

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA



La communication d'entreprise : PSA Peugeot Citroën Slovakia

Diplomová práce

Autor: Bc. Anna Rumančíková

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Olomouc 2015

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Academic Year: 2014/2015

Study Programme: Filologie
Form: Prezenční
Branch/comb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Document for registration DIPLOMA STUDENT'S THESIS

Submits:	ADDRESS	PERSONAL NUMBER
Bc. RUMANČÍKOVÁ Anna	Dadanova 3385/1, Žilina	F130317

TOPIC IN CZECH:

Communication d'entreprise: PSA Peugeot Citroën Slovakia

THESIS TITLE IN ENGLISH:

Enterprise communication: PSA Peugeot Citroën Slovakia

SUPERVISOR:

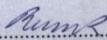
doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. - KRF

RESEARCH PLAN:

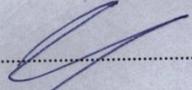
1. Communication en générale - histoire et théories
2. Communication interne et externe - méthodes et outils
3. Société PSA Peugeot Citroën Slovakia - présentation du groupe, secteur d'activité, stratégie
4. Communication chez PSA - activités en communication interne et externe

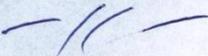
List of recommended literature:

- *Philip Kotler, Bernard Dubois-Marketing Management, 10e édition, Paris: Publi-Union editions, 2000, ISBN 2-85790-123-2
- *Claude Duterme-La communication interne en entreprise: L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, Bruxelles: De Boeck et Larciens s.a., 2002, ISBN 2-8041-4005-9
- *Thierry Libaert, Marie-Helene Westphalen, Communicator toute la communication d'entreprise, 6e édition, Paris: Dunod, 2012, ISBN 978-2-10-058247-1
- *Iveta Horáková, Dita Stejskalová, Hana Škapová-Strategie firemní komunikace, Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-178-2

Student's signature: 

Date: 22/06/15

Supervisor's signature: 

Date: 

Déclaration sur l'honneur

Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de master « La communication d'entreprise : PSA Peugeot Citroën » sous la responsabilité du directeur de mémoire et avoir cité toutes les sources d'informations disponibles.

Mistopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „La communication d'entreprise : PSA Peugeot Citroën“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny podklady a literaturu.

À Olomouc le

Signature:

Remerciements

Je tiens à remercier Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr., en tant que directeur de mémoire, ainsi que Monsieur Geoffroy Yrieix Bletton, qui a eu la gentillesse de lire ce travail et offrir l'aide et les conseils tout au long de la réalisation de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à l'équipe du service de communication de PSA Peugeot Citroën Slovakia, en tête avec Monsieur Peter Švec, responsable de la communication PSA Peugeot Citroën Slovakia pour m'avoir donné la possibilité de rentrer dans le monde de la communication d'entreprise en m'intégrant dans son équipe. Je remercie à toute équipe de m'avoir soutenue tout au long de mon stage, de me fournir les informations nécessaires pour l'élaboration de ce travail et de faire partager leurs connaissances et leurs expériences précieuses.

Merci à tous et toutes.

Contenu

L'introduction.....	7
1. La communication.....	9
1.1. Le processus de communication.....	9
1.1.1 Les conditions d'une communication.....	11
1.2. La communication verbale et non verbale.....	12
1.3. Les barrières en communication.....	13
1.3.1 La communication interculturelle.....	14
1.4. La conclusion de chapitre 1.....	14
2. La communication d'entreprise.....	16
2.1. Les acteurs de communication d'entreprise.....	17
2.1.1 Les Syndicats.....	17
2.2. Le rôle et les missions du service de communication.....	18
2.3. Le plan de communication.....	20
2.4. La conclusion de chapitre 2.....	22
3. La communication interne.....	24
3.1. Les objectifs et les principes de communication interne.....	25
3.1.1 La communication managériale.....	25
3.2. Les outils de communication interne.....	27
3.2.1 Le journal interne, le flash et l'affichage.....	27
3.2.2 La réunion.....	28
3.2.3 Les médias sociaux de la société.....	29
3.3. La conclusion de chapitre 3.....	29
4. La communication externe.....	31
4.1. Les objectifs de communication externe.....	31
4.2. Les outils de communication externe.....	33
4.2.1 Le logo.....	33
4.2.2 Les relations presse et médias.....	34
4.2.3 L'événementiel.....	35
4.2.4 Le parrainage : le sponsoring, le mécénat.....	36
4.3. La conclusion de chapitre 4.....	37
5. La communication de la crise.....	39

5.1.	Les types de crise	39
5.2.	La gestion de la crise de point de vue de la communication	40
5.3.	La conclusion de chapitre 5.....	41
6.	PSA Peugeot Citroën Slovakia	42
6.1.	Le secteur d'activité	42
6.1.1	Le marché de l'industrie automobile est son évolution	42
6.1.2	La concurrence	43
6.1.3	La demande, la clientèle et les tendances d'achats.....	44
6.2.	L'histoire	45
6.2.1	L'histoire du groupe	45
6.2.2	L'histoire de l'usine à Trnava	46
6.3.	La stratégie du groupe	47
6.4.	Les chiffres clés et les faits marquants 2014.....	51
6.5.	La production	52
6.5.1	Les modèles de Trnava.....	53
6.5.2	Les technologies uniques à Trnava	56
6.6	La conclusion de chapitre 6.....	57
7.	La communication de PSA Peugeot Citroën Slovakia	59
7.1.	La communication interne	59
7.2.	La communication externe	63
7.3.	La conclusion analytique et les recommandations	66
	La conclusion.....	68
	Résumé.....	72
	Zhrnutie.....	73
	Annotations.....	74
	Bibliographie	75
	Table des abréviations	80
	Table des annexes.....	81
	Annexes.....	82

L'introduction

« La communication est une compétence que vous pouvez apprendre. C'est comme une bicyclette ou en tapant. Si vous êtes prêt à travailler, vous pouvez rapidement améliorer la qualité de every partie de votre vie. »

B. Tracy

Le stage chez PSA Peugeot Citroën Slovakia en service de communication m'a permis d'entrer dans le monde de la communication d'entreprise. Je me suis rendue compte que la communication est un élément de base dans la vie quotidienne comme dans celle d'entreprise. C'est elle qui nous fait avancer, qui assure les relations et nous fournit les informations importantes nécessaires pour le fonctionnement. En cette raison, j'ai décidé de m'intéresser plus au domaine de la communication. Ce mémoire de fin d'études va donc en profitant de mon stage se spécialiser en communication d'entreprise, concrètement en communication de la société PSA Peugeot Citroën Slovakia.

Au cours de cette étude analytique je vais procéder par la méthode déductive. Tout d'abord je vais m'appuyer à la théorie, ensuite l'appliquer dans le cas concret de l'entreprise et l'analyser. Mon but est, à la base de l'analyse, de répondre aux questions : Est-ce que la communication actuelle de PSA Peugeot Citroën Slovakia remplit les objectifs principaux de la communication d'entreprise? Est-ce qu'elle est efficace ou il y a des facteurs à améliorer?

La partie théorique va traiter le sujet de la communication tel comme il est, notamment la notion de communication, ses types, son processus, les conditions d'une communication effective et les barrières la troublants. Ensuite, je vais cibler la communication d'entreprise en général, ses acteurs, son rôle et sa division en communication interne et externe avec ces objectifs et moyens dont dispose l'entreprise pour l'effectuer. Elle comprend aussi le chapitre sur la communication de crise qui fait partie indispensable au sein de chaque entreprise.

Dans la partie pratique je vais m'intéresser à la société PSA Peugeot Citroën comme le groupe et surtout à son site de Trnava. Afin de la comprendre je vais présenter son histoire, son stratégie, ses valeurs et sa production. Après je vais me préoccuper par les activités effectuées en communication interne et externe, et les moyens utilisés. Leur analyse me

permettra de trouver le goulot d'étranglement et éventuellement de proposer les améliorations.

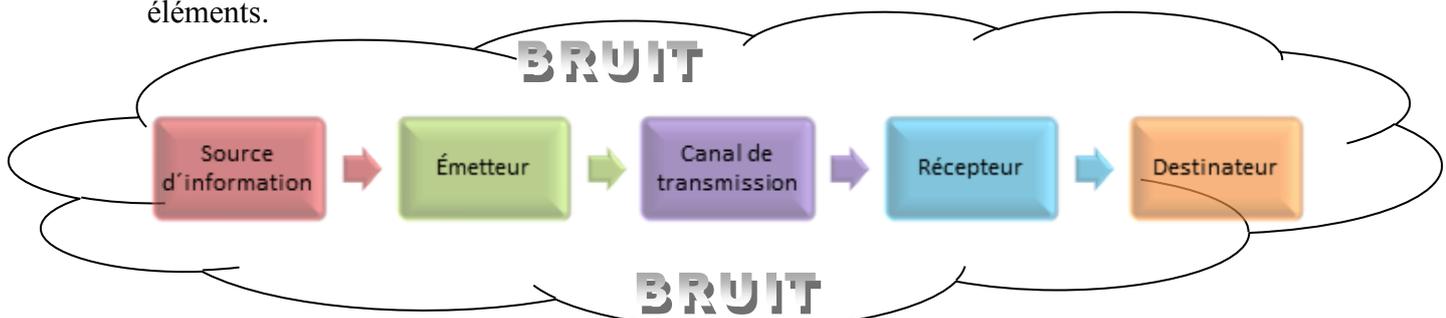
1. La communication

Le mot « communication » a ses origines en mot latin « communicare » qui signifie mettre en commun. Il s'agit donc d'une action de transmission des informations à quelqu'un afin de les réunir et en profiter. La communication joue un rôle important dans la vie courante comme dans celle de l'entreprise. Elle peut être comprise de deux points de vue. Premièrement nous pouvons réfléchir sur la notion d'information. Aujourd'hui nous disons que nous vivons à l'époque d'information. Grâce à l'évolution des techniques informatiques et de la communication le monde est envahi par les informations qui sont accessibles facilement et presque en temps réel. C'est pourquoi il est nécessaire de bien gérer les informations disponibles, choisir celles dont nous avons vraiment besoin et qui sont à transmettre. Deuxièmement, la communication peut être vue de côté psychologique. Avoir les capacités pour gérer la relation avec les personnes, c'est à dire savoir écouter, analyser les paroles, les gestes etc. pour bien décrypter le message, tout simplement être un psychologue amateur.

1.1. Le processus de communication

La problématique de la communication a suscité la réflexion des scientifiques qui ont défini des approches variées expliquant le processus de communication. Ci-dessous nous allons détaillé quelques-unes d'entre eux, notamment l'approche mécaniste, psycholinguistique et technique.

Selon l'approche mécaniste, le mécanisme de la communication est composé de cinq éléments.



Elle comprend la source d'information, l'émetteur, le canal de transmission, le récepteur et le destinataire. En analysant ce schéma nous pouvons constater que le message se dégrade « en route » entre sa source et son destinataire puisque la transmission passe par plusieurs éléments.¹ La dégradation peut être expliquée par le fait de compréhension différente par chaque élément et aussi par le bruit se trouvant autour qui de même modifie et influence le message de source.

Ensuite le processus de communication est traité de point de vue psycholinguistique où nous nous intéressons à la perception de message ou d'information transmise. Nous nous posons des questions sur :

- ce que je pense ;
- ce que je veux dire ;
- ce que je dis ;
- ce que récepteur entend ;
- ce que récepteur comprend ;
- ce que récepteur retient.²

Dernièrement, il y a l'approche technique qui comprend la communication comme un outil pouvant résoudre un autre problème, souvent difficulté provenant d'une mauvaise communication. Le processus est donc suivant. Tout d'abord le responsable détecte le problème, ses causes, ensuite il utilise la communication comme la solution et créer une action de communication adéquate au problème.³

¹WESTPHALEN, M.H., LIBAERT, T. *Communicator - 5e édition: Le guide de la communication d'entreprise*. Paris : Dunod, 2009. p. 6.

²WESTPHALEN, M.H., LIBAERT, T. *Communicator - 5e édition: Le guide de la communication d'entreprise*. Paris : Dunod, 2009. p. 7.

³WESTPHALEN, M.H., LIBAERT, T. *Communicator - 5e édition: Le guide de la communication d'entreprise*. Paris : Dunod, 2009. p. 8.

1.1.1 Les conditions d'une communication

Le modèle mécaniste que nous avons étudié précédemment nous permet également d'identifier les conditions pour une communication efficace. Premièrement, l'émetteur doit bien connaître son public, son cible, ou bien le récepteur du message, et de suite coder son message de manière que le récepteur puisse le décoder. Ensuite il faut soigneusement choisir le canal de transmission et des supports, qui devraient refléter l'intention, l'objectif du message transmis. La difficulté en communication sont les « bruits » dans l'environnement, c'est à dire que chaque individu est exposé à tous les messages diffusés et s'est à lui de sélectionner. C'est pourquoi le communicateur devrait donc concevoir un message qui capte l'attention ou qui est dans une certaine manière le récepteur en a besoin.⁴

Ensuite c'est l'écoute ou bien savoir écouter qui est perçue comme la base de la communication. Selon les scientifiques en processus de communication elle participe de 45% à 53%. L'écoute n'est pas évidente, même si tout le monde pense qu'il s'agit de quelque chose de naturel, puisque nous avons tous les oreilles pour écouter. Mais en réalité 80% de la population ne sait pas écouter. À la base de la recherche de la société Sony nous proclamons que d'un discours de dix minutes celui qui écoute analyse et mémorise de 20% à 50% de ce qu'il a entendu, dans 48 heures il oublie la moitié et donc le résultat est qu'il ne retient qu'entre 10% et 25%. L'écoute est l'activité qu'il faut apprendre, mais ce processus est l'un des plus dur. Nous distinguons plusieurs types d'écoute :

- écoute critique – l'approche d'évaluation où nous écoutons dans le but d'analyser, faire des remarques ;
- écoute empathique – concentrée plutôt sur les sentiments en analysant la communication pourquoi cela a été dit de telle ou telle manière ;
- écoute-recherche d'information – l'important est la capacité d'identifier les idées principales ;
- écoute active – l'objectif est d'avoir et de retenir le plus d'informations possible et de donner un retour, feedback. Nous essayons d'atteindre la

⁴ KOTLER, P., DUBOIS, B. *Marketing management 10 édition*. Paris : Publi Union Editions, 2000. p. 554.

communication idéale, c'est à dire d'éliminer les bruits et les barrières en écoutant attentivement.⁵

1.2. La communication verbale et non verbale

Les idées sont en communication exprimées à l'aide des éléments variés de la communication verbale et non verbale.

Selon la définition la communication verbale est la façon de s'exprimer à l'aide de la langue. Nous distinguons deux formes, la communication écrite ou parlée. Elle est composée d'un message transmis et de ses supports comme la rhétorique, le questionnement, l'argumentation, l'objection, la diction et d'autres. La base est le mot, la parole. En prenant la parole il est nécessaire de bien gérer la qualité et la quantité du discours et aussi la façon de sa transmissions, notamment l'intensité de la voix, la vitesse, les silences.⁶ La communication verbale est une science complexe qui nécessite plus d'intérêt, c'est pourquoi nous n'allons pas rentrer dans les détails dans ce travail destiné principalement à la communication de l'entreprise.

La communication non verbale est le processus de communication sans mots où les informations sont transmises à la base de la perception et de l'attitude d'interlocuteur. Elle est naturelle, plus ancienne, plus riche, plus émotive et en communication face à face représente presque 85%.⁷ Les éléments de la communication non verbale, dont la signification est souvent plus fondamentale que les simples paroles, accompagnent la communication verbale et aident mieux comprendre interlocuteur. Il est nécessaire d'apprendre à « lire » et de bien interpréter les symboles, les gestes, la perception des facteurs du temps et de l'espace. La communication non verbale se manifeste de différentes manières suivantes :

- mouvements physiques et corporels – visage, regard, gestes, mimique, allure ;

⁵VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada publishing, 2008. p. 46-47.

⁶VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada publishing, 2008. p. 112.

⁷VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada publishing, 2008. p. 54.

- manifestations sensorielles et personnelles – odeurs, respiration, couleurs ;
- paralangage – voix, vitesse et volume de parole, silence et d’autres ;
- rapport au temps – perception du temps, ponctualité, retard, organisation temporelle (emploi du temps, les priorités) ;
- utilisation de l’espace – distance personnelle et sociale (zone d’intimité et d’autonomie) ;
- environnement physique – organisation spatiale, décoration, éclairage.⁸

Tous les facteurs mentionnés soulignent ou par contre redoutent et dénie ce qui est dit verbalement.

1.3. Les barrières en communication

La notion de barrières en communication regroupe les problèmes et les faits qui doivent être dépassés pour pouvoir effectuer la communication ou empêchent entièrement la communication. Les obstacles les plus fréquents sont la communication inadéquate, mauvais choix de canal de transmission, le langage inadapté, les informations incomplètes, différence des personnes au niveau de sexe et de culture, non écoute et d’autres éléments menaçants la communication.⁹

Au niveau d’entreprise comme la barrière en communication nous trouvons le blockage des informations en hiérarchie. Il y a un élément qui ne les transmet pas et donc elles n’arrivent pas aux destinataires en bas hiérarchique. Concernant la communication de bas vers le haut ou bien le retour nous percevons surtout le manque de confiance en direction, sentiment d’instabilité, mécontentement général provenant de la situation ou des conditions au travail ou tout simplement la règle non-écrite de ne pas parler qui peut provenir de l’histoire de l’entreprise.

⁸MEIER, O. *Management interculturel*. Paris : Dunod, 2004. p. 196 et 197.

⁹VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací Efektivní komunikace v praxi*. Praha :Grada publishing, 2008. p. 37.

1.3.1 La communication interculturelle

La globalisation a amené un nouvel enjeu aux entreprises. Vu qu'elles sont devenues européennes voire mondiales, elles se sont implantées dans les différents pays étrangers et en embauchant des employés avec des nationalités variées sont devenues multinationales. Elles doivent donc faire face aux difficultés provenant de la communication interculturelle. C'est un vrai défi pour les managers dirigeant les équipes composées des individus de profils différents.¹⁰

La première barrière que nous trouvons dans la communication interculturelle est le langage différent. Puisque le langage est la base de la communication il est impossible de communiquer si nous ne comprenons pas de langue. Il est possible de déduire le message à l'aide de la communication non verbale, mais le cible de l'interlocuteur n'est pas évident.

Ensuite il y a la perception et la compréhension des faits variés (des objets, des couleurs etc.) qui est influencée surtout par la culture donnée, ses habitudes, l'éducation, les conditions et la qualité de vie. Ces éléments mentionnés sont uniques pour chaque pays et nationalité. Il est donc nécessaire de bien connaître la culture de partenaire en communication.

En interculturelle il faut faire attention aussi à la communication non verbale. Pour éviter le mal compris il est nécessaire de connaître la signification des gestes dans la culture donnée puisque chaque culture peut expliquer le même geste de manière différente et même opposé ce qui peut causer des graves malentendus. Par exemple pour les Indiens un mouvement de tête de droite à gauche exprime une affirmation tandis que pour un Européen ce geste signifie une négation.

1.4. La conclusion de chapitre 1

L'homme est un être social, il ne peut pas exister sans communauté et sans parler avec ses confrères. La communication fait partie aussi de la vie d'entreprise. Elle est un élément

¹⁰ MEIER, O. *Management interculturel*. Paris : Dunod, 2004. p. 188 et 191.

vital qui sert à transmettre les informations importantes sur la stratégie, la production, les projets et sur tout ce qui assure le fonctionnement de la société en général.

La communication est un processus qui est expliqué par les différentes approches. L'approche mécaniste reconnaît cinq éléments qui composent la communication, notamment la source d'information, l'émetteur du message, le canal de transmission, le récepteur et le destinataire final. Ce processus est en permanence déstabilisé par les bruits autour. Puis, elle peut être analysée par l'approche psycholinguistique où nous nous intéressons plutôt à la pensée de l'émetteur et du récepteur à ce que chacun d'entre eux pense, entend, veut dire et comprend et finalement dit et retient.

Pour une communication efficace certaines conditions doivent être accomplies. Premièrement, l'émetteur devrait bien connaître son public, créer un message adapté à lui et de même choisir le canal de transmission convenable. Aussi il faut penser aux bruits qui déforment le message et donc essayer de les éliminer au maximum en par exemple changeant le moyen ou l'endroit. Ensuite l'importance est posée sur l'écoute active. Selon les recherches les gens ne savent pas écouter. Écouter activement veut dire d'être capable de reformuler, poser des questions et retenir ce qui est dit. Écouter est à apprendre.

Nous distinguons la communication verbale dont la base est un mot, et la communication non verbale qui comprend les gestes. Les deux types s'accompagnent et rendent la communication et la compréhension plus facile.

En revanche, il existe des barrières qui empêchent la communication effective et de valeur. Tout d'abord ce sont les éléments de la communication inadaptés, comme le langage, le public très variés, le canal de diffusion, non écoute et non intérêt. Puis, dans les sociétés multiculturelles nous rencontrons l'incompréhension causé par la différence des cultures, perceptions et explication différente des faits.

2. La communication d'entreprise

« La communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échange au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement. »¹¹

Chaque société ambitieuse, désirante les clients et les salariés contents doit bien gérer sa communication et ses activités concernant la transmission des informations et de l'image de marque.

La communication est une stratégie qui contribue au maintien et au développement des relations entre les acteurs d'entreprise. Nous distinguons la communication interne et externe auxquelles nous allons nous intéresser dans les chapitres suivants. De plus elle joue un rôle important en formation d'image d'entreprise. En effet elle convertit son identité en image, qui est formée par le public à la base de la communication diffusée.¹² Elle évolue en permanence, les nouvelles technologies et mode de vie amènent et demandent les nouvelles approches et l'utilisation des nouveaux outils. Pour cette raison il est nécessaire de mener la veille et se former régulièrement dans ce domaine. Une communication effective doit viser les objectifs qui sont traduits par l'acronyme AIDA, c'est à dire Attirer l'attention, créer l'Intérêt, provoquer le Désir et entraîner l'Action, comportement désiré.¹³

¹¹LIBAERT, T., WESTPHALEN, M.H. *Communicator toute la communication d'entreprise, 6e édition*. Paris : Dunod, 2012. p. 13.

¹²HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace 2.rozšířené vydání*. Praha : Management Press, 2008. p.61.

¹³TREMBLAY, B. *Aide-mémoire pour l'élaboration d'un plan de communication*. Québec: Direction des communications, Développement économique et régional, Direction du développement des entreprises et des affaires, 1996. p.5.

2.1. Les acteurs de communication d'entreprise

L'entreprise communique en permanence avec différents acteurs qui sont intéressés par l'évolution ou bien les activités de l'entreprise, les faits qui influencent leur propre existence. Nous allons choisir quelques-uns, sachant qu'il y en a beaucoup d'autres. Le processus de la communication sera plus détaillé dans les chapitres sur la communication interne et externe. En gros il y a des employés qui traitent surtout la question de la stabilité d'emploi et de développement de la carrière, des salaires et des avantages. Les employés sont suivis ou bien représentés par les syndicats qui négocient avec l'employeur les conditions de travail à la place de tous les employés. Ensuite il y a des clients qui se concentrent au produit ou service, sa qualité, son prix. Puis les médias cherchant les informations et les curiosités. Aussi il y a les institutions publiques et de contrôle protégeant les intérêts dits publiques c'est à dire le respect de loi, le paiement des taxes, la compétitivité, l'emploi, la sécurité, la qualité et d'autres.¹⁴

2.1.1 Les Syndicats

Les syndicats opèrent en général comme « relais » entre le management et le personnel, les ouvriers. Pour une bonne communication et fonctionnement de la société ces deux éléments devraient collaborer. La logique des deux côtés est différente c'est pourquoi l'incompréhension est née, donc l'un des défis de la communication est d'amener les parties à se mieux connaître, respecter et de créer les conditions pour mener un dialogue constructif afin de trouver une solution. La relation entre les syndicats et l'entreprise est régie par la législation. D'un côté les relations formelles données par la loi sont vues comme une expression de partenariat, de responsabilité partagée et de l'implication afin de rendre l'entreprise véhiculer

¹⁴HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace 2. rozšířené vydání*. Praha : Management Press, 2008. p.97.

et de l'autre côté permettent aux syndicats de mieux entrer dans la société et participer à la pris de décision.¹⁵

Selon la Constitution slovaque les syndicats sont créés indépendamment de l'Etat. Leur création, fonctionnement et disparition est définit par la loi 83/1990 du code sur jumelage des habitants. La relation entre les deux parties – l'employeur et les syndicats est ensuite réglée parle code du travail §230-232, qui définit leurs droits et leurs devoirs. Le déroulement de la négociation collective elle-même est spécifié dans la loi 2/1991 du code sur la négociation collective

Le résultat de la négociation collective entre les deux acteurs est la convention collective. Afin de gagner les meilleures conditions pour les employés les syndicats profite des différents moyens de pression comme par exemple la grève. Ce moyen engage tous les employés et donc exprime mécontentement général des salariés.

Au niveau de la communication d'entreprise se pose un problème que souvent ce n'est pas service de communication qui mène la discussion avec les syndicats mais le service des ressources humaines et sociales et donc les « bruits » en communication apparaissent.

2.2. Le rôle et les missions du service de communication

Le fait que l'entreprise communique avec les acteurs multiples dont chacun a ses exigences spécifiques et demande l'approche différente a élargi les rôles de communicateur. Premièrement, il n'a pas plus pour but de tout simplement informer ou bien faire passer un message comme-t-elle. Par contre il est obligé de communiquer en vrai sens du mot, c'est à dire d'écouter activement le retour et l'analyser comme l'impact d'un message diffusé. Le

¹⁵COBUT, E., DONJEAN, Ch. *La communication interne: 2eme édition*. Liège : Edipro, 2015. p. 87-89.

disponible

sur : <https://books.google.fr/books?id=CWNTBgAAQBAJ&pg=PA198&dq=communication+interne+d%C2%B4entreprise&hl=sk&sa=X&ei=YsqLVZqMHsZrUs-eiqAB&redir_esc=y#v=onepage&q=communication%20interne%20d%C2%B4entreprise&f=false>

communicateur est entièrement engagé en management puisque c'est surtout lui qui participe au développement de la politique et de la stratégie de communication. Aussi son rôle repose en veille communicationnelle, il stimule la communication les besoins actuels de la société. Dernièrement, il assure la formation en communication et la conseille aux acteurs de la communication en interne.¹⁶

Concernant les fonctions du service de communication elles peuvent être distinguées selon les processus qui copient l'organisation hiérarchique, notamment nous y trouvons le processus managérial, opérationnel et de support.

Premièrement, le rôle managérial comprend l'écoute avec l'objectif de découvrir les attentes de cible, anticiper le déroulement et préparer la réaction. Ensuite il y a la recherche et le développement dans le domaine de communication qui consiste en préparation de la stratégie et du plan de communication, en évaluation des actions réalisées, leur impact et en conseil aux autres acteurs de la communication. Aussi, c'est la régulation et la stimulation représentés par le « monitoring », la veille à l'intégration des actions et leur exécution par les responsables choisis et la création de réseaux de communication. De plus nous plaçons en processus managérial la gestion de crise, la problématique que nous allons traiter dans le chapitre indépendant.

Deuxièmement, il y a le processus opérationnel traitant les besoins de communication c'est à dire de fournir l'information où c'est nécessaire, créer le système d'information interne, la base des documents et gérer les canaux de communications. Pour connaître ces besoins les sondages sont menés et évalués régulièrement.

Finalement nous parlons de rôle d'un support ou d'appui. En cas de l'entreprise internationale ou des documents destinés pour le milieu international c'est le service de communication qui assure la traduction. Aussi il peut se retrouver en rôle de médiateur au moment où un conflit apparaît.¹⁷

¹⁶COBUT, E., DONJEAN, Ch. *La communication interne: 2eme édition*. Liège : Edipro, 2015. p.92. disponible sur : <https://books.google.fr/books?id=CWNTBgAAQBAJ&pg=PA198&dq=communication+interne+d%C2%B4entreprise&hl=sk&sa=X&ei=YsqLVZqMHsZrUs-eiqAB&redir_esc=y#v=onepage&q=communication%20interne%20d%C2%B4entreprise&f=false>

¹⁷COBUT, E., DONJEAN, Ch. *La communication interne: 2eme édition*. Liège : Edipro, 2015. p.61.

2.3. Le plan de communication

« *Il n'y a pas de communication d'entreprise sans le plan de communication* »

T.Libaert

Avant de se lancer en écriture et en diffusion des informations il est favorable de préparer sa stratégie de communication afin d'éviter les erreurs et les événements inattendus. La stratégie peut être exprimée par un plan de communication. Ce plan impose aux communicateurs certains principes et règles à respecter mais il est bien sur nécessaire de les adapter aux besoins et aux conditions actuelles de l'entreprise donnée.¹⁸

Le plan de communication comprend plusieurs étapes qui peuvent varier selon le domaine communiqué et la société elle-même. En général il y a cinq phases, notamment la définition de l'objectif et des moyens, spécification des cibles, création de message, choix des canaux de distribution et l'évaluation.

Tout d'abord, il est nécessaire de **définir l'objectif et les moyens** que nous avons à disposition pour la communication donnée. En effet cette première étape devrait répondre à la question: « qu'est-ce que nous voulons obtenir par cette communication, quel résultat voulons-nous atteindre ? ». Il peut y être un ou plusieurs objectifs. Nous appliquons le principe SMART. C'est à dire qu'ils soient Spécifiques (claires et délimités), Mesurables (possibilité de vérification selon les indicateurs définis au préalable), Acceptables (corrects), Réalistes (connaître les limites), Temporelles (avec un délai). Plus nous attendons de la communication plus elle doit être intensive et interactive. L'élément qui influence la communication fortement sont des moyens que nous avons à disposition. Nous pouvons les différencier en moyens financiers, matériels, humains et d'autres. Autrement dit nous définissons le budget qui est disponible pour cette concrète communication, les personnes engagés, les délais, les

¹⁸LIBAERT, T. *Le plan de communication-définir et organiser votre stratégie de communication, 4eme édition.* Paris : Dunod, 2013. p.1et5.

disponiblesur:<https://books.google.fr/books?id=5tt9IDfOPawC&pg=PA61&dq=le+plan+de+communication&hl=sk&sa=X&ei=D3GWVZvEPIGxU7KdgtAH&ved=0CEEQ6AEwAw#v=onepage&q=le%20plan%20de%20communication&f=false>

canaux de communication et autres moyens techniques comme par exemple matériel pour la présentation.¹⁹

Deuxièmement, l'un des clés de la communication réussie est une bonne analyse et **définition des cibles**. Le but est de répondre à la question « qui ou quel groupe de personnes nous voulons atteindre, informer, influencer, motiver ou sensibiliser ? ». L'analyse comprend l'importance et implication de chaque groupe, son accessibilité, sa conviction, ses connaissances et sa localisation ce qui peut mener encore à une subdivision de ce groupe et donc meilleure choix de message et de canal de sa diffusion.

Après avoir identifié les moyens et définit le cible et l'objectif de la communication nous allons réfléchir sur **le message** lui-même. Nous allons réfléchir sur les questions quoi dire, comment le dire et qui doit le dire. Comme Kotler et Dubois ont dit, émettre une communication revient à imaginer ce qu'il faut dire pour provoquer la réponse ou le comportement désiré chez le récepteur.²⁰ La structure du message et son format est important. Le récepteur est influencé par tous les éléments comme : la rhétorique, la présence ou l'absence de la conclusion, qui peut être compris négativement si cela n'est pas selon ses idées et d'autres. Nous réfléchissons sur la manière de s'exprimer (par les mots ou par les images), nous pensons aux besoins de groupe ciblé et aux objectifs définis.

La phase nous pouvons dire finale repose en **choix de moyen de communication**. Actuellement, à l'époque de l'évolution permanente des technologies et des logiciels facilitants la communication et vie sociale, les entreprises ont à disposition les outils de communication variés et adaptables selon les besoins. Nous allons les présenter concrètement dans le chapitre suivant.

Ayant défini les objectifs, les moyens, les cibles, formulé le message et choisi le moyen, la communication est prête à être diffusée.

Après la diffusion du message préparé nous allons avancer vers **l'évaluation** de la communication réalisée. Dans le but d'améliorer et surtout d'éviter les fautes dans l'avenir

¹⁹ Guide pour les communicateurs fédéraux, COMM Collection, N°12. *Etablir le plan de communication d'un projet*, p.5. [en ligne]. [consulté le 9.7.2015]. Disponible sur : <http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_commcollection12_communicatieplan_fr_tcm119-3356.pdf>

²⁰ KOTLER, P., DUBOIS, B. *Marketing management 10 édition*. Paris : Publi Union Editions, 2000. p.559.

nous allons mesurer son efficacité et son impact réel par rapport aux objectifs définis au préalable.

En général le plan de communication finalisé se compose d'un plan de communication visuel et d'un planning. Le plan de communication est souvent sous forme d'un ligne de temps où nous trouvons tous les actions à effectuer pour tous les cibles. Par contre le planning est sous forme d'un tableau qui détaille chaque action de la communication planifiée, c'est à dire la date, l'objectif, la cible, le moyen, la fréquence, les responsables et cetera.²¹

2.4. La conclusion de chapitre 2

Actuellement, chaque entreprise est obligée de communiquer afin d'atteindre ses objectifs, de réussir en concurrence et d'avoir les clients et les employés satisfaits. Selon la cible elle est différenciée en communication interne et externe. L'entreprise communique avec les acteurs variés, notamment et les plus importants sont les employés, les clients, les médias, les institutions publiques ou les syndicats représentant les intérêts des employés.

La communication d'entreprise est effectuée par le service de communication. Sa mission n'est pas seulement informer mais assurer que la communication passe dans deux sens, c'est à dire de la hiérarchie vers les employés et inversement il faut que la direction écoute les suggestions et les idées de ses collègues. Il participe aussi à la création de la stratégie de communication et forme les autres acteurs en ce domaine. Son rôle est distingué selon le processus qu'il soutient. Nous pouvons donc parler du rôle managérial reposant en écoute et en planning de communication selon le monitoring des besoins, du rôle opérationnel assurant la transmission de l'information au moment et le lieu de besoin, et du rôle d'appuie.

Pour chaque activité ou un projet un plan de communication est préparé. Premièrement, le responsable définit l'objectif qui doit être claire, mesurable, acceptable,

²¹ Guide pour les communicateurs fédéraux, COMM Collection, N°12. *Etablir le plan de communication d'un projet*. p.12. [en ligne]. [consulté le 9.7.2015]. Disponible sur :<http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_commcollection12_communicatieplan_fr_tcm119-3356.pdf>

réaliste et temporel et aussi les moyens disponibles. Il définit aussi les cibles, c'est à dire les groupes que la communication donnée veut atteindre, les motiver, les influencer. Ensuite le propre message est formulé, structuré de manière adéquate à l'égard de l'objectif et de la cible et diffusé par le canal de communication choisi. Après l'évaluation est effectuée dans le but de découvrir les erreurs pour les éviter dans la communication prochaine.

3. La communication interne

Première partie de la communication d'entreprise est la communication interne. Son objectif principal est « *de mettre en commun, d'échanger, de partager, différentes informations, en vue d'améliorer la compréhension des acteurs et favoriser des relations internes constructives* »²². Autrement dit elle assure la transmission des informations entre la direction, le management et les employés, afin d'améliorer la synergie, la performance de l'entreprise et profiter des connaissances collectives.

Les règles de la communication interne efficace selon Martin Onofrej créateur d'AICO (The Association for Internal Communications) sont suivantes :²³

1. *Ce sont les résultats qui sont importants, pas les activités* – Dans la communication il faut se poser tout d'abord la question qu'est-ce que nous voulons que les employés fassent sous l'influence de notre communication. L'activité qui ne change rien, ne provoque aucun changement du comportement n'est qu'une perte du temps.
2. *Le business* - la communication est un investissement qui doit apporter les résultats.
3. *Ne pas gérer en aveugle* – le communicateur doit connaître son public, ses problèmes, ses pensées afin de pouvoir devenir un bon médiateur des idées des leaders mais aussi de retour des employés.
4. *Les gens ont deux oreilles et une bouche* – cela devrait être la même chose pour les entreprises – la communication doit être à double sens pour encourager le sens d'engagement chez les employés et aussi pour que la communication soit effective et apporte le fruit.
5. *Travailler avec les données* – communiquer les résultats et les informations sur les processus.
6. *Les managers sont importants* – en général les managers sont le meilleur canal de, mais il est nécessaire de bien gérer les sujets que les managers vont communiquer et surtout les aider avec la manière de transmissions d'information et avec le planning.
7. *Oublier les outils de communications magiques* – actuellement nous avons beaucoup d'outils de communications à dispositions mais la base est une bonne implémentation

²²MEIER, O. *Management interculturel*. Paris : Dunod, 2004. p. 189.

²³AICONews, máj 2015, p. 6

et utilisation de ses outils modernes. L'efficacité de tous les outils de communication repose en formation pertinente.

3.1. Les objectifs et les principes de communication interne

En général la communication interne assure la transmission des informations. Pour qu'elle soit effective il faut que cela se passe dans deux sens, entre la direction et ses employés. Le but principal est d'un côté d'informer les employés des activités et des cibles de la société et de l'autre côté de leur donner la possibilité de s'exprimer, de participer en gestion de la société en apportant leurs idées. La communication est donc un moyen de développement de la confiance, de la fidélité, de la motivation et de convaincre les employés d'adhérer au projet. Pour s'engager et pour faire au mieux son travail l'employé a besoin de connaître les objectifs des tâches qu'il exerce, de voir leur nécessité et donc se sentir important pour la société. Aussi l'engagement est exprimé par l'écoute, c'est pourquoi nous effectuons des sondages pour connaître l'évaluation ou les suggestions des employés. Les sondages s'intéressent aux projets en cours de traitement ou ceux préparés, aux problèmes, à l'évolution d'un processus, à la compréhension des cibles, et d'autres.²⁴ Nous disons que l'employé est un miroir de l'entreprise. S'il est content l'image de son société-employeur est satisfaisant. En effet c'est lui-même qui le diffuse dans son entourage.

3.1.1 La communication managériale

Depuis le changement de mode de vie, son accélération et des certains facteurs touchants la gestion de l'entreprise, la communication d'entreprise a évoluée vers la communication managériale ou bien la communication par hiérarchie. Cela est dû au fait que la perception de l'individu et du travail est différente et le système de management par contrôle n'est plus accepté. Aujourd'hui le personnel a besoin de se réaliser, de créer et donc

²⁴HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., *Strategie firemní komunikace 2.rozšířené vydání*. Praha : Management Press, 2008. p. 144.

de participer à la prise de décision. Il n'exerce plus que les instructions mais souhaite d'impliquer lui-même. La communication managériale est donc devenue le moyen de transmissions de la stratégie vers les employés et aussi du retour du bas vers le haut hiérarchique.²⁵ Son but est de mobiliser les collaborateurs pour contribuer à la performance économique et sociale de leur société.

Selon le sondage Baromètre 2013, d'un cabinet de conseil en management, communication et l'opinion interne Inergie en collaboration avec Afcj (l'association française de référence en communication interne) et ANDRH (Association Nationale Directions Ressources Humaines), 98% des managers et responsables hiérarchiques questionnés se sentent bien intégrés en communication interne mais seulement 70% comprennent leur rôle en communication comme important. Moins que la moitié d'entre eux, notamment 42% voient la communication comme levier de performance de l'entreprise. 81% d'entre eux communiquent avec ses collaborateurs surtout pour les naviguer, expliquer une action. Ensuite ils prennent la communication comme le moyen pour maintenir les liens, la dialogue et pour rester à l'écoute. En général un manager consacre 1/5 de son temps pour la communication.²⁶ Pour l'efficacité et pour que la communication devienne un vrai levier de performance il est nécessaire d'assurer la formation régulière.

²⁵ IMBERT, M. *La communication managériale, Méthodes et bonnes pratiques*. Paris : Dunod, 2015. [en ligne]. [consulté le 17.7.2015]. Disponible sur :

<<https://books.google.fr/books?id=j4FyBwAAQBAJ&pg=PT161&dq=la+communication+manageriale&hl=sk&sa=X&ei=mzqeVa7KCMivUYCYjKAL&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=la%20communication%20manageriale&f=false>>

²⁶ *Baromètre Afcj-ANDRH-Inergie 2013 sur la communication managériale*. [en ligne]. [consulté le 11.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.inergie.com/barometre-communication-manageriale/>>

3.2. Les outils de communication interne

Actuellement, l'entreprise dispose de nombreux outils de communication d'un simple message privé destiné à un employé jusqu'à un événement de masse où ne participe pas seulement les employés mais aussi membres de ses familles. Les outils peuvent être divisés en plusieurs groupes selon les types de communication en outils de la communication écrite (journal interne, affichage, dépliants, boîte à idées, le flash), orale (réunions, téléphone), audiovisuelle (vidéos, télévision, radio), numérique (mailing, intranet, réseau social), ou événementielle (événements en entreprise comme par exemple Journée de famille, Journée sportif, Noël). Le choix des outils est adapté aux besoins d'entreprise, c'est à dire convenant à la situation actuelle, à l'objectif et à la cible définie. Dans la partie suivante nous allons nous intéresser plus en détail aux quelques outils de la communication interne les plus fréquents.

3.2.1 Le journal interne, le flash et l'affichage

Les outils assurant la communication descendante, c'est à dire celle d'un haut de la pyramide hiérarchique vers les employés sont le journal interne, le flash et l'affichage.

Chaque entreprise dispose d'un ou plusieurs panneaux d'affichage. Son avantage est qu'il peut être placé dans des endroits fréquents et visibles. Une affiche bien préparée au niveau visuel est capable d'attirer l'attention et provoquer l'envie de sa lecture. Cependant l'affiche dispose de l'espace qui est limité. Le communicateur doit bien le gérer, y placer les informations clés et surtout les coordonnées à contacter pour savoir plus sur le sujet.

La communication régulière est tenue par le journal interne. Il est diffusé sous forme papier ou électronique et transmet les informations aux employés de manière continue et méthodique. Elle contient les articles sur tout ce qui s'est passé, sur les projets et les événements à venir, les témoignages et les réussites des employés, elle annonce les nouvelles

et les stratégies. Elle atteint tous les salariés, les employés comme les cadres, tous peuvent le lire et aussi contribuer à sa création.²⁷

Pour la communication instantanée le communicateur se sert d'un flash. Il s'agit d'un rapide message court au moment des situations exceptionnelles où nous avons besoin d'informer les salariés au plus vite possible.

3.2.2 La réunion

La communication ascendante est assurée par les réunions où la communication se passe face à face entre les managers et les employés ou par les boîtes à idées où les employés ont possibilité de suggérer ses problèmes, ses remarques. Nous distinguons plusieurs types des réunions. Il y en a celles des collègues, de la hiérarchie et des salariés ou de la direction avec les institutions publiques, des groupes d'intérêt. Premièrement, il y a la réunion d'information qui a pour but de transmettre l'information, présenter un nouveau projet, produit et d'autres domaines concernant la société. Deuxièmement, c'est la réunion d'échange où l'importance est posée sur le dialogue et le retour. Elle est convoquée au moment où les responsables ont besoin de connaître par exemple l'opinion sur un sujet. Ensuite nous parlons des réunions pour résoudre les problèmes, trouver des solutions afin de faire évoluer et continuer en conduite du projet. Dernièrement, il y a des réunions de négociation où les partenaires sont réunis autour d'une table commune pour trouver un accord.²⁸ Pour que la réunion soit réussie il est conseillé de la confier à un leader ou bien animateur formé, capable de mener la discussion vers une solution.

²⁷Careerblog-SoniaRochette, l'universde la communication, RH etde la communication interne. [en ligne]. [consulté le 11.7.2015]. Disponiblesur :< <http://sososurlatoile.blogspot.fr/2007/09/les-outils-de-la-communication-interne.html>>

²⁸CHARRA J., COGNET B., DUCOGNON R., DUMAIS N. *Les moyens de communication*. . [en ligne]. [consulté le 11.7.2015]. Disponible sur : <Yannick<http://www.idecq.fr/communication/item/177-les-moyens-de-communication.html>>

3.2.3 Les médias sociaux de la société

Le développement rapide des technologies et la facilité de leur utilisation a poussé la vie vers le numérique et virtuel. La population actuelle s'en sert tout simplement, il fait partie de leurs vies quotidiennes et est devenu naturel.

Les ESM (Enterprise Social Media) sont un des outils qui aident aux sociétés avec les défis comme la productivité, le sens d'engagement et de la communauté, distribution des informations, accès aux connaissances collectives ou la compréhension des besoins et des habitudes des participants.

L'humain est un être social, il a besoin de faire partie d'une groupe, de partager et de savoir que son travail et ses activités ont le sens. Ce sont les médias sociaux qui aident de renforcer les liens entre les managers et les employés. Si l'entreprise comprend ses employés elle peut prendre des mesures pour travailler plus efficacement. La collaboration est encouragée aussi par le développement des applications mobiles qui permettent de travailler en temps réel comme par exemple Sharepoint, Salesforce, ou une sorte des médias sociaux interne Jive, Chatter, Yammer et d'autres. Le numérique interne facilite le transfert des emails de gros volume. Ce problème a été d'habitude résolu par les services externes comme par exemple Dropbox mais la sécurité et la confidentialité était en péril.²⁹

3.3. La conclusion de chapitre 3

La communication interne soutient l'échange, le partage et la transmission des informations au sein de l'entreprise. Elle est une sorte d'un médiateur qui relie la direction avec les employés. Il est souhaité qu'elle se passe dans deux sens, d'un haut vers le bas et aussi inversement pour ne pas seulement donner des ordres et des informations mais d'avoir la vision et les idées des employés. Ce style de communication encourage la motivation, la fidélité, l'implication des employés et renforce le lien avec l'employeur. La transmission est assurée par la communication managériale où d'un côté les responsables hiérarchiques

²⁹AICONews, máj 2015. p. 4.

transfèrent les instructions, la stratégie, les projets d'avenir et de l'autre côté ils écoutent les besoins et les suggestions de ses collaborateurs. Il est important que le responsable soit bien impliqué dans la stratégie de la communication interne et comprenne son rôle décisif.

Pour effectuer la communication interne l'entreprise possède des moyens variés. Nous les différencions en outils de communication écrit, orale, audiovisuelle, numérique et événementielle. En écrit nous profitons d'un journal interne pour une communication régulière, d'un flash afin de faire passer une information importante au plus vite possible et d'un affichage pour informer et attirer l'attention sur les endroits fréquentés. Ensuite il y a les réunions qui se passent à l'oral et les collaborateurs discutent face à face. Elles peuvent être accompagnées par les moyens audiovisuels comme par exemple la vidéo, la présentation et d'autres. Aujourd'hui sont de plus en plus utilisés les outils numériques, virtuels. Ils contentent le besoin humain basique d'être en communauté c'est pourquoi la population se tourne facilement vers ses nouveautés. Concernant la société ils renforcent l'appartenance, la cohésion, le partage des informations rapidement et de gros volume et permettent l'accès aux informations collectives instantanément.

4. La communication externe

Deuxième élément composant la stratégie de la communication d'entreprise est la communication externe gérant les relations publiques (RP) et l'image de la société en externe.

Par rapport à la publicité ou bien la communication marketing, la communication externe dans le sens des relations publiques a moins de contrôle et d'anticipation de comportement des tiers public. Tandis qu'en publicité nous gérons ce qui est dit, à qui et par qui cela est dit et quand, en RP nous ne pouvons pas entièrement influencer qu'est-ce qu'il est dit à propos de notre entreprise, mais c'est grâce à une bonne communication externe qu'il est possible de le corriger. En plus de point de vue de la crédibilité en publicité la société parle de lui-même, il est donc évident qu'elle va diffuser que des messages positifs, pendant que l'information répandue par le public qui est indépendant de la société et qui n'a aucun intérêt est plus crédible. C'est pourquoi il est très important de soigner ses relations à l'externe.³⁰

4.1. Les objectifs de communication externe

« Une activité de mise en place par une entreprise pour créer, établir, maintenir ou améliorer d'une part la confiance, la compréhension et la sympathie, et d'autre part, les relations avec des publics qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution qui conditionnent son développement. »

P. Kotler et B. Dubois

La communication externe possède plusieurs rôles. Malgré les différentes fonctions le message doit être cohérent est claire dans tous les sens.

³⁰ *Efektívna komunikácia spoločnosti prostredníctvom metód a postupov Public Relations.ppt*. p. 12. . [en ligne]. [consulté le 11.7.2015]. Disponible sur :

<http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAAahUKEwjz6reidrGAhXqFNsKHeFtALE&url=http%3A%2F%2Ffrasto.active.sk%2FEfekt%25EDvna%2520komunik%25E1cia%2520spolo%25E8nosti.ppt&ei=KLekVembMuqp7Abh24GICw&usg=AFQjCNHX3NJ27QhG_b3U3gZnFGASCHRUuw&sig2=KSvcUHgimSpT48yXon6mwg&bvm=bv.97653015,d.ZGU&cad=rjt>

Premièrement, elle sert pour gérer et retenir les relations avec les tiers publics surtout avec ses clients, fournisseurs, institutions publics, groupes d'intérêt, tous ceux qui influencent le fonctionnement et le développement de l'entreprise. C'est à la base de la communication que les partenaires extérieurs (commerciaux, financiers, sociaux, politiques et d'autres) se forment les opinions, les attitudes et les comportements à l'égard de la société donnée. En ce qui concerne les institutions publiques c'est le domaine appelé des affaires publiques qui s'en chargent. En effet il traite la communication dite préparatoire. Il s'agit de l'analyse, du monitoring, de l'évaluation des opinions des institutions, de l'évolution de la législation et d'autre, tout en vue d'une activité future nécessitant la collaboration de ces institutions, comme par exemple en cas d'un investissement. Aussi il y a secteur des affaires publiques européennes où les entreprises s'intéressent surtout à la possibilité de profiter des subventions et des fonds européens.³¹

Deuxièmement, la communication externe a pour l'objectif de faire connaître l'entreprise, créer et soigner son image et notoriété.

Dernièrement, mais pas au dernier rang elle se procure le rôle d'informer sur la société, son évolution, ses nouvelles. Chez les plupart des entreprises c'est uniquement l'interlocuteur qui a droit de fournir aux médias les informations concernant la société et de la représenter devant le public.

En résumé, les objectifs de la communication externe sont de convaincre et rassurer ses partenaire, encourager la bienveillance des pouvoirs publiques, informer, impressionner et à travers de l'image et de la notoriété favoriser le succès commercial général.³²

³¹HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace 2. rozšířené vydání*. Praha : Management Press, 2008. p. 188.

³²Les objectifs de la communication. p.23. . [en ligne]. [consulté le 11.7.2015]. Disponiblesur: <<http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Communication/Expose-Les-objectifs-de-la-communication-28892.html>>

4.2. Les outils de communication externe

La communication externe repose surtout sur la communication visuelle, relations publics et l'événementiel. Elle est effectuée à l'aide des différents moyens auxquels nous allons nous intéresser dans la partie suivante.³³

4.2.1 Le logo

La communication visuelle de l'entreprise repose principalement sur son logo. C'est un élément incontournable qui est vu comme le premier et qui lie la société avec le public. Le choix de logo est donc un moment crucial puisque grâce à lui l'entreprise est reconnue. Le nom, le logo et le slogan de l'entreprise doit être disponible ce qu'il faut vérifier sur les sites nationaux gérant les marques existantes et qui ensuite assurent sa protection. En France c'est l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) qui s'en charge.

Le logo est un pilier de la marque, il colle à la société une identité unique et créer son image. Actuellement, l'entreprise a à disposition beaucoup de technologies, de logiciels et des techniques. Il arrive souvent qu'à cause d'un tel choix elles perdent de vue l'objectif et leur logo devient trop compliqué, trop abstrait. Par contre un bon logo doit être simple. Les couleurs devrait représenter l'entreprise, ou bien être liés avec son activité, son cible commercial. En même temps il est bien d'éviter trop de couleurs différentes, en prenant compte les coûts d'impression sur tous les documents officiels. L'intérêt est aussi posé sur les connotations évoquées par le logo, qui peuvent tourner une bonne idée dans quelque chose d'inapproprié. Finalement, afin de détourner le vieillissement du logo il ne faut pas suivre les trends. Ils viennent et vont ce qui peut se passer aussi avec le logo, qui avec le départ du trend actuel devient vieux et inintéressant.³⁴

³³SamieBenAmo. *La communication externe*. Publié le 25.Novembre 2012. [en ligne]. [consulté le 13.7.2015]. Disponible sur: <<http://fr.slideshare.net/samiabenamor52/la-communication-externe>>

³⁴ GIRARD, G. *Logo d'entreprise : comment créer un bon logo pour votre entreprise*. Publié le 26.juin.2008. . [en ligne]. [consulté le 13.7.2015]. Disponible sur :<<http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/communication/logo-dentreprise-comment-creer-un-bon-logo-pour-votre-entreprise/>>

4.2.2 Les relations presse et médias

« En communication avec les médias il est possible d'avoir sous contrôle le processus mais pas le résultat. La version finale qui sera publiée est dans les mains d'un journaliste. »

I. Horáková, D. Stejskalová, H. Škapová

Les relations publiques reposent en communication avec la presse et les médias comme la télévision, la radio, le web. En relation presse, après le web, la publicité et le discours des responsables en télévision et la radio, le plus fréquemment sont utilisés le communiqué de presse et la conférence de presse qui sont organisés pour les médias dans le but de les informer sur un événement important ou exceptionnel concernant l'entreprise.

La conférence de presse nécessite la préparation bien soignée puisqu'elle aussi donne l'image et la culture d'entreprise. Les responsables des relations publiques définissent le sujet de la conférence, la date et le lieu de l'événement et préparent la liste des journalistes à inviter. Ensuite ils préparent le matériel soutenant le sujet qui sera traité, le scénario de la conférence et envoient les invitations.³⁵ Une conférence mal préparée sur un sujet pas intéressant risque de détruire le bon nom d'entreprise. L'objectif de la conférence de presse est surtout de diffuser une information pertinente de l'entreprise. C'est un moyen de communication avec médias dont les deux parties, la société et les journalistes, peuvent tirer des avantages. Il permet d'atteindre l'ensemble de la population, diffuser les informations complexes et obtenir le résultat immédiat. La crédibilité de l'entreprise est bien soutenue, parce que si nous invitons les journalistes chez nous, cela veut dire que nous n'avons rien à cacher. De l'autre côté la recherche des médias est facilitée avec le coût minimal et ils ont accès aux informations de première main.³⁶

³⁵SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. Praha : Grada Publishing, 2006. p. 164.

³⁶DAGENAIS, B. *La conférence de presse, ou, L'art de faire parler les autres*. Québec : Les Presses de l'Université Laval 1996, 2006. p. 12, 33 et 36. disponible sur :

<<https://books.google.fr/books?id=GBeHp9ZxR3oC&printsec=frontcover&dq=conf%C3%A9rence+de+presse&hl=sk&sa=X&ved=0CCkQ6AEwAGoVChMIiLGp2NvcxgIVhlsUCh0VSAV0#v=onepage&q=conf%C3%A9rence%20de%20presse&f=false>>

Deuxième pilier des relations presse est le communiqué de presse. Il s'agit d'un moyen permettant la diffusion efficace d'une annonce liées à l'entreprise donnée. Le communiqué doit être écrit de manière attirante, avec un message intéressant, simple et clair, afin de capter l'attention d'un journaliste qui reçoit chaque jour trente documents de même type en moyen et ce n'est que deux pourcents qu'il en utilise pour ses rubriques.³⁷ Selon la définition il s'agit d'un texte par lequel la société transmet une nouvelle ou une information importante d'intérêt public aux médias dans l'espoir de se faire connaître ou bien de faire connaître le message public ciblé concernant par exemple le client, les partenaires commerciaux et d'autres. Rédiger un bon communiqué de presse est un art d'écriture qui demande une maîtrise de langue parfaite et aussi connaissances de règles de composition.³⁸

4.2.3 L'événementiel

L'événement est un moyen de communication utilisé en externe comme en interne qui est de plus en plus recherché par des entreprises parce qu'il permet de satisfaire les besoins actuels de la population notamment l'originalité, la personnalisation, ou l'expérience touchante. L'événementiel est défini comme le fait d'organiser une manifestation, de réunir la population ciblée pour une occasion exceptionnelle, dans un lieu et au moment précis avec le but d'informer et d'impacter le comportement future des participants. Nous pouvons distinguer plusieurs types de l'événementiel selon le motif principal de son organisation. Donc nous trouvons l'événement pour promouvoir avec le but de vendre le produit, pour présenter la nouveauté, pour fédérer la synergie et la cohésion, pour divertir et générer la

³⁷DAWAGNE, M. *Comment bien structurer son communiqué de presse? Focus sur un outil d'information pour les entreprises*. Namur : Lemaitre Publishing, 2015 p. 6. [en ligne]. [consulté le 14.7.2015].

Disponiblesur : <<https://books.google.fr/books?id=qsNBCQAAQBAJ&pg=PA5&dq=communiqu%C3%A9+de+presse&hl=sk&sa=X&ved=0CEsQ6AEwA2oVChMI86nx7tTcxgIV5qDbCh3bkQPT#v=onepage&q=communiqu%C3%A9%20de%20presse&f=false>>

³⁸DAGENAIS, B. *Le communiqué ou l'art de faire parler de soi*. p.33. [en ligne]. [consulté le 15.7.2015].

Disponiblesur : <https://books.google.fr/books?id=E8sej2A2QMgC&printsec=frontcover&dq=communiqu%C3%A9+de+presse&hl=sk&sa=X&ved=0CFkQ6AEwBWoVChMI_LqN-LvaxgIVyyDbCh2dxQzb#v=onepage&q=communiqu%C3%A9%20de%20presse&f=false>

sympathie et améliorer l'image de la société organisatrice et d'autres.³⁹ Comme toutes les activités représentant l'entreprise, l'événementiel aussi doit être bien préparé. Il faut définir l'objectif, le budget, la cible et la taille de l'événement, le nombre des participants prévu, le lieu et la date, les partenaires potentiels, le faire connaître et informer qu'il aura lieu et inventer le programme, son déroulement en détails. De plus il y a la législation à respecter qui règle regroupement de la population et les événements au public. Le projet événementiel est souvent visualisé par le planning sous forme d'un tableau avec les jalons comprenant tous les activités nécessaire à accomplir avec les délais. L'événementiel réussi est un atout de l'entreprise est a des résultats positifs.

4.2.4 Le parrainage : le sponsoring, le mécénat

Le parrainage regroupe les deux moyens de communication externe le sponsoring et le mécénat qui sont d'un côté très proches par leur exécution, mais de l'autre se différencient par les objectifs ou la fiscalité. Le sponsoring, selon la loi est le soutien matériel pour une manifestation, une personne, un produit, une organisation, en vue d'en retirer un bénéfice direct, notamment la promotion de l'organisation parrain en plaçant son nom, son logo. C'est un acte commercial dans le but de vendre, de se promouvoir.⁴⁰

Il y a par exemple le sponsoring sportif consistant en soutien de l'épreuve, d'un événement sportifs ou d'une équipe sportive. Ensuite il y a le sponsoring de service public qui consiste en financement de la fourniture, des biens ou du service tout en liant avec le nom de l'entreprise.

³⁹ BABKINE, A., ROSIER, A. *Réussir l'organisation d'un événement*. Paris :Eyrolles, 2011. p. 2 et 8. Disponible sur:<https://books.google.fr/books?id=HKOHmm7fU_IC&pg=PA73&dq=communication+%C3%A9v%C3%A9nementiel&hl=sk&sa=X&ved=0CEMQ6AEwAjjKahUKEwiasdHs39rGAhXDcj4KHZiDDxg#v=onepage&q=communication%20%C3%A9v%C3%A9nementiel&f=false>

⁴⁰ PIAU, J., BIZOT, E., CHIMISANAS, M.H. *Communication*. Paris : Dunod, 2014. p. 236. Disponible sur : <<https://books.google.fr/books?id=K6TwwAAQBAJ&pg=PT259&dq=le+sponsoring&hl=sk&sa=X&ved=0CD8Q6AEwBDgUahUKEwjJ8PCw5drGAhVG1hQKHV3HAUY#v=onepage&q=le%20sponsoring&f=false>>

Finalement nous parlons du sponsoring culturel qui repose sur le soutien des manifestations culturels.⁴¹

Par contre le mécénat n'attend pas le bénéfice direct comme une contrepartie pour son soutien. Il s'agit plutôt de contexte humain, philanthrope, ce qui donne aussi une bonne image même si la société parrain n'est pas directement vu. Il se définit comme un soutien apporté par l'entreprise à une organisation, un événement, ou une autre forme d'intérêt général, dans le but d'associer l'entreprise à un événement, ou à une organisation dont l'activité est prestigieuse.⁴²

4.3. La conclusion de chapitre 4

Les relations publiques et l'image de la société à l'externe est géré par la communication externe. Par rapport à la communication marketing et la publicité elle est plus crédible puisque la société ne parle pas d'elle-même mais c'est le public qui en parle. De l'autre côté elle a moins de contrôle sur le résultat final et la réaction des tiers personnes. Cela n'est pas la société qui décide de ce qui sera dite, comment et quand, en effet ce sont les journalistes qui diffuse les messages. Même si la rédaction est faite à la base des informations fournies par l'entreprise il y a toujours facteur humain et l'objectivité de chaque être.

La communication externe se défini comme une activité de l'entreprise qui crée, maintient, améliore la confiance, la compréhension et les relations avec les tiers et les institutions publiques dont dépend son fonctionnement et son développement. Elle s'occupe donc des relations avec les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux et des différentes institutions. Son rôle repose aussi en soutien et l'amélioration de l'image de la société et en diffusion des informations et des nouvelles concernant la vie d'entreprise.

Afin d'atteindre le succès en commerce, le service de communication externe de l'entreprise se sert des outils de la communication visuelle, événementielle et des relations

⁴¹ LINDON, D., JALLAT, F. *Le marketing - 6ème édition - Études.Moyens d'action. Stratégie : Études. Moyens d'action. Stratégie.* Paris : Dunod, 2010. p. 265.

⁴² RAYET, A., *Sponsoring et mécénat.* Bruxelles : Editions Larcier, 2009. p. 16.

publics. Premièrement, il y a le logo qui est au niveau visuel fortement liés avec la société. Il crée son identité, exprime son activité et assure que l'organisation sera reconnue. Pour cette raison il est nécessaire que le logo soit simple, significatif et en couleurs d'entreprise. Deuxièmement, la communication externe gère les relations publiques, c'est à dire la présentation de l'entreprise et la diffusion des messages à l'aide des médias comme le web, la télévision ou la radio et le presse. Les moyens des relations presse souvent utilisés sont la conférence de presse et le communiqué de presse. Les deux nécessitent une bonne préparation et ont pour l'objectif d'informer le public et d'améliorer l'image de la société. Tandis que la conférence de presse est une réunion des journalistes choisis où les responsables ou bien l'interlocuteur répondent aux questions à l'oral, le communiqué de presse est sous forme écrite envoyé aux magazines et aux journaux. Ensuite il y a l'événementiel qui est un moyen pour promouvoir l'entreprise et pour informer le public de la manière originale et touchante. Il s'agit du fait d'organiser une manifestation pour réunir le cible, créer une occasion exceptionnelle afin de susciter le comportement désiré chez les participants. Pour qu'un événementiel soit réussi il doit être soigneusement préparé dans les moindres détails. Le dernier des moyens les plus utilisés est le parrainage. Il réunit le sponsoring et le mécénat dont l'activité est basée sur le soutien financier ou matériel d'une manifestation sportive ou culturelle, d'une organisation publique avec intérêt général par l'entreprise dans le but de se faire voir, de se faire lier avec un événement prestigieux et donc de renforcer son image. Les deux moyens se différencient par l'aspect fiscal et la vision de bénéfice tiré de parrainage. Pendant que d'un sponsoring nous attendons une contrepartie, par exemple sous forme d'un logo ou d'un nom de l'entreprise placé à l'endroit visible, le mécénat n'exige pas de bénéfice direct mais vise plutôt le côté philanthrope.

5. La communication de la crise

Dans la vie courante la crise est connue comme une période difficile ou une situation préoccupante (l'internaute.com). Concernant l'entreprise nous trouvons plusieurs définitions de la crise. Pour moi la plus significative est celle qui définit la crise comme un événement inattendu ou un problème de longue durée (ou déclenché par un accident ou insatisfaction) qui peut détruire l'image de l'entreprise, influencer sa valeur, son fonctionnement actuelle et son développement dans l'avenir.⁴³ Si nous laissons la crise se reprendre elle devient de plus en plus complexe et peut tuer l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de l'identifier le plus tôt possible, de définir ses sources, ses origines et préparer la stratégie pour la prendre sous contrôle et la débattre. En général la crise affecte les quatre domaines basiques de gestion de la société : le pilotage, le maintenance, le leadership et l'interface. Autrement dit elle dégénère la stratégie et les objectifs définis, déstabilise la gestion de l'entreprise, la production, les valeurs, l'environnement interne et externe de façon global.⁴⁴

5.1. Les types de crise

Il existe différentes types de crise. Elles sont distinguées selon critères comme par exemple sa source ou son impact. Nous connaissons donc **la crise d'image** qui est souvent provoquée par les problèmes en production qui sont perçus par le public à travers de la qualité du produit, l'impact à la santé et à l'environnement. Surtout à cette époque le public est extrêmement sensible à tout ce qui concerne l'écologie et menace l'environnement. Aussi il y a des activités et des campagnes du côté des groupes d'intérêt ou tout simplement des concurrents qui peuvent faire couler l'image de la société donnée. Ensuite il y a **la crise d'information**. Nous pouvons supposer que l'origine de ce type de crise est le facteur humain puisque c'est lui qui gère les informations. Notamment il s'agit des fuites d'information volontaire ou involontaire causé par l'inattention. Actuellement avec l'utilisation des

⁴³CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha : Grada Publishing, 2012. p. 24.

⁴⁴COBUT, E., DONJEAN, Ch. *La communication interne: 2eme édition*. Liège : Edipro, 2015. p. 108

technologies informatiques les sociétés font de plus en plus face aux attaques cybernétiques, virtuels, ne menaçant pas seulement son savoir-faire mais aussi les informations privées de ses employés qui peuvent être facilement abusées. Finalement nous rencontrons **la crise d'entreprise, crise « interne »**. Elle comprend les accidents de travail ou les accidents naturels comme l'incendie, les tempêtes et d'autres. Ensuite nous parlons des causes dites économiques, notamment les licenciements, problèmes dans la production, insatisfaction des salariés qui peuvent mener jusqu'à la grève.⁴⁵

5.2. La gestion de la crise de point de vue de la communication

Le meilleur est d'anticiper la crise en avance, de la prévoir et de prendre les mesures afin de l'éviter. Mais il y a aussi celles qui arrivent soudainement. C'est en ce moment que la cellule de crise est créée, le moment où les gestionnaires doivent se réunir et préparer la stratégie au plus vite pour atténuer son impact négatif et la faire disparaître. La stratégie est adaptée au type de crise et de la société. En même temps nous préparons la communication de crise qui est important en interne comme en externe. Elle doit être adéquate et attentive.

La communication interne est la base en temps de crise parce que si elle est bien menée, elle contribue à la cohésion de l'équipe, à la motivation et à la synergie qui sont les meilleures armes contre la crise. Important est d'informer son personnel, il a droit de savoir qu'est-ce qui se passe. Il est dommageable s'il apprend la situation de son organisation par la presse. Ce fait influencerait négativement la confiance et le climat interne. Par contre le climat social interne serein soutient l'image de l'entreprise au public et la communication externe.⁴⁶ Pour cette raison, en période de crise, la communication avec les employés devrait être ouverte et dans deux sens, autrement dit écouter leurs questions et y répondre. De plus ce sont les employés qui peuvent nous indiquer la vraie source de la crise et nous fournir les informations importantes concernant cette situation de crise.

⁴⁵CHALUPA, R., *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*, Praha: Grada Publishing, 2012. p. 30.

⁴⁶COBUT, E., DONJEAN, Ch. *La communication interne: 2eme édition*. Liège : Edipro, 2015. p.109.

La présentation de la situation d'entreprise aux médias et le public externe est gérée par la communication externe. En période de crise son objectif est d'informer de manière appropriée et d'atténuer l'impact de la crise surtout au niveau de l'image de l'organisation et des relations avec les acteurs publics. En communication avec les médias nous appliquons la règle de trois C, c'est à dire être correcte, consistant et calme.

Pour avoir le succès en communication de crise il faut qu'elle soit rationnelle, réfléchie, systématique, planifiée et débarrassée des émotions.⁴⁷

5.3. La conclusion de chapitre 5

De temps en temps l'entreprise doit faire face à une crise. La crise est un événement inattendu ou déclenché par un problème de longue durée qui n'a pas eu été traité, qui perturbe le fonctionnement de l'entreprise et l'influence négativement dans tous les sens. Elle touche les domaines principaux de gestion de la société, notamment le pilotage, le maintenance, le leadership et l'interface, c'est pourquoi son origine doit être identifié le plus tôt possible et la crise éliminée. Nous connaissons quelques types de crise. Il y a la crise d'image qui dégrade l'opinion publique sur la société, la crise d'information où elle se fait voler les données informatiques ou par sa propre faute perde les informations confidentielles, ou la crise d'entreprise liée aux difficultés internes comme par exemple la production.

La prévention de crise est la meilleure solution mais il y en a celles que nous ne pouvons pas influencer ni prévoir comme par exemple les catastrophes naturelles. En tout cas nous pouvons être prêts avec les scénarios éventuels pour ces situations. Au moment de la crise, la cellule de crise est créée où les responsables décident de la stratégie pour la gérer et la combattre. Le plan de communication de crise est préparé. En interne nous sommes obligés d'informer les employés, s'ils apprennent des problèmes à travers des médias. Leur relation et leur confiance en employeur est troublée. Il est important de retenir le climat social serein même pendant la crise. L'image et la présentation devant le public externe assure la communication externe. Son but principal n'est pas seulement d'informer de la situation mais de réduire l'impact de crise sur l'entreprise en général.

⁴⁷BEDNÁŘ, V. *Krizová komunikace s médii*. Praha : Grada Publishing, 2012. p. 60 et 102.

6. PSA Peugeot Citroën Slovakia

Le groupe PSA Peugeot Citroën est un constructeur automobile français avec la forte histoire industrielle de plus de 200 ans. En 2003 il a décidé d'investir en Slovaquie. L'usine est implantée près de Trnava, dont la position géographique près de frontières autrichienne et hongroise, de la capitale et de réseau routier et ferroviaire important est convenable. Le choix stratégique de l'implantation a été tourné vers Trnava, Slovaquie pas seulement pour son accès conforme mais aussi de point de vue économique et grâce à la législation slovaque favorable, encourageant les investissements étrangers. Cet investissement est avantageux pour les deux côtés – l'investisseur français groupe PSA et le pays accueillant la Slovaquie. PSA Peugeot Citroën a attiré en Slovaquie aussi ses fournisseurs - producteurs français de secteur automobile, comme Faurecia, Valeo, AutomotiveSystems, Magna Donnelly, Visteon, Sofitec.

L'usine étendue sur 192 hectares emploie actuellement à peu près 3500 gens de la région et sa capacité de production actuelle est de 300 000 voitures par année.

La visualisation de site de production de Trnava est dans l'annexe 1.

6.1. Le secteur d'activité

La société choisie PSA Peugeot Citroën Slovakia exerce son activité dans le secteur de l'industrie automobile qui est en évolution et est l'un des piliers de l'économie du pays et de l'UE.

6.1.1 Le marché de l'industrie automobile est son évolution

Le développement de marché automobile s'est accéléré depuis 2009 après les années de stagnation et même de la dépression provoquée par la crise économique mondiale. La production reste en Europe, malgré le développement rapide et des conditions économiques

favorables des tiers pays. L'industrie automobile crée la source de richesse importante de l'UE. Actuellement elle emploie 12 Millions de salariés, affiche un chiffre d'affaires de 839 Milliards d'euros, ce qui représente environ 6,9% du produit intérieur brut (PIB) de l'UE. L'objectif de la Commission européenne est d'atteindre 20% du PIB à l'horizon 2020, c'est pourquoi le plan de ré industrialisation de l'Europe a été élaboré.⁴⁸

Les pays émergents BRIC (Brésil, Russie, Inde et la Chine) sont devenus les marchés mondiaux de véhicules légers neufs capable d'avoisiner des millions des voitures, en 2013 par exemple 21 millions en Chine. La croissance et le redressement du marché automobile est donc dû aussi aux pays émergents.⁴⁹ De ce fait le groupe PSA se concentre de plus en plus sur ces pays en cherchant les partenaires stratégiques le rapprochant aux nouveaux marchés ciblés.

Concernant le marché de l'industrie automobile slovaque la production compte plus de 970 000 de véhicules produits en 2014, ce qui a largement dépassé les prévisions. Les ventes et la régistration des nouvelles voitures ont augmenté de 9%. Pour l'année 2015 le développement positif va continuer avec la prévision de production de plus de 980 000 véhicules.⁵⁰

6.1.2 La concurrence

La concurrence du secteur est forte. Nous pouvons la diviser en constructeurs automobiles européens qui sont pour l'instant dominants avec un constructeur américain General Motors et la nouvelle concurrence, des constructeurs des pays émergents dont l'évolution favorise leur implantation sur les marchés mondiaux. Surtout les constructeurs des

⁴⁸*Secteur automobile: Conduire l'industrie automobile sur la bonne voie.* Publié le 21.10.2014. [en ligne].

Disponible sur : <http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/industrial-competitiveness/article_11125_fr.htm>

⁴⁹ L'observatoire Cetelem 2015 Marché automobile mondial: des belles perspectives de croissance. [en ligne].

[consulté le 16.7.2015]. Disponible

sur :<<http://observatoirecetelem.com/wp-content/uploads/2014/09/L-Observatoire-Cetelem-de-L-Automobile-2015.pdf>>

⁵⁰Aimagazineautomotiveindustry, 1/2015. 8.ročník. marec 2015. p.10-11

BRIC ont un potentiel significatif. Ils se préparent à exporter d'ici 3 à 5 ans et installent ses capacités industrielle dans des grandes zones, dont 70% en Europe de l'Est.

Les plus grandes concurrents de groupe PSA sont Renault, Volkswagen, Škoda, Toyota, Mazda, Ford, Kia et d'autres. Ensuite il y a des nouveaux constructeurs chinois BAIC, SAIC, FAW, Geely, et un indien Tata, qui sont capable de produire les véhicules conformes à la demande avec le moindre coût et donc peuvent proposer prix plus bas.⁵¹

6.1.3 La demande, la clientèle et les tendances d'achats

Le monde automobile est touché par la globalisation et l'évolution technologique. La production sera transférée de l'Europe vers les pays en développement qui ne sont pas encore saturés comme celles de l'Europe et offrent aussi mieux conditions.

La demande s'est redressée. Les clients et leurs besoins sont de plus en plus influencés par les facteurs suivants qui évoluent (jusqu'à 2020) :

- la mobilité – la demande de mobilité augmente mais en même temps il y a moins de moyens de transport disponibles ou les priorités concernant le budget changent ;
- le produit – avant tout il y a l'individualisme, personnalisation de produit, innovation et écologie, suivies par les frais d'exploitation bas. ;
- les services – les clients exigent les services complexes et surtout liés avec la connectivité et facilitation de la conduite ;
- la possession de véhicule – posséder la voiture n'est plus important, cela n'est plus un symbole de statut social, le trend est la possession flexible qui entraîne la baisse de coût d'investissement et des frais liés avec l'utilisation de véhicule.⁵²

⁵¹*Industrie Automobile : Evolution significative des rapports de forces à l'horizon 2018.* [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.kpmg.com/fr/fr/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/2013-industrie-automobile.aspx>>

⁵²Ai magazine automotive industry, 1/2015. 8. ročník. marec 2015. p.15-16.

6.2. L'histoire

L'histoire de chaque entreprise est très importante pour connaître les liens et les causes de son fonctionnement. Les événements historiques qui l'ont touché influencent son évolution et prévoient le sens de son développement et son avenir.

6.2.1 L'histoire du groupe

PSA Peugeot Citroën relie trois marques – Peugeot, Citroën et Citroën DS.

Les racines du groupe remontent jusqu'au 19^{ème} siècle. En 1810 les frères Peugeot transforment leur moulin à grain en aciérie et produisent les rubans d'acier pour la couture, des lames de scies et ressorts pour l'horlogerie. La première voiture fabriquée en série est apparue au monde 80 ans plus tard, c'était la Peugeot type 3. La génération suivante des Peugeot a divisé la fabrication en deux branches – l'un des fils a continué en fabrication traditionnelle des vélos tandis que l'autre a créé la Société Anonyme des Automobiles Peugeot, suite de quoi la première usine automobile a été installée à Audincourt. En 1912 toutes les productions Peugeot ont été regroupées à Sochaux et ce site industriel est devenu le plus grand en France.⁵³

André Citroën a créé son usine en 1913. Au début il s'est consacré à la production des roues dentées et des obus et en 1916 il a décidé de transformer son usine pour pouvoir produire des voitures. La première voiture, fameuse Type A, est sortie de la ligne en juin 1919. Après quelques décennies de la production fructueuse la société arrive au but de la crise et fait face à la faillite. Puisque l'usine était très importante pour l'économie française le

⁵³Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur :<<http://www.peugeot.com/fr/marque-peugeot/histoire/aventure>>

gouvernement français a demandé les frères Peugeot d'acheter Citroën et donc le sauver. Par ce rachat le groupe PSA Peugeot Citroën a été créé en 1976.⁵⁴

6.2.2 L'histoire de l'usine à Trnava

- **2003** : La décision définitive de groupe PSA d'investir en Slovaquie est venue le 15. Janvier 2003 et ensuite en Juin a été posée la pierre de base.
- **2005**: La construction de l'usine avec l'investissement de 700 Millions d'Euros a été terminée et les technologies ont été installées.
- **2006**: Nous avons pu assister à la cérémonie d'ouverture de l'usine et commencer la production d'avant-série, ensuite de la production en série de modèle Peugeot 207 et en fin de même année 50-millième véhicule est sortie de la ligne.
- **2007** : L'usine de Trnava a reçu la certification de qualité ISO 9001:2000.
La première convention collective a été signée.
Préparation pour la production d'un nouvel modèle : Citroën C3 Picasso, avec investissement de 100 Millions d'Euros dans la technologie.
- **2009** : Début de la production en série de Citroën C3 Picasso.
La société a reçu le prix national des entrepreneurs pour l'environnement.
La production de C3 Picasso diesel où l'émission de CO₂ a baissé de 125 à 119 g/km.
- **2010** : Avec Peugeot 207 produisant 99g CO₂/km d'émissions, l'usine devient le premier producteur automobile slovaque avec les émissions moins de 100 g de CO₂ /km.
- **2011** : Décision de la production d'un nouvel modèle Peugeot 208.
Le 24. Novembre 1 000 000^{ième} véhicule a été produit à Trnava.
- **2012** : En Mars la production en série de modèle Peugeot 208 a commencée et en Mai la dernière Peugeot 207 est sortie de la ligne.
Le roulement de trois équipes est mise en place.
Rénovation du modèle C3 Picasso.
- **2013** : Site à Trnava fête son 10ème anniversaire.

⁵⁴Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur :<http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/koncern/historia.html?page_id=407>

- **2014** : Publication de la vision 2020 « Trnava in Motion ». ⁵⁵
- **2015** : Installation des nouvelles technologies dans la production et préparation pour la production d'un nouvel modèle du segment B Mainstream.

6.3. La stratégie du groupe



Back in the race

Après quelques années de résultats négatifs le président directeur Carlos Tavares a présenté le plan de redressement, comparé à la feuille de route 2014 - 2018, surnommé « Back in the race ». Les points porteurs de ce plan sont :

- produit mondial concentré, ciblé et plus pertinent – arriver à 26 modèles à l'horizon 2022, ce qui permettra de mieux cibler les secteurs rentables et les investissements en R&D ;
- croissance à l'international et sa rentabilité ;
- stratégie produit ciblée au niveau mondial ;
- modernisation – moderniser les usines, réduire les coûts et les stocks afin d'améliorer la compétitivité. ⁵⁶

Trnava in Motion



Suite au projet « Back in the race », la direction de l'usine à Trnava a en Septembre 2014 défini sa propre stratégie et cibles pour les années suivantes (jusqu'à 2020) : ⁵⁷

- devenir le leader mondial de la production de véhicules du segment B Mainstream ;

⁵⁵Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/automobilka-v-trnave/historia.html?page_id=397>

⁵⁶Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/groupe-automobile/strategie/back-in-the-race-le-plan>>

⁵⁷Sources internes de la société

- être ultra compétitif par le prix et la qualité ;
- être référent de la meilleure performance industrielle avec des équipes compétentes, dynamiques et ingénieuses.

Innovation service clients

Chez PSA c'est le client qui est sur la première place. Le but est de répondre au mieux à la demande et aux besoins des clients et que les produits puissent être proposés aux plus grand nombre. Les efforts sont concentrés sur trois domaines basiques : la sécurité, la connectivité et l'environnement, la réduction des émissions. La sécurité des clients est assurée par les systèmes d'assistance, d'aide à la conduite, comme par exemple Grip control, éclairage adaptatif, AFIL, limiteur de vitesse, surveillance angle mort, aide au freinage d'urgence, et d'autres. Grâce aux nouvelles technologies la connectivité de la voiture, la réduction des émissions et de la consommation sont mis en place.⁵⁸

Responsabilité sociale et environnementale représente la responsabilité envers ses employés, l'environnement, ses clients et la région où le groupe est implantée et elle est l'un des fondamentaux de la stratégie du groupe PSA.⁵⁹

La sécurité au travail et la santé au travail est une des exigences de la politique des Ressources humaines, c'est pourquoi le groupe a déployé le Système de management de sécurité et de la santé au travail (SMST), où tous les établissements sont engagés. Il s'intéresse régulièrement aux résultats dans ce domaine et en informe ses employés et son entourage. Le plus important de ce système est l'engagement de tous et la prévention surtout des troubles musculo-squelettiques, des risques chimiques, des risques psychosociaux, des risques routiers et le développement de la détection des comportements à risque.⁶⁰

⁵⁸Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/innovation-automobile/voiture-demain/innover-pour-ses-clients>>

⁵⁹Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/responsabilite-sociale-environnementale/mobilite-durable/neuf-Engagements>>

⁶⁰Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/responsabilite-sociale-environnementale/politique-sociale/securite-au-travail>>

La réduction de l'impact environnemental de la production et de ses produits est un pilier important dans la stratégie du groupe. Le but principal est de produire les véhicules décarbonés, réduire les émissions de CO2 et à l'aide des nouvelles technologies développer la technologie propre. Ensuite l'importance est posée à la réduction des déchets, à leur recyclage et à l'utilisation des matériaux verts. Le groupe a aussi commencé d'implanter la démarche « zéro déchet enfoui » dans toutes ses usines. À l'usine de Trnava ce comportement est déjà bien introduit. Ici, tout commence par le tri de déchets minutieux dans tous les bâtiments. En plus la fabrique slovaque possède aussi son propre système de dépuración d'eaux résiduaaires dont l'eau est selon les tests plus propre que l'eau dans une petite rivière locale Trnávka où les eaux sortent après la dépuración. Également concernant l'environnement le groupe PSA encourage la mobilité partagée en proposant les applications comme Citroën Multicity ou ShareYourFleet.⁶¹

La politique du développement durable du groupe PSA est exprimée par les 9 engagements divisés en trois sous catégories :⁶²

- Prescripteur de mobilité durable : augmenter la part des véhicules faiblement émettant CO2, commercialiser les véhicules porteurs d'une part significative des matériaux verts, proposer des services de mobilité durable et multi produit.
- Acteur de ses territoires d'implantation : poursuivre des impacts environnementaux des activités de production, renforcer l'action sociétale en matière de mobilité, prendre en compte la responsabilité sociétale et environnementale en choix des fournisseurs
- Employeur soucieux de ses responsabilités sociales : promouvoir la diversité, garantir la santé et la sécurité au travail, veiller à une pratique éthique des affaires.

Stratégie de développement mondial

La stratégie mise en œuvre en 2013 vise l'accroissement du groupe PSA vers les marchés porteurs comme la Chine, Eurasie (la Russie), ou Amérique latine (Brésil, Argentine, Chili). La décision stratégique a été renforcée par le fait de la crise économique qui a influencé négativement les marchés européens. Le groupe a dénoncé l'objectif de réaliser la

⁶¹PSA Peugeot Citroën. *Memento Mars 2015*. p. 83. et les sources internes.

⁶²Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/responsabilite-sociale-environnementale/mobilite-durable/neuf-Engagements>>

moitié des ventes hors l'Europe à l'horizon 2015. Pour accomplir ces objectifs le groupe a fait quelques démarches et depuis 2014 la Chine est devenue le premier marché du groupe dans le monde. En plus il a réalisé des investissements importants en Amérique latine – création de l'usine au Porto Real.⁶³

Alliances stratégiques

En 2012 PSA Peugeot Citroën annonce la signature de l'alliance stratégique mondial avec **General Motors** qui repose sur le partage des plates-formes et des achats communs. Par cette alliance General Motors est devenue deuxième actionnaire de PSA avec 7 % du capital. Afin d'améliorer l'efficacité et réduire les coûts un accord logistique avec **Gefco** a été signé en 2012 et entré en vigueur en 2013. Les synergies créent toujours les avantages. Dans ce cas on peut parler du profit, il est attendu 1,2 Milliards de dollars par an de façon équilibré entre les deux groupes à partir de 2018.⁶⁴ En 2014 le partenariat stratégique avec DongfengMotor Group (DFG) a été signé. Le but de cette joint-venture était de mieux s'implanter sur le marché chinois qui est le plus grand marché automobile mondial.⁶⁵

Innovation technologique

Le monde automobile évolue en permanence. Les besoins et exigences des usagers changent et sont de plus en plus intense. Pour répondre aux enjeux de mobilité de demain, aux attentes des clients et aux questions environnementales, les constructeurs se servent des nouvelles technologies. Les efforts d'innovation de PSA Peugeot Citroën sont résumés par les mots du directeur de la Recherche et du Développement Gilles Le Borgne « *Le groupe investit dans la recherche et l'innovation en matière d'allègement, d'optimisation moteurs et d'électrification de la chaîne de traction, pour proposer des véhicules sobres et vertueux.* » Concernant les innovations technologiques nous pouvons citer par exemple:

- ***Peugeot Connect Apps/Citroën MulticityConnect***

Un bouquet d'applications qui permet aux usagers de rouler et être connecté en sécurité. L'application fonctionne à la base d'une clef USB et permet la connexion

⁶³Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/groupe-automobile/strategie/production-mondiale>>

⁶⁴Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/groupe-automobile/strategie/psa-gm-alliance>>

⁶⁵ PSA Peugeot Citroën. *Rapport d'activité et de développement durable 2014*. p. 27.

3G, afin de fournir les informations en temps réel. En même temps elle est capable d'analyser les informations du véhicule comme la vitesse, les kilomètres parcourus. Tout est visualisé sur l'écran tactile. Actuellement il y a 18 applications disponibles conçues pour l'usage automobile.

- ***MirrorScreen***

La technologie permettant de gérer son smartphone à partir de son écran tactile dans sa voiture, ce qui permet de profiter de ses principales fonctionnalités en sécurité et légalité.

- ***L'appel d'urgence et d'assistance***

La sécurité est renforcée par le système de localisation en cas d'accident ou besoin d'assistance. Cela est assuré par un module GPS et une carte SIM. Etant lancé en 2003 ce service équipe 1,6 Millions de véhicules.⁶⁶

- ***Technologies traitant l'impact sur l'environnement:*** Hybrid Air – une solution full hybride essence et air comprimé; SCR (Selective Catalytic Reduction) - une technologie innovante pour traiter les oxydes d'azote (NOx) des véhicules Diesel; VÉLV - le Véhicule électrique Léger de Ville et d'autres innovations techniques.⁶⁷

6.4. Les chiffres clés et les faits marquants 2014

Chiffre d'affaires du groupe PSA

En 2014 le chiffre d'affaire a atteint 53,6 Milliard d'Euros, dont 36 Milliard d' Euros proviennent de l'activité automobile et 17,6 Milliard d'Euros des autres activités.⁶⁸

Les ventes du groupe PSA

Par rapport à l'année précédente les ventes ont légèrement augmentés sauf la vente des DS. En général nous constatons la progression de 4,3%, par rapport à 2013. En 2014 le

⁶⁶Memento Mars 2015 dugroupe PSA, p.41

⁶⁷<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/innovation-automobile/innovation-by-psa/voiture-demain>

⁶⁸PSA Peugeot Citroën. *Memento Mars 2015*. p.13

groupe a vendu 1 634 mille Peugeot, 1 185 mille Citroën et 118 mille DS. L'évolution des ventes du groupe sont à voir dans l'annexe 2.⁶⁹

Les faits marquants PSA

- Projet PSA et Dongfeng de construire 4^{ème} site de production en Chine.
- Peugeot 308 a été élu « voiture de l'année ».
- PSA reste le premier déposant des brevets septième année consécutive avec 1 378 brevets français déposés en 2013.
- PSA a obtenu le Prix du moteur international dans la catégorie des moteurs cylindrée 1,4 l à 1,8 l, huitième année en consécutive.
- Accord PSA et Pan Nigeria Limited sur l'assemblage et commercialisation de véhicules au Nigeria.⁷⁰

6.5. La production

Les sites de production de PSA Peugeot Citroën sont implantés dans les différents pays au monde (voir la carte des implantations en annexe 3). En 2014 le groupe a produit 2 894 400 véhicules, concrètement 1 602 400 Peugeot, 1 176 200 Citroën et 115 800 DS. La production détaillée par chaque modèle pour l'année 2014 avec le cumul en fin de cette année est disponible à l'annexe 4.⁷¹

Peugeot

Peugeot est présente dans 160 pays avec 10 000 points de contacts. La marque relie l'exigence, l'allure et l'émotion, ce qui bien exprimé dans son slogan « In Motion ». Pour des clients exigeants, demandants le meilleur agrément de conduite, la responsabilité, l'attractivité, l'efficience et l'excellence, Peugeot propose 20 versions de véhicules dont le niveau des émissions CO2 est le meilleur au



⁶⁹ PSA Peugeot Citroën. *Memento Mars 2015*. p.18

⁷⁰ PSA Peugeot Citroën. *Memento Mars 2015*. p.4

⁷¹ PSA Peugeot Citroën. *Memento Mars 2015*. p.69 et 71

monde dans leur classe de puissance.⁷² De plus la Peugeot 308 a été élue « voiture de l'année 2014 ».

Citroën

Depuis 1919 Citroën apporte en permanence les réponses aux besoins des clients de manière concrète et créative en se servant des nouvelles technologies. Leur slogan « Créative technologie » évoque parfaitement savoir-faire de cette marque. Valeur des véhicules Citroën repose sur le design, le confort et la technologie utile. Il est présent dans 90 pays et connaît aussi le succès dans le domaine de moto sport avec 8 titres de champion du monde des constructeurs en WRC et un 1^{er} titre de champion du monde des constructeurs FIA en WTCC en 2014.⁷³



DS

La marque DS a été officiellement créée en Juin 2014 avec l'ambition de renouer le haut de gamme et de devenir une marque premium mondiale. DS cible les clients qui cherchent l'expression personnelle et donc qui apprécient le style avant-garde, le raffinement, l'attention au détail et la technologie des automobiles de l'atelier DS. Depuis son lancement la marque totalise 500 000 ventes.⁷⁴



6.5.1 Les modèles de Trnava

L'usine de Trnava est destinée à la production des petites voitures de milieu de gamme, de segment B Mainstream. Chaque voiture produite a déjà son propriétaire, donc le stock des neufs véhicules à Trnava est minimal, presque tous les véhicules sortis de la ligne sont transportés. Chaque jour plus de 1300 voitures sortent de la ligne ce qui fait à peu près 60 véhicules chaque heure. Cela nécessite la logistique efficace - chaque jour plus de 3,5 millions de pièces sont fournis à l'usine par une centaine des camions.

⁷² PSA Peugeot Citroën. *Memento Mars 2015*. p.24

⁷³ PSA Peugeot Citroën. *Memento Mars 2015*. p.29

⁷⁴ PSA Peugeot Citroën. *Memento Mars 2015*. p.34

Depuis la création de l'usine, il y avait trois modèles produites en couleurs et équipement varié :

Peugeot 207

La Peugeot 207 est devenue la voiture la plus vendue en segment B (citadines polyvalentes) en Europe pendant deux ans. Sa production a commencé en 2009 et elle offrait aux clients un choix vaste. Ils ont pu choisir entre les 3 ou 5 hatchback, 4 moteurs d'essence et 5 diesels, 3 boîtes de vitesse (manuelle, automatique, semi-automatique), 4 différents équipements et 11 couleurs. La production de la 207 à Trnava est finit en Mai 2012 où elle a été remplacée par 208.⁷⁵

Peugeot 208

La Peugeot 208 réunit la performance, le design et la mobilité. Par rapport à son prédécesseur elle est plus économique, le modèle e-HDi 1.4 consomme que 3,4 l/100 km. Pleine des innovations technologiques elle offre le confort et le plaisir de conduite à ses utilisateurs.⁷⁶

Citroën C3 Picasso

La production de Citroën C3 Picasso a commencé en 2009 et en 2012 elle a subit la rénovation. La particularité est que ce modèle est produit uniquement à Trnava. Elle est bien plus qu'un monospace, c'est une véritable « boîte magique » qui relie le style audacieux extérieur et la technologie respectueuse d'environnement et facilitant la conduite. C3 Picasso possède le coffre le plus grand du segment (jusqu'à 500 litres). Son originalité consiste en excellent rapport compacité/volume, en luminosité obtenue grâce aux feux diurnes à LED, en son large surface vitrée (pare-brise panoramique et toit vitré), et en atouts technologiques comme le système de navigation intégré eMyWay avec Connecting Box et Caméra de recul. Ce véhicule est offert avec 4 moteurs au choix, 2 nouveaux moteurs d'essence ou 2 diesels

⁷⁵Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 20.7.2015]. Disponible sur : < http://www.psa-slovakia.sk/vozidla-a-technologie/modely/peugeot-207.html?page_id=169>

⁷⁶Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 20.7.2015]. Disponible sur : < http://www.psa-slovakia.sk/vozidla-a-technologie/modely/peugeot-208.html?page_id=392>

bien connus et vérifiés dont les émissions de CO2 sont basses (à partir de 105g/km sur les motorisations HDi, et 119g/km chez moteur HDi 90).⁷⁷

Nouvelle Peugeot 208 Mi-vie

En prenant en compte le cycle de vie d'une voiture qui est de 5 ans en moyen les constructeurs au milieu de ce cycle donne au véhicule une nouvelle impulsion au niveau de style et technologie afin de prolonger la vie de produit.

C'est pourquoi, actuellement, PSA Peugeot Citroën commence la production de la nouvelle 208. Elle est caractéristique par nouvelle couleur texturée Orange Power, par la connectivité avec la technologie Mirrorscreen et par sa basse consommation en distance. Dans sa version 1.6 L BlueHDi 100 S&S elle a établi un nouveau record de consommation sur longue distance homologué par l'UTAC. 2 152 km ont été parcourus avec 43 litres de Diesel, soit une consommation moyenne de carburant de seulement 2,0 l / 100 km.⁷⁸

« nouveau modèle Citroën », projet B 618

La même logique est vue dans le cas de la production de Citroën C3 Picasso. Vu que ce modèle a déjà passé par rénovation et le face-lift ne peut pas être réalisé à l'infini, il sera remplacé complètement par un nouvel modèle dont la production commencera à Trnava l'année prochaine. Pour la sécurité son aspect et son nom ne sont pas encore dévoilés.

Afin de pouvoir produire le nouvel modèle le groupe va investir dans les technologies d'un investissement total 300 Millions d'Euros à peu près 80 Millions d'Euros à Trnava surtout en atelier de ferrage.⁷⁹

⁷⁷Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 20.7.2015]. Disponible sur :<
<http://www.citroen.fr/vehicules/citroen/citroen-c3-picasso.html>> et <
http://www.psa-slovakia.sk/vozidla-a-technologie/modely/citroen-c3-picasso.html?page_id=183>

⁷⁸Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 20.7.2015]. Disponible sur :<
<http://www.peugeot.com/fr/actualites/2-0-l-100-km-avec-une-peugeot-208-bluehdi-de-serie-record-absolu-de-consommation>>

⁷⁹Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 20.7.2015]. Disponible sur :< http://www.psa-slovakia.sk/novinky-a-spravy/kratke-spravy/do-trnavy-smeruje-novy-model-a-psa-peugeot-citroen-slovakia-caka-modernizacia-vyroby.html?page_id=1681>

6.5.2 Les technologies uniques à Trnava

L'un des points basiques et forts de la stratégie de groupe PSA est l'innovation et développement technologique dans le but d'offrir le produit de haute qualité, de faciliter la conduite, de renforcer la sécurité des passagers et des piétonnes et en même temps de rendre la fabrication plus effective.

À l'usine de Trnava nous pouvons trouver l'atelier d'emboutissage le plus calme de toutes les usines du groupe, avec des laveuses–huileuses de flans en entrée de chaque ligne en cet atelier pour une meilleure qualité d'aspect. Ensuite en atelier de ferrage la géométrie de carrosserie est vérifiée par un système de laser.

En montage l'usine utilise le système « Andon » permettant de découvrir le problème, la faute sur le véhicule et le fixer immédiatement. Cela fonctionne à la base d'un fil tendue tout au long de la ligne. En cas de besoin l'opérateur tout simplement tire le cordon qui donne signe directement à responsable de son équipe qui connaît les démarches suivantes.

Actuellement l'usine est en train de mettre en place deux systèmes entièrement nouveaux surnommés « Call Box » et « Full Kitting » afin de rendre la logistique des pièces plus efficace.

Call Box est un système informatique où chacun des trains logistiques et des postes en ligne dispose d'une tablette. Au moment où l'opérateur prévoit le manque d'une pièce avec une simple touche sur icône de pièce nécessaire fait signe à la logistique.

Full Kitting consiste en livraison des pièces pour la voiture entière prêtes à l'avance dans le kit qui est mené au bord de la ligne avec la voiture et opérateur prendra la pièce de kit, quand il en a besoin. Ce moderne système de logistique a demandé l'investissement de 4,5 Millions d'Euros.⁸⁰

Après la peinture de carrosserie en deux couleurs - biton, avec la nouvelle Peugeot 208 est arrivée la peinture texturée, qui met en avant la ciselé et la précision des lignes de caisse et participe à la montée de la marque. La texture apporte une matité, crée des effets sur les

⁸⁰Site officiel de la société. [en ligne]. [consulté le 20.7.2015]. Disponible sur :<
http://www.psa-slovakia.sk/novinky-a-spravy/kratke-spravy/do-trnavy-smeruje-novy-model-a-psa-peugeot-citroen-slovakia-caka-modernizacia-vyroby.html?page_id=1681>

surfaces et donne une robustesse au produit dit Christophe Poinlane, responsable couleurs et matières chez DS, une des marques du groupe PSA.⁸¹

6.6 La conclusion de chapitre 6

PSA Peugeot Citroën Slovakia implanté à Trnava fait partie d'un groupe avec une longue histoire industrielle et une position stable sur le marché des constructeurs automobiles PSA Peugeot Citroën. En 2003 le groupe a décidé de construire son site de production à Trnava en Slovaquie pour ses conditions favorables économiques et géographiques, notamment l'accès à tous les types de transport. Le site s'étend en 192 hectares et 3500 employés produisent 300 000 voitures par an.

La société exerce son activité dans le secteur de l'industrie automobile, dont l'évolution s'est accélérée après les années de stagnation provoquées par la crise économique. La production automobile est concentrée en Europe et y créer le chiffre d'affaires de 839 Milliards d'Euros, mais les constructeurs visent de plus en plus les pays émergents comme les pays du BRIC et d'Amérique Latine dont le marché est en développement rapide. En ce qui concerne le marché automobile slovaque la production des véhicules et leur vente est aussi en accroissement. PSA est en concurrence avec les autres constructeurs automobiles. Les plus forts sont Renault, Volkswagen, Škoda, mais aussi des nouveaux constructeurs chinois comme Geely ou Tata. La demande se redresse également. Le client et son décision d'achat est influencé par les facteurs provenant de la globalisation et de l'évolution technologique. Il s'agit de besoin de la mobilité et disponibilité du transport, d'un produit personnalisé, des services complexes et de la diminution des coûts ce qui est traduite par le partage.

La naissance de Peugeot se date au 19^{ème} siècle où les frères Peugeot ont transformé leur moulin en aciérie. La première voiture produite était Peugeot type 3. L'usine de Citroën a été créée en 1913 par André Citroën. Son premier véhicule était fameuse Type A. C'était en 1976 que le groupe PSA Peugeot Citroën est né, où après les problèmes économiques de Citroën le gouvernement français a demandé Peugeot de le racheter. La décision de la construction de l'usine en Slovaquie a été prise en 2003 et trois ans après la pose de la pierre de base la première voiture Peugeot 207 est sortie de la ligne. En 2009 arrive à Trnava la

⁸¹PSA PeugeotCitröen. *Peinture texturée, une tendance fond.* Brochure *Planete*, n.18. mai-juin-juillet 2015. p. 6.

production d'un nouvel modèle, Citroën C3 Picasso et en 2011 de Peugeot 208. Actuellement l'usine a présenté sa vision de développement et se prépare à la production d'un nouveau modèle Citroën.

La stratégie du groupe appelée « Back in the Race » est claire. Elle cible la pertinence, la rentabilité, l'international, la modernisation et le produit ciblé. Le site de Trnava a défini ses propres objectifs, une vision appelée « Trnava in Motion », où il se concentre à sa compétitivité prix/qualité, la performance industrielle dans le but de devenir un leader mondial en production du segment B Mainstream. Afin d'atteindre ses aspirations le groupe est exigeant en questions d'innovation en service clients, de responsabilité sociale et environnementale en utilisant les technologies réduisant l'impact de production et de produit sur l'environnement, de la sécurité et de la santé au travail et de l'innovation technologique. Dans le but de se développer à l'international le groupe a signé plusieurs alliances stratégiques comme par exemple avec un américain General Motors ou un chinois DongfengMotor Group.

Le groupe PSA a généré l'année dernière le chiffre d'affaires de 53,6 Milliard d'Euros. Ses ventes ont progressé de 4,3%, ce qui fait 2 937 mille voitures vendues. Concernant la production elle regroupe trois marques Peugeot, Citroën et DS. Peugeot vise l'allure et l'émotion. Ses véhicules sont destinés aux clients demandant la responsabilité, l'attractivité et le meilleur agrément de conduite. Citroën se concentre à la créativité, le confort, le design et la technologie. La marque DS a été créée dans le but d'atteindre les clients souhaitant le véhicule haut de gamme avec le style raffiné, les détails soignés et la technologie moderne. Le site de Trnava a depuis sa création produit trois modèles, Peugeot 207, Peugeot 208, Nouvelle Peugeot 208 Mi-Vie et Citroën C3 Picasso. Actuellement il se prépare pour la production d'un nouveau modèle Citroën. La production à Trnava est assurée par les technologies modernes. Nous pouvons mentionner l'atelier d'emboutissage calme, le système « Andon » pour obtenir la qualité sans retouches en fin de ligne, le système informatique « Call Box » et le système de livraison « Full Kitting » améliorant la logistique des pièces, ou la possibilité de produire la carrosserie en deux couleurs.

7. La communication de PSA Peugeot Citroën Slovakia

Pour avoir le succès, les clients et les employés satisfaits l'entreprise est obligée de communiquer à l'interne, à l'externe et comme dans le cas de PSA Peugeot Citroën qui fait partie du groupe nous ajoutons la communication corporate. Cette-dernière se fait à travers le portail du groupe Live'in PSA, où tous les sites de production, de recherche, de développement et d'administration ajoutent régulièrement ses nouvelles. La communication du groupe est réglée par les standards qui sont valables pour tous et respectés par tous les sites. Dans ce chapitre nous allons donc nous intéresser aux démarches effectuées en communication au sein de PSA Peugeot Citroën Slovakia, ses objectifs et résultats et éventuellement suggérer les améliorations.

7.1. La communication interne

Chez PSA Peugeot Citroën Slovakia la communication interne a, comme dans la plupart des organisations commerciales de grande taille, un rôle basique qui fait avancer le fonctionnement de l'entreprise. Elle assure la transmission des informations de la direction à travers les managers et les responsables des unités de production jusqu'à les employés et inversement.

La communication managériale est utilisée quotidiennement, dans le but de fournir les nouvelles et les messages importants concernant les instructions, la production, la stratégie ou les affaires sociales le plus vite possible aux subordonnés. Elle est assurée par le système interne des e-mails dont disposent les responsables de toutes les équipes en production ou en service. Les informations sont fournies par un « Info du jour » ou un « Flash » s'il s'agit d'un message urgent concernant la sécurité ou la santé des employés. Après que le courriel est envoyé c'est aux responsables de le transmettre à ses collaborateurs. Cela est fait par l'affichage. Chaque atelier dispose des plusieurs tableaux d'affichage, soit en zone de repos, en zone de la cafétéria ou en zone fumeur à l'extérieur. Le service de communication s'en sert aussi pour informer et promouvoir les événements préparés. Il confie la création du visuel des affiches aux collaborateurs externes, aux professionnels dans le domaine ce qui assure une approche intéressante, amenant le regard et la perception du dehors.

Une fois par mois le moyen management se réunit à l'occasion de RICA (réunion ingénieurs cadres) où différents sujets sont présentés. Il s'agit surtout du résumé des faits importants du mois précédent, des événements à venir, de l'évolution de marché, des ventes, de la production du site et de la stratégie à suivre. Les sujets choisis sont ensuite présentés par les managers à ses subordonnés au cours de RDV COM (rendez-vous communication) où les employés ont possibilité d'exprimer aussi ses opinions et ses besoins qui devraient être transmises à la direction.

En plus chaque équipe se réunit avant de commencer son travail pour un court briefing sur le planning de la journée. Il peut arriver que les responsables sont obligés d'assembler les membres de l'équipe de travail exceptionnellement, comme par exemple en cas des problèmes en production ou un accident de travail, pour les informer sur la situation, les mesures prises et l'organisation suivante. Le fait d'informer peut éviter la panique générale et les autres fautes et dégâts causés par l'ignorance.

Le service de communication prépare et diffuse régulièrement, tous les quinze jours, le journal interne « Noviny pre Vás », qui informe les employés sur les événements passés, à venir, les succès des employés de l'entreprise et d'autres faits qui les touchent. Il est disponible en forme numérique ou papier. Chaque semestre de la vie de l'entreprise est récapitulé dans un bulletin « Bonjour Trnava! », concentré surtout aux événements divertissants auxquels les employés ont pu participer, ses succès en vie mais aussi les succès de la société. De plus la société reçoit et ensuite fournit aux collaborateurs le journal trimestriel « Planet » ou « Planète », en anglais ou en français, comprenant les informations du groupe PSA dont la société fait partie et de ses autres sites de production.

Afin d'avoir un retour et d'obtenir les idées, les suggestions et les remarques directement des employés, d'avoir les informations de la première main sans qu'elles soient modifiées par la hiérarchie, le service de communication a installé dans chaque atelier les « boîtes à idées ». Droit de s'exprimer de chaque employé et donc assuré et ses propositions traitées.

Dans le cadre des bonnes relations avec les employés et de l'appréciation de leur travail le service de communication prépare les événements intéressants pour ses employés. Toutes les années ils peuvent participer pendant quelques jours aux Journées de santé directement à l'usine. À cette occasion chacun peut visiter des professionnels de médecine,

pour une conseillère concernant le cœur, le dos ou se laisser mesurer les valeurs de base comme la pression, la glucose, le gras et d'autres. Cet événement est d'habitude organisé en collaboration avec la ville de Trnava au cours de la même semaine de Journées de santé au centre-ville.

Traditionnellement, en période de Noël, l'ambiance festive est ramenée aussi à l'usine de Trnava à travers de marchés de Noël. Les employés peuvent admirer les coutumes et les produits traditionnels, aussi se présenter eux-mêmes par leur production artisanale, ou soutenir les organisations caritatives en achetant un petit souvenir. L'employeur n'oublie pas de préparer un cadeau pour chaque employé comme un remerciement pour son travail effectué tout au long de l'année.

De temps en temps un événement festif est organisé. Il s'agit par exemple de la visite des ambassadeurs des marques. L'année dernière c'était Sébastien Loeb, le pilote de WRC, ou Peter Sagan, fameux cycliste slovaque, portant un maillot vert en Tour de France, l'ambassadeur de la marque Citroën Slovakia. Les employés ont eu la possibilité de voir ces deux sportifs avec du succès, voir leur art en exhibition, prendre une photo avec eux ou obtenir leur signature dédicacée.

PSA Peugeot Citroën Slovakia est le site de production. Il rencontre souvent des perturbations, des problèmes ou des accidents en production auxquels l'entreprise doit faire face. Dans ces cas exceptionnels la cellule de crise est réunie, composée des directeurs des ateliers, dans le but de trouver la solution. En commun la stratégie est préparée avec un plan de communication de crise. Pendant mon stage j'ai eu la possibilité de suivre la résolution et la communication de quelques situations exceptionnelles.

Premièrement, la société a traité la négociation collective. Il s'agit d'un fait qui se répète régulièrement puisque le contrat entre les Syndicats de la société et la direction est signé à durée déterminée. Cette fois le processus de la négociation était long et épuisant pour les deux côtés. Il durait plus que six mois et l'entreprise a été menacée par la grève des employés, ce qui signifierait l'arrêt de production et donc des pertes graves. Au moment des réunions de négociation la communication était fréquente. Le service des ressources humaines ont fait des efforts pour informer sur l'état actuel et surtout pour expliquer les raisons pourquoi la société ne peut pas accepter toutes les demandes des Syndicats. En même temps ils ont réagi aux activités des Syndicats. Le service de communication a dans ce type de situation plutôt un rôle

d'intermédiaire qui tout simplement après une petite correction stylistique diffuse le message reçu de la direction – l'un des acteurs principaux de la négociation. Les informations ont été transmises sous forme de l'Info du jour.

Ensuite les situations exceptionnelles sont survenues dans la production. Les perturbations ont été causées soit par la logistique inappropriée des pièces soit par l'implantation des nouvelles technologies ou des systèmes d'informations, qui ne sont pas encore parfaitement gérés. La communication de crise comprend aussi les faits désagréables comme les accidents de travail ou l'incendie. Dans ce contexte le message est simple et claire répondant aux questions de base: quoi, où, quand, qui, quelle est la solution, qu'est-ce qu'il faut faire, ou quand allons-nous revenir à la normale.

Le travail et les efforts des employés sont appréciés pas seulement par le salaire et les différents avantages mais aussi par les cadeaux aux occasions spéciaux ou aux faits importants de l'usine, qui sont inventés, préparés et distribués par le service de communication. À l'occasion de la nouvelle Peugeot 208 mi-vie nous avons décidé d'offrir à tous les employés un t-shirt avec la nouvelle Peugeot 208 mi-vie. Il s'agit d'une expression de remerciement pour leur engagement en lancement de la production et des ventes de cette voiture. La philosophie de la société est de fournir les cadeaux représentatifs, dans ce cas cela a signifié le choix d'un t-shirt de qualité, ensuite un visuel, l'image à être imprimé sur lui, présentant la société et le produit. L'importance a été aussi posée à la recueille des tailles vestimentaires des employés et la gestion des listes des employés de chaque atelier. Afin d'avoir le meilleure résultat répondant au besoin la société d'habitude contacte plusieurs agences de publicité. Suite à sa demande elle reçoit des offres concernant l'échantillons des t-shirts de différente matière et qualité, la prévision de prix d'impression et de prix total pour un t-shirt en prenant compte le fait de la commande de masse environ 3500 pièces. L'agence avec la meilleure offre est choisi pour collaborer avec. Cette fois la distribution a été confié au fournisseur des t-shirts, vu la complexité des tailles vestimentaires et de sexe différent des employés. En cas des cadeaux identiques pour tous c'est le service de communication qui se charge de la distribution. Les mêmes démarches sont effectuées chaque fois concernant les cadeaux employés.

7.2. La communication externe

L'image de la société et les informations diffusées vers le public est géré par la communication externe. Son objectif est de bien présenter l'entreprise afin d'avoir les bonnes relations avec les clients, les fournisseurs ou les institutions publiques, parce que sans eux l'entreprise ne peut pas fonctionner. Pour se rendre visible PSA Peugeot Citroën Slovakia profite des moyens de communication externe moderne et efficace.

Premièrement, c'est le logo de la société qui représente la société du premier coup. Il est simple avec le nom et les deux couleurs du groupe PSA, bleu et rouge. Il est le même pour tous les sites de production du groupe, ce qui renforce leur côté familial et appartenance. Aussi de cette manière il est reconnaissable dans le monde entier.

Deuxièmement, la société assure les relations publiques à travers des moyens traditionnels comme les communiqués de presse, ou des conférences de presse et des moyens modernes surtout le site internet et les réseaux sociaux. Le communiqué de presse est préparé pour chaque événement significatif concernant la vie d'entreprise demandant la présentation de fait ou son explication. Il est ensuite envoyé aux agences de presse choisies comme par exemple, TASR. Afin de faire connaître les événements de haute importance au public, la conférence de presse est organisé. Elle permet le contact direct avec les journalistes, de répondre aux questions tout de suite ou bien de démontrer l'atmosphère et la réalité au sein de l'entreprise.

Actuellement, avec les nouvelles technologies informatiques et informatisation en général, la recherche des nouveautés et la vie sociale se tourne vers le virtuel. La communication externe d'entreprise doit être présente sur l'internet. La société PSA Peugeot Citroën Slovakia dispose de son propre site web où elle présente, son site de production, ses produits, les actualités de l'usine et les possibilités de la carrière professionnelle. Ensuite elle a créé sa page Facebook afin d'être plus près au public et être plus en contact avec lui. De même elle y publie les événements importants de la vie d'entreprise et des événements préparés, qui sont par rapport au communiqué de presse ou à la conférence de presse illustrés par la galerie des photos.

Un autre moyen effectif de promouvoir l'entreprise est l'événementiel. Elle rend la société visible et implique le public dans sa vie. Depuis l'année dernière PSA Peugeot Citroën

Slovakia, s'ouvre plus au public. Il a démarré le projet d'accueil des visites de l'usine pour le public professionnel. En effet depuis la création de l'usine en 2006 elle était fermée pour le public, personne ne savait comment cela se passe dedans, comment les voitures sont produites et quels sont les conditions de travail, à l'encontre des autres usines automobiles concurrentes en Slovaquie (Kia Motors Slovakia, Volkswagen), qui permettent les visites de l'usine au public. C'est pourquoi PSA Peugeot Citroën a décidé de lancer le projet de visites et excursions pour le public, notamment pour les écoles et les professionnels de secteur. La société accueille les visiteurs provenant de différentes institutions, sociétés et pays. Le programme des visites est presque identique, légèrement adapté aux besoins des visiteurs. Nous commençons par la présentation sur l'usine de Trnava - son histoire, ses dates marquantes et ses chiffres clés. Ensuite nous amenons les visiteurs dans les ateliers où l'un des employés expérimentés les guide et leur explique fonctionnement de la production. Il n'est pas nécessaire de montrer tous les ateliers. Cela dépende des intérêts et de la profession des visiteurs. Le plus souvent ils sont amenés dans l'atelier montage, là où le véhicule comme nous le connaissons est construit, est néé. De plus l'année dernière l'usine a été ouverte pour la première fois au public entier à l'occasion de la journée porte ouverte. Elle a accueilli 25000 visiteurs.

Depuis cinq ans la société organise régulièrement la course à vélos et en patins à roulettes à travers de Trnava. Cette année l'événement a eu lieu le 27. Juin, la course a commencée à 18 heures. Les sportifs ont parcouru 12 kilomètres par les rues de la ville. Avant l'événement PSA TT-inline les participants ont pu admirer les vélos historiques « Peugeot Tour de France 1919 » provenant de la collection privée d'un employé de PSA Peugeot Citroën Slovakia, monsieur Boris Majerov, connue comme VELO ORBIS MAJEROV A SYN. Sur place il y a habituellement aussi l'école Inline pour ceux qui ont eu besoin de conseil concernant le patinage. L'événement est organisé en collaboration avec La Ville saine Trnava et Bratislava Inline. Pour la quatrième fois l'exhibition populaire des cyclistes de Trnava Bercajgel faisait partie de l'événement. Deuxième TT-inline cette année est planifié pour la fin Août.

Deuxième événement sportif organisé par PSA Peugeot Citroën Slovakia a été première année de City Run Trnava. Il s'agissait d'un course à travers de centre historique de la ville avec la participation de 500 coureurs dont 60 enfants et 40 employés de PSA. L'événement a eu un succès et donc la société prévoit d'en fonder la tradition.

À l'occasion de l'arrivée d'un nouveau modèle Citroën à Trnava le site organise la Convention Fournisseurs où il accueille les fournisseurs potentiels pour ce modèle. L'événement est organisé dans le but de se présenter, montrer le fonctionnement de l'usine, les exigences et aussi de présenter le modèle préparé. L'événement de cette importance et de taille concernant le nombre des personnes externes accueillis demande beaucoup de temps et des efforts pour l'amener à la perfection nécessaire. Chaque site de production a besoin de bons fournisseurs fiables, respectants les délais de livraison, et les exigences de qualité. Pour cette raison le site sous pilotage du service de communication s'est appliqué fortement en collaboration avec l'agence événementielle et l'équipe de projet française en son préparation. Finalement 143 représentants des sociétés de l'industrie automobile des différentes nationalités sont venus voir le site et ont profité d'un programme comprenant la présentation de nouveau modèle, déjeuner, visite en ateliers de production lié avec des courtes présentations sur les sujets précis comme par exemple gestion de la qualité et la visite de Magic Box avec le modèle. Grâce aux expériences nombreuses des organisateurs l'événement s'est bien déroulé, sans perturbations significatives et à la satisfaction de tous les participants.

Dernièrement, l'entreprise PSA Peugeot Citroën Slovakia se présente et exprime ses valeurs par le sponsoring. Elle soutient d'un côté les grands événements sportifs et de l'autre les activités ou les événements organisés par ses employés par le projet du micro sponsoring. Cette activité renforce les engagements de la société dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale. Par exemple, depuis quelques années PSA Peugeot Citroën Slovakia est un partenaire principal d'un ultra-marathon Štefánik Trail. Cette course prestigieuse est encouragée de manière financière et aussi matérielle par les véhicules d'accompagnement.

Les employés de la société puissent profiter du micro sponsoring. Tous les mois ils peuvent inscrire ses projets qui après l'évaluation de jury puissent être soutenus par une somme maximale de 300 €. La condition est que les projets concernent des associations à but non lucratif ou des fondations dans le domaine de l'éducation, de l'environnement, du sport et de la santé.⁸²

⁸²Site officiel de la société. [en ligne]. [consulté le 20.7.2015]. Disponible sur :<http://www.psa-slovakia.sk/novinky-a-spravy/kratke-spravy/trnavska-automobilka-psa-peugeot-citroen-slovakia-podporuje-talenty-zamestnancov.html?page_id=1683>

7.3. La conclusion analytique et les recommandations

À la base de mon observation et de mes expériences durant mon stage chez PSA Peugeot Citroën Slovakia je peux constater que sa communication remplit les objectifs de la communication d'entreprise au maximum et utilise tous les outils disponibles et modernes. Elle a un rôle fondamental en fonctionnement de la société en reliant la direction avec les ouvriers en production. Le service de la communication chez PSA Peugeot Citroën Slovakia est composé de l'équipe professionnelle qui est chargé en communication interne, comprenant la communication managériale et institutionnelle et en communication externe.

La transmission des informations au sein de l'entreprise est assurée par la communication managériale à travers de l'intranet et les courriels. Il s'agit d'un système bien implanté, mais parfois peu efficace. Il peut arriver que les managers n'ont pas de temps ou pas d'intérêt de lire les messages attentivement, surtout ceux qui ne les concernent pas personnellement. Il y a donc risque que le message donné, si elle est à transmettre aux subordonnés et n'est pas confidentiel, ne sera pas transmis. Malgré tout, ce problème est difficile de résoudre puisque c'est le caractère et le sens de la responsabilité de chaque individu que nous ne pouvons pas influencer.

Le contact direct avec les ouvriers est garanti par la boîte à idées, placée dans chaque atelier de production et par l'affichage afin d'informer sur les faits importants. Indirectement cela est effectué à travers de ses supérieurs à l'occasion des réunions mensuelles. Nous pouvons considérer que ce type des sources des informations du bas vers le haut n'est pas de confiance parce qu'elles ne sont pas de première main, il y a l'intermédiaire qui a la tendance de les modifier. Pour cette raison je propose de faire les réunions avec les ouvriers, afin d'avoir lien direct avec eux et percevoir personnellement l'atmosphère. Ce rapprochement avec eux signifiera l'amélioration de la compréhension de deux côtés et de la communication en général.

Pendant mon stage j'ai remarqué le lien fort, presque nuisible du service de communication avec les ressources humaines. Je vois l'interdépendance logique de ces deux services puisqu'il s'agit surtout d'informer les salariés, de leur fournir les informations aussi sur ses droits, des avantages, des aides possibles à côté des informations sur la production, la stratégie de la société ou le divertissement. À mon avis l'imposition des articles déjà écrits de manière très personnel, pas assez expliquant ou difficilement compréhensible pour les salariés

n'est pas efficace et manque le but de la communication. Il serait plus profitable d'obtenir les informations clés et laissez le service de communication de faire son travail, autrement dit de le laissez choisir le meilleur style et moyen de diffusion convenable au sujet et aux destinataires. En même temps je me rends compte que cette difficulté provient plutôt du mode de gestion et d'organisation hiérarchique de l'entreprise comme du fait qu'elle fait partie d'un groupe.

Ensuite je remarque que le processus de validation du message à transmettre est trop longue. Il passe d'une personne à l'autre, dont chacune ajoute son idée, avant qu'il revient au service de communication pour être diffusé. Cette de certain point de vue perte du temps peut causer inactualité du message. Si les employés ont déjà appris cette information par un autre canal que celui de l'entreprise la méconnaissance et perturbation des relations de deux acteurs sont entraînés.

Le service de communication rencontre les obstacles aussi au niveau de la communication institutionnelle ce qui est lié avec le fait que la société fait partie d'un groupe. Elle repose sur un portail du group surnommé « Live in PSA ». L'équipe est en train d'obtenir les droits nécessaires pour la publication des événements de Trnava sur ce portail, afin de se rendre plus visible aussi au sein du groupe.

Pour conclure, le service de communication chez PSA Peugeot Citroen en général fonctionne bien. L'ambiance favorable, des bonnes relations entre les membres de l'équipe et leur implication personnel aident à accomplir les objectifs principaux de la communication. De plus cela est renforcé par le fait qu'ils participent régulièrement aux différentes formations concernant ce domaine pour développer leurs compétences et renforcent les liens grâce aux sorties teambuilding.

La conclusion

Tout au long de cette étude nous avons traité le sujet de la communication, comme le moteur de nos vies et aussi de la vie de l'entreprise. La notion de communication provient d'un mot latin « *communicare* » signifiant mettre en commun. Dans la vie quotidienne c'est grâce à elle que les relations sont créées, le besoin humain de la vie sociale satisfait et les informations nécessaires pour notre fonctionnement transmises. Actuellement, nous vivons à l'ère informatique où nous sommes comblés par les informations, elles sont disponibles facilement et presque en temps réel. C'est la raison pour laquelle il est important d'apprendre à les filtrer et choisir seulement celles dont nous avons besoin. La communication est vitale aussi pour le fonctionnement de l'entreprise, puisqu'elle assure la transmission des informations sur la stratégie, la production, les projets ou événements à venir concernant la société. Le processus de communication est exprimé premièrement par l'approche mécanique qui comprend la source d'information, l'émetteur du message, le canal de transmission, le récepteur et le destinataire final en étant entouré par les bruits qui perturbent la communication. Puis il y a l'approche psycholinguistique qui traite plutôt la psychologie et la capacité de s'exprimer de l'émetteur et du récepteur. Elle répond aux questions qu'est-ce que chacun de deux acteurs pense, entend, veut dire et comprend et finalement dit et retient. Pour que la communication soit efficace les bruits doivent être éliminés au maximum. Aussi nous devons apprendre à écouter activement, nous pensons de savoir écouter, mais en réalité il ne s'agit pas d'écoute active, nous ne sommes pas capables de retenir ce qui est dit, de le reformuler ou poser des questions pertinentes. La communication est possible grâce aux éléments verbaux, c'est à dire avec les mots et aux éléments non verbaux, les gestes ou la mimique. L'efficacité de la communication et la communication elle-même est menacée par plusieurs barrières. L'incompréhension peut provenir du multiculturalisme où nous rencontrons le langage, la perception et la compréhension du non verbal différent. En outre les problèmes peuvent apparaître à cause d'un message inadapté au public, d'un mauvais choix de moyen de communication ou de non-écoute.

Le fonctionnement de l'entreprise en général, ses relations avec les employés et le public extérieur sont à la base poussés par la communication. À partir de ces deux cibles différentes elle est différenciée en communication interne et externe. Dans chaque société commerciale ou de production, elle est gérée par le service de communication souvent en collaboration avec les ressources humaines. Son rôle est distingué selon le processus qu'elle soutient, notamment managérial, opérationnel, ou d'appui. Elle se charge aussi de créer le

plan de communication pour chaque activité, afin de la rendre plus efficace et d'éviter les erreurs. Sa préparation comprend la définition de la cible, des objectifs et des moyens, la création du message, choix du canal de diffusion et finalement après qu'il est transmis, l'évaluation de sa pertinence et des résultats de cette action.

La diffusion des informations et son partage au sein de l'entreprise est soutenue par la communication interne. Le service de communication s'efforce d'effectuer la communication interne dans deux sens, c'est à dire de la direction vers les employés et l'inverse des employés vers la direction. Grâce à ce modèle, les employés se sentent plus engagés en ce qui se passe en entreprise et donc plus motivés. Aussi il assure la transmissions des informations importants concernant les instructions, la stratégie, les projets actuels et à venir. Dans le but d'assurer la communication interne, l'entreprise dispose des moyens variés. Les outils les plus utilisés en écrit sont le journal interne, le flash ou l'affichage sur les lieux fréquentés. Ensuite il y a la possibilité des réunions. Elles se déroulent à l'oral et face à face des personnes engagées, souvent accompagnées par le support ou bien la communication audiovisuelle comme par exemple la présentation, ou la vidéo. Actuellement, en prenant en compte le mode de vie lié avec les technologies modernes, les entreprises se sont adaptées aussi au monde numérique et virtuel et en profitent de plus en plus. Le numérique permet une communication rapide, transmissions des données de gros volume facile et encourage le partage des connaissances collectives.

La communication avec le public et l'image de l'entreprise perçue par lui est assuré par la communication externe. En la comparant avec la communication marketing et la publicité, elle est plus crédible mais a moins de contrôle sur le comportement des tiers personnes. Elle gère le contact avec les médias, les fournisseurs, les clients et les institutions publiques, afin de susciter la confiance, la compréhension et soigner les relations avec ceux qui influencent son fonctionnement et développement futur. Elle est effectuée à l'aide des différents moyens. Vers l'externe la société est premièrement représentée par son logo. Il devrait être simple, et exprimant l'entreprise. Ensuite, en relations publiques, fréquemment utilisés est le communiqué de presse ou la conférence de presse. Les technologies modernes entrent aussi dans la communication externe. Les entreprises sont présentes sur le web et sur les réseaux sociaux. Afin de se différencier elles organisent l'événementiel pour provoquer l'intérêt et jouer avec la perception du public. Un bon moyen de se rendre visible, exprimant le côté humain et social de la société, est le sponsoring ou le mécénat reposant en soutenance des

activités et des événements sportifs, culturels, caritatives et d'autres liés avec l'intérêt général publique.

L'entreprise est parfois perturbée par la crise qui comme les autres événements est souhaitée d'être communiquée. Afin de minimaliser les dégâts touchant le fonctionnement et l'image de la société, la communication de crise est mise en place. D'un côté l'important est d'informer les employés en priorité pour retenir le climat social et leur engagement même en situation difficile. De l'autre côté nous communiquons avec le public externe avec l'objectif de garder l'image de la société et de même minimaliser l'impact négatif.

Dans ce travail nous nous sommes intéressés à la communication de la société PSA Peugeot Citroën Slovakia qui fait partie du groupe français PSA Peugeot Citroën. Site de Trnava en Slovaquie s'étend sur 192 hectares. Elle emploie 3 500 employés et produit 300 000 véhicules par année. La construction de l'usine a commencé en 2003. Comme le constructeur automobile elle travaille en secteur de l'industrie automobile qui est en évolution après la période de stagnation causé par la crise. Son marché principal est l'Europe mais de plus en plus les constructeurs ciblent les pays en développement. Il s'agit d'un secteur avec la concurrence forte et des clients exigeants dont les besoins sont influencés par la globalisation et l'évolution technologique.

Le Groupe PSA Peugeot Citroën a été créé en 1976 après que les frères Peugeot ont racheté l'usine d'André Citroën qui avait des problèmes économiques. La stratégie du groupe est orientée vers l'international en signant les alliances stratégiques, l'innovation au niveau de service client et aussi technologique, la responsabilité sociale et environnementale et à la sécurité et santé au travail. Il regroupe trois marques Peugeot, Citroën et DS, dont chacune cible la clientèle différente.

PSA Peugeot Citroën Slovakia se spécialise en production des petits véhicules du segment B. Depuis sa création elle a produit trois modèles, Peugeot 207, Peugeot 208, Nouvelle Peugeot 208 Mi-Vie et Citroën C3 Picasso et pour l'année prochaine il est prévu l'arrivée d'un nouveau modèle Citroën. Le site de production est fourni des technologies les plus modernes permettant de produire les véhicules de qualité.

La communication de PSA Peugeot Citroën est assurée par le service de communication. Son équipe gère la communication interne et externe. Il a pour l'objectif de transmettre toutes les informations importantes au sein de l'entreprise, du groupe et en externe

pour soutenir son fonctionnement. La communication interne comprend la communication managériale et institutionnelle. La communication managériale et donc la transmission des données et des renseignements sont effectuées par les réunions des managers et ensuite des employés une fois par mois. Au cours de ces réunions le mois précédent est récapitulé et les projets à venir présentés. Les actualités sont régulièrement diffusées dans un journal interne « Noviny pre Vás », « Info du jour », ou « flash » en cas de sécurité et santé. La société dispose aussi de nombreux tableaux d'affichage et donc profite d'informer sur les événements à venir à travers les affiches. Dans le but d'obtenir les opinions de première main, directement des ouvriers, la boîte à idée a été installée, mais malheureusement peu utilisée. Le service de communication prépare aussi des événements variés au sein de l'usine pour les employés, afin qu'ils se détendent, se relaxent et renouvellent l'envie de travailler. Les événements comme le marché de Noël, les journées de santé, ou la visite et exhibition des sportifs, parrains de la marque. La motivation des employés est soutenue aussi par les cadeaux qui sont à l'occasions spéciaux offerts par leur employeur. La communication interne soigne le contact avec public et l'image de la société. La relation avec les médias est assurée par les communiqués de presse et aux moments exceptionnels la conférence de presse est organisée. Le trend d'être présent sur le web est suivi aussi par cette société. Elle a son propre site web et aussi le compte sur Facebook. Afin d'exprimer ses valeurs et de se faire connaître au public, la société organise des événements sportifs ou festifs à Trnava, qui se réjouissent d'un succès. De plus elle se manifeste par le sponsoring des événements prestigieux et aussi des activités organisées par ses employés, dans le domaine du sport, de l'éducation, de la charité.

Selon mon observation et les expériences durant mon stage je peux constater que la communication de PSA Peugeot Citroën Slovakia remplit les objectifs de la communication d'entreprise en profitant de tous les moyens disponibles et modernes afin de se rapprocher à ses salariés et le public. La communication est confiée à l'équipe du service de communication qui est composée des membres impliqués personnellement et qui aiment ce travail ce qui contribue aux résultats positifs, autrement dit à la communication interne et externe efficace. Naturellement il rencontre les problèmes concernant la transmission des informations. Nous pouvons les distinguer en difficultés managériales ou bien humaines que le service de communication lui-même n'a pas de pouvoir de les résoudre, et techniques qui devient le défi.

Résumé

Le but de ce mémoire de Master, intitulé « La communication d'entreprise : PSA Peugeot Citroën Slovakia », était de rassembler les approches en communication d'entreprise, analyser les activités en communication de société PSA et finalement répondre à la question si la communication de Peugeot Citroën Slovakia atteint les objectifs principaux de la communication d'entreprise et éventuellement de proposer les améliorations.

Le travail est divisé en deux parties. La première partie est théorique. Elle traite la notion de la communication, son processus, les conditions pour qu'elle soit efficace et les barrières à sursauter. Ensuite elle est consacré à la communication d'entreprise, ses acteurs, son rôle, et plus en détails aux objectifs et aux outils de la communication interne et externe.

La deuxième partie, partie analytique s'intéresse à la communication de la société PSA Peugeot Citroën Slovakia. Afin de comprendre ses besoins en communication j'ai étudié tout d'abord la société elle même, son histoire, sa stratégie, sa production. Ensuite, j'ai analysé les démarches en communication de la société donnée. Le travail est fermé par la conclusion analytique comprenant aussi les proposition d'amélioration.

Zhrnutie

Cieľom tejto diplomovej práce, nazvanej „Komunikácia podniku: PSA Peugeot Citroën Slovakia“, bolo získať informácie o komunikácii podniku, analyzovať aktivity spoločnosti PSA Peugeot Citroën Slovakia v tejto oblasti a tak odpovedať na otázku či naplňajú základné ciele komunikácie podniku a prípadne navrhnúť zlepšenie.

Práca je rozdelená na dve časti. Prvá časť je teoretická. Popisuje termín komunikácia, jej proces, podmienky aby bola efektívna a bariéry, ktoré je potrebné prekonať. Ďalej sa zameriava na komunikáciu podniku, jej účastníkov, jej úlohy a detailne na ciele a nástroje internej a externej komunikácie.

Druhá, analytická časť práce je venovaná komunikácii spoločnosti PSA Peugeot Citroën Slovakia. Aby sme poznali potreby v oblasti komunikácie v prvom rade som sa zamerala na samotnú spoločnosť, jej históriu, stratégiu, produkciu. Následne som analyzovala komunikáciu danej spoločnosti. Práca je zakončená analytickým záverom spolu s návrhmi na zlepšenie komunikácie.

Annotations

Nom et prénom de l'auteur : Anna Rumančíková

Faculté et chaire : Faculté des lettres, Département des langues romanes

Directeur du mémoire : Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Titre du mémoire : La communication d'entreprise : PSA Peugeot Citroën Slovakia

Titre du mémoire en anglais : Entreprise communication : PSA Peugeot Citroën Slovakia

Nombre de caractères : 154 047

Nombre de pages : 84

Nombre d'annexes : 4

Nombre de sources : 40

Mots clés : communication, communication d'entreprise, communication interne, communication externe, outils de communication.

Annotation : Le sujet de ce mémoire de master est la communication d'entreprise. La partie théorique parle de la communication en général, son processus, son efficacité, ses barrières, et ensuite de la communication d'entreprise, ses acteurs, son rôle, ses objectifs et ses outils en interne et en externe. La partie analytique s'intéresse à l'entreprise PSA Peugeot Citroën Slovakia, sa stratégie, son production et surtout sa communication qui est finalement analysée et les améliorations de ce domaine sont proposées. L'objectif de ce travail est d'analyser la communication de la société et répondre à la question si elle atteint les objectifs principaux de la communication d'entreprise.

Mots clés en anglais: communication, entreprise communication, internal communication, external communication, communication tools.

Annotation en anglais: This master thesis focuses on entreprise communication. The theoretical part is concerned with communication in general, communication process, efficiency, barriers, and then entreprise communication, it's participants, role, aims and tools of internal and external communication. The analytical part introduces a company called PSA Peugeot Citroën Slovakia, it's strategy, production and especially communication that is analysed and improvements are proposed. The aim of this thesis is to analyse communication of this company and answer the question if it accomplish main goals of entreprise communication.

Bibliographie

BEDNÁŘ Vojtech. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3780-5.

HORÁKOVÁ, Iveta., STEJSKALOVÁ, Dita., ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace, 2.rozšířené vydání*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.

KOTLER, Philip., DUBOIS, Bernard. *Marketing management 10 édition*. Paris : Publi Union Editions, 2000. ISBN 2-85790-123-2.

LINDON, Denis, JALLAT, Frédéric. *Le marketing - 6ème édition - Études .Moyensd'action . Stratégie: Études . Moyens d'action . Stratégie*. Paris : Dunod, 2010. ISBN

MEIER, Olivier. *Management interculturel*. Paris : Dunod, 2004. ISBN 2 10 007525 X.

RAYET, Anne. *Sponsoring et mécénat*. Bruxelles : Editions Larcier, 2009. ISBN 978-2-8044-1693-5.

SVOBODA, Václav. *Public relations modern a účinně*. Praha: GradaPublishing, 2006. ISBN 80-247-0564-8.

TREMBLAY, Benoit. *Aide-mémoire pour l'élaboration d'un plan de communication*. Québec: publié par : la Direction des communications, Développementéconomiqueetrégional, Directiondudéveloppement des entrepriseset des affaires, 1996, numéro document 1475.

VYMĚTAL, Ján. *Průvodce úspěšnou komunikací efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-247-2614-4.

WESTPHALEN, Marie-Hélène., LIBAERT, Thierry. *Communicator - 5e édition: Le guide de la communication d'entreprise*. Paris : Dunod, 2009. ISBN 2 10 0578979.

d'entreprise, 6e édition. Paris : Dunod, 2012. ISBN 2 10 0585940.

Magazines

AICONews, máj 2015.

Ai magazine automotive industry, 1/2015. 8. ročník. marec 2015.

Sources électroniques

BABKINE, Anthony., ROSIER, Adrien. *Réussir l'organisation d'un événement*. Paris :

Eyrolles, 2011. [en ligne]. Disponible sur :

<https://books.google.fr/books?id=HKOHmm7fU_IC&pg=PA73&dq=communication+%C3%A9v%C3%A9nementiel&hl=sk&sa=X&ved=0CEMQ6AEwAjqKahUKEwiasdHs39rGAhXDCj4KHZiDDxg#v=onepage&q=communication%20%C3%A9v%C3%A9nementiel&f=false>.

COBUT, Eric., DONJEAN, Christine. *La communication interne: 2eme édition*. Liège :

Edipro, 2015. [en ligne]. Disponible

sur : <https://books.google.fr/books?id=CWNTBgAAQBAJ&pg=PA198&dq=communication+interne+d%C2%B4entreprise&hl=sk&sa=X&ei=YsqLVZqMHsZrUs-eiqAB&redir_esc=y#v=onepage&q=communication%20interne%20d%C2%B4entreprise&f=false>.

DAGENAIS, Bernard. *La conférence de presse, ou, L'art de faire parler les autres*. Québec :

Les Presses de l'Université Laval 1996, 2006. [en ligne]. Disponible sur :

<<https://books.google.fr/books?id=GBeHp9ZxR3oC&printsec=frontcover&dq=conf%C3%A9rence+de+presse&hl=sk&sa=X&ved=0CCkQ6AEwAGoVChMIiLGp2NvcxgIVhlsUCh0VSAV0#v=onepage&q=conf%C3%A9rence%20de%20presse&f=false>>.

DAGENAIS, Bernard. *Le communiqué ou l'art de faire parler de soi*. [en ligne]. [consulté le

15.7.2015]. Disponible sur :

<https://books.google.fr/books?id=E8sej2A2QMgC&printsec=frontcover&dq=communiqu%C3%A9+de+presse&hl=sk&sa=X&ved=0CFkQ6AEwBWoVChMI_LqN-LvaxgIVyyDbCh2dxQzb#v=onepage&q=communiqu%C3%A9%20de%20presse&f=false>.

DAWAGNE, Martin. *Comment bien structurer son communiqué de presse? Focus sur un outil d'information pour les entreprises*. Namur : Lemaitre Publishing, 2015. [en ligne].

[consulté le 14.7.2015]. Disponible

sur :<<https://books.google.fr/books?id=qsNBCQAAQBAJ&pg=PA5&dq=communiqu%C3%A9+de+presse&hl=sk&sa=X&ved=0CEsQ6AEwA2oVChMI86nx7tTcxgIV5qDbCh3bkQPT#v=onepage&q=communiqu%C3%A9%20de%20presse&f=false>>.

GIRARD, Gautier. *Logo d'entreprise : comment créer un bon logo pour votre entreprise.*

Publié le 26.juin.2008. . [en ligne]. [consulté le 13.7.2015]. Disponible

sur :<<http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/communication/logo-dentreprise-comment-creer-un-bon-logo-pour-votre-entreprise/>>.

CHARRA, Jérôme., COGNET, Benoît., DUCOGNON , Romaric., DUMAIS, Nicolas. *Les moyens de communication.* [en ligne]. [consulté le 11.7.2015]. Disponible sur :

<[Yannickhttp://www.idecq.fr/communication/item/177-les-moyens-de-communication.html](http://www.idecq.fr/communication/item/177-les-moyens-de-communication.html)>.

IMBERT, Maurice. *La communication managériale, Méthodes et bonnes pratiques.* Paris :

Dunod, 2015. [en ligne]. Disponible sur :

<<https://books.google.fr/books?id=j4FyBwAAQBAJ&pg=PT161&dq=la+communication+manageriale&hl=sk&sa=X&ei=mzqeVa7KCMivUYCYjKAL&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=la%20communication%20manageriale&f=false>>.

LIBAERT, Thierry. *Le plan de communication-définir et organiser votre stratégie de communication, 4eme édition.* Paris : Dunod, 2013. [en ligne]. Disponible sur:

<<https://books.google.fr/books?id=5tt9IDfOPawC&pg=PA61&dq=le+plan+de+communication&hl=sk&sa=X&ei=D3GWVZvEPIGxU7KdgtAH&ved=0CEEQ6AEwAw#v=onepage&q=le%20plan%20de%20communication&f=false>>.

PIAU, Jean., BIZOT, Eric., CHIMISANAS, Marie-Hélène. *Communication.* Paris : Dunod, 2014. [en ligne]. Disponible sur :

<<https://books.google.fr/books?id=K6TwAAQBAJ&pg=PT259&dq=le+sponsoring&hl=sk&sa=X&ved=0CD8Q6AEwBDgUahUKEwjJ8PCw5drGAhVG1hQKHV3HAUY#v=onepage&q=le%20sponsoring&f=false>>.

Guide pour les communicateurs fédéraux, COMM Collection, N°12. *Etablir le plan de communication d'un projet*, p.5. [en ligne]. [consulté le 9.7.2015]. Disponible

sur : <http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_commcollection12_communicatieplan_fr_tcm119-3356.pdf>.

Baromètre Afcj-ANDRH-Inergie 2013 sur la communication managériale. [en ligne]. [consulté le 11.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.inergie.com/barometre-communication-manageriale/>>.

Careerblog-SoniaRochette, l'univers de la communication, RH et de la communication interne. [en ligne]. [consulté le 11.7.2015]. Disponible sur : <<http://sososurlatoile.blogspot.fr/2007/09/les-outils-de-la-communication-interne.html>>.

Efektívna komunikácia spoločnosti prostredníctvom metód a postupov Public Relations.ppt. [en ligne]. [consulté le 11.7.2015]. Disponible sur : <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAAAhUKEwjz6reidrGAhXqFNsKHeFtALE&url=http%3A%2F%2Ffrasto.active.sk%2FEfekt%25EDvna%2520komunik%25E1cia%2520spolo%25E8nosti.ppt&ei=KLekVembMuqp7Abh24GICw&usq=AFQjCNHX3NJ27QhG_b3U3gZnFGASCHRUuw&sig2=KSvcUHgimSpT48yXon6mwig&bvm=bv.97653015,d.ZGU&cad=rjt>.

Les objectifs de la communication. [en ligne]. [consulté le 11.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Communication/Expose-Les-objectifs-de-la-communication-28892.html>>.

SamieBenAmo. *La communication externe.* Publié le 25.Novembre 2012. [en ligne]. [consulté le 13.7.2015]. Disponiblesur : <<http://fr.slideshare.net/samiabenamor52/la-communication-externe>>.

Secteur automobile: Conduire l'industrie automobile sur la bonne voie. Publié le 21.10.2014. [en ligne]. Disponible sur : <http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/industrial-competitiveness/article_11125_fr.htm>.

croissance. [en ligne]. [consulté le 16.7.2015]. Disponible sur : <<http://observatoirecetelem.com/wp-content/uploads/2014/09/L-Observatoire-Cetelem-de-L-Automobile-2015.pdf>>.

Industrie Automobile : Evolution significative des rapports de forces à l'horizon 2018. . [en ligne]. Disponible sur :
<<http://www.kpmg.com/fr/fr/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/2013-industrie-automobile.aspx>>.

Site officiel de la marque Peugeot. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur :
<<http://www.peugeot.com/fr/marque-peugeot/histoire/aventure>>.

Site officiel de la marque Citroën. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.citroen.fr/vehicules/citroen/citroen-c3-picasso.html>>.

Site officiel de la société PSA Slovakia. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/koncern/historia.html?page_id=407>.

Site officiel de la société PSA. [en ligne]. [consulté le 18.7.2015]. Disponible sur : <<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/groupe-automobile/strategie/back-in-the-race-le-plan>>.

Sources internes de la société

PSA Peugeot Citroën. *Memento Mars 2015*.

PSA Peugeot Citroën. *Rapport d'activité et de développement durable 2014*.

PSA Peugeot Citroën. *Peinture texturée, une tendance fond*. Brochure *Planete*, n.18. mai-juin-juillet 2015.

Table des abréviations

Afci	Association française de référence en communication interne
AICO	The Association for Internal Communications
ANDRH	Association Nationale Directions Ressources Humaines
BRIC	Brésil, Russie, Inde, Chine
CO2	dioxyde de carbone
CO2/km	dioxyde de carbone par kilomètre
DFG	DongFengMotor Group
ESM	Entreprise social media
Etc.	Et cetera
g/km	gramme par kilomètre
INPI	Institut National de la Propriété Industrielle
L	litre
PSA	Peugeot Société Anonyme
PIB	produit intérieur brut
RP	relations publiques
TASR	Tlačová agentúra Slovenskej republiky
UE	Union Européenne
UTAC	Union technique de l'automobile, du motocycle et du cycle

Table des annexes

Annexe 1 : Plan du site de Trnava

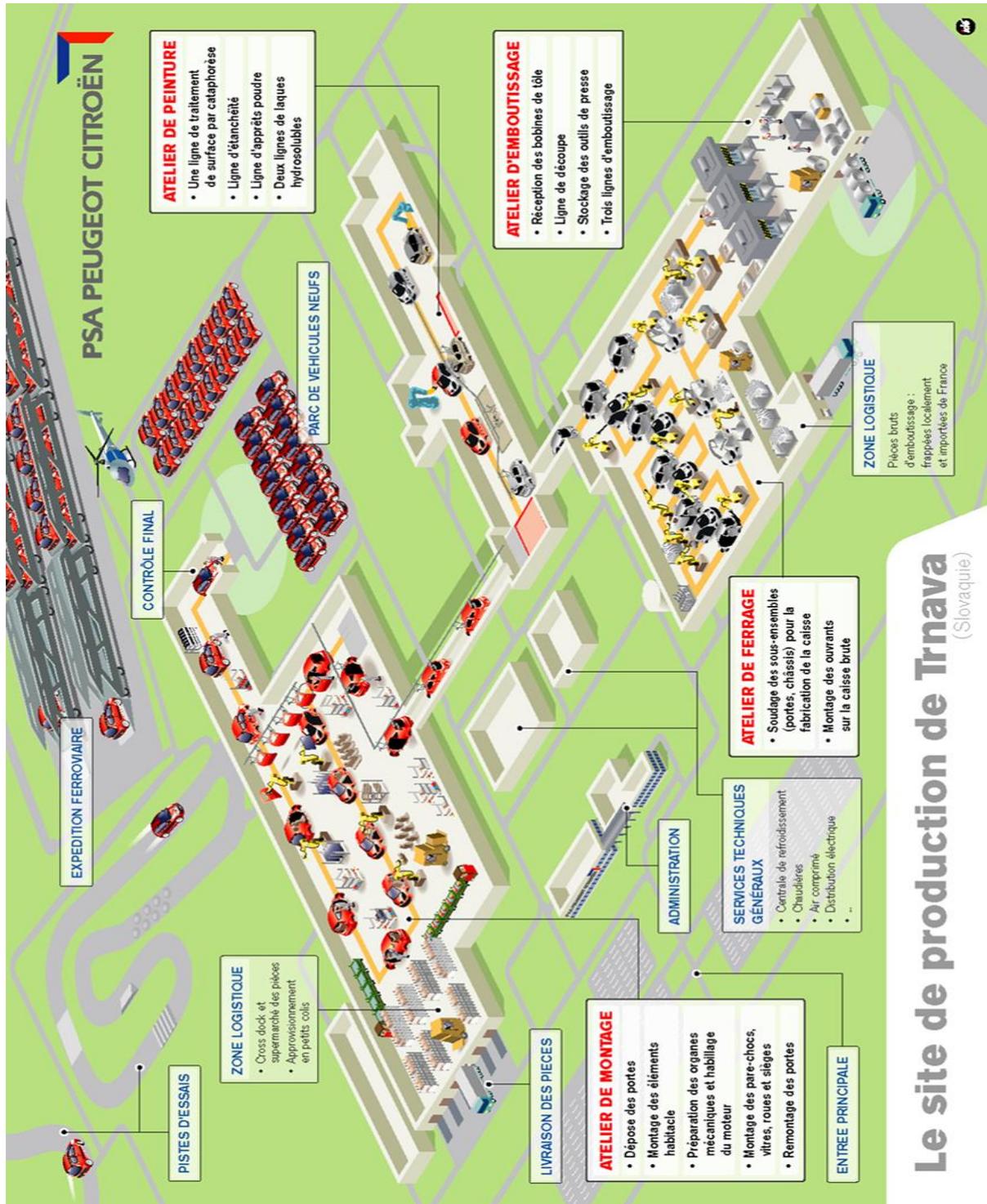
Annexe 2 : Evolution des ventes

Annexe3 : Implantations du groupe PSA

Annexe 4 : Production du groupe PSA

Annexes

Annexe 1

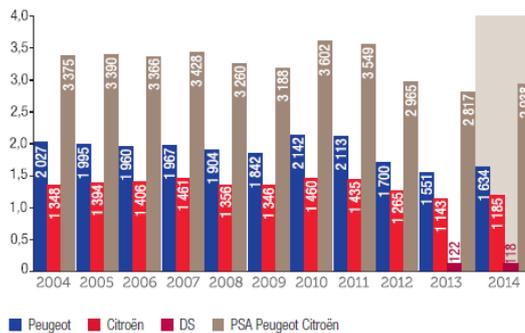


Source interne de la société PSA Peugeot Citroën Slovakia

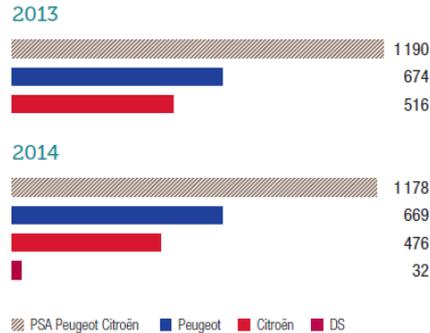
Annexe 2

ÉVOLUTION DES CHIFFRES CLÉS

VENTES MONDIALES (en milliers)



VENTES HORS EUROPE DE VÉHICULES MONTÉS Europe 30 pays : Union européenne, Islande, Norvège et Suisse (en milliers)



Source: Memento du groupe PSA, Mars 2015

Annexe 3

IMPLANTATIONS industrielles, R&D et commerciales des activités automobiles

IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES

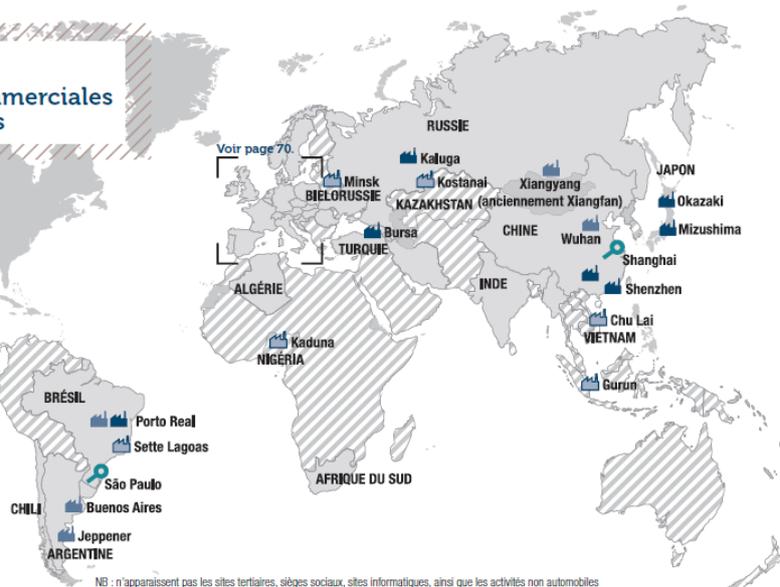
- Site de production automobile (en joint-venture, en coopération ou en partenariat)
- Site de mécanique, fonderie (en joint-venture, en coopération ou en partenariat)
- Site d'assemblage

AUTRES IMPLANTATIONS

- Centre R&D

IMPLANTATIONS COMMERCIALES

- Pays où le Groupe est présent avec une filiale commerciale
- Pays où les véhicules du Groupe sont commercialisés par un importateur



R&D, CONCEPTION ET PRODUCTION

Source: Memento du groupe PSA, Mars 2015

Annexe 4

PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE

	Production 2014	Cumul à fin 2014		Production 2014	Cumul à fin 2014		Production 2014	Cumul à fin 2014
Peugeot			Peugeot			Citroën		
iOn	780	6 700	4008	7 000	27 000	C4	371 500	3 609 200
107	20 000	819 000	RCZ	6 700	63 700	C5	54 100	1 311 400
108	46 000	46 000	Bipper	17 900	207 300	C8	1 540	151 700
206	21 200	8 055 400	Partner	133 700	2 383 100	C4 Aircross	13 294	46 940
207	13 000	2 572 800	Expert	29 900	562 100	Nemo	16 300	218 000
208	304 200	881 600	Boxer	52 500	941 500	Berlingo	138 500	2 864 400
2008	207 700	286 600	Citroën			Jumpy	27 700	518 300
301	107 000	195 400	C-Zéro	400	6 400	Jumper	47 000	815 900
307	4 500	3 723 400	C1	64 700	828 700	DS		
308	293 700	1 867 300	C3	241 200	3 916 200	DS 3	55 600	339 900
3008	153 200	733 400	ZX	28 500	2 665 600	DS 4	20 300	115 200
5008	34 200	293 500	C-Elysée	123 100	189 500	DS 5	33 000	90 200
408	73 900	360 100	C3-XR	1 400	1 400	DS 6	6 800	6 800
508	73 700	415 000	C4 Cactus	45 000	47 000			
807	1 600	193 700						

MEMENTO MARS 2015

71

R&D, CONCEPTION
ET PRODUCTION

Source: Memento du groupe PSA, Mars 2015