments de la culture d'entreprise

Dans ce troisième axe, nous allons identifier et déduire les effets de la communication interne de notre organisme d'accueil sur les éléments de sa culture. Selon Olivier Devillard « *La communication est partout. Elle se nourrit de toute la culture de l'entreprise en même temps qu'elle l'induit.* »⁹¹

Cet axe se trouve en confrontation directe avec notre troisième hypothèse de recherche qui est centré sur les effets de la communication interne sur la culture d'entreprise, nous tenterons ainsi de la discuter de la confirmer et/ou de l'infirmer.

3.1. La cohésion des personnels

La communication interne consiste à la mise en relation des différents acteurs de l'entreprise durant l'exercice de leurs tâches, elle veille soigneusement sur la manière de leurs développements afin de garantir une entité unie et solide.

L'entreprise Ifri, à travers sa communication interne, vise au maintien de la cohésion de ses groupes par l'information utile, afin de les rassembler autour d'une culture de travail commune. Dans ce sens, Le Douaron Emilie affirme que « *donner une information pertinente aux salariés contribue à une cohésion sociale de l'ensemble* »⁹². Le processus de communication permet de renforcer les liens et de créer des groupes soudés, c'est ainsi qu'elle suscitera l'adhésion de ses membres. Nos enquêtés de la division administrative nous ont informé sur l'importance donnée à la qualité de la communication, et aux informations communiquées pour pouvoir fédérer l'ensemble du personnel sous l'objectif globale de l'entreprise. Le chef de département comptabilité intitulé d'une Licence en comptabilité et qui a 15 ans d'expériences nous dit à ce propos « *la communication interne contribue à la création d'un esprit de groupe au sein de l'entreprise, la bonne gestion de l'information, sa diffusion et sa circulation construisent des liens solides au sein des membres* ». Le responsable de formation intitulé d'une Licence en science commerciale, elle a 10 ans d'expériences, elle nous informe que « *on tente de Les satisfaire en information afin d'assurer la coordination des services, et renforcer le travail collec-*

⁹¹ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p71.

⁹² Emilie Le Douaron, Enjeux et optimisation de la communication interne descendante à destination des managers. Gestion et management. (Dumas, 2013), P 37.

tif ». L'entreprise Ifri fait recours aux réseaux sociaux internes en vue de garantir pour les salariés une information fluide et en temps réel, la superviseure industrielle intitulé d'un Bac scientifique qui a 16 ans d'expériences nous dit que « *on a une direction de communication qui a déjà mis sur place des liens entre tous les collaborateurs, à l'exemple d'un groupe interne surnommé groupe Ifri, là où l'information est accessible, facilement et rapidement, pour l'ensemble du personnel, on publie tous ce qui est nouveau pour mettre au courant tout le monde* ». Nous constatons que la division Administration et finances, en étant la source de l'information, favorise la satisfaction informationnelle des salariés en matière d'information fluide et pertinent, en vue d'assurer la cohésion de l'ensemble des personnels. La communication relationnelle contribue au renforcement des liens, ainsi l'instauration d'un esprit de travail collectif.

Par ailleurs, nos enquêtés dans la division marketing nous ont informé sur l'usage des stratégies de management comme technique qui permet de créer des relations solides et durables basées sur le savoir-faire et le savoir-être ensemble. Le responsable marketing opérationnelle et stratégique intitulé d'un Master en science de langage et qui a 5 ans d'expériences nous dit à ce propos « *Nous employons le team building comme méthode afin de rassembler tous les salariés sous un même objectif, le savoir-faire ensemble permet de renforcer les liens et contribue à créer des relations d'amitié et une bonne entente au travail.* ». Le recours aux stratégies de management permet d'instaurer un climat concurrentiel entre les salariés. Le responsable flux emballage intitulé d'une licence en science informatique et gestion des entreprises et qui a 5 ans d'expériences nous dit à ce propos « *Le challenge et les défis lancés permettent de créer un esprit concurrentiel, suivi d'un esprit d'appartenance. La communication des objectifs à atteindre permet de mieux fédérer.* ». Nous constatons que la division marketing fait recours aux stratégies et technique du management et cela en vue d'instaurer un climat qui permet la réalisation des tâches dans l'harmonie et l'adhésion. La communication relationnelle permet de développer les relations, ce qui a pour effet la cohésion et l'union des personnels.

En outre, nous avons constaté l'existence d'un esprit d'équipe, à travers l'observation des chaînes de distribution, l'ambiance et l'harmonie dans le travail démontrent le degré de l'union et de la cohésion du personnel d'Ifri. Nos enquêtés dans la division industrielle nous ont informé qu'ils font recours aux facteurs de l'ancienneté des directeurs et de leur compétences communicationnelles, en vue de renforcer les liens qui unissent l'ensemble. Le chef de service production intitulé d'une Licence en agroalimentaire qui a 9 ans d'expérience nous dit que « *on se focalise par l'information utile et l'instauration d'une politique d'information circulaire, dans*

un cadre spatio-temporel adéquat. Le facteur de compétence et d'ancienneté permet de motiver les salariés pour travailler en équipe. ». Nous constatons que dans cette division productive, la communication relationnelle et la satisfaction informationnelle sont parmi les éléments qui garantissent la cohésion des personnels, l'ancienneté et les compétences communicationnelles des dirigeants de cette division ont pour rôle de créer des relations durables basées sur le respect et l'entente mutuelle, ainsi gagnent-ils l'adhésion et l'empathie de l'ensemble.

3.2. Amélioration des performances des salariés

Leader de vente pour la 2^e fois consécutive grâce aux performances élevées de ses salariés, la communication interne d'Ifri est centrée sur l'enjeu motivationnel, afin d'optimiser le rendement de l'ensemble de ses acteurs, ainsi améliorer leurs performances, et perfectionner leurs qualités de travail. Selon Pierre de Saint-Georges «*La Communication interne est essentielle pour l'organisation dans la mesure où on peut penser qu'un haut niveau de motivation et de satisfaction des personnes conduit généralement à de meilleures performances individuelles et collectives*⁹³. D'après le chef de département des ressources humaines, intitulé d'un BTS en ressources humaines qui a 8 ans d'expérience, l'entreprise Ifri utilise l'approche par objectifs SMART dans sa communication interne, nous avons constaté d'après nos entretiens exploratoires, leurs diffusions via le groupe Outlook, ainsi l'affichage des objectifs opérationnels dans tous les niveaux. La communication utile des objectifs, en temps réel, influence positivement sur les performances des salariés, ainsi elle contribue à leur amélioration, en vue de la réduction du temps d'exécution, le chef de département support d'information a fait des études universitaires appliquées, qui a 7 ans d'expérience nous dit à ce propos «*lorsque le salarié reçoit la bonne information au bon moment elle lui permet d'être toujours actif* ». Nous constatons que la division administrative à travers sa communication interne favorise la qualité des informations et le délai de transmission en vue de susciter. D'ici on peut déduire que la communication interne est un levier efficace afin de garantir l'implication et la réactivité des salariés dans la réalisation de leurs tâches.

La communication interne efficace est le levier pour améliorer les performances des salariés, elle tente d'affecter positivement leurs qualités de travail, tout en leur instaurant les conditions nécessaires. Selon Samra Mulic & Co-chercheur «*La communication entre employeurs et salariés serait à l'origine d'une productivité accrue du travail qui compenserait l'inflation du*

⁹³ De Saint-Georges. Penser sur la communication interne des entreprises et des organisations. (2010). P176.

coût salarial»⁹⁴. Cette dernière adresse occasionnellement des encouragements et des messages de reconnaissances à l'ensemble des salariés. Le responsable flux emballage intitulé d'une licence en science informatique et gestion des entreprises et qui a 5 ans d'expériences nous dit que « *la communication interne contribue à l'amélioration des performances par le biais des encouragements événementielles adressés à l'ensemble des salariés* ». Nous constatons que la communication interne a des effets sur les performances des salariés, un facteur qui constitue un des éléments de la culture d'entreprise. La communication à enjeux motivationnels conduit à l'amélioration des performances des salariés, tandis que la communication relationnelle installe une atmosphère de travail et de convivialité adéquate pour ceux-ci.

L'organisation des challenges et des défis permet d'augmenter la productivité, les primes de rendements individuels et collectifs permettent de motiver les salariés et les laisser travailler avec de hautes performances, avec un esprit d'innovation et de créativité. Le responsable marketing opérationnel et stratégique intitulé d'un Master en science de langage et qui a 5 ans d'expériences nous dit que « *l'utilisation de leadership comme stratégie de motivation permet de perfectionner le rendement de l'ensemble de collaborateurs* ». Le chef de département comptabilité intitulé d'une Licence en comptabilité et qui a 15 ans d'expériences a ajouté « *Les challenge du meilleur employé du mois les laisse travailler avec plus de dynamique, et de rigueur* ». La superviseure opérationnelle des Ressources humaines intitulé d'une Licence en sociologie des organisations et qui a 9 ans d'expérience nous dit que « *Les challenges et les défis lancés par la direction permettent de créer un esprit concurrentiel favorisé par la créativité de chacun d'eux* ». Nous constatons que la communication interne affecte sur la productivité des salariés. Les challenges organisés permettent d'instaurer un climat concurrentiel ce qui laisse les salariés travailler avec plus de dynamisme et un esprit de créativité et d'innovation. Nous pouvons en déduire que la communication interne est un facteur efficace afin d'augmenter le dynamisme et la productivité des salariés, toute en déclenchant l'esprit de créativité et d'innovation de l'ensemble.

Les challenges et les défis lancés permettent de créer un esprit compétitif et concurrentiel, ils sont également un facteur pour la réduction de l'absentéisme. Le superviseur opérationnelle

⁹⁴ Mulic Samra & co-chercheur. Le changement de la culture d'entreprise : Quelle(s) contribution(s) des relations sociales. (Paris : PSL, 2014), p67.

des Ressources humaines intitulé d'une Licence en sociologie des organisations qui a 9 ans d'expérience nous dit à ce propos « *les primes et les récompenses mensuelles permettent de diminuer le phénomène d'absentéisme* ».

Selon Olivier Devillard « *La façon de concevoir et gérer les conflits marque profondément les fonctionnements pratiques des entreprises, leur climat, et leurs performances.* »⁹⁵. La gestion des conflits de l'entreprise d'Ifri est remarquable, les cadres font appel à l'intelligence émotionnelle afin de les résoudre. D'après nos enquêtés, les conflits sont vraiment rares. En parlant de ce sujet, le chef de département juridique intitulé d'une Licence en science juridique et administration qui a 7 ans d'expérience nous dit « *Le nombre de licenciements et les rétrogradations a vraiment diminué... dans le cas d'un conflit on s'en charge de parler avec les deux parties, on tente de le résoudre en chargeant quelqu'un du même sexe pour assurer la compréhension* ». Nous constatons, d'ailleurs, une stabilité interne dans l'effectif de l'organisme. Le chef de département des ressources humaines intitulé d'un BTS en ressource humains qui a 8 ans d'expérience nous dit que « *la moyenne d'ancienneté ici dans notre entreprise dépasse les 10 ans* ».

D'après nos enquêtés, dans les trois divisions de travail, l'entreprise Ifri atteint toujours les objectifs tracés au préalable, et cela grâce à la communication. La performance quant à elle, est la prime variable. Les salariés sans objectifs travaillent avec des aptitudes normales, mais avec l'information des objectifs, avec une prime de rendement, ils augmentent leurs performances et améliore leur productivité. Le chef de départements des ressources humaines nous a informés que le groupe Ifri a atteint 91 million de packs produits dans la saison passée, et c'est un chiffre vraiment élevé.

⁹⁵ Olivier Devillard, Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective (Paris : Dunod, 2008), p 121

Synthèse générale

Le travail d'enquête effectué sur le terrain, à travers les différents entretiens menés auprès des enquêtés a permis de recueillir un ensemble de données et de nous aider à mieux appréhender les éléments ou variables qui déterminent la communication interne et la culture d'entreprise de Sarl Ibrahim & Fils Ifri. Les principaux résultats acquis sont :

- La communication interne d'Ifri n'est pas prise en considération comme étant un outil stratégique pour la gestion de l'organisation. Les dirigeants d'Ifri se concentrent dans leur communication interne sur les compétences communicationnelles de ses pratiquants. Elle tente de les perfectionner à travers les formations offertes en termes de communication interpersonnelle et de leadership. La communication d'Ifri n'est pas prise comme dimension stratégique, la diversification et la modernisation de ses moyens permettent une coordination et une meilleure gestion de ses services.
- La satisfaction informationnelle des salariés d'Ifri se limite à leur information en temps adéquat mais en matière d'instruction d'exécution seulement.
- La stratégie de communication de Ifri se repose sur le facteur temps, les dirigeants insistent aussi sur les informations exécutives soit recevoir des instructions dans un cadre spatiotemporel adéquat afin d'assurer la continuité et l'enchaînement des actions.
- L'entreprise Ifri atteint toujours ses objectifs, elle les conceptualise avec l'approche smart, elle favorise l'implication des divers services dans leur élaboration, ce qui permet une cohésion des actions grâce à la concertation lors de la communication horizontale, la communication verticale descendante quant à elle constitue le maillon faible de sa communication interne que les dirigeants doivent impérativement réviser toute en instaurant un service de communication.
- L'entreprise Ifri est une entreprise familiale sociale, sa culture d'entreprise s'inspire de la culture régionale. Ses acteurs font partie d'une même idéologie ethnique, ce qui entraîne une cohérence culturelle dans leur action, ils partagent tous les mêmes valeurs. Le langage commun permet de faciliter la communication et d'assurer la cohésion.
- Nous avons identifié principalement l'existence de trois valeurs sociales fondamentales qui sont partagées par l'ensemble des salariés, qui sont : la confiance, le respect et la solidarité.
- Ifri est une entreprise d'une culture sociale, elle entretient des liens forts avec ses salariés, l'ensemble est unie et solidaire.
- Le climat familial et social qui règne dans l'entreprise lui permet de contribuer à l'émergence des liens amicaux qui unissent les uns les autres. La culture d'entreprise a pour ambition de

construire et d'entretenir des relations interpersonnelles basées sur la complémentarité et le respect. L'atmosphère conviviale élimine les maux et les bruits communicationnels causés par la désinformation.

- L'existence des relations interpersonnelles solides entre les collègues de travail, La qualité des liens qui unissent l'ensemble conduit à l'émergence d'un climat sain de travail, les salariés exercent leurs tâches avec une conscience tranquille.
- La culture de l'entreprise Ifri est favorisée par un climat familial avec un esprit de maison, une atmosphère concurrentielle, et un environnement de travail sain et stable.
- La communication interne consiste à la mise en relation des différents acteurs de l'entreprise durant l'exercice de leurs tâches, elle veille soigneusement sur la manière de leurs développements afin de garantir une entité unie et solide.
- La division Administration et finances, en étant la source de l'information, favorise la satisfaction informationnelle des salariés en matière d'information fluide et pertinent, en vue d'assurer la cohésion de l'ensemble des personnels. La communication relationnelle contribue au renforcement des liens, ainsi l'instauration d'un esprit de travail collectif.
- La division marketing fait recours aux stratégies et technique du management et cela en vue d'instaurer un climat qui permet la réalisation des tâches dans l'harmonie et l'adhésion. La communication relationnelle permet de développer les relations, ce qui a pour effet la cohésion et l'union des personnels.
- Dans la divisions productive, la communication relationnelle et la satisfaction informationnelle sont parmi les éléments qui garantissent la cohésion des personnels, l'ancienneté et les compétences communicationnelles des dirigeants de cette division ont pour rôle de crée des relations durables basé sur le respect et l'entente mutuelle, ainsi gagné l'adhésion et l'empathie de l'ensemble.
- La division administrative à travers sa communication interne favorise la qualité des informations et le délai de transmission en vue de susciter. D'ici on peut déduire que la communication interne est un levier efficace afin de garantir l'implication et la réactivité des salarié dans la réalisation de leurs tâches.
- La communication interne a des effets sur les performances des salariés, un facteur qui constitue un des éléments de la culture d'entreprise. La communication à enjeux motivationnels conduit à l'amélioration des performances des salariés, tandis que la communication relationnelle installe une atmosphère de travail et de convivialité adéquate pour ceux-ci.

Discussion des résultats

Suite à notre recherche empirique de la réalité de la pratique de communication interne d'Ifri, et compte tenu de notre présence sur le terrain à travers notre observation non participante et nos entretiens de recherche réalisés, nous pouvons synthétiser que les nombreux moyens de communication que l'entreprise emploie dans son processus de communication interne constituent un de ses atouts. Elle fait recours à la communication verbale directe, le téléphone interne, les emails professionnels, les réseaux sociaux internes. L'utilisation d'un moyen au détriment de l'autre dépend de la fonction et des responsabilités de l'employeur. A travers son système communicationnel, l'entreprise favorise dans son utilisation le facteur spatiotemporel. Elle veille sur la transmission et la compréhension des informations diffusées. Cet objectif est transmissible à temps adéquat, le facteur de l'ancienneté et les compétences communicationnelles de ses cadres sont parmi les facteurs qui contribuent à la réussite de celle-ci.

D'ici on peut confirmer la validité de notre première hypothèse qui est centrée autour des moyens de communication employés lors de la communication interne d'Ifri.

Suite à notre analyse des propos des enquêtés nous avons pu identifier les éléments qui constituent la culture d'entreprise Ifri, nous constatons principalement que celle-ci subit une culture de l'entreprise, elle résulte principalement d'une entente négociée par l'ensemble de ses acteurs à travers leur pratique communicationnelle quotidienne, autrement dit le règlement intérieur détermine la culture d'entreprise.

L'entreprise a une culture, elle s'inspire principalement de l'environnement dans lesquelles elle exerce ses activités, et cela grâce à l'appartenance de son effectif à un même groupe ethnique qui partage un langage et des valeurs communes, leur interaction quotidienne conduit à l'émergence d'un climat social favorisé par le respect et l'entente mutuelle durant l'exercice de leurs fonctions. La qualité des liens qui unissent les uns aux autres conduit à l'émergence d'un climat familial et un esprit maison.

La confiance et la solidarité sont parmi les valeurs humaines et sociales partagées par l'ensemble des membres de l'entreprise, celle-ci valorise le facteur humain, elle est toujours présente à côté de ses salariés, elle dépense et investit sur eux à travers l'organisation des actions de solidarité comme les dons et des circonscriptions collectives, réciproquement les salariés ont confiance de leur entreprise, ils sont reconnaissants, ce qui leur permet de travailler avec des performances élevées pour contribuer à la croissance de l'entreprise.

D'après ce constat, nous confirment la validité de notre deuxième hypothèse qui s'articule autour des éléments de la culture de l'entreprise, la confiance et la solidarité sont des valeurs humaines et universelle. Elles sont bien parmi les éléments qui constituent la culture de l'entreprise Ifri. Des valeurs que tous les salariés partagent instantanément et réciproquement.

Nous synthétisons que la communication interne à des effets sur la culture de l'entreprise. Elle peut clairement influencer sur les performances des salariés, les encouragements et les primes de rendement collectif comme récompense laissent les salariés tellement branchés. La communication interne a pour objectifs d'augmenter leurs ponctualités et d'agir positivement sur leurs comportements. Un salarié doit être satisfait en matière d'information pour bien réaliser ses tâches et s'impliquer d'avantage dans la réalisation des objectifs attendus.

La communication interne a pour ambition de créer et de développer les relations interpersonnelles entre les différents membres de l'organisation. Elle veille sur le renforcement du groupe en assurant les échanges et le partage, la bonne circulation de la communication, la compréhension et l'entente entre les personnels. Elle contribue à la création et l'instauration d'une atmosphère harmonieuse, cela permet le renforcement de la cohésion du groupe.

D'ici nous concluons par la validation de notre troisième hypothèse tout en soulignant que les performances élevées des salariés et leur cohésion dans le travail sont parmi les effets de la communication interne sur la culture de l'entreprise.

Conclusion

La recherche à laquelle nous faisons ici conclusion a porté sur la question de la communication interne et la culture d'entreprise, elle a eu pour terrain d'enquête l'entreprise SARL Ibrahim & Fils, Ifri. Notre objectif a été d'examiner les effets de cette communication interne sur la culture d'entreprise. Pour cela nous avons cerné notre étude autour de trois axes. Le premier porte sur la réalité de la pratique de la communication au sein d'une entreprise privée, tandis que le deuxième consiste à l'identification de la culture de l'entreprise Ifri. Le troisième axe s'articule autour des effets de la communication interne sur la culture d'entreprise.

Pour le recueil de données, en plus de la technique de l'observation non participante à travers notre présence sur le terrain, nous avons fait recours aux entretiens de recherche semi-directifs. Ces derniers ont concerné les cadres qui constituent le corps dirigeant de l'entreprise. Nous avons choisi, par le biais de l'échantillonnage typique, ceux qui par leur fonction et leur responsabilité, exercent et animent la communication interne quotidiennement.

Comme résultat, nous avons constaté que l'entreprise d'Ifri, utilise une variété en termes de moyens lors de sa communication interne. Elle fait recours au moyens oraux, écrit, ainsi que technologiques, et cela selon la nécessité et les responsabilités de chaque un. L'entreprise a modernisé ses moyens vers les dernières versions technologiques, elle utilise ceux qui favorisent l'instantanéité et la réactivité. Le facteur de l'ancienneté et les compétences communicationnelles de ses cadres sont parmi les facteurs qui contribuent à la réussite de celle-ci.

Nous avons constaté que la culture d'entreprise résulte d'une entente négociée entre les divers acteurs à travers leur pratique quotidienne, le règlement intérieur la détermine. Par ailleurs, l'appartenance du corps sociale de l'entreprise à la même région conduit à l'émergence d'un climat sain au travail, le respect et l'entente mutuelle permet de renforcer les liens et de créer des relations déterminées par l'amicalité. Celle-ci s'inspire des valeurs de la région, la confiance et la solidarité sont des éléments ancrés dans la culture de l'entreprise Ifri, elle conduit à l'instauration d'un climat maison et familiale.

Nous avons constaté que la communication a des effets sur les éléments de la culture d'entreprise, celle-ci permet de perfectionner le rendement des salariés, car un salarié satisfait en matière d'information se sent impliqué d'avantage, il réalisera ses tâches avec de hautes performances. Une bonne communication veille au développement des relations interper-

sonnelles entre les membres, elle a pour objectif de renforcer et de solidifié les liens qui unissent les uns aux autres, c'est ainsi qu'elle contribua à l'instauration d'un esprit de groupe basé sur le savoir-faire ensemble. Pour conclure, notre travail n'étant qu'une modeste contribution, la question de la communication interne et la culture d'entreprise reste importante et peut donc bien faire objet d'intérêt pour d'autres études qui la feraient mieux connaître.

Bibliographie

- Adrien, Mayeur. Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Université catholique de Louvain : Cobut, Eric, 2017.
- Aktouf, Omar. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique. Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1987.
- Angers, Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. 4e éd. Anjou : Éditions CEC, 2005.
- Décaudin, Jean-Marc. La communication interne : Stratégies et techniques. Paris : Dunod, 2006.
- Détrie, Philippe, et Catherine Meslin-Broyez. La Communication interne au service du management. Liaisons, 2001.
- Devillard, Olivier. Culture d'entreprise : Un actif stratégique : Efficacité et performance collective. Paris : Dunod, 2008.
- Gauthier, Benoit. Recherche sociale : De LA problématique à LA collecte des données. Univ Québec Les Presses, 1997.
- Le Douaron, Emilie. Enjeux et optimisation de la communication interne descendante à destination des managers. gestion et management. Dumas, 2013.
- Libaert, Thierry, et Nicole d'Almeida. La communication interne de l'entreprise. Dunod, 2002.
- Malaval, Philippe, et Jean-Marc Décaudin. Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b. 3e éd. paris : Pearson, 2012.
- Mucchielli, Alex. Approche systémique et communicationnelle des organisations. Armand Colin, 1999.
- Paul, N'da. Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. paris : l'Harmattan, 2015.
- Peretti, Jean-Marie. Ressources humaines. 5e éd. Paris : Vuibert, 1998.
- Quivy, Raymond, et Luc Van Campendhoudt. Manuel de recherche en sciences sociales, nouvelle édition. Dunod, 1995.
- Mulic, Samra & co-chercheur. Le changement de la culture d'entreprise : Quelle(s) contribution(s) des relations sociales . paris :PSL, 2014.
- Schein, Edgar H. Organisationnel Culture and Leadership. 2e éd. Jossey-Bass, 1996.
- Salés, Wullemin. Méthodologie de l'enquête . paris: PUF , 2006.
- Thietart, Raymond-Alain. Méthodes de recherche en management - 4ème édition. DUNOD, 2014.

Article

- Bruno Durand. La culture d'entreprise comme facteur de réussite des fusions transnationales : l'exemple de Gravelleau et Dachser. 2008. consulter sur <https://www.researchgate.net/publication/27616182>, le 10/04/2022.

- Christian Michon. Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer. mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 1 avril 2022 à 13 :51.
- Claire Henriët. Culture d'entreprise et motivation des salariés. Université Lumière - Lyon 2, 2007.
- De Saint-Georges. Penser sur la communication interne des entreprises et des organisations. 2010.
- Jean-marc, I. g. gestion des ressources humaines. Mis en ligne le 26 mars 2012. Consulté le 1 avril 2022. Sur cairn.com .
- Nicole Giroux. « La communication interne : une définition en évolution », Communication et organisation [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 10 avril 2022. URL <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1696>
- Tantin, Sabrina. mis en ligne le 17-10-2017 sur GPOMag.fr: <https://www.gpomag.fr/web/management-rh/management/communication-interne-developpement-entreprise>, Consulté le 03-15-2022.
- Tchouassi, G. Les besoins en informations dans les entreprises. Revue Congolaise de Gestion, 2017. <https://doi.org/10.3917/rcg.024.0063>.
- Yvan Potin, En collaboration avec Annie-Claude Coze, La Culture D'entreprise 2005/2006.

Cours

- Grinschpoun, Marie-France. construire un projet de recherche en sciences humaines et sociales.
- Merah, Aissa. Cours élaboration d'un mémoire pour master deux communication et relation publique.

Webographie

- <https://www.l'internaute.fr/dictionnaire/fr/definition/communication-interne> consulte le 31 mars 2022 à 15:42
- <https://www.researchgate.net/publication/27616182>, consulté le 10/04/2022.
- GPOMag.fr: <https://www.gpomag.fr/web/management-rh/management/communication-interne-developpement-entreprise> . Consulté le 03-15-2022.
- <https://www.definitions-marketing.com/?s=communication+interne>, consulté le 30/04/2022 à 15 :56
- <https://www.authot.com/fr/2019/03/18/levolution-de-la-communication-interne-des-entreprises/> consulté le 30/05/2022. à 13:02.

Annexes

Annexe 01 : Guide d'entretien

Données personnelles et professionnelles :

- catégorie professionnelle
- Poste occupé
- Niveau d'instruction.
- Diplôme. (Formation en relation avec la communication)
- Ancienneté.

Axe 01 :

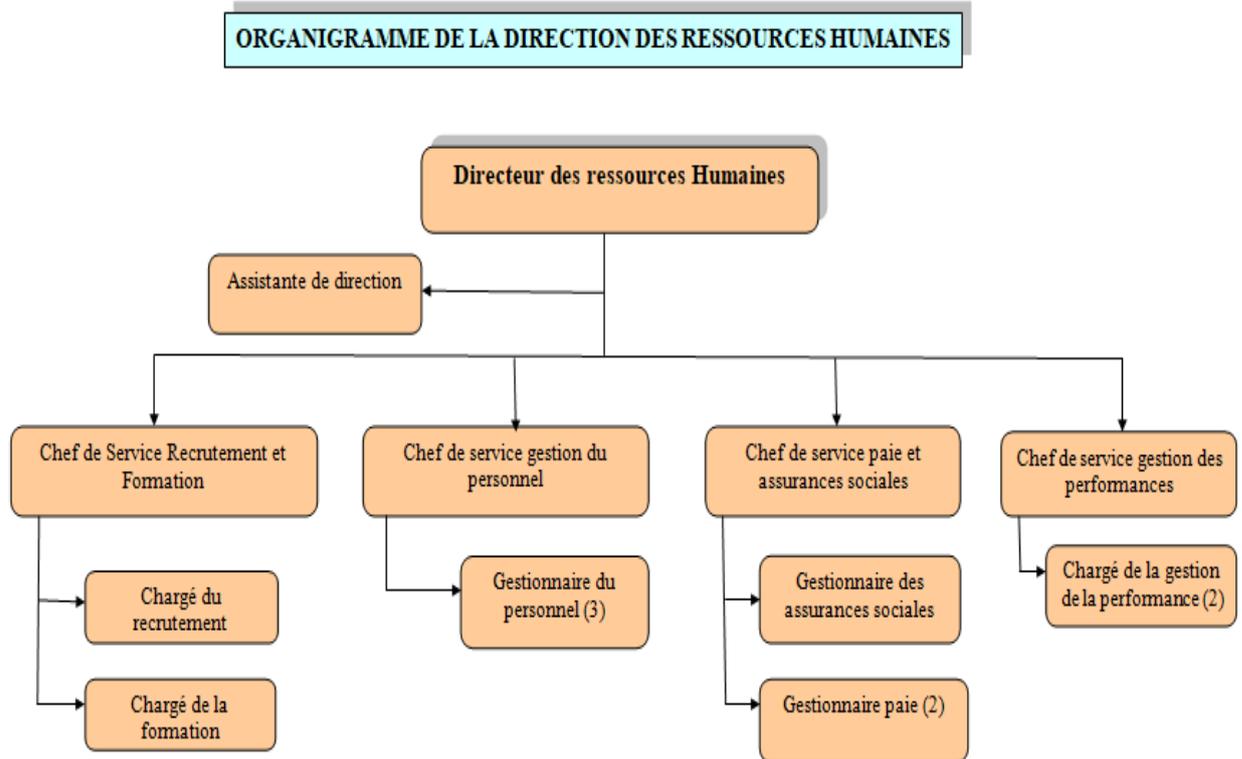
1. Comment évaluez-vous le niveau de professionnalisme de la communication interne en matière d'activités réalisées et de moyens employés ?
2. Pensez-vous que les salariés sont satisfaits de la communication interne qui leur est destinée ? Comment ?
3. Etes-vous satisfait de la réception des salariés à la communication interne ?
4. Comment évaluez-vous la communication interne au sein d'Ifri par rapport à la réalisation des objectifs attendus chez les salariés ?

Axe 02 :

5. Quels sont les objectifs de communication interne d'Ifri ?
6. pensez-vous que la communication interne d'Ifri influence les performances des salariés ? Comment peut-elle contribuer à l'amélioration de leur productivité ?
7. Comment la communication interne peut-elle contribuer à la fédération du personnel d'Ifri ?
8. La communication interne d'Ifri favorise-t- elle l'émergence d'un esprit de groupe ? Comment ?

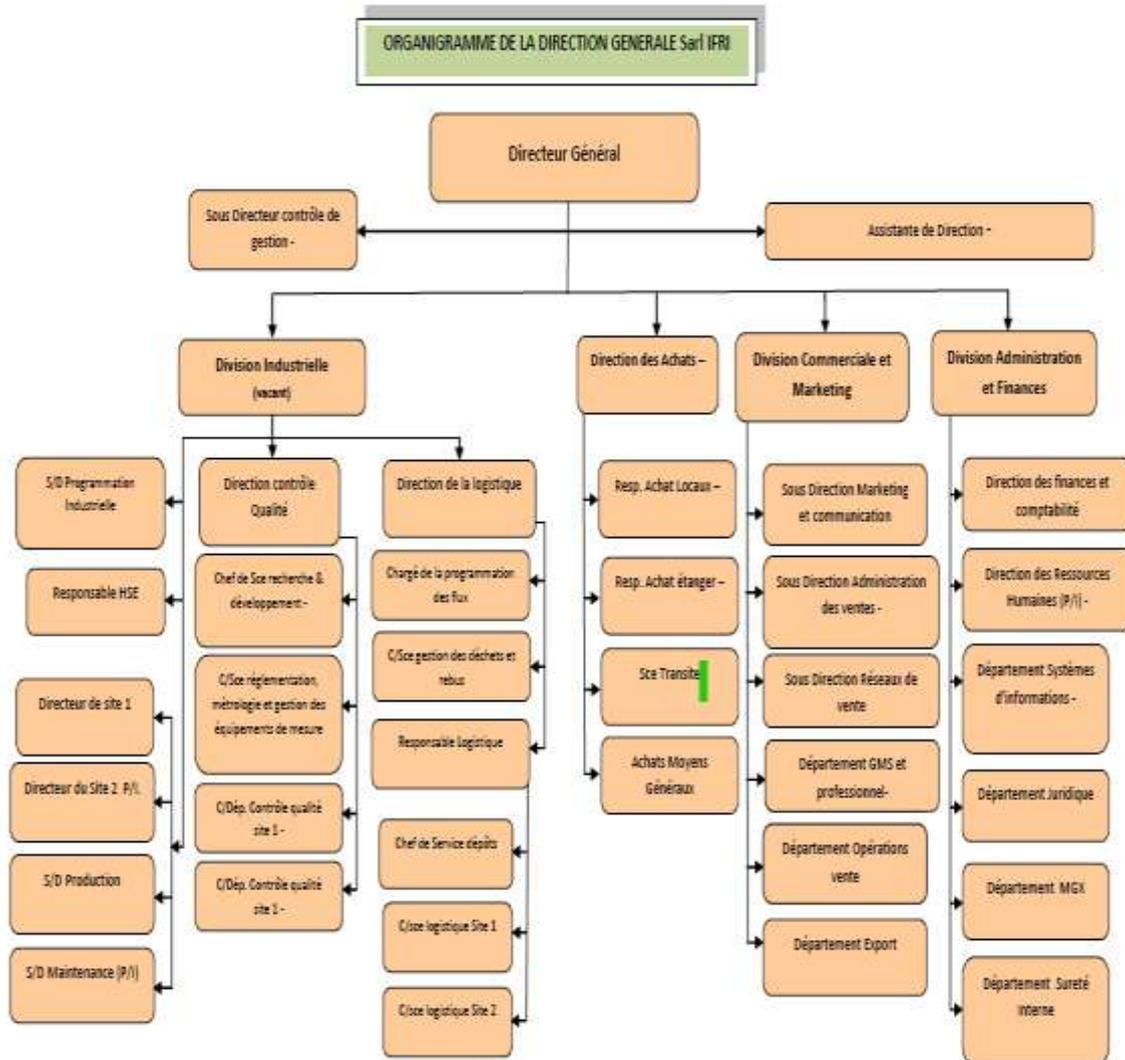
Axe 03 :

9. Que représente la culture d'entreprise pour vous? est-elle prise en considération dans la communication interne d'Ifri ?
10. Comment l'entreprise d'Ifri assure-t- elle la confiance de ses salariés?
11. Selon vous, est-ce que les salariés d'Ifri s'intègrent au projet de l'entreprise? A quel degré?
12. quels est l'apport de la culture d'entreprise à la communication interne ?

Annexe 02: organigramme de la DRH

Source: Document interne de l'entreprise

Annexe 03: ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE Sarl IFRI



Source: Document interne de l'entreprise

Annexe 04: position géographique de l'entreprise Ifri



Source: Google Map

Annexe 05 : grille d'analyse

Tableau 8 grille d'analyse

Concept	Dimension	Indicateurs	Résultat
La communication interne	Information des personnels	Qualité de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinente • Fluide • Traçabilité
		Qualité de la communication	<ul style="list-style-type: none"> • A temps réel • Circulation facile • Feedback
		support de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Tic • Smartphone • Outlook • Affichage
	Fédération des personnels	Esprit du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Challenges • Esprit concurrentielle • Absence de l'autoritaire • L'entreprise comme une 2e famille
		Cohésion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Rendements collectif • Système de rémunération
	Motivation des salariés	Qualité de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Performance optimisé • Esprit de créativité • Rendement optimal
		Productivité des salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité dans l'exécution • Prime de rendements • Atteinte des objectifs tracés
		Ponctualité	<ul style="list-style-type: none"> • Taux des conflits diminués • Discipline/ retard • Rigueur
		Engagements des salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne de sensibilisation • Implication dans la prise de décision • Sentiment d'appartenance

La Culture d'entreprise	Cohésion des personnels	Solidarité	<ul style="list-style-type: none"> • Circoncision collectifs • Offre des affaires scolaire aux enfants des salariés/ organisation de colonie de vacances • Climat social
		Confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Respect mutuelle • Compréhension réciproque • Entente
		amicalité	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux tournois de football • Appartenance à la même région • Climat d'échange • Relation en dehors de l'entreprise
	Performance des salariés	Qualité de production	<ul style="list-style-type: none"> • Leader de vente pour la 2^e fois consécutive • Satisfaction des clientèles
		Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Rendement optimal • Atteinte des objectifs
	Projet d'entreprise	Compréhension du projet	<ul style="list-style-type: none"> • PV à destination des salariés après chaque CP • Communication directe / oral • Sensibilisation
		Respect du règlement intérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Applique sans négligence • Affiché à tous les points de rassemblement
		Adhésion au projet et aux objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Formation offerts par l'entreprise • Réalisation des objectifs. • Prime de rendements/

Source : réalisé par nous-mêmes.

Annexe 06 : nœud d'encodage réalisé avec NVIVO 11

analyse thématique	1	1	27/05/2022 16:52	MAZIGH	27/05/2022 19:58	MAZIGH
Q 10 confiance	9	15	27/05/2022 17:17	MAZIGH	28/05/2022 22:35	MAZIGH
amicabilité	8	13	27/05/2022 17:17	MAZIGH	28/05/2022 22:35	MAZIGH
qualité des liens	11	25	27/05/2022 17:17	MAZIGH	28/05/2022 18:22	MAZIGH
Q 11 intégration au projet	10	16	27/05/2022 17:18	MAZIGH	28/05/2022 22:36	MAZIGH
compréhension des objectifs	9	28	27/05/2022 17:18	MAZIGH	28/05/2022 22:37	MAZIGH
respect du règlement intérieur	10	11	27/05/2022 17:18	MAZIGH	28/05/2022 18:18	MAZIGH
Q 12 l'apport	12	14	27/05/2022 17:19	MAZIGH	28/05/2022 22:37	MAZIGH
Q1 Evaluation Professionnalisme	14	38	27/05/2022 16:57	MAZIGH	28/05/2022 22:25	MAZIGH
activité de communication	14	51	27/05/2022 16:57	MAZIGH	28/05/2022 22:30	MAZIGH
moyen de communication	14	56	27/05/2022 16:57	MAZIGH	28/05/2022 22:26	MAZIGH
qualité de communication	15	63	27/05/2022 16:58	MAZIGH	28/05/2022 22:37	MAZIGH
Q2 satisfaction des salariés	15	25	27/05/2022 16:58	MAZIGH	28/05/2022 22:37	MAZIGH
circuit de communication	14	35	27/05/2022 16:58	MAZIGH	28/05/2022 22:26	MAZIGH
qualité d'information	14	44	27/05/2022 16:58	MAZIGH	28/05/2022 22:30	MAZIGH
Q3 réception des salariés	13	20	27/05/2022 16:59	MAZIGH	28/05/2022 22:29	MAZIGH
réactivité	15	37	27/05/2022 16:59	MAZIGH	28/05/2022 22:29	MAZIGH
Q4 la capacité de la communicati	12	16	27/05/2022 16:59	MAZIGH	28/05/2022 22:29	MAZIGH
évaluation	8	9	27/05/2022 18:06	MAZIGH	28/05/2022 22:30	MAZIGH
Q5 les objectifs de communicatio	14	33	27/05/2022 17:00	MAZIGH	28/05/2022 22:33	MAZIGH
fédération	8	12	27/05/2022 18:15	MAZIGH	28/05/2022 22:32	MAZIGH

Source : réalisé par nous-mêmes.

Nœuds							
Nom	Sources	References	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par	
Q4 la capacité de la communicati		12	16 27/05/2022 16:59	MAZIGH	28/05/2022 22:29	MAZIGH	
évaluation		8	9 27/05/2022 18:06	MAZIGH	28/05/2022 22:30	MAZIGH	
Q5 les objectifs de communicatio		14	33 27/05/2022 17:00	MAZIGH	28/05/2022 22:33	MAZIGH	
fédération		8	12 27/05/2022 18:15	MAZIGH	28/05/2022 22:32	MAZIGH	
information		11	17 27/05/2022 18:40	MAZIGH	28/05/2022 22:32	MAZIGH	
motivation		12	22 27/05/2022 18:09	MAZIGH	28/05/2022 22:35	MAZIGH	
socialisation		4	6 27/05/2022 20:13	MAZIGH	28/05/2022 17:57	MAZIGH	
Q6 les performances		3	4 27/05/2022 17:00	MAZIGH	28/05/2022 22:33	MAZIGH	
absentéisme - ponctualité		11	22 27/05/2022 17:01	MAZIGH	28/05/2022 18:18	MAZIGH	
engagement		10	25 27/05/2022 17:01	MAZIGH	28/05/2022 22:36	MAZIGH	
productivité		11	27 27/05/2022 17:00	MAZIGH	28/05/2022 22:33	MAZIGH	
qualité de performance		12	19 27/05/2022 17:00	MAZIGH	28/05/2022 22:33	MAZIGH	
Q7 fédération		10	17 27/05/2022 17:02	MAZIGH	28/05/2022 22:36	MAZIGH	
cohérence culturelle		10	10 27/05/2022 17:02	MAZIGH	28/05/2022 17:59	MAZIGH	
valeurs communes		7	15 27/05/2022 17:02	MAZIGH	28/05/2022 22:36	MAZIGH	
Q8 esprit de groupe		9	10 27/05/2022 17:03	MAZIGH	28/05/2022 18:20	MAZIGH	
climat de travail		15	45 27/05/2022 17:03	MAZIGH	28/05/2022 22:35	MAZIGH	
Q9 culture d'entreprise		15	36 27/05/2022 17:03	MAZIGH	28/05/2022 22:34	MAZIGH	
solidarité		9	13 27/05/2022 17:04	MAZIGH	28/05/2022 22:34	MAZIGH	
valeur partagée		13	30 27/05/2022 17:03	MAZIGH	28/05/2022 22:31	MAZIGH	

Source : réalisé par nous-mêmes.

Table des matières

REMERCIEMENTS	
DEDICACES	
LISTE DES ABREVIATIONS	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION	9
CADRE METHODOLOGIQUE	
CHAPITRE I: ANALYSE CONCEPTUELLE	
1. PROBLEMATIQUE	14
2. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE	17
3. HYPOTHESES	17
4. DEFINITION DES CONCEPTS CLES.....	18
4.1. COMMUNICATION INTERNE.....	18
4.2. CULTURE D'ENTREPRISE.....	19
4.3. SATISFACTION INFORMATIONNELLE.....	19
4.4. COMMUNICATION RELATIONNELLE.....	20
5. INDICATEURS DU PHENOMENE DE L'ETUDE.....	20
6. LES ETUDES ANTERIEURES	21
6.1. ÉTUDE N1	21
6.2. ÉTUDE N 2.....	22
6.3. ÉTUDE N3.....	22
6.4. ÉTUDE N 4.....	23
CHAPITRE II: DEMARCHE METHODOLOGIQUE	
7. APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	26
7.1. METHODE DE L'ETUDE.....	26
7.2. APPROCHE THEORIQUE	26
8. OUTILS DE L'ETUDE.....	28
9. ECHANTILLON DE L'ETUDE.....	29
10. ETAPES DE REALISATION DE L'ENQUETE.....	30
CADRE THEORIQUE	
CHAPITRE III: LA COMMUNICATION INTERNE	
1. EVOLUTION DE LA COMMUNICATION INTERNE.....	35
2. DEFINITIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE.....	36
3. LES FORMES DE LA COMMUNICATION INTERNE.....	37
3.1. LA COMMUNICATION VERTICALE	37
3.1.1. La communication descendante ou hiérarchique	38
3.1.2. La communication ascendante ou salariale	38
3.2. LA COMMUNICATION HORIZONTALE OU TRANSVERSALE.....	38
3.3. LA COMMUNICATION UNIDIRECTIONNELLE ET BIDIRECTIONNELLE.....	38
3.4. LA COMMUNICATION FORMELLE ET INFORMELLE.....	39
4. LES INSTRUMENTS DE LA COMMUNICATION INTERNE.....	39
4.1. LES INSTRUMENTS ORAUX	39
4.1.1. Le téléphone interne.....	40
4.1.2. Les entretiens individuels.....	40
4.1.3. Les réunions.....	40

4.2. LES INSTRUMENTS ECRITS	41
4.2.1. L'affichage	41
4.2.2. La note de service	41
4.2.3. La boîte à idées	41
4.2.4. Le journal de l'entreprise	42
4.3. LES INSTRUMENTS TECHNOLOGIQUES.....	42
4.3.1. Les réseaux sociaux	43
4.3.2. L'email.....	43
4.3.3. Les Visioconférences.....	43
5. LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION INTERNE.....	44
5.1. L'INFORMATION DU PERSONNEL.....	44
5.2. LA FEDERATION DU PERSONNEL	44
5.3. LA MOTIVATION DU PERSONNEL.....	45
5.4. ANIMER LA VIE DE L'ENTREPRISE	45
5.5. ACCOMPAGNER LE PROJET DE L'ENTREPRISE.....	45

CHAPITRE IV: LA CULTURE D'ENTREPRISE

1. RETOUR SUR LA NOTION « CULTURE D'ENTREPRISE»	48
2. DEFINITIONS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE	48
3. LE ROLE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE	49
3.1. UNE SOURCE DE COHESION	49
3.2. UN LEVIER DE PERFORMANCE.....	49
3.3. AMELIORER LA COMMUNICATION INTERNE.....	50
3.4. RENFORCER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE.....	50
4. LES COMPOSANTES DE LA CULTURE D'ENTREPRISE.....	51
4.1. LES MYTHES ET LES TRADITIONS	51
4.2. LE METIER.....	52
4.3. LES VALEURS ET LES NORMES.....	52
4.3.1. Les valeurs déclarées.....	52
4.3.2. Les valeurs apparentes	52
4.3.3. Les valeurs opérationnelles	53
4.4. LES RITUELS.....	53
4.5. LES SIGNES ET LES SYMBOLES.....	53
5. LES APPORTS ET LES LIMITES DE LA CULTURE D'ENTREPRISE	53

CADRE PRATIQUE

CHAPITRE V: PRESENTATION DES DONNEES

SECTION 01: PRESENTATION DU LIEU DE LA RECHERCHE	58
1. HISTORIQUE ET SITUATION GEOGRAPHIQUE	58
2. MISSIONS ET ACTIVITES	59
3. LES DIFFERENTES FILIERES DE LA SARL IBRAHIM & FILS.....	59

4. IFRI A L'ECHELLE NATIONALE ET INTERNATIONALE	60
5. LA STRUCTURE DU DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	60
5.1. <i>LES OBJECTIFS DU DEPARTEMENT</i>	60
6. LES OBJECTIFS DE L'ORGANISME	61
6.1. <i>ECONOMIQUE</i>	61
6.2. <i>SOCIAL</i>	61
6.3. <i>ENVIRONNEMENTAL</i>	61
6.4. <i>STRATEGIQUE</i>	61
6.5. <i>OPERATIONNELS</i>	61
SECTION 02 : PRESENTATION DES DONNEES DE LA RECHERCHE	63
1. IDENTIFICATION DES ENQUETES	63
2. PRESENTATION DES DONNEES.....	65
2.1. <i>CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES</i>	65
2.2. <i>REPARTITION DE NOS ENQUETES SELON LA DIVISION DE TRAVAIL</i>	65
2.3. <i>REPARTITION DES ENQUETES SELON LEURS NIVEAUX D'INSTRUCTION</i>	67
2.4. <i>REPARTITION DES ENQUETES SELON LES FORMATIONS EN COMMUNICATION</i>	67
2.5. <i>REPARTITION DES ENQUETES SELON LEURS ANCIENNETES</i>	68
CHAPITRE VI: PRESENTATION DES RESULTATS	
ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	
AXE 01 : LA COMMUNICATION INTERNE D'IFRI	72
1.1. <i>ACTIVITE DE COMMUNICATION</i>	72
1.2. <i>LA SATISFACTION INFORMATIONNELLE DES SALARIES</i> :.....	77
1.3. <i>LA REACTIVITE DES SALARIES A LA COMMUNICATION INTERNE</i>	79
1.4. <i>LA CAPACITE DE LA COMMUNICATION INTERNE A ATTEINDRE LES OBJECTIFS</i>	80
AXE 02 : LA CULTURE DE L'ENTREPRISE IFRI	82
2.1. <i>HISTOIRE ET METIERS</i>	82
2.2. <i>LES VALEURS</i>	84
2.3. <i>QUALITE DES LIENS</i>	86
2.4. <i>CLIMAT DE TRAVAIL</i>	87
AXE 03 : LES EFFETS DE LA COMMUNICATION SUR LES ELEMENTS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE	89
3.2. <i>AMELIORATION DES PERFORMANCES DES SALARIES</i>	91
SYNTHESE GENERALE.....	94
DISCUSSION DES RESULTATS	96
CONCLUSION	98
BIBLIOGRAPHIE	100
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

Résumé

Cette recherche a soulevé la question de la communication interne et la culture d'entreprise au sein de la société SARL Ibrahim & Fils, Ifri. Pour la collecte de données, en plus de la technique de l'observation non participante à travers notre présence sur le terrain, nous avons fait recours aux entretiens de recherche semi-directifs.

Comme résultats, nous avons démontré que l'entreprise d'Ifri utilise une variété en termes de moyens lors de sa communication interne. En effet, elle utilise les moyens qui favorisent l'instantanéité et la réactivité. L'ancienneté professionnelle des cadres dans l'entreprise et leurs compétences communicationnelles constituent les principaux facteurs qui contribuent au façonnement d'une culture d'entreprise positive. L'étude a démontré comment la culture d'entreprise est aussi déterminée par le règlement intérieur. Cette culture d'entreprise puise ses valeurs professionnelles dans les valeurs de la région. Les valeurs de la confiance et de la solidarité sont des éléments ancrés dans la culture d'entreprise de l'établissement Ifri. Elle conduit à l'instauration d'un climat approprié dit 'maison' et familial. Nous avons prouvé que la communication a des effets sur les éléments de la culture d'entreprise. Comme nous avons démontré que la culture d'entreprise favorise le développement de la performance et du rendement des salariés. Une bonne communication veille sur le développement des relations interpersonnelles et professionnelles entre les membres. Cette communication a pour objectif de renforcer les liens de travail et c'est ainsi qu'elle contribue à l'instauration d'un esprit de groupe basé sur le savoir-faire ensemble.

Concepts de l'étude : communication interne ; culture d'entreprise ; satisfaction informationnelle ; communication relationnelle.

Abstract

This research raised the question of internal communication and corporate culture within the company SARL Ibrahim & Fils, Ifri. For data collection, in addition to the technique of non-participant observation through our presence in the field, we used semi-structured research interviews.

As results, we demonstrated that Ifri's company uses a variety of means during its internal communication. Indeed, it uses means that promote immediacy and responsiveness. The professional seniority of executives in the company and their communication skills are the main factors that contribute to shaping a positive corporate culture. The study showed how corporate culture is also determined by internal regulations. This corporate culture draws its professional values from the values of the region. The values of trust and solidarity are elements rooted in the corporate culture of Ifri. It leads to the establishment of an appropriate climate called 'house' and family. We have proven that communication has effects on the elements of corporate culture. As we have demonstrated that corporate culture promotes the development of employee performance and productivity. Good communication ensures the development of interpersonal and professional relationships between members. This communication aims to strengthen working ties and this is how it contributes to the establishment of a group spirit based on know-how together.

Study concepts: internal communication; corporate culture; informational satisfaction; relational communication.

ملخص

أثار هذا البحث مسألة الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة داخل مؤسسة افري. لجمع البيانات بالإضافة إلى تقنية الملاحظة غير المشاركين من خلال تواجدنا في الميدان، استخدمنا المقابلات البحثية شبه المنظمة.

نتيجة لذلك ، أوضحنا أن شركة إفري تستخدم مجموعة متنوعة من الوسائل في اتصالاتها الداخلية. في الواقع تستخدم وسائل تعزز السرعة والاستجابة الفورية. تعد الأقدمية المهنية للمديرين التنفيذيين في المؤسسة ومهارات الاتصال لديهم من العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكيل ثقافة مؤسسية إيجابية. أظهرت الدراسة كيف يتم تحديد ثقافة الشركة أيضًا من خلال اللوائح الداخلية. تستمد المؤسسة ثقافة قيمها المهنية من قيم المنطقة. قيم الثقة والتضامن عناصر متجذرة في ثقافة مؤسسة افري. يؤدي إلى إنشاء مناخ مناسب يسمى المنزل والعائلة. لقد أثبتنا أن للتواصل تأثيرات على عناصر ثقافة المؤسسة. كما أثبتنا أنها تعزز تطوير أداء الموظفين وإنتاجيتهم. يضمن التواصل الجيد تطوير العلاقات الشخصية والمهنية بين الأعضاء. يهدف هذا التواصل إلى تقوية روابط العمل وهذه هي الطريقة التي يساهم بها في إنشاء روح جماعية تعتمد على المعرفة معًا.

مفاهيم الدراسة :الاتصال الداخلي ؛ ثقافة المؤسسة ؛ الرضا بالمعلومات ؛ التواصل العلاني .