

## Approche empirique de la stratégie de communication interne Cas de l'entreprise SCIBS Beni – Saf

Soria LOUNIS \*, Belkacem FEROUANI \*\*

Reçu le : 02/10/2020  
Accepté le : 24/03/2021  
Publié le : 27/04/2021

### Résumé :

*La mondialisation, l'ouverture des marchés internationaux, la privatisation des entreprises et les développements technologiques imposent aux entreprises actuelles de s'adapter avec un environnement en mutation permanente. La survie des organisations dépend donc de leurs flexibilités. Le changement organisationnel se conçoit comme un processus d'actualisation de l'organisation du travail en entreprise. Pour s'y faire, les managers ont recours à la communication interne comme outil de management moderne pour réussir à convaincre le personnel, essayer de le faire adhérer et l'accompagner durant le processus du changement organisationnel à travers les valeurs et la culture d'entreprise.*

*Notre étude empirique consiste à dévoiler le degré d'intérêt accordé pour nos entreprises à la stratégie de la communication interne comme outil d'accompagnement du changement organisationnel. L'investigation a été réalisée au sein de la S.C.I.B.S. Une grande entreprise de production du ciment en Algérie qui a subi des changements majeurs lors de sa privatisation.*

**Mots clés :** Entreprise, Communication interne, Environnement, Changement Organisationnel.

**Classification JEL :** L2, L22, D2, D22, D23, D8, D83.

## Empirical approach to internal communication strategy Case study of the company [S.C.I.B.S](#) Béni-Saf

### Abstract

*Globalization, the opening of international markets, the privatization of companies and technological developments require existing businesses to adapt with a permanently changing environment. Organizational survival depends on their flexibilities. Organizational change is conceived as a discount of work organization in business processes. To do it, managers use internal communication as a modern management tool in order to convince the staff, try to adhere and support during the process of organizational change through the values and culture of business.*

*Our empirical study consists of revealing the degree of interest that our companies have in the internal communication strategy as a tool to support organizational change. The investigation was carried-out within the S.C.I.B.S. A large company of cement production in Algeria has undergone major changes during its privatization.*

**Keywords :** Organization, Organizational Changement, Environment, Internal Communication.

**JEL Classification :** L2, L22, D2, D22, D23, D8, D83.

---

\* Doctorante, Université de Tlemcen, Algérie, Slounis1990@gmail.com ..... (Auteur correspondant)

\*\* Professeur, Université de Tlemcen, Algérie, ferouani\_bel@yahoo.fr

## 1. Introduction

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve dans un environnement en mutation relativement rapide dans lequel sa survie est constamment conditionnée par sa capacité de gérer une certaine incertitude. La multiplication de facteurs d'incertitude rend assez difficile toute action de prévision sur l'avenir. C'est pourquoi la survie de l'entreprise est désormais étroitement liée la capacité de ses managers à fournir une réponse très rapide et adaptée aux évolutions de son environnement.

Toute entreprise est appelée à avoir des changements au sein de son organisation, cependant, la communication interne est un outil de management et d'accompagnement des changements quant à l'utilisation des nouvelles technologies de communication pour atteindre les objectifs fixés (Milon et Jouve, 1996, p137). D'autant plus que les technologies de l'information et de la communication constituent un réel levier de compétitivité pour les entreprises ; leur utilisation permet de gagner en temps, en performance, en qualité de communication interne et en notoriété. Une mise en œuvre d'une stratégie de communication interne où l'information circule librement est nécessaire dans le processus d'implication du salarié dans le fonctionnement de son entreprise(Milon et Jouve, 1996, p138).

La communication en entreprise a pour objectif de :

1. Informer chaque salarié sur sa tâche et sur son entreprise ;
2. Permettre une bonne circulation de l'information, en vue d'une meilleure coordination, indispensable au fonctionnement de l'entreprise ;
3. Permettre à chaque salarié de se situer dans l'organisation ;
4. Créer la cohésion entre les différents partenaires internes de l'entreprise.
5. Il se réserve à l'action qui consiste à modifier le comportement des salariés.

Notre problématique est dès lors axée sur le questionnement central suivant :

**□ Peut-on considérer la stratégie de la communication interne comme un levier indispensable à la réussite du changement organisationnel en entreprise ?**

L'objectif principal de cette étude est de cerner la réalité de la pratique de la communication interne en entreprise algérienne comme accompagnement des changements organisationnels qui sont devenus une condition sine qua non pour la survie des entreprises et plus précisément de la Société des ciments de Beni-Saf.

L'une des raisons fondamentales qui nous a poussée à choisir la Cimenterie de Beni-Saf est le changement organisationnel qu'elle a connu en 2005, lors de la privatisation des entreprises publiques. Nous avons à ce moment pensé que le changement qu'a connu la S.C.I.B.S peut nous être d'une grande utilité en ce qui concerne notre thématique qui traite la communication comme outil de facilitation au changement organisationnel.

Choisir une entreprise de telle envergure nous a été fondamentalement nécessaire, et cela parce que les valeurs et la culture auront déjà atteint leur degré de maturité vu que la S.C.I.B.S existe depuis 1976.

### **La stratégie de communication interne**

La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une organisation. Elle s'inscrit dans une perspective sociale, répondant aux attentes d'information tout aussi irrésistible que légitimes des salariés. Ils ont besoin de comprendre où va l'entreprise, d'être reconnus pour leurs compétences et d'être écoutés. La communication interne permet de créer un esprit d'entreprise, de motivation des collaborateurs. Parmi les grands défis de la communication interne, celui du rétablissement de la confiance semble majeur. Une grande majorité des indicateurs, depuis

une dizaine d'années, démontrent une distanciation forte entre les salariés et leur entreprise. La communication interne doit donc s'efforcer de recréer du lien et de la confiance. (Adary, Mas et Westphalen, 2020, p130)

Il faut penser la communication interne et l'organiser, surtout dans les grandes entreprises où les canaux classiques ne suffisent plus pour faire transiter l'information. Il n'existe pas de recette miracle ; ce qui marche ici risque d'échouer là-bas ; tout dépend de l'organisation, du secteur auquel elle appartient et de ses collaborateurs.

Ce qu'il faut retenir c'est qu'aujourd'hui, la communication interne ne se contente plus de faire passer les messages de la direction. Ses fonctions élargies et bien étendues commence à toucher à l'ambiance interne de l'entreprise.

### **Faire de la communication managériale un levier de performance**

Aujourd'hui, quatre défis se présentent aux entreprises pour une communication managériale fluide efficace (Adary, Mas et Westphalen, 2020, p181-182), à savoir :

- Assurer la cohérence stratégique.
- Établir et valoriser le mandat du manager communicant.
- Accompagner, outiller et encourager.
- Jouer l'empowerment du manager (l'empowerment vise à mettre en place un processus de par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action grâce à son autonomie). (Adary, Mas et Westphalen, 2020, p180)

Voici la check-list d'une communication managériale efficace : (Adary, Mas et Westphalen, 2020, p184)

- 1- Considérer la communication managériale comme un levier de performance économique et sociale.
- 2- Faire du manager le premier communicant de l'entreprise : un gage d'efficacité, de crédibilité et de proximité de la communication interne.
- 3- Développer l'exemplarité des dirigeants qui représentent les premiers communicants de la ligne managériale.
- 4- Considérer les managers comme les destinataires privilégiés des informations de l'entreprise.
- 5- Prendre en compte non seulement la culture de l'organisation mais également le profil, les spécificités et les besoins de ses managers.
- 6- Exiger un partenariat de fond avec les ressources humaines afin d'appréhender dans son ensemble le management (fiche de poste - formation - évaluation)
- 7- Mettre en œuvre un dispositif structuré en termes d'organisation, de fréquence, d'outils, pour aider au mieux les managers dans leur mission de communicant.
- 8- Demander que la communication interne joue à plein sa mission de conseil auprès des managers.
- 9- Offrir l'opportunité à l'ensemble des collaborateurs de rentrer dans une dynamique de débat, de co-construction, d'innovation dont il est important d'assumer la remontée grâce à la mise en place d'une boucle retour.
- 10- Répondre à des enjeux sociaux et sociétaux, notamment à la nécessité de (re) créer les conditions du vivre ensemble.

### **La communication et le changement organisationnel**

Tout changement est un processus qui oriente les actions des personnes vers un but à construire (Autissier et Moutot, 2017, p93). La finalité du changement n'existe pas et c'est seulement la mise en action des personnes qui lui donnent corps. Or pour que ces personnes

s'engagent, elles ont besoin d'un minimum de visualisations de cette cible. La communication construit la cible sous la forme d'une maquette de réel qui donne une représentation du changement et de son point d'arrivé (Kaciaf et Legavre, 2011). La communication n'accompagne pas le changement, elle participe à sa construction en émettant des états de celui-ci en cours de construction. La communication d'un projet de changement se matérialise par différentes productions que les outils suivants permettent, construisent et organisent.

Des outils de communication qui peuvent aider à construire un changement :

- La matrice attractivité/crédibilité :

La matrice attractivité/crédibilité s'inscrit dans le processus de création d'un nom et d'un slogan pour un projet de changement. Ces deux éléments constituent l'identité du changement qui participe à la représentation que les personnes s'en font pour et indirectement à la participation de ces dernières. A partir des images véhiculées et des idées fortes, il s'agit de choisir le couple « nom/slogan » qui sera le plus crédible et le plus attractif. (Autissier et Moutot, 2017, p94)

En gestion du changement, pour savoir si un projet est facilement communicable, on fait faire l'atelier de l'ascenseur : « vous attendez l'ascenseur avec un collaborateur et celui-ci vous demande de lui présenter le projet, et pour cela, vous avez environ 2 minutes ». Cet exercice oblige à donner les éléments les plus saillants, explicatifs et important du projet de changement (Autissier et Moutot, 2017, p95). Cela ne peut pas s'improviser mais nécessite que les éléments de langage du projet soient identifiés et ancrés dans une identité souvent portée par un nom et un slogan. La matrice a donc pour but de lister les messages qui pourraient servir de slogan afin de sélectionner le plus pertinent. (Autissier et Moutot, 2017, p95)

Le projet de changement se dote alors d'une identité au moyen d'un positionnement de communication aidant ainsi à sa promotion et sa compréhension. Dans un environnement de surcharge informationnelle, si un projet de changement veut être perçu, il doit le faire avec des qualités communicationnelles. (Autissier et Moutot, 2017, p96)

- Le mix Com :

Le mix Com est une fiche qui analyse pour chaque population les besoins de communication et formalise les principales actions de communication à mener. Le mix Com est une étape du plan de communication permettant d'envisager des actions en réponse à des précautions des bénéficiaires. (Autissier et Moutot, 2017, p98)

Le mix Com définit l'ensemble des messages par population afin de s'assurer de la cohérence de la communication. Cela consiste à définir pour chaque population concernée par le projet leurs attentes en termes de communication. (Autissier et Moutot, 2017, p99)

Le mix communication est à réaliser le plutôt possible afin de garantir une cohérence entre les messages de communication. Il découle directement du positionnement.

- Le plan de communication :

Le plan de communication définit les actions concrètes à réaliser en fonction des messages que 'on a convenu de faire passer. Il permet aussi d'étaler ces actions dans le temps en fonction des différentes populations visées. Il constitue un outil de prévision des actions de communication en fonction des cibles et des phases du projets de changement. (Autissier et Moutot, 2017, p102)

Le plan de communication transforme les messages définis dans le mix Com en action dans un plan global. C'est un outil très visuel qui permet facilement de communiquer les actions de communication envisagées. Il peut facilement s'afficher et ainsi voir la progression des actions de communication dans le temps. Il est au service du projet et des

bénéficiaires. Toutes les actions doivent être orientées vers l'information et la participation des bénéficiaires et non pour une survalorisation du projet ou bien l'attrait de certains médias. (Autissier et Moutot, 2017, p103)

- Le kit de communication :

Le kit de communication, lui à son tour, est bien souvent constitué d'une présentation PowerPoint d'une dizaine de transparents complétée, le cas échéant par une vidéo, un dépliant ou encore un document plus complet. Le kit de communication, c'est le support diffusé à tout le monde pour expliquer le projet. Il reprend le nom et le slogan et détaille les éléments pratiques du projet de changement. (Autissier et Moutot, 2017, p104)

Il est indispensable de disposer d'un support qui explique le pourquoi et le comment d'un changement, à savoir : (Autissier et Moutot, 2017, p104)

- Identification du projet.
- Pourquoi le projet.
- Bénéfices attendus.
- Périmètre du projet.
- Méthodologie de travail.
- Les changements.
- Actions à faire.
- Organisation projet.
- Les acteurs.
- Planning.

Le kit de Com doit être autoportant. Il doit pouvoir être lu facilement par tous les bénéficiaires d'un changement sans qu'il ait une personne qui explique son contenu. C'est en général le document le plus lu. Il doit à la fois donner des informations sur les objectifs, les raisons, les modalités, les ressources et les personnes du projet. Le kit de Com a une vocation d'information mais aussi de valorisation du projet de changement. (Autissier et Moutot, 2017, p105)

- Les pièges de communication :

Le changement est un processus qui construit à créer ce qui n'existe pas (Dupuy, 2011). Dans le cadre des projets de changement, les acteurs qui portent le changement sont amenés à communiquer sur une réalité hypothétique qui n'existe pas et qui peut aller à l'encontre d'intérêts. Les actions de communication sont donc primordiales car elles ont pour rôle de préparer les acteurs au changement. (Bareil, Savoie, 2002)

L'évitement des pièges de la communication ne se fait pas à un moment précis mais tout au long du changement. Cependant il est possible d'analyser des actions de communication pour savoir si elles sont potentiellement contaminées par les 10 pièges.

Ces pièges se résument à :

- Utilisation de langage non partagé
- Mauvaise formalisation
- Utilisation d'arguments bloquants
- Trop d'informations
- Injonction paradoxale
- Non-disponibilité de l'auditoire
- Analyse à priori
- Stratégie d'évitement
- Opposition systématique
- Surcharge informationnelle et cognitive

Les pièges de la communication constituent un exercice de relecture des actions de communication dans une logique de professionnalisation pour la réalisation de ces dernières.

### **Le changement organisationnel : le cas de la S.CI.BS**

Le changement est au cœur des organisations modernes. À vrai dire, de nombreux changements peuvent façonner l'environnement des entreprises, notamment ceux qui sont devenus plus rapides et plus chaotiques que jamais. Parmi ceux qui sont les plus fréquemment mentionnés dans la littérature figurent les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

Ces changements organisationnels remettent constamment en question la façon de concevoir et de gérer, et ils demandent souvent que l'on recherche ou invente de nouvelles façons de s'ajuster.

Tout changement comporte aussi son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à la concurrence, et les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation.

Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation.

Selon les conceptions contingentes et systémiques, ils représentent une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Durant notre enquête, nous avons procédé à des interviews avec certains chefs de départements qui ont vécu le grand changement qu'a connu la S.CI.BS. Comme nous l'avons déjà cité, dans le cadre de la privatisation des sociétés nationales, le capital de la Société des Ciments de Béni-Saf a été ouvert aux investisseurs étrangers. Le groupe Saoudien Pharaon a obtenu 35% des actions avec un contrat de management de l'entreprise de 10 ans.

Le personnel de la S.CI.BS a donc connu un grand changement des modes de management de son entreprise.

Le changement organisationnel peut toucher plusieurs points, l'un des domaines les plus délicats reste le mode de management, d'après les témoignages des interviewés qui ont connu ce changement en 2005, confirme qu'il n'ait eu aucune préparation à ce changement, seules les rumeurs internes qui circulaient au sein de l'entreprise affirmaient qu'il va y avoir un nouveau dirigeant suite à la privatisation de l'entreprise.

Une fois le nouveau dirigeant arrivé, une assemblée générale a été organisée. Les porte-paroles ont à ce moment annoncé la nouvelle aux salariés et leur a été présenté le nouveau dirigeant. Ce dernier a prononcé son discours. Un repas a été organisé pour l'ensemble du personnel.

« Les deux premières années étaient difficiles » déclare le chef de département de la formation, « les salariés ont catégoriquement refusé de s'adapter aux nouvelles procédures en disant qu'ils n'ont pas encore été briefés sur la question et faute de quoi, ils allaient tous prendre un énorme risque en adhérant à ce changement ».

Nous en concluons qu'à cette époque-là, la communication interne n'était pas aux meilleures de ses formes.

La résistance des différents acteurs de l'entreprise s'est manifestée à travers des grèves et manifestations internes, des absentéismes et un Turn Over pour d'autres qui ont carrément opté pour la retraite anticipée.

Peu à peu le nouveau mode de management commença à se faire accepter par le personnel après avoir réalisé les objectifs visés de l'entreprise. Le dirigeant a essayé de gagner la confiance des salariés, il s'est en effet consacré sur le volet social et il s'est intégré à la culture et aux valeurs d'origines de la S.CI.BS. Il a aussi misé sur la motivation, un élément clé, qui a conduit à l'adhésion des salariés. Ceci a conduit la S.CI.BS à réaliser son objectif : 1 million, 200.000 tonnes de ciments expédiés en 2009.

L'ensemble du personnel a bénéficié d'une prime suite à cet exploit. Il est à noter que l'ensemble du personnel a adhéré au nouveau mode de management suite aux résultats satisfaisants du nouveau dirigeant. L'un des responsables nous a cité un exemple : « avant l'arrivée du nouveau dirigeant, on arrivait très difficilement à prendre des décisions, ces dernières étaient prises suite à des réunions répétitives »

Le processus est donc devenu plus rapide après le fameux « changement organisationnel ». Ceci a eu un effet positif sur l'amélioration de la situation de la S.CI.BS. Le changement a apporté une réelle valeur ajoutée, certains l'avouent clairement et directement : « oui, le changement a été bénéfique parce qu'on atteint notre capacité de production et nous envisageons même un projet d'une deuxième ligne » et d'autre n'osent pas vraiment l'avouer et préfère répondre par : « référez-vous aux chiffres et vous allez comprendre par vous-mêmes ».

### **La stratégie de la communication : le cas de la S.CI.BS**

La stratégie a pour objet de déterminer les plans d'actions que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période.

Il n'existe pas de recette miracle : ce qui marche ici risque d'échouer là.

Chaque entreprise a sa propre façon de gérer la situation interne. La stratégie de communication a pour objet de communiquer le plan d'action qui sera organisé et divisé en plusieurs programmes, plans et calendriers. L'entreprise doit adopter cette démarche dans deux directions : interne et externe. Puis, chaque type de stratégie se subdivise en stratégie spécifique.

A l'heure du tout numérique, nul ne remet aujourd'hui en question la nécessité, pour une entreprise de communiquer.

Communiquer pour faire connaître et vendre ses produits et services, développer son image, accroître son activité ou encore, créer et développer ses relations avec ses clients, fournisseurs, prestataires ou partenaires.

Cependant, face aux contraintes de temps et de budget, le premier réflexe du chef d'entreprise est souvent de penser aux moyens et outils de communication à mettre en œuvre, avant de définir sa stratégie de communication. Or, une stratégie bien pensée permet de positionner sa communication au plus juste des besoins et attentes de ses potentiels clients, de véhiculer une image et un message qu'ils comprennent et qui les touchent. Mais aussi de faire les bons choix en termes d'outils et supports de communication afin d'éviter les dépenses superflues.

Plusieurs questions devront ainsi nécessairement intervenir en amont de chaque campagne de communication :

Quels sont les objectifs de communication ?

- Quelle est la cible ?
- Quel est le message ?
- Quel est le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents ?
- De quelle image bénéficie-t-elle ?

Définir une stratégie de communication permet, également, de structurer et coordonner les différentes actions ou supports qui seront mis en œuvre et d'avoir, en amont, une vision globale de l'ensemble des actions déployées sur l'année (presse, publicité, site internet, e-marketing, événementiel etc...) afin d'en maîtriser la périodicité, le budget et la réalisation. Comme toute autre entreprise, la démarche de la stratégie de la communication de la S.CI.BS a un volet interne et un autre externe.

La communication commerciale de la S.CI.BS est assurée tout naturellement par le département commercial. Le responsable commercial coordonne les échanges entre les diverses structures de la société vers le client.

Le département commercial répond aux demandes, traite les dossiers client, établit les contrats, traite les commandes, transmet les informations sur le produit, communique en interne les plaintes des clients... etc.

Les dispositifs de communication utilisés dans ce type de communication sont : le téléphone, le fax, l'affichage, et les contrats directs avec les clients.

La communication institutionnelle de la S.CI.BS n'occupe pas une place importante dans la stratégie de la communication de celle-ci. Seule la communication financière, le logotype et la communication de recrutement l'expriment.

La direction des finances et de la comptabilité est chargée de communiquer les informations financières avec les partenaires concernés (les assurances, banques... etc.) Le logotype de la Société des ciments de Béni-Saf comporte l'abréviation du nom de la société (S.CI.BS), au-dessous, l'expression «votre partenaire pour construire l'avenir ». Puis, un encadrement dans lequel est écrit : « Une meilleure Disponibilité et une meilleure Prestation ».

Le logo reste un moyen qui sert à se distinguer des autres, une preuve de l'existence de la S.CI.BS et un signe de reconnaissance. Ce logotype est utilisé sur les différents supports de la communication de l'entreprise, que ce soit interne ou externe (uniformes, accessoire de bureau, panneau d'affichage, etc.)

La communication de recrutement s'exprime dans les stages que met la S.CI.BS à la disposition des étudiants et les apprenants de la formation professionnelle. Les annonces de recrutement au prêt des bureaux de l'emploi pour attirer les compétences recherchées. La S.CI.BS figure aussi dans l'annuaire des entreprises présentes sur le site emploi-tic. La communication de crise et sociale, ainsi que le parrainage ne font pas vraiment partie de la politique de la S.CI.BS.

Par contre la communication environnementale prend une place importante dans la politique de la S.CI.BS.

Comme nous le savons si bien, la communication environnementale est l'un des instruments de la politique environnementale de l'entreprise. Son rôle consiste à conforter et valoriser les choix de cette politique. Elle suit et accompagne en permanence les progrès environnementaux ou les difficultés de l'entreprise dans ce domaine. Cette communication doit s'appuyer sur du concret, du factuel observable. Elle n'est donc possible qu'une fois la politique et les actions environnementales décidées et instaurées. Il faut déjà avoir lancé ses actions avant de vouloir améliorer et valoriser son « image environnementale ».

Le choix de s'engager dans ce domaine et de communiquer repose souvent au départ sur la volonté personnelle du responsable de l'entreprise. Il existe en fait plusieurs raisons pour qu'une entreprise s'engage dans l'environnement :

- l'environnement est un sujet « sociétal » qui concerne toutes les entreprises. -
- l'entreprise, quelle que soit son activité, a un impact sur l'environnement.

Elle doit donc avoir un « réflexe environnement » et communiquer sur le sujet.s'appuiera.

Une communication environnementale de qualité sur la transparence et la clarté dans la forme et le contenu du message.

L'entreprise devra également faire preuve d'une réelle volonté d'informer avec simplicité de ses progrès, résultats ou/et projets environnementaux, de manière à faire comprendre ses choix.

Elle devra également donner confiance. Le public réagit fortement à l'actualité environnementale. Il est donc nécessaire de gagner sa confiance car, faute de formation suffisante, le grand public aura tendance à interpréter les sujets traités.

Le Directeur Général s'est même engagé à signer un engagement dans ce sens, il dit dans son écrit intitulé : Politique Qualité, Environnement, Santé, et Sécurité de la S.CI.BS : « Bâtir ensemble notre système de management intégré constitue un gage de réussite, pour ma part je m'engage à :

- Améliorer en contenu l'efficacité de notre système de management et nos performances QHSE.
  - Prévenir la pollution et les préjudices personnels et atteinte à la santé.
  - Veiller au respect des exigences légales applicables et au respect des autres exigences auxquelles nous aurons souscrit.
  - Assurer la disponibilité des ressources nécessaires.
- Soyons sûr que la certification de notre système de management intégré ne constitue qu'une étape de notre démarche dont l'aboutissement sera l'amélioration globale de toutes nos performances en prenant comme lignes directrices, les recommandations de la norme ISO 9004/2009. ».

Le produit réalisé par la S.CI.BS est très demandé, ce qui rend la notion de publicité quasi absente, il faut dire que ses concurrents ne sont pas si nombreux et elle détient quand-même une part de marché assez importante. L'installation des cimenteries étrangères peut faire bouger les choses en ce qui concerne la politique de la communication externe de la S.CI.BS.

Le site officiel de la S.CI.BS est très bien fourni, les concepts assez bien expliqués. On remarque une transparence par rapport aux procédés de fabrication par exemple ou les chiffres et statistiques concernant la production et la distribution.

La communication interne de la S.CI.BS est rattachée directement à la direction générale de l'entreprise. Ce rattachement permet de mieux harmoniser sa stratégie globale et ses objectifs avec sa stratégie de communication interne.

L'existence d'une communication formelle (descendante) permet la circulation des informations règlementaires, fonctionnelles, les mesures de sécurité, etc. Les supports utilisés sont généralement les messages électroniques, l'affichage, les notes de service et les réunions.

La communication ascendante se pratique à travers les réclamations et l'expression des salariés de leurs attentes et besoins pour leur chef ou leur représentant syndicaux qui sont censés informer la direction. Ceci crée l'effet du feedback qui permet à la direction de vérifier ou revoir les messages diffusés et sa politique de communication interne.

Finalement la communication latérale s'exprime dans les rassemblements dans le couloir, pause cigarette, repas au restaurant, pause-café ou lors des séances de Team-Building.

La réunion reste un moyen de communication efficace déclare le Directeur Général de la S.CI.BS. Encore, faut-il que la réunion se passe dans les conditions appropriées.

**Méthodologie d’investigation**

Nous avons choisi une assise terrain pour notre étude scientifique dans le but d’étudier notre problématique, essayer d’analyser la situation de la communication interne de la S.CI.BS et de confirmer ou non nos hypothèses et ce selon les résultats obtenus. Notre étude a été réalisée au pré de la Société des Ciments de Béni-Saf lors du deuxième semestre de l’année 2015. Nous avons procédé à une étude quantitative avec l’élaboration d’un questionnaire adressé à un échantillon de 10% du personnel de l’entreprise.

Le protocole global de l’enquête est le suivant :

- Définir l’objet de recherche.
- Cibler les hypothèses à tester / identifier les mesures à effectuer.
- Définir une population de référence à représenter.
- Choisir un mode d’administration du questionnaire.
- Construire le questionnaire.
- Constituer un échantillon.
- Effectuer la collecte des données.
- Produire une base de données (codage/recodage des données).
- Réaliser l’analyse statistique.
- Communiquer (écriture de rapport).

L’objectif de notre enquête est de mesurer la représentation de la réalité. Pour cela nous avons cherché à maximiser chez les enquêtés :

- La participation (à l’enquête).
- La compréhension des questions mais aussi des enjeux généraux de l’enquête.
- L’exhaustivité et la fiabilité des réponses : réponses à toutes les questions de manière cohérente, honnête et interprétable.

**Le choix de l’échantillon :**

**Tableau (1) : Répartition de l’effectif de la S.CI.BS**

	Cadre Dirigeant	Cadre Supérieur	Cadre Maitrise et	Exécutants	Total
Direction Général	2	2	5	1	10
Direction de Production	-	4	13	75	182
Direction Technique	-	8	128	9	145
Département Hygiène et Sécurité	-	2	22	4	28
Direction Investissement et Suivi	-	7	2	-	9
Direction des Ressources Humaine	-	4	41	12	57
Direction des Finances et Comptabilité	-	2	16	4	22
Direction commerciale	-	-	6	9	15
Direction des Achats et des Marchés	-	-	11	1	12
Direction de l’Audit	-	4	1	-	5
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>335</b>	<b>115</b>	<b>485</b>

Le second tableau représente la répartition de l’effectif selon le taux de représentativité. C’est-à-dire le taux de chaque groupe en sa fonction par rapport à l’effectif global de la société.

**Taux de Représentativité (TR) = Nombre de Cadre Supérieur de la Direction Technique / l’effectif \* 100**

**Tableau (2): Répartition de l'effectif selon le taux de représentativité**

Fonction /groupe	Cadre Dirigeant	Cadre Supérieur	Cadre et Maitrise	Exécutants	Total
Direction Général	0.4	0.4	1	0.2	2
Direction de Production	-	0.8	21.2	15.4	37.5
Direction Technique	-	1.6	26.3	1.8	29.8
Département Hygiène et Sécurité	-	0.4	4.5	0.8	5.7
Direction Investissement et Suivi	-	1.4	0.4	-	1.8
Direction des Ressources Humaine	-	0.8	8.4	2.4	11.7
Direction des Finances et Comptabilité	-	0.4	3.2	0.8	4.5
Direction commerciale	-	-	1.2	1.8	3
Direction des Achats et des Marchés	-	-	2.2	0.2	2.4
Direction de l'Audit	-	0.8	0.2	-	1
Total	0.4	6.8	69	23.7	100

Le prochain tableau représente la répartition de l'effectif de l'échantillon retenu. Il nous permet de déterminer l'ensemble du personnel ciblé par notre questionnaire. Notre enquête est menée auprès d'un échantillon de 10% de l'effectif global, soit 48 personnes.

**Effectif Retenu = Nombre de Cadre Supérieur de la Direction des Ressources Humaines / 100 \* l'effectif de l'échantillon**

La variation étudiée qu'est des salariés prend de nature des valeurs entières. Ceci dit nous devons réajuster nos résultats. Le tableau 4 représente la répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu après avoir réajusté les chiffres.

**Tableau (3) : répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu après avoir réajusté les chiffres**

Fonction /groupe	Cadre Dirigeant	Cadre Supérieur	Cadre Maitrise et	Exécutants	Total
Direction Général	-	-	1	-	1
Direction de Production	-	-	10	8	18
Direction Technique	-	1	13	1	15
Département Hygiène et Sécurité	-	-	2	-	2
Direction Investissement et Suivi	-	1	-	-	1
Direction des Ressources Humaine	-	1	4	1	6
Direction des Finances et Comptabilité	-	-	1	-	2
Direction commerciale	-	-	-	1	2
Direction des Achats et des Marchés	-	-	1	-	1
Direction de l'Audit	-	-	-	-	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>48</b>

**Résultats et analyse de l'investigation :**

Voici quelques résultats en chiffres :

Qui vous communique l'information ?	Par quel billet ?																																				
<p><b>Tableau (4) : La source de l'information</b></p> <table border="1" data-bbox="181 394 751 730"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vos collègues</td> <td>20</td> <td>41,67%</td> </tr> <tr> <td>Les représentants syndicaux</td> <td>8</td> <td>16,67%</td> </tr> <tr> <td>Votre supérieur</td> <td>15</td> <td>31,25%</td> </tr> <tr> <td>La direction générale</td> <td>5</td> <td>10,42%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau nous laissent croire que la communication latérale dépasse légèrement la communication descendante, soit 58.34% entre les informations reçues par les collègues et les représentants syndicaux contre 41.67% des informations reçues de la part des supérieurs et la direction générale.</p>		Fréquence	Pourcentage	Vos collègues	20	41,67%	Les représentants syndicaux	8	16,67%	Votre supérieur	15	31,25%	La direction générale	5	10,42%	<p><b>Tableau (5) : Les supports de communication</b></p> <table border="1" data-bbox="857 415 1505 709"> <thead> <tr> <th></th> <th>Supports Ecrits</th> <th>Supports Oraux</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>%</th> <th>Fréquence</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>formelle</td> <td>18</td> <td>37,50%</td> <td>16</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>Informelle</td> <td>30</td> <td>62,50%</td> <td>32</td> <td>66,67%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats du tableau présent nous mènent à confirmer l'existence d'un réseau de communication informelle dans l'entreprise avec un pourcentage de 62.50% de l'échantillon par rapport aux supports écrits et 66.67% pour les supports oraux. Le réseau formel quant à lui représente seulement 33.33% pour les supports oraux et 37.50% pour les supports écrits.</p>					Supports Ecrits	Supports Oraux		Fréquence	%	Fréquence	%	formelle	18	37,50%	16	33,33%	Informelle	30	62,50%	32	66,67%
	Fréquence	Pourcentage																																			
Vos collègues	20	41,67%																																			
Les représentants syndicaux	8	16,67%																																			
Votre supérieur	15	31,25%																																			
La direction générale	5	10,42%																																			
	Supports Ecrits	Supports Oraux																																			
	Fréquence	%	Fréquence	%																																	
formelle	18	37,50%	16	33,33%																																	
Informelle	30	62,50%	32	66,67%																																	
<p>Avez-vous été informé sur les missions de l'entreprise lors de votre recrutement ?</p>	<p>Avez-vous été informé sur les valeurs de l'entreprise lors de votre recrutement ?</p>																																				
<p><b>Tableau (6) : Information sur les missions de l'entreprise</b></p> <table border="1" data-bbox="227 1192 738 1344"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>17</td> <td>35,42%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>31</td> <td>64,58%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau nous montrent que 64.58% des salariés de la population étudiée n'ont pas été informés sur les missions de l'entreprise dans laquelle ils vont désormais travailler. Ceci nous laisse croire que l'entreprise n'a pas la culture de la communication des « missions » de l'entreprise et pense que les salariés n'ont pas à être informés là-dessus. Ils doivent seulement être informés sur leurs propres missions.</p>		Fréquence	Pourcentage	Oui	17	35,42%	Non	31	64,58%	Total	48	100.00%	<p><b>Tableau (7) : Information sur les valeurs de l'entreprise</b></p> <table border="1" data-bbox="922 1192 1433 1344"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>5</td> <td>10,42%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>43</td> <td>89,58%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau nous montrent que 89.58% des salariés de la population étudiée n'ont pas été informés sur les valeurs de l'entreprise dans laquelle ils vont désormais travailler. Ceci nous laisse croire que l'entreprise n'a pas la culture de la communication des « valeurs » de l'entreprise et pense que les salariés n'ont pas à être informés là-dessus.</p>					Fréquence	Pourcentage	Oui	5	10,42%	Non	43	89,58%	Total	48	100.00%									
	Fréquence	Pourcentage																																			
Oui	17	35,42%																																			
Non	31	64,58%																																			
Total	48	100.00%																																			
	Fréquence	Pourcentage																																			
Oui	5	10,42%																																			
Non	43	89,58%																																			
Total	48	100.00%																																			

<p>Avez-vous été informé sur votre mission au sein de l'entreprise ?</p>	<p>Avez-vous été informé sur vos droits ?</p>																											
<p><b>Tableau (8) : Information sur les missions des salariés</b></p> <table border="1" data-bbox="183 401 751 554"> <thead> <tr> <th></th> <th>Nombre</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>38</td> <td>79,17%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>10</td> <td>20,83%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau montrent que la majorité des salariés de la population étudiée ont été informés sur leurs missions au sein de l'entreprise, soit 79.17% contre 20.83% qui ont déclaré ne pas avoir été informés sur leurs missions sous prétexte que c'était déjà assez clair avant même qu'ils le demandent.</p>		Nombre	Pourcentage	Oui	38	79,17%	Non	10	20,83%	Total	48	100,00%	<p><b>Tableau (9) : Information sur les droits des salariés</b></p> <table border="1" data-bbox="862 386 1446 539"> <thead> <tr> <th></th> <th>Nombre</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>2</td> <td>4,17%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>46</td> <td>96,83%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats du tableau nous montrent que la grande majorité des salariés de la population étudiée n'a pas été informés sur ses droits au sein de l'entreprise dans laquelle ils travaillent soit 96.83% contre seulement 4.17% de ceux qui déclarent avoir été informés sur leurs droits et uniquement suite à leur demande. La direction générale déclare : « nous ne cachons rien à personne, il suffit de le demander et le salarié aura sa réponse »</p>		Nombre	Pourcentage	Oui	2	4,17%	Non	46	96,83%	Total	48	100,00%			
	Nombre	Pourcentage																										
Oui	38	79,17%																										
Non	10	20,83%																										
Total	48	100,00%																										
	Nombre	Pourcentage																										
Oui	2	4,17%																										
Non	46	96,83%																										
Total	48	100,00%																										
<p>Avez-vous été informé sur les conditions de travail ?</p>	<p>Comprenez-vous les informations que vous recevez ?</p>																											
<p><b>Tableau (10) : information sur les conditions de travail</b></p> <table border="1" data-bbox="183 1108 773 1262"> <thead> <tr> <th></th> <th>Nombre</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>25</td> <td>52,08%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>23</td> <td>47,92%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats du tableau nous montrent que plus de la moitié des salariés de la population étudiée ont été informée sur les conditions de travail au sein de l'entreprise dans laquelle ils travaillent soit 52.08% contre 47.92% de ceux qui déclarent ne pas avoir été informés, ces derniers déclarent avoir reçu la réplique suivante : « vous allez voir par vous-même, nous travaillons dans de très bonnes conditions »</p>		Nombre	Pourcentage	Oui	25	52,08%	Non	23	47,92%	Total	48	100,00%	<p><b>Tableau (11) : compréhension des informations reçues par les salariés</b></p> <table border="1" data-bbox="862 1100 1468 1291"> <thead> <tr> <th></th> <th>Nombre</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>10</td> <td>20,83%</td> </tr> <tr> <td>Parfois</td> <td>21</td> <td>43,75%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>17</td> <td>35,42%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau nous montrent que seulement 20.83% des salariés de la population étudiée comprennent l'information qu'ils reçoivent dès le premier coup sans avoir à demander une explication auprès de leur interlocuteur. 35.42 % déclarent ne pas comprendre l'information une fois reçue et tendent souvent à demander une reformulation de celle-ci.</p>		Nombre	Pourcentage	Oui	10	20,83%	Parfois	21	43,75%	Non	17	35,42%	Total	48	100,00%
	Nombre	Pourcentage																										
Oui	25	52,08%																										
Non	23	47,92%																										
Total	48	100,00%																										
	Nombre	Pourcentage																										
Oui	10	20,83%																										
Parfois	21	43,75%																										
Non	17	35,42%																										
Total	48	100,00%																										

A quelle fréquence demandez-vous des explications suite à la réception d'information ?	De quelle manière retenez-vous le mieux les informations ?																																					
<p><b>Tableau (12) : fréquence de la demande d'explication suite à la réception d'information</b></p> <table border="1" data-bbox="185 457 782 789"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jamais</td> <td>3</td> <td>6,25%</td> </tr> <tr> <td>Une seule fois</td> <td>27</td> <td>56,25%</td> </tr> <tr> <td>Deux fois</td> <td>13</td> <td>27,08%</td> </tr> <tr> <td>Trois fois et plus</td> <td>5</td> <td>10,42%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau nous montrent que plus de la moitié des salariés de la population étudiée demande une seule fois à leur interlocuteur de leur expliquer l'information reçue, contre seulement 6.25% qui comprennent l'information dès le premier coup et ne demande pas plus d'explication. Ceci nous mène à déduire que le message transmis n'est peut-être pas bien formulé.</p>		Fréquence	Pourcentage	Jamais	3	6,25%	Une seule fois	27	56,25%	Deux fois	13	27,08%	Trois fois et plus	5	10,42%	Total	48	100,00%	<p><b>Tableau (13) : La meilleure façon de retenir l'information</b></p> <table border="1" data-bbox="857 390 1500 831"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Formelle</th> <th colspan="2">Informelle</th> </tr> <tr> <th>Fréquence</th> <th>%</th> <th>Fréquence</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A travers des supports écrits</td> <td>32</td> <td>66,67%</td> <td>12</td> <td>25,00%</td> </tr> <tr> <td>A travers des supports oraux</td> <td>16</td> <td>33,33%</td> <td>36</td> <td>75,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau nous montrent que la majorité des salariés de la population étudiée reçoit mieux les informations communiquées de manière formelle à travers des supports écrits soit 66.67% contre 33.33% des salariés qui estiment mieux recevoir l'information de manière formelle mais à travers des supports oraux. Le réseau informel représente une grande majorité qui préfère la réception des informations à travers les supports oraux.</p>		Formelle		Informelle		Fréquence	%	Fréquence	%	A travers des supports écrits	32	66,67%	12	25,00%	A travers des supports oraux	16	33,33%	36	75,00%
	Fréquence	Pourcentage																																				
Jamais	3	6,25%																																				
Une seule fois	27	56,25%																																				
Deux fois	13	27,08%																																				
Trois fois et plus	5	10,42%																																				
Total	48	100,00%																																				
	Formelle		Informelle																																			
	Fréquence	%	Fréquence	%																																		
A travers des supports écrits	32	66,67%	12	25,00%																																		
A travers des supports oraux	16	33,33%	36	75,00%																																		
Comment est-ce que vous recevez les informations importantes ?	Comment préférez-vous recevoir les informations importantes ?																																					
<p><b>Tableau (14) : La manière dont les salariés reçoivent les informations importantes</b></p> <table border="1" data-bbox="185 1440 782 1814"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Réunion</td> <td>11</td> <td>22,92%</td> </tr> <tr> <td>Séance de briefing</td> <td>5</td> <td>10,42%</td> </tr> <tr> <td>Assemblée générale</td> <td>10</td> <td>20,83%</td> </tr> <tr> <td>Note de service</td> <td>22</td> <td>45,83%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau nous montrent que près de la moitié des salariés de la population étudiée déclare recevoir les</p>		Fréquence	Pourcentage	Réunion	11	22,92%	Séance de briefing	5	10,42%	Assemblée générale	10	20,83%	Note de service	22	45,83%	Total	48	100,00%	<p><b>Tableau (15) : La manière dont les salariés préfèrent recevoir les informations importantes</b></p> <table border="1" data-bbox="867 1440 1464 1814"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Réunion</td> <td>22</td> <td>45,83%</td> </tr> <tr> <td>Séance de briefing</td> <td>16</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>Assemblée générale</td> <td>0</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>Note de service</td> <td>10</td> <td>20,84%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Contrairement à ce que l'entreprise croit, la majorité des salariés de la population étudiée préfèrent recevoir les informations importantes</p>		Fréquence	Pourcentage	Réunion	22	45,83%	Séance de briefing	16	33,33%	Assemblée générale	0	0,00%	Note de service	10	20,84%	Total	48	100,00%	
	Fréquence	Pourcentage																																				
Réunion	11	22,92%																																				
Séance de briefing	5	10,42%																																				
Assemblée générale	10	20,83%																																				
Note de service	22	45,83%																																				
Total	48	100,00%																																				
	Fréquence	Pourcentage																																				
Réunion	22	45,83%																																				
Séance de briefing	16	33,33%																																				
Assemblée générale	0	0,00%																																				
Note de service	10	20,84%																																				
Total	48	100,00%																																				

<p>informations importantes via les notes de services tandis que 20.83% des salariés disent qu'ils les reçoivent lors de l'assemblée générale, presque le même pourcentage des salariés déclare recevoir les informations importantes lors des réunions contre seulement 10.42% qui les reçoivent lors des séances de briefing.</p>	<p>via les réunions, tandis que 33.33% optent pour les séances de briefing et 20.84% pour les notes de services. Aucun des salariés de la population étudiée.</p>																											
<p>Avez-vous accès à toutes les informations dont vous avez besoin pour réaliser votre travail quotidien ?</p>	<p>Quand vous rencontrez des difficultés à réaliser votre travail quotidien, demandez-vous des renseignements à votre supérieur ?</p>																											
<p><b>Tableau (16) : L'accès aux informations dont les salariés ont besoin pour réaliser leur travail quotidien</b></p> <table border="1" data-bbox="228 730 737 888"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>20</td> <td>41,67%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>28</td> <td>58,33%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nous avons été étonnés du fait que seulement 41.67% des salariés de la population étudiée affirment avoir accès aux informations nécessaires dont ils ont besoin pour réaliser leur travail, contre plus de la moitié qui déclare ne pas avoir accès aux informations dont ils ont besoin pour réaliser leur travail.</p>		Fréquence	Pourcentage	Oui	20	41,67%	Non	28	58,33%	Total	48	100.00%	<p><b>Tableau (17) : Difficulté des salariés à demander des renseignements à leur supérieur</b></p> <table border="1" data-bbox="922 741 1430 930"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>10</td> <td>20,83%</td> </tr> <tr> <td>Parfois</td> <td>20</td> <td>41,67%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>18</td> <td>37,50%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau nous laissent croire qu'il est difficile, pour les salariés, de demander des renseignements à leurs supérieurs s'ils rencontrent des difficultés à réaliser leur travail et cela est représenté selon les pourcentages suivants : soit seulement 20.83% des salariés qui osent demander des renseignements à leurs supérieurs tandis que 37.50% déclarent ne pas en demander. 41.67% le demande parfois. Ceci nous laisse croire qu'il n'y a pas une bonne ambiance au sein de la S.C.I.B.S.</p>		Fréquence	Pourcentage	Oui	10	20,83%	Parfois	20	41,67%	Non	18	37,50%	Total	48	100,00%
	Fréquence	Pourcentage																										
Oui	20	41,67%																										
Non	28	58,33%																										
Total	48	100.00%																										
	Fréquence	Pourcentage																										
Oui	10	20,83%																										
Parfois	20	41,67%																										
Non	18	37,50%																										
Total	48	100,00%																										
<p>Avez-vous été informé sur le projet de la privatisation des sociétés publiques ?</p>	<p>Avez-vous vécu le changement organisationnel de 2005 ?</p>																											
<p><b>Tableau (18) : Les salariés ayant été informés sur le projet de privatisation des sociétés publiques</b></p> <table border="1" data-bbox="185 1654 693 1812"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>10</td> <td>20,83%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>38</td> <td>79,17%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau montrent que la majorité des salariés de la population étudiée soit 79.17% des salariés déclarent ne</p>		Fréquence	Pourcentage	Oui	10	20,83%	Non	38	79,17%	Total	48	100.00%	<p><b>Tableau (19) : Les salariés ayant vécu le changement organisationnel de 2005</b></p> <table border="1" data-bbox="922 1612 1430 1770"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>30</td> <td>62,50%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>18</td> <td>37,50%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau nous confirment que plus de la moitié des salariés de la population étudiée a vécu le changement</p>		Fréquence	Pourcentage	Oui	30	62,50%	Non	18	37,50%	Total	48	100.00%			
	Fréquence	Pourcentage																										
Oui	10	20,83%																										
Non	38	79,17%																										
Total	48	100.00%																										
	Fréquence	Pourcentage																										
Oui	30	62,50%																										
Non	18	37,50%																										
Total	48	100.00%																										

pas avoir été informés sur la privatisation des entreprises publiques. Tandis que 20.83% déclarent avoir été informés.		organisationnel de 2005 soit 62.50% contre 37.50% qui déclarent ne pas l'avoir vécu.																																				
Êtes-vous continuellement coaché en communication ?		Êtes-vous accompagné par votre coach lors de l'application de ce que vous avez appris ?																																				
<p><b>Tableau (20) : Coaching des salariés en communication</b></p> <table border="1" data-bbox="228 520 737 863"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Très souvent</td> <td>2</td> <td>4,17%</td> </tr> <tr> <td>Souvent</td> <td>3</td> <td>6,25%</td> </tr> <tr> <td>Parfois</td> <td>25</td> <td>52,08%</td> </tr> <tr> <td>Rarement</td> <td>8</td> <td>16,67%</td> </tr> <tr> <td>Jamais</td> <td>10</td> <td>20,83%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats du tableau nous montrent que la moitié des salariés de la population étudiée est parfois continuellement coachés en communication. Seulement 20.83% des salariés déclarent être souvent coachés. Contre une minorité de 4.17% qui dit être très souvent coachée tandis que 20.83% des salariés déclarent ne jamais avoir été coachés. Ceci nous laisse croire que la S.CI.BS ne coach si souvent ses salariés.</p>		Fréquence	Pourcentage	Très souvent	2	4,17%	Souvent	3	6,25%	Parfois	25	52,08%	Rarement	8	16,67%	Jamais	10	20,83%	Total	48	100,00%		<p><b>Tableau (21) : Accompagnement des salariés par les coachs</b></p> <table border="1" data-bbox="922 512 1430 703"> <thead> <tr> <th></th> <th>Fréquence</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>10</td> <td>20,83%</td> </tr> <tr> <td>Parfois</td> <td>9</td> <td>18,75%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>29</td> <td>60,42%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>48</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les résultats de ce tableau nous montrent que plus de la moitié des salariés formés ne n'est pas accompagnée par le coach lors de l'application sur le terrain soit 60.42% contre 20.83% des salariés qui déclarent être accompagnés et 18.75% qui le sont parfois. Ceci nous laisse croire que la culture de l'accompagnement après le coaching est quasiment absente à la S.CI.BS.</p>		Fréquence	Pourcentage	Oui	10	20,83%	Parfois	9	18,75%	Non	29	60,42%	Total	48	100,00%
	Fréquence	Pourcentage																																				
Très souvent	2	4,17%																																				
Souvent	3	6,25%																																				
Parfois	25	52,08%																																				
Rarement	8	16,67%																																				
Jamais	10	20,83%																																				
Total	48	100,00%																																				
	Fréquence	Pourcentage																																				
Oui	10	20,83%																																				
Parfois	9	18,75%																																				
Non	29	60,42%																																				
Total	48	100,00%																																				

### Synthèses et exploitation des résultats :

Notre choix d'échantillon ne vient pas du hasard, bien au contraire, il découle d'un diagnostic très profond, fort de tout cela, nous avons senti l'impérieuse nécessité de conjuguer nos efforts afin d'atteindre les objectifs de notre recherche qui dépendent d'une grande partie de la pertinence et la crédibilité de notre enquête.

Les résultats ont révélé que la communication au sein de la S.CI.BS va assez mal, les salariés ne semblent pas satisfaits de son fonctionnement. Ils déclarent même que l'un des outils de communication les plus utilisés n'est pas si bien mené. Cet outil n'est autre que la « réunion ».

Nous avons exposé le problème aux différents responsables et nous sommes allés jusqu'à assister à deux de leurs réunions pour détecter la source du dysfonctionnement préalablement cité par les salariés.

D'une part, les responsables disent qu'ils communiquent les informations nécessaires en utilisant des supports formels, tels que les notes de services, les mails et les affichages, et d'autres parts, les résultats montrent que la circulation des informations est faite à travers des réseaux informels, lors des pauses café, échanges dans le couloir et autres.

Quant au changement organisationnel, une grande partie l'ayant vécu déclare qu'elle n'a pas été informée de cela, les uns disent l'avoir appris à travers les journaux et d'autres disent qu'ils croyaient que c'était une rumeur et d'autres encore attendaient que leurs supérieurs leur expliquent la situation et les tiennent au courant de ce qui va suivre.

Cette étude empirique nous permis de confirmer deux de nos hypothèses :

- Le top management donne de l'importance à la stratégie de communication interne mais ne trouve pas les moyens nécessaires pour arriver aux résultats souhaités.

La S.CI.BS ne fait appel aux cabinets spécialistes de la formation, du coaching et de l'accompagnement par peur que ces derniers s'émissent dans sa stratégie interne.

- La direction de l'entreprise et les salariés de celle-ci pensent pouvoir arriver à obtenir les résultats souhaités sans l'élaboration d'une stratégie de communication.

L'ensemble des salariés a déclaré que la communication interne est réellement un levier de management important mais qu'il ne demandait pas autant de mobilisation comme le cite si bien les différents théoriciens et praticiens de la communication.

Nous n'avons pas pu confirmer notre 3<sup>ème</sup> hypothèse ni l'infirmier d'ailleurs, faute de quoi, la direction générale ne connaît pas très bien ses salariés et encore pire n'évaluent pas leurs compétences.

Comment pouvons-nous dire que la direction générale de l'entreprise utilise une stratégie de communication mais n'a pas les compétences adéquates pour la mise en œuvre de sa stratégie, alors qu'aucun bilan de compétences n'est effectué, ni lors du recrutement, ni au fur et à mesure de la réalisation des différentes missions de l'employé !

Certes, nous ne pouvons pas dire qu'une bonne communication puisse à elle seule assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, par contre, nous pouvons affirmer qu'une communication mal gérée peut engendrer un nombre interminable de problèmes et autres dysfonctionnements organisationnels.

### **Conclusion**

Aujourd'hui, le top management de la S.CI.BS est conscient que l'entreprise se trouve dans un environnement en mutation rapide dans lequel sa survie est conditionnée par sa capacité de gérer l'incertitude. La multiplication de facteurs d'incertitudes rend difficile toutes prévisions sur l'avenir. C'est pourquoi la survie de l'entreprise est désormais liée à la capacité des managers à apporter une réponse très rapide et adaptée aux évolutions de son environnement.

De nombreux changements peuvent façonner l'environnement de l'entreprise et notamment sa manière de fonctionner. Tout changement comporte aussi son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à la concurrence, et les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation. Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation.

Face à tous ces changements et au risque de disparaître, la S.CI.BS, comme d'autres organisations, doit se transformer, repenser et redéfinir sa structure et sa stratégie. Ce nouvel objectif que s'impose désormais la S.CI.BS est loin d'être incompatible avec sa vocation première de production de richesse et de recherche de profits. En effet, les deux objectifs vont de pair.

La communication reste un outil d'accompagnement du changement pertinent, l'intervention devrait se faire avant, pendant et après le changement, le temps que la situation se stabilise et devient encrée dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise et du mode de travail des salariés.

Nous avons constaté que la S.CI.BS avait quelques lacunes en matière de communication interne. L'ensemble du personnel en est conscient et la direction générale aussi d'ailleurs. Comme le disent les médecins : « c'est bien de savoir qu'on est malade mais c'est encore mieux de se faire soigner ».

Nous relevons que la communication interne reste un secteur moins prioritaire que la communication externe des entreprises. Dans tous les cas, les deux types de communication qui forment la communication globale de l'entreprise ne doivent pas être dissociés. L'un doit compléter l'autre en reflétant la vision de l'entreprise et sa stratégie, ce qui n'est malheureusement pas le cas pour la plupart des entreprises Algériennes et plus particulièrement pour la S.CI.BS.

Au terme de notre recherche, nos résultats nous mènent à tirer les conclusions suivantes :

- La communication interne doit vraiment être un réel levier de management dans la stratégie de développement de l'entreprise Algérienne.
- L'entreprise Algérienne accorde moins d'intérêt à la communication interne ce qui rend l'informel le type de plus adapté et approuvé en plus, ceci a été justifié par les chiffres que nous avons obtenus lors de notre enquête au sein de la S.CI.BS.
- L'entreprise actuelle est dans l'obligation d'assurer un accompagnement du changement organisationnel via la communication interne, pour assurer une meilleure intégration de ses équipes d'intervention.
- La stratégie de la communication doit assurer une cohérence entre message et action, action et réaction. C'est un impératif de coordonner pour atteindre l'organisation optimale du travail au sein de l'entreprise Algérienne.
- La communication interne redonne un nouveau souffle à l'entreprise si cette dernière adhère à sa pratique fondamentale et essentielle.
- Actuellement, la politique de la communication interne de l'entreprise représente un véritable moteur d'actions, c'est un levier et outil de management moderne.

Nous avons par conséquent proposé un dispositif d'accompagnement en cas de changement qui sera, on l'espère mis en place très bientôt dans le but d'accompagner au mieux les salariés lors d'un changement organisationnel.

Dispositif d'accompagnement en cas de changement :

En premier lieu nous avons suggéré un apprentissage en situation de travail, ce dernier permet un accompagnement à la résolution des problèmes, à mettre en place un processus de communication non violente et à limiter les perturbations des référentiels de travail. Cette procédure peut entraîner une prise de recul insuffisante. Cela dépend des cas et de l'état d'esprit des collaborateurs en question.

En deuxième lieu : Le E-learning qui permet de limiter les déplacements, de rassembler des acteurs géographiquement éloignés dans un même espace virtuel. Cette procédure peut aussi être considérée comme incomplète suite à l'absence de la pratique sur terrain. Une équipe qui n'est pas formée à l'outil informatique peut résister au changement proposé. Dans ce cas précis, une formation et une mise en place d'un dispositif d'accompagnement seraient fortement conseillées.

Ensuite, Modélisation et plan d'action qui consiste à proposer un modèle de fil rouge qui peut aider les salariés à avancer dans leur apprentissage

Nous avons aussi proposé un apprentissage en alternance qui consiste à proposer une dynamique d'apprentissage sur le plan personnel, ce procédé demande un mode d'organisation particulier, notamment une forte collaboration et implication des différents acteurs concernés de manière directe ou indirecte d'ailleurs.

Par la suite, nous avons conseillé l'entreprise de ne pas oublier de passer par la formation classique : format d'apprentissage standard. Un modèle validé permet un échange facile et une bonne acquisition des compétences, du moins pour les collaborateurs qui ont déjà exprimé une certaine résistance au mode d'apprentissage en e-learning. Et en dernier lieu nous avons mis en évidence l'importance du knowledge management qui permet la création de base de connaissances internes à l'entreprise, une dynamique d'apprentissage plus développée que les modèles classiques. Il peut en revanche y avoir un risque de déshumanisation des logiques d'apprentissage.

Pour ce qui du développement des pratiques communicationnelles pour accompagner le changement, Nous avons tout simplement conseillé les managers de reprendre les fondamentaux de la pratique de la communication, à savoir :

- Communiquer à travers des messages claires, lisibles et adaptés aux publics concernés.
- Bien travailler les différents discours en allant à l'essentiel et en pointant bien du doigt où doit y avoir un changement important qu'il soit ou pas.
- Être sûr de bien informer ses salariés avant de communiquer sur le changement en question à travers les médias. En d'autres termes, les salariés ne devraient pas être les derniers à savoir qu'il va y avoir un changement quelconque.
- Ne jamais laisser place à la rumeur ou aux bruits de couloirs.
- Toujours privilégier le face-à-face pour impliquer les différents acteurs du changement.
- Donner de la considération aux acteurs du changement en les impliquant dans la réflexion sur la stratégie à développer suite au changement. Cela permettra probablement de les valoriser.
- Veiller à respecter le plan de communication mis en place pour atteindre petit à petit les différentes étapes de changement.
- Favoriser le partage d'expérience des gens qui ont déjà vécu un changement similaire ou approximatif.
- Toujours mettre en avant les émetteurs de bonnes idées à travers la création d'une plateforme de partage d'idées.
- Finalement, ne pas hésiter à faire appel à des accompagnateurs spécialisés, des cabinets de conseils ou des praticiens ayant de l'expérience sur le terrain.

Nous espérons très fortement que la S.C.I.B.S finira par soigner sa communication interne et pensera à former, coacher et faire accompagner ses salariés en matière de communication, interne soit elle ou externe.

#### Références :

- Alain Milon, Michel Jouve .(1996). Communication et organisation des entreprises, *édition Bréal*, Paris, France.
- Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen .(2020). Communicator, toute la communication pour un monde responsable, 9<sup>ème</sup> édition, *dunons*, Parisn juillet.
- BAREIL, C. et A. SAVOIE .(2002). « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, Transformer l'organisation, collection Racines du savoir, Montréal, HEC.
- Béatrice Galinon-Méléne .(2012). « la communication interne : une approche croisée », Communication et Organisation, mis en ligne le 26 mars 2012.

- BRASSARD, A .(1996). «Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations » dans Tome 1 : Changements organisationnels, collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada : Presses Inter- Universitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena.
- Christiane Dermers, de la gestion du changement à la capacité de changer, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui.
- Christopher Barlett, Richard Luecke, Michael Roberto, Alan J.Rowe et Michael Watkins .(2020). La bible du manager, *Harvard Business Review*, Edition Pisma, Janvier.
- David Autissier et Jean-Michel Moutot .(2017). La boîte à outils de la conduite du changement, *édition Dunos*, Décembre.
- Eric Cobut, Christine Donjean .(2015). La Communication Interne, 2ème édition, *EdiPro*, l'Édition Professionnelle, Liège, Belgique.
- FEROUANI Belkacem .(2004). la communication interne en entreprise ; Essai d'analyse à travers l'exemple de l'ENCG Magnia, Mémoire de Magistère.
- Frédéric Laloux .(2015). Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirés, Les Editions Diatein, Octobre.
- H. B. Jones .(2001). « Magic, Meaning and Leadership : Weber's Model and the Empirical Literature », Human Relations, juin.
- Kanter and Co .(1992). organizational behavior and change management.
- LEWIS, B .(1999). Change can be painful, so it's natural for people all over the company to resist, InfoWorld, *Framingham*, vol. 21 (24).
- Pierre de Saint Georges .(2013). « culture d'entreprise, communication interne et stratégie de changement », communication et organisation. Mis en ligne le 26 mars.
- Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen .(2012). Communicator, toute la communication d'entreprise, 6ème édition, *Dunod*, Paris, France.