République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Management Tlemcen

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Spécialité : Management et stratégies des entreprises

Thème :

L'impact de la communication interne sur la motivation au travail

Cas cadres supérieures SONATRACH Aval d'Oran

Présenté par :

Ayachi Kawtar **Bouchenak khelladi Sarra**

Soutenu le : 22/06/2022

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1- Khedim Amel	MCA	Président (e)
2- Tabet Derraz Imene	MCA	Encadrant (e)
3- Rahali Souad Amina	MCA	Examinatrice

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Avant tout nous remercions Dieu de nous avoir donné la force et la volonté pour accomplir notre travail.

Ainsi on tient à remercier nos parents d'être toujours à nos côtés et de nous soutenir tout au long de notre parcours d'étude.

Nous exprimons toutes notre gratitude et reconnaissance à notre encadrante Tabet Derraz Imene, pour sa disponibilité, ses précieux conseils, ses orientations et la confiance qu'elle nous a accordé.

Nous adressons également nos remerciements à notre encadrante Madame Serdouk au sein de l'entreprise et à tout le personnel de l'entreprise SONATRACH d'Oran.

Afin de n'oublier personne, nos vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui nous ont aidées à la réalisation de ce modeste mémoire

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail :

En premier lieu à **mes très chers parents** « Ayachi Mohamed » et « Berrahma Wassila » qui m'ont soutenue et veillé sur ma bonne éducation et ma réussite dans la vie, je leur présente toute ma reconnaissance, un profond amour et respect.

A mes chères sœurs « Maryem » et « Wafaa » pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral.

A mon cher frère « Akram » pour leur appui et leur encouragement.

A mes nièces « Inase » et « Assia »

A **mon chère neveu** « Anes Abd Djalil »

A mon binôme et ma copine « Bouchenak khelladi Sarra », qui m'a accompagnée durant cette année d'étude et pour s compréhension, soutien et collaboration pour le bon déroulement de ce travail.

A ma chère amis « Asmae »

Sans oublier tous ceux qui ont aidé de près ou de loin pendant mon parcours universitaire.

KAWTER

Dédicace

Je dédie ce modeste travail en signe de respect, reconnaissance et de remerciement :

A la mémoire de mon grand-père qui m'a aidé à devenir ce que je suis aujourd'hui, que dieu l'accueille dans son vaste paradis

A la mémoire de ma chère tante Samira qui était une deuxième maman pour moi, paix à son âme

A l'âme de ma grand-mère disparue trop tôt, que dieu l'accueille dans son vaste paradis

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études

A ma sœur, ma confidente et binôme « Ayachi Kawter » qui a eu la patience de me supporter durant ce mémoire, et qui m'a soutenu et encouragé pendant tous les moments difficiles vécus, merci.

A mes chères tantes, cousins et cousines

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fuit de votre soutien infaillible,

Merci d'être toujours là pour moi.

SARRA

Sommaire

Introduction Générale…….. 1

Chapitre I : La communication interne des entreprises …….. 12

Introduction du chapitre ……..... 13

Section (1) : Généralités sur la communication ……. 13

Section (2) : La communication interne …… 25

Section (3) : La stratégie de la communication interne …… 38

Conclusion ……..……. 45

Chapitre II : La motivation au travail ……... 46

Introduction du chapitre ….…… 47

Section (1) : Aperçus et théories de motivation ……. 48

Section (2) : les mécanismes de motivation …….. 61

Section (3) : La relation entre la communication interne et la motivation au travail …….. 73

Conclusion…….. 78

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise SONATRACH Aval –Oran……. 79

Introduction du chapitre …...…… 80

Section (1) : Présentation générale de l'organisme d'accueil…….. 81

Section (2) : Démarche méthodologique …… 87

Section (3) : Présentation, Analyse et interprétation des résultats…… 89

Conclusion …….. 114

Conclusion Générale…… 117

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	Page
(1)	Les cinq questions de Lasswell pour analyser les médias	**31**
(2)	Les facteurs de Herzberg	**65**
(3)	Les valeurs d'alpha cronbatch	**98**
(4)	Statistique de fiabilité	**99**
(5)	Répartition de l'échantillon selon le sexe	**100**
(6)	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	**101**
(7)	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	**102**
(8)	Répartition de l'échantillon selon ancienneté au travail	**103**
(9)	Echelle de likert	**104**
(10)	Signification de la communication interne selon les enquêtés	**105**
(11)	Les objectifs de communication interne selon les enquêtés	**107**
(12)	Les supports physiques utilisés pour la bonne diffusion de l'information au sein de SONATRACH	**108**
(13)	Les supports physiques utilisés pour la bonne diffusion de l'information au sein de SONATRACH	**110**
(14)	Le degré d'accord ou désaccord par rapport à la communication interne	**112**
(15)	Les sources de communication interne au sein de SONATRACH	**113**
(16)	Les formes de communication utilisées au sein de SONATRACH	**114**
(17)	Formation de communication interne au sein de SONATRACH	**115**
(18)	Le degré d'accord ou désaccord par rapport à la motivation au travail	**116**
(19)	les propositions afin de remotiver le personnel démotivé	**117**
(20)	Les facteurs qui démotivent les employés	**118**
(21)	Les facteurs de motivation	**119**
(22)	Le degré d'accord ou désaccord par rapport à l'impact de communication interne sur la motivation des employés	**120**
(23)	Des projets d'avenir afin améliorer la motivation des salariés à travers la communication interne ?	**122**

(24)	Test ANOVA	**123**
(25)	Résultat globale	**124**

LISTE DES FIGURES

Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	Page
(1)	La boucle de feedback « boucle de rétroaction »	**23**
(2)	Le modèle de Shannon et Weaver	**24**
(3)	Le modèle de Newcomb	**25**
(4)	Le modèle de Gerbner	**26**
(5)	Le modèle de Berlo	**27**
(6)	Le modèle de John et Matilda Riley	**29**
(7)	Le modèle de Scharmn	**30**
(8)	La communication interpersonnelle	**39**
(9)	La communication de groupe	**40**
(10)	La communication de masse	**41**
(11)	Réseaux centralisés	**42**
(12)	Réseaux décentralisé	**43**
(13)	La communication vers le bas	**44**
(14)	La communication vers le haut	**46**
(15)	Politique de communication, objectifs et stratégies	**47**
(16)	Les axes déterminants des objectifs de la communication interne	**50**
(17)	La communication en fonctions des cibles	**51**
(18)	Approche théorique de la motivation	**59**
(19)	La pyramide de Maslow	**61**
(20)	Le modèle de caractéristiques des emplois	**67**
(21)	Théorie de l'autodétermination	**69**
(22)	Processus de motivation	**78**
(23)	Lien entre la communication interne et la motivation au travail	**84**
(24)	Illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la motivation au travail	**87**
(25)	Répartition de l'échantillon selon le sexe	**102**
(26)	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	**104**
(27)	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	**105**
(28)	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au travail	**106**

LISTE DES ANNEXES

Liste des annexes

N° de l'annexe	Titre de l'annexe	Page
A.1	Le questionnaire	**143**

Introduction Générale

Introduction générale :

L'histoire de la communication remonte à un passé très lointain, c'est une histoire aussi ancienne que celle de l'humanité. Cette dernière nous montre que ses débuts remontent à la révolution industrielle et les besoins ressentis auprès des directions d'assurer une transmission d'informations et directives à son personnel.

Primitivement l'individu a eu un besoin de communiquer avec autrui, ce besoin a poussé l'homme de mettre au point des alphabets, des codes, des mots, des signaux, des gestes et des documents écrits, pour faire passer et transmettre l'information, d'échanger les idées, d'exprimer les envies et les attentes de la personne. Par ailleurs, lorsqu'un individu tente de communiquer, ce n'est pas uniquement pour faire circuler le message, mais aussi pour identifier sa place dans la société, c'est pour cela il fait attention à ce que son rôle et sa place soient bien tenus et accrédités.

En entreprise plus qu'ailleurs, la communication interne est « le processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles de l'organisation »[1], elle touche l'ensemble du personnel et elle est composante de la communication globale de l'entreprise.

Dans un entourage de travail, la communication est un moyen primordial, notamment au sein de l'entreprise car elle ne se définit plus seulement par sa production, mais aussi par sa responsabilité sociale. L'entreprise doit s'affirmer, parler, dialoguer, en un mot communiquer, elle doit s'assurer que le message émis soit cohérent avec l'ensemble de ses objectifs.

En effet la communication interne permet l'accès aux informations pertinentes qui facilitent l'accomplissement des tâches, et assurer la bonne circulation des données entre les différents services au sein de l'entreprise, la communication interne est également connue pour faire comprendre aux salariés leurs utilités, importances et leurs adhésions au sein de l'organisation.

Aujourd'hui, la principale demande du salarié est d'être prise en compte dans le fonctionnement de son entreprise. Cette prise en compte peut être traduite par la mise en

[1]MAHBOUB Leila, BELHOUCINE Abderrahim, « La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne », Revue des sciences économiques, de gestion et commerciales, N 18, 2017, pp 101à- 114

œuvre d'une stratégie de communication interne où l'information circule librement, soit transparente et accessible à tous les niveaux de l'entreprise. En autre La définition retenue de la motivation est « un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendant des performances individuelles et de l'investissement de chacun et le goût que le salarié a à faire son travail, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance et la continuité de l'effort qu'il consent »[2].

En suite de nombreuses études ont vu le jour, c'est alors qu'on a pu comprendre que la motivation était d'une importance considérable pour les organisations

Selon Vallerand, R.J. et Thill, E.E (1993), « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »[3]

La communication interne fait actuellement partie de la vie de l'entreprise. Il convient donc de s'interroger sur la manière dont elle peut permettre la motivation des salariés., au-delà de sa simple fonction de transmission de l'information, peut également être intégrée à la stratégie d'entreprise, Cette dernière qui a fini par être un pivot dans la gestion quotidienne des entreprises, un levier de la motivation des salariés, remplissant ainsi plusieurs objectifs qui dépassent en majorité des cas la simple action de communiquer des informations.

Une bonne stratégie de communication interne, renforce la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles, créer un espace de confiance afin de motiver les salaries car un personnel motivé à l'intérieur fait une entreprise aimée à l'extérieur, et de crée une identité de l'entreprise qui lui permettra de se situer et de se positionner dans son environnement.

- **Les objectifs de la recherche :**

Dans cette présente recherche, nous nous sommes donné comme objectif d'étudié la communication interne et son impact sur la motivation du personnel dans l'entreprise SONATRACH d'Oran. En se basant sur : l'observation et un questionnaire réalisé auprès du personnel de cette entreprise étatique.

[2] BEDAD Fouzia, BELGOUM Farid, « La motivation au travail- Cas : SONATRACH », Revue Organisation & Travail, Volume 5, N°3 (10), 2016, PP 145- 158.
[3] Robert Vallerand et Edgar Thill, « Introduction au concept de motivation : Introduction à la psychologie De la motivation », éd. Vigot, Québec, 1993, p 05

- L'objectif repose sur l'apport de réponses appropriées à la question de recherche suivante : Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation des cadres supérieurs au sein de SONATRACH ?
- Connaitre la relation entre la communication internes et la motivation les salariées au sein d'entreprise.
- Montrer la nécessité de développer le facteur humain au sein de l'entreprise

  SONATRACH en donnant une importance à la communication interne.
- Découvrir les différentes formes de communication utilisées dans l'entreprise pour atteindre une performance maximale des employées.

❖ **Raison du choix du sujet :**

- Tout d'abords .concernant l'entreprise nous avons opté pour cette entreprise pétrolière et gazière économique publique nationale, qui se présente l'une des meilleurs en matière de l'économie à travers le territoire national, ajouter à cela l'accueil favorable de son personnel pour les stagiaires.
- Nous avons voulu acquérir des connaissances multiples et nouvelles dans domaine de la gestion des ressources humaines. Ce thème nous offrira la possibilité de s'approcher un peu plus du terrain, durant cette période nous allons interroger une partie du personnel de cette entreprise et chercher toutes les informations nécessaires relatives à notre sujet, et ainsi de découvrir l'importance de la communication interne en général et son impact sur la motivation des salariés
- Ainsi que le cas pratique de l'étude dans la société SONATRACH fournisse des informations sur l'influence de la communication interne sur la motivation du personnel
- En outre, ils donnent un aperçu sur le déroulement de la communication a l'intérieure de SONATRACH et comment partager l'information entre les employés. Pour découvrir si l'entreprise Algérienne publique suit le développement international au sein de l'entreprise.
- Il reste un sujet d'actualité
- Un thème cohérent avec notre spécialité
- La communication interne et la motivation au travail au quotidien sont des préoccupations constantes

- L'importance de la communication interne comme pratique de la Gestion des Ressources Humaines

❖ Les études antérieures :

1) YATIM Mohamed, 2003, soumis pour l'obtention d'un magistère en science économique et science de gestion, intitulé : « impact physique du travail sur la motivation des travailleurs », cette thèse porte sur le traitement et l'étude du thème de travail et ces conditions et leurs impacts sur la motivation de personnel, et vise à répondre à la problématique suivante : « l'amélioration des conditions de travail peut-elle avoir un impact sur la motivation des travailleurs ».

Cette recherche incite à démontrer les effets négatifs des conditions de travail sur la motivation du personnel à travers une enquête par sondage avec questionnaire, ainsi qu'à travers une étude descriptive et une analyse représentative des ressources humaines du centre. On se basant sur l'hypothèse fondamentale « Les conditions de travail pénibles et précaires dans l'entreprise SONELAGAZ (Saida) qui contribuent sans nul doute à une réelle démotivation du personnel ».

Par ailleurs, ces deux méthodes adoptées ont été faites par le biais des recherches documentaires amenés dans la bibliothèque ou ils ont consulté certains documents et ouvrages pour mieux éclaircir la partie théorique.

Tout en démontrant la signification du concept motivation, sa nécessité et les avantages d'une bonne motivation, sans oublier l'étude des systèmes et processus de motivation. La conclusion centrale de cette étude appuie sur la considération et l'admission de l'état motivationnel de l'homme au travail et cherche à assurer une mobilisation complète qui ne peut se réaliser que par une amélioration des conditions de travail et de vie dans l'entreprise[4].

2) Anne Murer, 2006, « Perception de la communication interne et motivation au travail : le cas d'un établissement public », soumis pour l'obtention d'un doctorat en Sciences de gestion à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France.

[4] YATIM Mohamed, « impact physique du travail sur la motivation des travailleurs : Etude de cas pratique sur les conditions de travail réalisée au niveau du Centre de distribution de Saida – SONELGAZ » -, mémoire de magister en sciences économiques et sciences de gestion, Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, 2003, P38.

Cette recherche vise à répondre à la question suivante : Quelle est la relation entre la communication interne est la motivation ? Et porte sur l'identification et l'analyse des relations entre la perception de la communication interne et la motivation au travail, c'est un cas pratique mené au sein d'un établissement industriel public et qui permet de révéler qu'il y a une présence d'une relation entre ces deux variables.

Les résultats de cette étude issus de l'analyse d'un certain nombre d'interviews et d'un questionnaire, illustrent l'importance de développer une stratégie de communication interpersonnelle et des supports de proximité véhiculant des données et des préoccupations et attentes des salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique. Ce type de communication correspond mieux aux attentes des salariés, en termes de facilité de communication, de convivialité ou de type de rapports personnels qu'elle permet[5]

3) Kirti Rajhans, 2009, « Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance », ACADEMIA -Accelerating the world's research-,

L'article met l'accent sur les différentes formes de communication au sein d'entreprise et son effet durable sur motivation de l'employé.

Cette étude a été menée à travers un examen approfondi et l'analyse critique de la recherche et de la littérature axées sur les objectifs du document.

Les résultats de cette étude dérivés de l'analyse des entretiens et traitement d'un sondage auprès de 10% des employés de Vanaz Engineers Ltd, met en évidence qu'une bonne communication interne permet à la direction générale de prendre des décisions qui peuvent être convertis à des actions par les employés, stimule également le travail d'équipe, la confiance, de meilleures relations, productivité et moins de risques de rumeurs.

Comme conclusion, Si les employés estiment que La communication de la direction est efficace, elle peut conduire aux sentiments de satisfaction au travail, d'engagement envers l'organisation et une confiance accrue dans le milieu de travail[6].

[5] Anne Murer, « Perception de la communication interne et motivation au travail : le cas d'un établissement public », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France, 2006, p 180.

[6] Kirti Rajhans, 2009, « Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance », ACADEMIA -Accelerating the world's research, Vol. 2: Iss 02, Interscience Management Review, PP 145-149.

4) Wisner THOMAS, 2016, soumis pour l'obtention d'un doctorat en science de gestion, intitulé : « motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : UNE ILLUSTRATION DANS LE CONTEXTE HAÏTIEN », École doctorale pluridisciplinaire-2016. Cette thèse vise en effet à déterminer

L'impact de certains traits caractéristiques des croyances sociales propres à Haïti sur la motivation au travail des agents publics haïtiens.

En effet une exploration du terrain a été effectuée à partir de l'analyse de cas multiples : valeurs, croyances, attitude et motivation au travail afin de mieux comprendre la relation qui existe entre ces derniers. Afin de répondre à la question de recherche : Quelle peut être la place des traits socio-culturels dans le processus motivationnel », l'hypothèse de cette recherche citée postule que les facteurs de motivation extrinsèques et intrinsèques et les valeurs culturelles sont un déterminant clé de la motivation des individus et l'objectif du travail est surtout de mettre en évidence l'impact des facteurs culturels tels que l'importance des forces externes, la philosophie du passage et du détachement, l'égalitarisme et l'aversion pour la compétition sur le processus motivationnel des agents de la fonction publique haïtienne, cette approche qualitative a été succédée d'une approche quantitative. La Méthode d'enquête et le questionnaire comme Instrument de collecte des données ont été adoptés.

En conclusion, cette étude met en évidence l'influence des croyances et des valeurs partagées par une collectivité sur le comportement et la motivation des individus au sein des organisations, En faisant ressortir l'effet des facteurs culturels sur le processus motivationnel[7]

5) GADI BENSAHLA Ibtissem, 2016, revue algérienne d'économie et gestion ASJP, intitulé : « La communication dans l'entreprise algérienne : un outil technique ou une pratique managériale ? Cas de la communication interne au sein d'une entreprise financière la BADR », 2016.

L'Object de cet article se porte sur les techniques de la communication interne dans une entreprise financière la banque BADR, sa position au sein d'entreprise et son impact sur les collaborateurs et Comment s'est dessiné notre vision moderne de la communication, et quels impacts aujourd'hui sur nos entreprises ?

[7] Wisner THOMAS, « MOTIVATION AU TRAVAIL DANS LES INSTITUTIONS PUBLIQUES ET L'EFFET DES FACTEURS CULTURELS : UNE ILLUSTRATION DANS LE CONTEXTE HAÏTIEN », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITE DES ANTILLES, France, 2016, P22.

Pour cela ils ont abordé une démarche descriptive pour présenter les concepts théoriques de cette activité et une démarche analytique pour diagnostiquer le rôle de La communication dans cette banque. Pour établir le questionnaire ils ont fait un tirage de 20 salariés.

Cette étude s'articule sur l'importance de la communication interne non seulement dans son rôle de diffusion d'informations de gestion mais également et surtout dans son rôle de mobilisation et de motivation des hommes qui composent l'organisation, une pratique managériale qui est une source d'efficacité et de sens au travail plutôt qu'un simple outil technique.

Les résultats de l'étude montrent que la communication dans l'entreprise Algérienne est encore en phase de reconstruction et cherche encore sa place dans la stratégie générale[8]

6) Housain Abdeljalil, 2020, soumis pour l'obtention d'un doctorat en science de l'information et la communication, l'établissement université BOURGOGNE, intitulé : « Le rôle de l'intranet dans la construction des communications internes pour organiser le travail entre les employés de la Société Pétrolière du Golf en Libye (SPGL) »ACADE, 2020.

Ce présent travail vise à étudier les effets de l'utilisation de l'intranet dans la formation de la communication interne pour construire la structure organisationnelle de la Société Pétrolière du Golf (SPGL) en Libye, avec l'objectif de répondre à la problématique suivante :

L'utilisation des TIC influence-t-il sur le processus de communication ? D'autre part, l'avantage social accordé à la technologie, est-il dérivé de la nature de la matière technologique ou des utilisations intégrées avec la technologie ? »

Les hypothèses de la recherche en fait, afin de procéder à l'étude et d'atteindre ses objectifs, ils ont formulé un ensemble d'hypothèses dont ils vont vérifier la sincérité ou son absence par le travail de terrain afin d'atteindre les objectifs souhaités de l'étude. Ils ont visité la SPGL afin d'apprendre à connaître la nature du travail administratif et la disponibilité des TIC ainsi que et les différents types d'utilisations.

[8] GADI BENSAHLA Ibtissem, 2016, « La communication dans l'entreprise algérienne : un outil technique ou une pratique managériale ? Cas de la communication interne au sein d'une entreprise financière la BADR », Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 10, Numéro 1, Pages 65-84.

En particulier l'Intranet et qui est l'objet de cette étude. Ils ont posé plusieurs questions aux chefs de départements et aux unités administratives concernant l'utilisation d'Intranet dans l'activité quotidienne de l'entreprise, qui ont aidé dans la formulation des hypothèses de l'étude qui peuvent être notées dans les points suivants : L'Intranet a un rôle dans la structuration de la SPGL à travers ses utilisations dans les domaines suivants :

- L'encadrement managérial pour orienter au quotidien l'action vers la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Le travail en groupe au sein des équipes.
- la gestion de l'éloignement géographique des branches
- L'Intranet contribue à façonner une culture d'entreprise dans la SPGL.
- L'Intranet contribue à la formation de l'identité professionnelle des employés par la diffusion de documents, revues et savoirs-être.

Pour affirmer cette problématique les chercheurs ont adopté une approche qualitative en pratiquant des entretiens menés avec certain membres de la SPGL.

Cette étude met en évidence le rôle de l'Intranet dans la formation de la communication interne pour organiser le travail et rappelle la raison de son intégration au sein des organisations.

En fait, dans cette étude, ils cherchent à atteindre un certain nombre d'objectifs. L'objectif principal est de clarifier le rôle de l'Intranet, dans la construction de la structuration des organisations. La théorie de la structuration de Giddens (2012) résume l'action humaine et la rédaction de la formation de sa structure, à travers la pratique quotidienne entre les employés, dans leurs organisations sociales. Ils cherchent aussi à savoir comment l'employé va faire pour évoluer et travailler, à travers l'utilisation de l'Intranet ? Ce qui est la partie essentielle de cette étude. Le modèle qu'ils ont choisi pour l'étude est la plus grande société en Libye entre les cinq autres sociétés pétrolières[9].

- **Problématique de l'étude :**

[9] Housain Abdulgalil, « Le rôle de l'intranet dans la construction des communications internes pour organiser le travail entre les employés de la Société Pétrolière du Golf en Libye (SPGL) », THESE DE DOCTORAT DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITE BOURGOGNE en sciences de l'information et communication, Libye, 2020, P 160.

Durant la vie de l'entreprise, elle repose sur la collecte et la transmission des informations qui permettant de prendre ces décisions correctement et d'assurer une bonne exécution. Et pour cela, il faut non seulement une bonne communication interne et externe, mais aussi une bonne communication entre l'employé et sa hiérarchie, afin de faciliter les échanges entre la direction et les divers services. Le salarié doit se sentir pris en considération par les managers qui lui proposaient une stratégie dans la promotion de sa carrière au sein de l'entreprise.

D'une autre part, On peut dire que la motivation des salariés est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables en ressources humaines. Sur le plan individuel, la motivation est considérée comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus afin d'aboutir à un bon fonctionnement de l'entreprise.

Sachant que la communication interne, si elle est bien utilisée, permettent de créer un esprit de groupe de l'entreprise, de motiver les salariés.

Pour étudier l'importance de la communication interne dans une entreprise donnée, il nous apparut nécessaire de se conformer à certains principes et normes méthodologiques mais aussi, d'évoquer son historique, à la fois son apparition et les étapes de son évolution.

Ce présent travail, vise à répondre à la question de recherche suivante :

- Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation des cadres supérieurs au sein de l'entreprise SONATRACH d'Oran ?

❖ **Hypothèse de l'étude :**

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes appuyés sur l'hypothèse principale suivante :

H1 : La communication interne a un impact significatif sur la motivation des cadres supérieurs au sein de SONATRACH d'Oran.

❖ **La démarche méthodologique :**

La méthodologie utilisée repose sur deux approches :

- Approche théorique : consiste à examiner avec soin et d'une manière très Méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à

la réalisation de notre mémoire de fin d'étude (livres, articles, thèses de magister ou doctorat, dictionnaires, site internet.)

- Approche empirique : Notre approche empirique est quantitative.il s'agit de comprendre, d'analyser et d'interpréter l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés, et nous retenons comme cas d'étude l'entreprise « SONATRACH ».

Le recueil des donnés pour notre étude exploratoire s'est fait par biais du questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 30 employés au sein de SONATRACH Aval Oran.

- **La structure de l'étude :**

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Notre travail est subdivise en trois chapitres. Les deux premiers chapitres concernent, la partie théorique de l'étude et le dernier chapitre représente la partie empirique, le premier chapitre qui sera consacré à la communication interne au sein des entreprises, il se compose d'une première section qui va aborder des généralités sur la communication, la deuxième section, la communication interne, et la troisième section va aborder la stratégie de communication interne.

Le deuxième chapitre va aborder la motivation au travail qui contient dans la première section un aperçus sur la motivation, la deuxième section qui va aborder les mécanismes de motivation et dans la troisième section contient lien entre la communication interne et la motivation des salariés.

Le troisième chapitre aussi sera diviser en trois section, la première section présentera l'entreprise SONATRACH et la deuxième présentera le cadre méthodologique de l'étude et la troisième section abordera la présentation des données, l'analyse et interprétation des résultats à l'aide de logiciel SPSS V.26.

Nous clouterons enfin notre étude par une conclusion générale ou nous synthétisons notre approche empirique qui répondra dont les hypothèses seront confirmées ou infirmées.

Chapitre (I) :

La communication interne des entreprises

Introduction du chapitre :

La communication interne des entreprises s'est développée au cours des vingt-cinq dernières années, entre autre part son intégration dans le KNOWLEDGE management, dont le but de connaitre et faire connaitre les savoir-faire de l'entreprise. D'une manière générale la communication interne occupe aujourd'hui une position stratégique et affirme l'identité de l'entreprise, vise à répondre aux besoins d'appartenance et de contribution du personnel qui forment son environnement socio-économique.

Par ailleurs, la communication interne a pour mission d'informer sur les enjeux et les axes stratégiques de manière à ce que le changement organisationnel et le comportement soient menés d'une façon réussite ; c'est pourquoi les entreprises se dotent d'une structure de communication qui tendra à faire connaitre leurs prestations et leurs activités mais aussi à booster la notoriété et l'image.

Section 01 : Généralités sur la communication.

1. historique :

« Dans les années 1950-1960, la communication est vécue comme un enjeu de la modernité.

Précurseur, l'IFP (institut français de presse aujourd'hui département d'information et de communication de l'université Panthéo-Assas) se crée en 1973. En 1957, c'est au tour Du CELSA (centre d'études littéraires et scientifiques appliquées, désormais appelé école des hautes études en sciences de l'information et de la communication).

Dans les années 1960, le CECMAS (centre d'études des communications de masse) est créé sous l'impulsion de Roland Barthes, Edgar Morin et Georges Friedmann à l'EHESS, avec la revue communications. Ce centre fermera tandis que ses figures de proue se dirigeront vers d'autres pans de la recherche[10].

C'est dans les années 1970 que les SIC deviennent une véritable institution, avec la création de la SFSIC (Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication). En 1974, elles entrent officiellement dans les filières universitaires. Ces filières se sont multipliées depuis, formant un nombre important d'étudiants chaque année, tandis que le

[10] Philippe Détrie-Catherine Broyer, la communication interne au service de management, 2ème édition, édition LAISONS, Paris, 2001, P55-56

nombre de chercheurs en France et à l'étranger fait des SIC un espace florissant dans les sciences humaines et sociales1 »[11].

2. Définition de la communication :

Selon le Dictionnaire fondamental de la psychologie la communication est définit comme suit : « générer, processus et ensemble de comportements servent à la production, a la transmission et à la réception de d'information pour l'entremise des systèmes symbolique partagés et définis socialement »[12]

Le sociologue américain Charles Cooley donne la définition suivante de la communication : « la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps »[13]

La communication signifie « échanger des informations avec ses semblables, établir des relations avec eux, créer un sens commun et même s'entendre avec les autres, se comprendre, vivre et partager des émotions, se détendre, persuader ou influencer les autres[14]

3. les théories de la communication :

3.1. L'héritage du modèle cybernéticien et de la théorie mathématique de l'information :

3.1.1. Norbert Wiener et la notion de « feedback » :

En 1948, Norbert Wiener le fondateur de la cybernétique (sciences des systèmes et des machines communicantes avec l'environnement) publie un article dans lequel délimitent les

[11] Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, « COMMUNICATOR : Toute la communication à l'ère digitale ! »,8eme édition, édition DUNOD, Paris, 2018, P09.

[12] Jean-Marie Duprez, Nicole GADREY, Michel Simon, Armand colin, « Dictionnaire de sociologie GILLES Ferréol PHILIPPE CAUCHE », 3eme édition .Paris, 2009. P197.

[13] Fanelly Nguyen-Thanh, « la communication : une stratégie au service de l'entreprise », édition économica, Paris,
1991, P24.

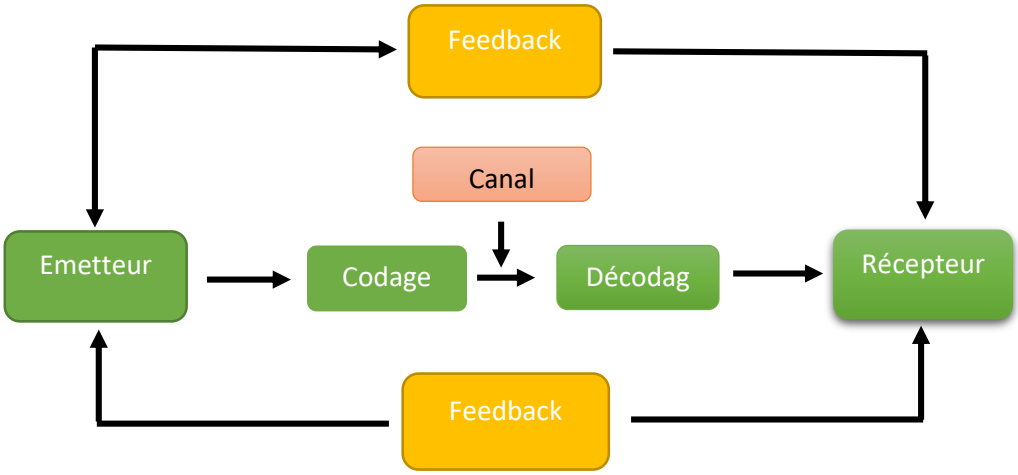
[14] Gadi Bensahla Ibtissem, « La communication dans l'entreprise Algérienne : un outil technique ou une pratique managériale », Revue algérienne d'économie et de gestion, N 10, Ed MCB- université d'Oran 2, 2016, P 65-84.

contours de la cybernétique qui s'articule autour de concept clé de rétroaction (feedback en anglais).

La grande contribution de Weiner qui considère la communication comme un système est le concept de feedback qui est considéré comme l'action en retour ou c'est l'influence d'un élément sur un autre élément qui conduira à une réponse par une boucle de feedback (boucle de rétroaction).

On distingue deux types de feedback : le feedback positif : qui renforce le phénomène (en d'autres mots la réponse du récepteur conduit à une amélioration dans l'attitude de l'émetteur) et le feedback négatif provoquera la réponse du récepteur afin que l'émetteur se corrige[15].

Figure 01 : La boucle de feedback « boucle de rétroaction »



Source : Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, (2018), « COMMUNICATOR : Toute la communication à l'ère digitale ! », p12.

3.1.2. Shannon et Weaver et le « bruit parasite » :

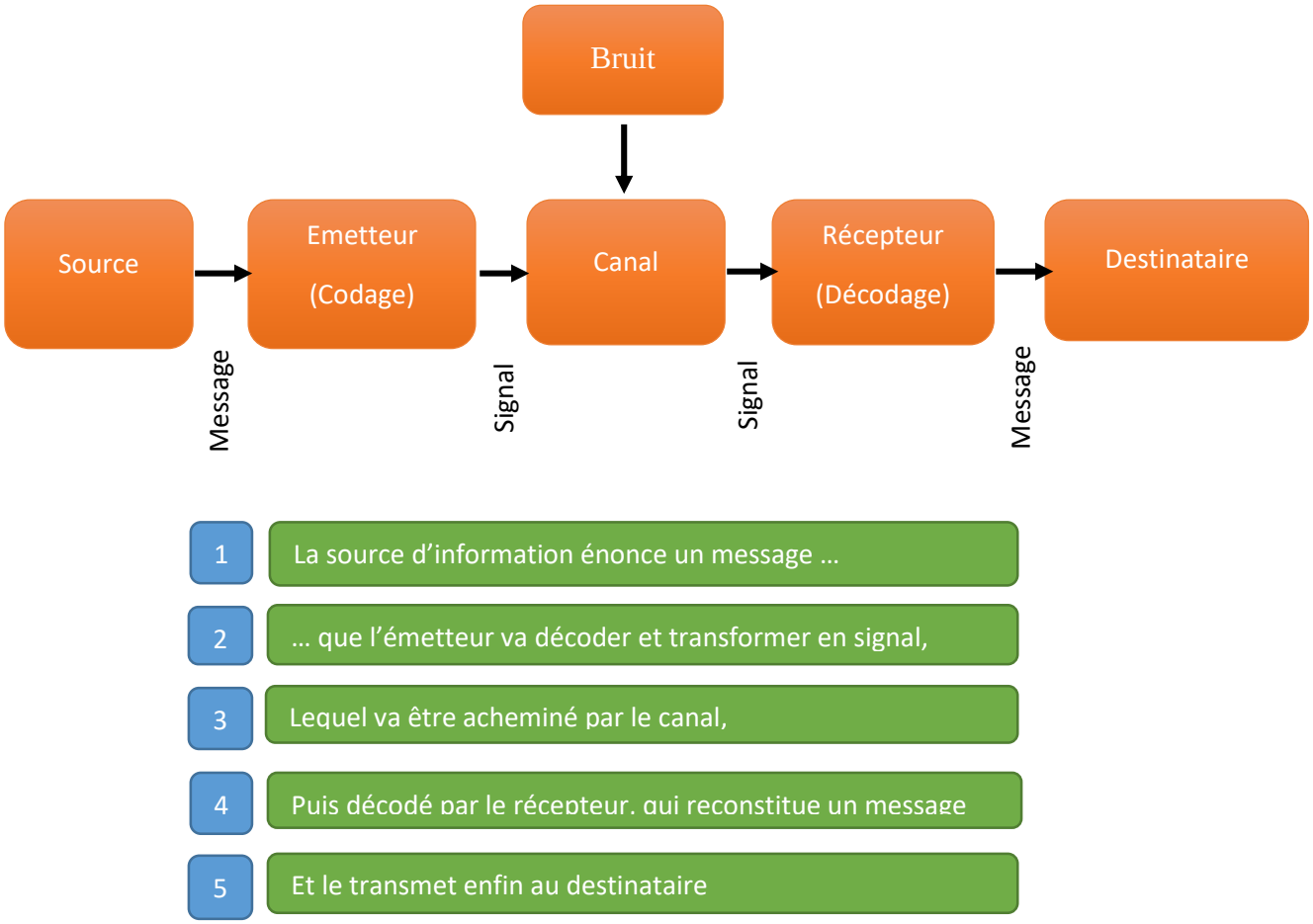
Ce modèle développé par Claude Shannon et Warren Weaver à la fin des années 1940, constituant l'une des principales sources à partir desquelles les études de communication se sont développées.

[15] Sylvie Grosjean, Luc Bonneville, « la communication organisationnelle : APROUCHES, PROCESSUS ET ENJEUX », CHENELIERE éducation, Canada, 2011, P 49.

Le modèle représente un schéma linéaire dans lequel la communication est considérée comme un processus de transmission de l'information, et qui s'articule autour de cinq éléments : l'origine de l'information, l'émetteur, le canal de diffusion de l'information, le récepteur et le destinataire de l'information. Après cela, ils ajoutèrent la notion « bruit parasite » qui peut être susceptible de perturber la qualité de message (l'information).

L'objectif crucial de ce modèle c'est d'optimiser le processus de transmission de l'information avec un minimum de perte, Pour ce faire il faut réduire à la fois l'incertitude et le «bruit »[16].

Figure 02 : Le modèle de Shannon et Weaver.



[16] Jean-Marc DECAUDIN, Jaques IGALENS, Stéphane WALLER, « la communication interne : stratégies et techniques », DUNOD, 2ème édition, 2009, P55

Source : Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, Op.cit., P13.

3.1.3. Theodore M. Newcomb et le modèle ABX :

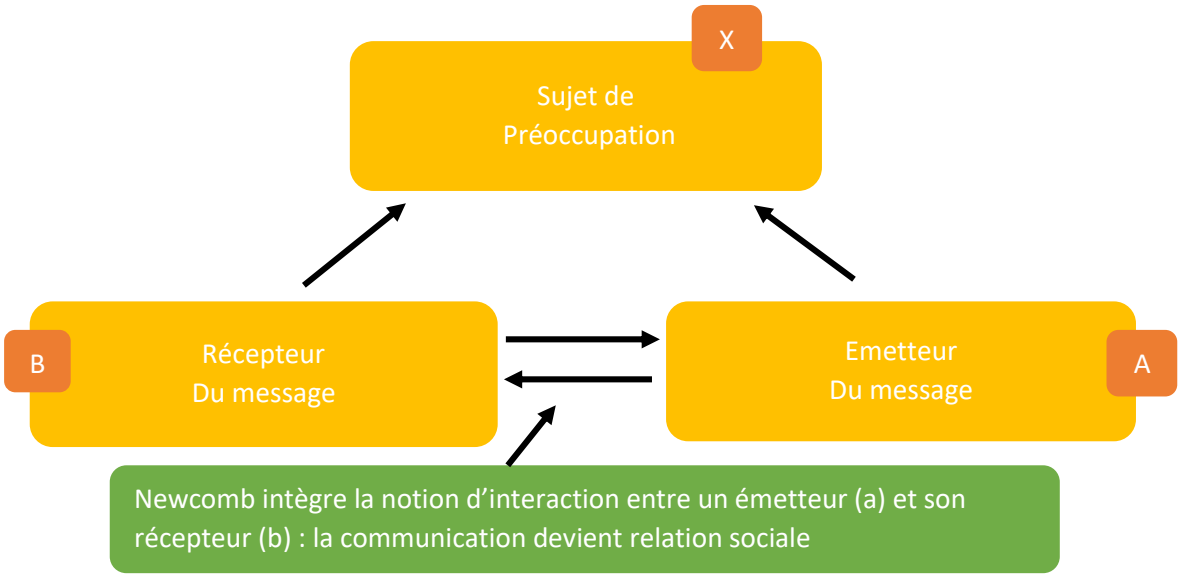
Dans ce modèle Newcomb appelé aussi ABX formulé par Theodore Newcomb, en 1953 il ajoute une nouvelle dimension sociale et psychologique a la communication par conséquent, selon ce concept il n'y a pas de récepteur et d'émetteur mais il s'agit des communicateurs qui émettent ou accueillent dans une interaction.

En d'autres mots, dans une communication entre une personne A qui transmet le message a une personne B à propos d'un sujet de préoccupation commun X.

Theodore prend comme symbole d'un acte de communication de ce type l'initial : A à B réf. X

Newcomb apporte dans ces interactions (des relations sociales) deux paramètres : l'attitude qui représente la qualité du lien effectif et l'union qui définit la spécificité de ce lien, et donc objectif principale est maintenir l'équilibre dans les relations interpersonnelles.[17]

Figure 03 : le modèle de Newcomb.



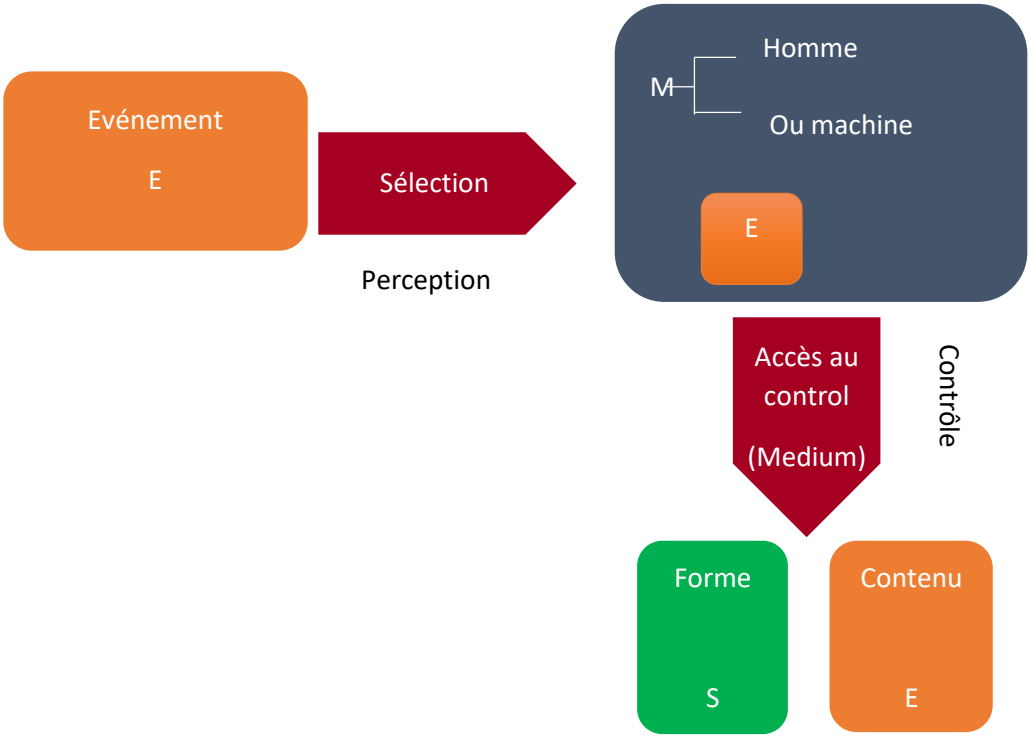
Source : Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, Op.cit. P14.

[17] FAUCHEUX Claude et MOSCOVICI Serge, « psychologie sociale théorique et expérimentale », édition Mouton, Paris, 1971, PP.24-25

3.1.4. Le contexte et le processus de communication selon George Gerbner :

En 1956, George Gerbner propose un nouveau modèle de la communication dans sa thèse de doctorat intitulé « vers une théorie générale de la communication ». Ce modèle s'articule autour de deux axes centraux, le contexte : est les différentes circonstances dans lesquelles s'inscrivent la communication et le processus qui dépend aussi sur la perception et le contrôle du message pour le destinateur et le destinataire, autrement dit, le message résultant de cette communication peut être défini par ces deux principaux axes. Et cela fait preuve de la nature dynamique de communication et met en évidence les facteurs influents sur la crédibilité[18].

Figure 04 : Le modèle de Gerbner.



Source : Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, (2020), « COMMUNICATOR : toutes la communication pour un monde responsable », P 615.

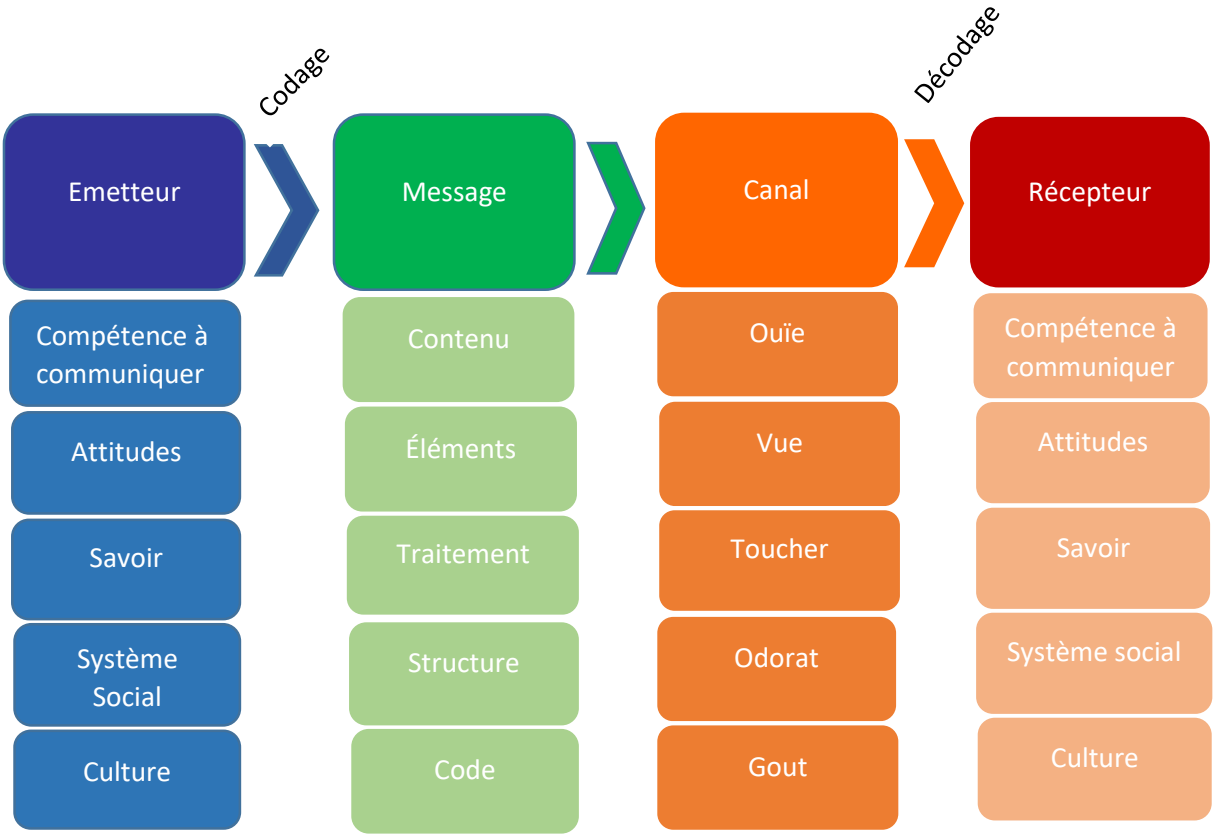
[18] FERRER Laetitia, « Evaluation de l'efficacité de l'information préventive sur les risques majeurs destinée au Grand Public : Application au DICRIM », Thèse de doctorat : Géosciences de l'Environnement. Marseille : Ecole doctorale Sciences de l'Environnement, France, 2018, P33.

3.1.5. Le modèle SMCR de David Berlo :

En 1960 David Berlo développe le modèle de communication linéaire de Shannon et Weaver et établi sa théorie qui porte le nom «modèle SMCR » acronyme de ses quatre constitutifs : source, message, canal et récepteur.

La particularité est que ceux-ci sont influencés par les éléments extérieurs de l'environnement à chaque niveau de communication et la prise en compte des compétences à communiquer, l'état d'esprit, les connaissances de l'émetteur et du récepteur qui déterminent la manière dont les message est traité, codé et structuré[19].

Figure 05 : le modèle de Berlo.



Source : Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, Op.cit.P15.

[19] ADARY, LIBAERT, MAS, WESTPHALEN, « COMMUNICATOR : toutes les clés de la communication », 7éme édition, DUNOD, Paris, 2015, P19.

3.1.6. John Matilda Riley : les prémices de la communication de groupe :

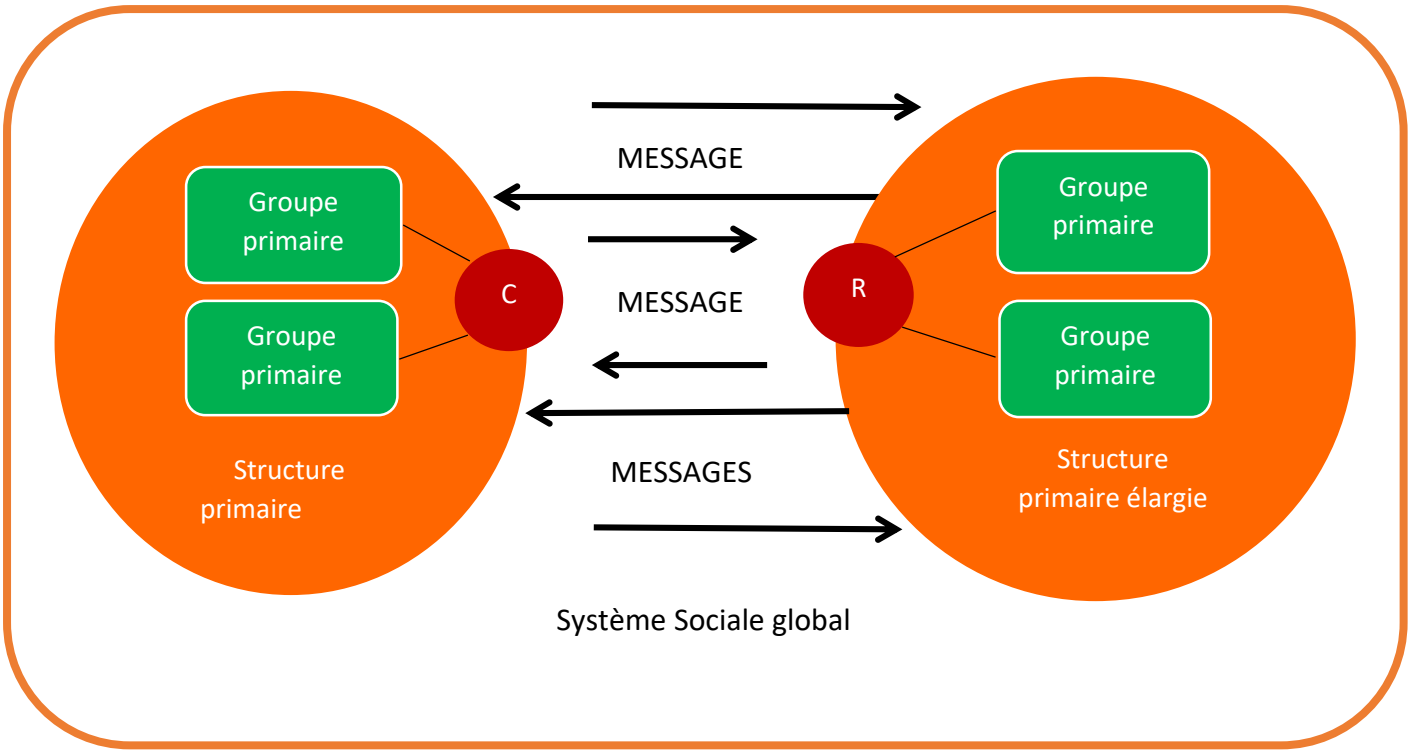
Ce modèle est apparu en 1959 présenté par les sociologues a la Brunswick High School, c'est deux derniers ont apporté et développé pas mal de concepts qui concerne la communication, ils ont publié aussi de nombreux articles sur la communication.

Dans un article intitulé « mass communication and the social system » considère l'appartenance des individus à des groupes sociaux au sein d'un système social global une notion primordiale.

L'émetteur est renommé communicateur et le récepteur est distribué dans des groupes primaires (familles, amis, communauté...).

Ces groupes influencent sur la façon de penser, de voir, d'agir et donc de communiquer, les deux chercheurs indiquent que c'et l'affinité et la hiérarchie, les valeurs et les sentiments qui dirigent la communication et ce modèle est l'origine des travaux sur la communication de groupe[20].

Figure 06 : Le modèle de John et Matilda Riley



[20] Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, op.cit., P16.

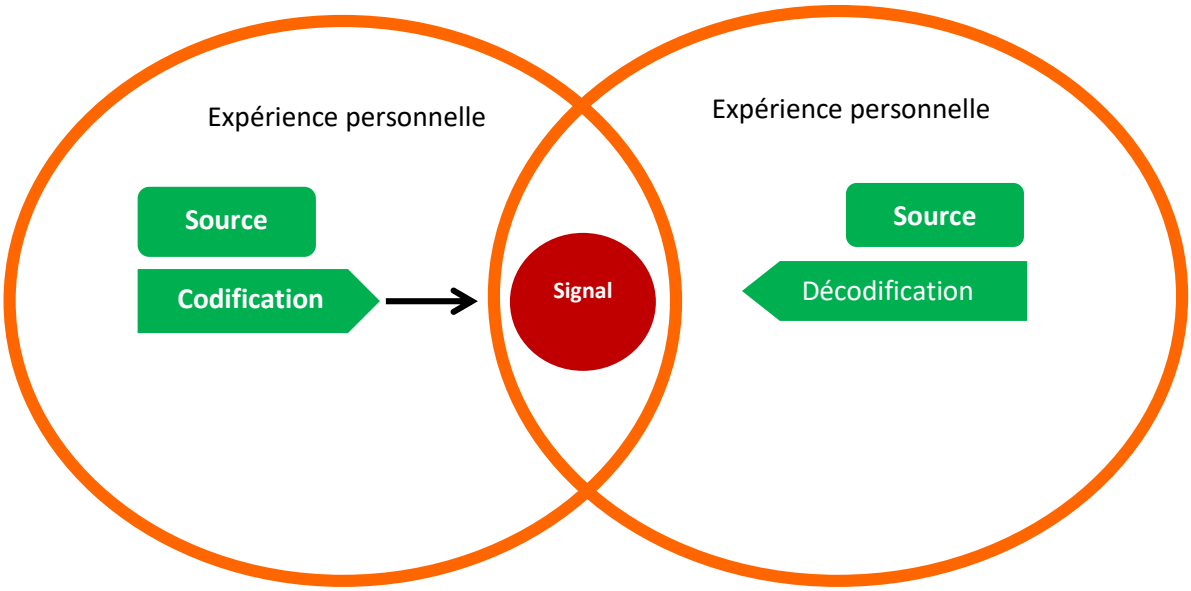
Source : Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, (2020), op.cit., P 616.

3.1.7. Wilbur Schramm et l'intercompréhension :

Wilbur Schramm, était l'un des pionniers dans les études de communication à travers le monde, il a élaboré des théories et plusieurs modèles pour expliquer et analyser la communication interpersonnelles, au fils des ans il a ajouté un élément fondamental aux schémas classique de communication : la notion de « champ d'expérience commun », ce nouveau concept permet de garder toujours la source, le message, le canal et le récepteur et permet de formaliser le modèle.

Ce nouveau diagramme a pour but de transmettre un message codé par l'émetteur et qu'il soit décodé par le récepteur (le destinataire). Ce dernier explique réellement que plus expérience partagée des expéditeurs et destinataires est grandes, meilleure sera la communication[21].

Figure 07 : Le modèle de Schramn



Source : Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, Op.cit.17.

[21] Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, op.cit., P17.

3.2. De Lasswell a McLuhan : les premiers penseurs des médias :

3.2.1. Harold D. Lasswell et le modèle des « 5w » :

La méthode de Lasswell on l'a doit à Harold Lasswell un politologue universitaires sociologue du 20éme siècle, il s'est spécialisé dans la communication de masse et des sciences politiques.

Harold Lasswell propose un schéma « 5w » qui s'appuie sur l'idée que le processus de communication se construit à partir des questions auxquelles est apporté donc Qui, dit quoi, a qui, comment, avec quel effet, ce modèle sert autant de grille d'analyse que d'embryon par tout plan de communication, et laisse toutefois peu de place à l'écoute et à l'interaction.

Ce modèle est linéaire technique et simple, aussi utilisé très souvent dans les entreprises, car il peut constituer in excellent outil pour préparer et structurer la communication, mais dès l'apparition de la communication digital au cours des années « 1990-2000 » l'intérêt de ce modèle a diminué[22].

Tableau 01 : les cinq questions de Lasswell pour analyser les médias**.**

Les cinq W	Questions	Eléments en jeux	Champs d'analyse
Who ?	Qui?	Émetteur	Analyse des motivations de l'acte de communiquer (analyse de la régulation ou la manière dont le message est modelé et contrôlé)
Says what?	Dit quoi?	Message	Analyse de contenu pour dégager la signification du message
To whom?	A qui?	Récepteur	Analyse des caractéristiques (sociales, etc.) du récepteur (analyse de l'audience)
In which channel ?	Comment, par quel canal ?	Canal utilisé	Analyse des médias (analyse du fonctionnement du medium)
With what effect ?	Avec quels effets ?	Effets sur le récepteur	Question de l'influence sociale et des mécanismes et l'influences (analyse des effets)

Source : Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, Op.cit.18., P618.

[22] Jean-Marc DECAUDIN, Jaques GALENS, Stéphane WALLER, op.cit., P 59

3.2.2. Harold A. Innis et le biais de la communication :

Pour la théorie de la communication d'Innis, est une théorie qui s'est employée à mettre en parallèle les évolutions des techniques de communication et la succession des civilisations, en se focalisant sur les moyens de communication è travers l'histoire et les nouvelles technologies.

Selon l'auteur « d'Empire and the communication » et « the bias of communication », la mise en circulation des savoirs impactent sur l'évolution de la civilisation.

Il distingue alors des grandes ères en fonction de l'émergence des « médias » tel que le papyrus, la pierre, l'argile, etc. il a développé un très intéressant point de vue non seulement sur l'histoire mais aussi sur le « biais » et a démontré qu'il existe divers technologies qui permettent une plus grande expansion dans l'espace physique et d'autres une plus grande expansion dans le temps.

Aujourd'hui la majorité des auteurs contemporaines évaluent qu'une évaluation médiatique ou techniques ne détermine pas forcément un modèle de société[23].

3.2.3. Marshall McLuhan et le « village global » :

Marshall McLuhan est professeur der littératures anglaise à l'université de Toronto, il fait invasion sur la scène internationale, au cours des l'années 1960, comme maitre à penser du monde de diffusion de l'information (médias). McLuhan ne se consacre pas longuement sur l'histoire des médias sans progresser, il préfère étudier l'impact des nouveaux médias sur la manière dont les individus pensent, agissent, relient, et communiquent.

Selon cette théorie les médias occupent une place primordiale dans nos vies, notre culture et le cours de l'histoire, car les médiats remodèle et restructure les mondes d'interdépendances sociales et tous les aspects de notre vie personnelles. Il nous force à réétudier, réexaminer et réajuster pratiquement chaque pensé, chaque action et chaque institution antérieurement prise pour acquise[24].

[23] Edward Comor, « HAROLD INNIS AND 'THE BIAS OF COMMUNICATION : Information, Communication & Society », the Critical and Cultural Studies Commons, N 04, University of Western Ontario, 2022, PP 274-294

[24] Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, op.cit., P19.

4. Les enjeux de communication :

Communiquer ne consiste pas seulement à transmettre un message dans le seul but d'informer. Mais aussi à mettre en commun des significations quel que soit le type de communication, il s'agit donc d'un processus interactif de partage de sens par l'interprétation réciproque des signes.

Le schéma mécaniste de la communication (Shannon) ou « l'émetteur » envoie un message au « récepteur » donne une image figée de la situation de communication. Car émetteur apparait comme acteur actif et le récepteur comme un acteur passif. En fait il s'agit d'un échange social« interhumaine » dans une situation donnée, qui est influencé par plusieurs enjeux distingues Alex Mucchielli et bien autre :

- Les enjeux informatifs : il ne s'agit pas d'un acte de transmission, mais plutôt un échange mutuel d'informations entre les acteurs de communication
- Les enjeux sociaux : l'homme représente un capital immatériel pour l'entreprise, mais il ne peut pas jouer son rôle sans le capital « d'information » qu'elle doit être utile, pertinente, et aux délais optimaux
- Les enjeux relationnels : communiquer, est un acte de concrétisation de la relation humaine, elle inclut les attitudes, les mimiques, les gestes, le ton de la voix, les mots utilisées, et tous les autres moyens
- Les enjeux d'influence : c'est le fait d'avoir la capacité de conviction sur l'autre partie, et faire épreuve d'influencer sur autrui.
- Les enjeux normatifs : la communication nécessite une élaboration des normes et des règles qui affirment les échanges collectifs[25].

[25] Fadila Said Mahmouche, « Communiquer efficacement en interne », EL DAR EL OTHMANIA, Alger, 2011, P62.

Section 2 : la communication interne.

1. Définition de la communication interne :

Selon le Dictionnaire d'économie et de science social : « elle correspond à la nouvelle fonction qui dans les entreprises consiste à faire circuler les informations entre la direction et les salaries, le journal d'entreprise en a été une première expression. »[26]

« La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation »[27]

« La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel ».[28]

« La communication interne est désormais intégrée comme outil de management, un outil

De motivation du personnel, il faut expliquer l'économie, justifié des décisions sociales quelques fois dures, informer sur les prévisions, rassurer les salariés sur l'avenir »[29]

2. Les dimensions de la communication interne :

Le spécialiste belge de communication interne Pierre de Saint-Georges, définie la communication comme une notion très polysémique, et il distingue trois dimensions de la communication interne :

2.1. La communication interne opérationnelle :

Il s'agit de transmission des informations en forme horizontale, verticale au ascendante. Elle est présente dans toutes les organisations quel que soit ca taille petite ou grande, car assure le bon fonctionnement de l'entreprise.

2.2. La communication interne intégrative :

[26] Alain Bruno, Christian Elleboode, « Dictionnaire d'économie et de science social », Ellipses édition marketing S.A, 3éme édition, paris, 2005. P 150.
[27] Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, « LA COMMUNICATION INTERNE : stratégies et techniques », DUNOD, 4éme édition, 2017, P01.
[28] Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, « La communication interne des entreprises », 7ème édition, DUNOD, Paris, 2014, P07.
[29]DOBIECK Bernard, « Communication des entreprises et des organisations », 1ere édition. Edition marketing, Paris, 1996, p 07.

Le principe c'est de veiller aux exécutants « les employés » et non pas Just à l'exécution des missions, on peut dire que c'est ensembles des moyens et techniques qui visent l'intégration du personnel au sein de l'organisation.

2.3. l'organisation comme système de communication :

Ce niveau présent dans les grandes sociétés, la communication est considéré comme une « microsociété » et non pas un seul composant parmi d'autre au sein d'organisation[30].

3. Les circuits de communication interne :

L'un des grands enjeux d'efficacité auxquels sont confrontées les entreprises est l'élaboration d'un système permanent, ouvert, et rapide qui assure la bonne circulation des informations pertinentes. On distingue trois circuits différents de communication interne :

3.1. Le circuit hiérarchique :

Existence d'hiérarchie est une nécessité organisationnelle qui influence sur le bon déroulement de travail et l'efficacité de l'entreprise, et elle influence aussi diffusion des informations au sein de l'entreprise.

En matière de communication, le relais hiérarchique est primordial aussi, car elle facilite ajustement de information (message) au public ciblé, et donc assuré le bon accomplissement des tâches qui requiers un minimum d'information pertinente, qui fait circulé d'une façon opérationnelle on utilisons des moyens écrits, oraux ou électronique, mise en œuvre d'une manière conjointe ou séparément selon le besoin

Ce circuit garantie la bonne circulation et la rétraction de l'information, c'est-à-dire permet à l'émetteur de vérifier si l'information est bien passé et au destinataire de réagir.

3.2. le circuit des instances représentatives :

Les instances représentatives sont des organisations intra-entreprise (présente dans et pour entreprise) régie par la loi, ils sont formé par entreprise et constitue généralement des délégués du personnel, les délégués syndicaux, le comité de l'entreprise (CE), et CHSCT : le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

[30] Eric Cobut, Christine Donjean, « La communication interne », 2ème édition, Edi pro, Belgique, 2015, P20.

Ils ont le droit de recevoir des informations concernant l'organisation, la gestion de l'entreprise et particulièrement sur les mesures qui concerne la structure des effectifs du personnel et le volume et la durée du travail, les conditions d'emplois et la formation professionnelle des salariées de la part de la direction de l'entreprise et de véhiculer les informations au salariées.

3.3. Le circuit de communication interne :

La présence de ce troisième circuit est liée avec la taille et le degré de complexité de l'entreprise, il est nécessairement établie dans les grandes organisations qui cherche à véhiculé des informations homogènes et communes destinés vers un large public interne qui englobe ensemble du personnel et des populations bien définie telle que les cadres, la force de vente ou agents de production…

Ce circuit dépasse les différences fonctionnelles, hiérarchiques ou géographiques, et consiste à fournir le corps social de l'entreprise par un ensemble des informations élaboré préalablement d'une manière très attentive pour quels soient clair et compréhensible par tout le monde, il privilège aussi une excellente connaissance de l'entreprise : les objectifs d'entreprise à court, moyen et long terme, son personnel, et sa culture … etc[31].

4. Les techniques de communication interne :

La plupart du temps, il existe trois grands types de techniques utilisables en communication interne : la communication traditionnelle (communication directe, média et bouche à oreille), la communication digitale (intranet, email, blog et réseau social) et la communication événementielle. Ces techniques peuvent ensuite être intégrées dans une perspective de formation pour mettre en évidence les synergies entre communication interne et opérations de formation.

Une vision pragmatique de la communication interne ne doit pas faire oublier que son premier média fut le chef d'entreprise, qui est le premier à pouvoir s'assurer l'adhésion des collaborateurs aux projets de l'entreprise par l'empathie, le partage, voire la connivence, et en apportant de l'émotionnel dans ses propos. Et actes[32].

[31] Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, « La communication interne des entreprises », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2010, p14

[32] Jean Marc Décaudin, Jaques Igalens, « La communication interne : stratégies et techniques », 4ème édition, DUNOD, Paris, 2017, P147.

4.1.La communication interne classique :

La communication interne classique inclus les techniques de communication directe et celles de communication médiatique et aussi le bouche à oreille. Utilisation commune et conjointe de ces dernier techniques permet de réaliser une synergie entre eux, afin d'établir un plan de communication interne efficace.

4.1.1. La communication directe :

L'intégration de communication directe est primordiale dans la stratégie interne, elle comprend la communication orale qui représente une technique souvent utilisée par les entreprises car elle assure le contact entre la direction et le personnel et permet d'établir une relation de proximité. On distingue divers formes tels que entretien individuel, les réunions d'information (réunion de service ou interservices), réunion de dialogue, téléréunion, visioconférences…

Et **le marketing direct interne** qui consiste à mettre en œuvre les techniques de marketing direct dans un contexte de communication interne au sein d'entreprise. L'avantage est la personnalisation des messages diffusés vers les employés par le biais de segmentation qui produit une adaptation des messages selon les spécificités de segment ciblé, afin de maintenir une relation avec le personnel et engendrer un sentiment d'appartenance à l'entreprise[33].

4.1.2. La communication médiatique :

Concernant la communication médiatique, les entreprises peuvent pratiquer trois différents types de médias par rapport à sa vision.

Les médias écrits sont les plus utilisés, contiennent les dépliants, les affiches, les brochures, les livres d'entreprise et les journaux d'entreprise qui permet les dirigeants de diffuser leurs idées et leurs discours stratégique en favorisant l'échange avec les employées.

Les médias audiovisuels qui sont étroitement liées aves les contraintes financières d'entreprise car elle nécessite des équipements, et les médias électroniques qui occupent actuellement une place stratégique dans le plan de communication interne.

4.2. La communication interne digitale :

[33] Jean Marc Décaudin, Jaques Igalens, op.cit., P146.

Les évolutions technologiques, d'informatique, internet, web2.0 et les réseaux sociaux ont offert des nouveaux outils digitaux qui permettent à l'entreprise de prendre soin de ses relations avec ses employées, tels que les emails, site d'entreprise, les blogs d'internet, le web télévision… afin de diffuser des informations pertinentes et au temps réel et des informations d'urgence. Et aussi l'intranet qui représente une plateforme sécurisé qui facilite la gestion des droits d'accès aux données et assure un processus de traitement des informations optimal.

Enfin, les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) qui est défini comme « une structure dynamique reliant les individus par le biais de leur interaction, ces interactions s'illustrent sous la forme de liens interpersonnels qui évoluent au fils du temps »

On peut dire que les RSE représentent donc des conditions pour une communication interne rapide, plus flexible avec moins d'hiérarchie qui facilite le travail collaboratif et échange entre les employés, on réalisant une des expériences d'intégration des démarches de *knowledge management*.

4.2.1. La communication interne événementielle :

Cette technique souvent utilisé dans un contexte de marketing et image de marque, on Fait appel à la communication interne événementielle par exemple à l'occasion d'une mise en œuvre d'un choix stratégique tels que le lancement d'un nouveau produit/service, pénétrer un nouveau marché, une stratégie d'internationalisation…

Pour objectif de véhiculer le concept de ces décisions et accroitre la notoriété de l'entreprise, des conventions et séminaires sont organisé pour présenter image de marque et motiver les participants (le personnel d'entreprise) en créant un lien entre eux.

5. Les types de la communication interne :[34]

La science de la communication comprend un vaste champ, qui peut être répartie sur plusieurs niveaux. Denis Mc Quail en 1987 suggère une division de ces niveaux. Pour lui chaque échelon englobe ceux qui se situent en dessous de lui ainsi la communication de masse et le niveau qui au sommet de cette pyramide et concernes tous les autres niveaux.

Il existe selon des théories qu'il y a trois niveaux de communication fondamentales.

5.1. La communication interpersonnelle :

[34] Fadila Said Mahmouche, Op.cit, P49.

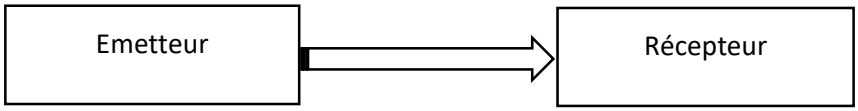
Elle peut être définit comme la communication directe entre deux individus, c'est-à-dire un échange d'idée et de mettre en commun des informations ou des messages pour les véhiculer et créer une relation entre l'émetteur et le récepteur.

C'est la discussion orale qui constitue l'essence de la vie sociale, c'est la en général que la compréhension est la meilleure mais le nombre de récepteurs est limité à une seule personne.

Ce type de communication nécessite la rétroactive il y a notamment le téléphone, la conversation orale, qui va assurer la continuité et la durabilité des relations.

Pour Mucchielli « on ne peut pas communiquer » c'est-à-dire la communication parfois peut être non verbale, elle se mesure par les gestes, les postures, les mimiques, la façon d'être de la personne, la façon de dire. La communication est aussi une forme de manipulation, en revanche nous communiquons pratiquement pour manipuler, modifier l'environnement ou le comportement d'autrui.

Figure 08 : Communication interpersonnelle.



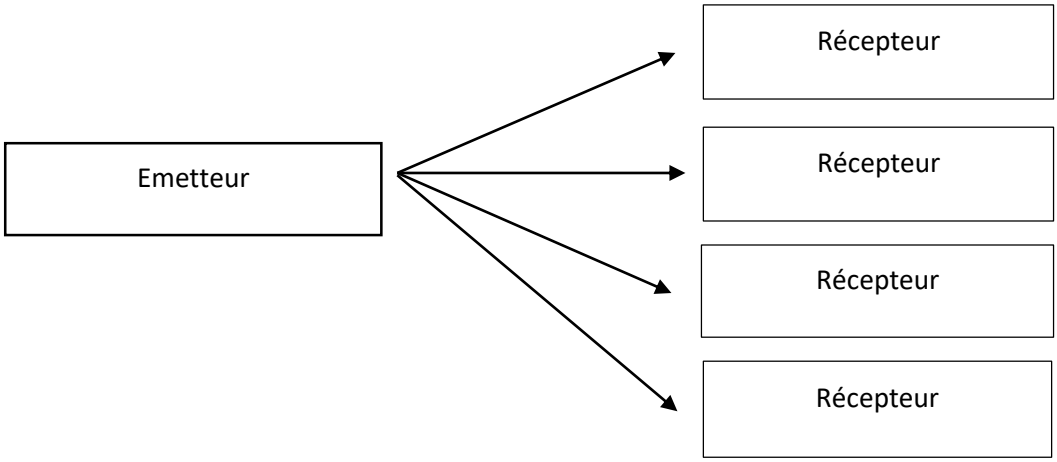
Source : Fadila Said Mahmouche, 2011, « Communiquer efficacement en interne », p49.

5.2. La communication de groupe :

Peut-être définit par l'émission d'un message par un émetteur a un nombre de récepteurs bien défini, donc c'est la communication qui permet à plusieurs personnes d'entrer en relation, par exemple un responsable ou chef de service communiquer avec ses collaborateurs ou employées sur leur compréhension et leur cultures propre, il s'agit également un communication efficace car elle concerne un public ciblé et donc théoriquement réceptif au message.

La publicité est devenue au fils des ans un exemple type de la communication de groupe destinée à atteindre et a ciblé le plus grand nombre d'individus.

Figure 09 : la communication de groupe



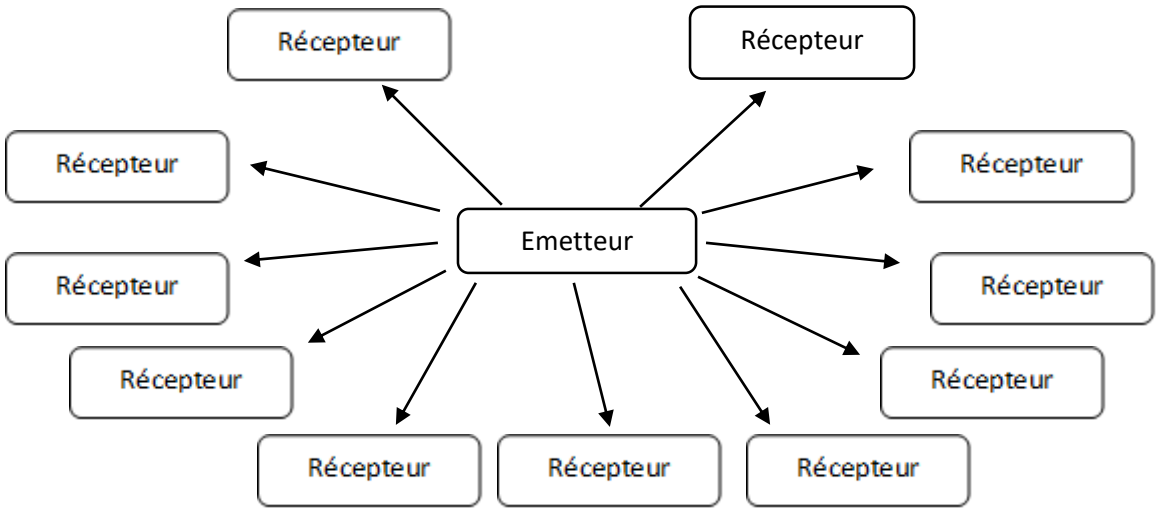
Source : Fadila Said Mahmouche, op.cit, P50.

5.3. La communication de masse :

Vise la transmission d'une information à un plus large public possible contrairement à la communication de groupe, les récepteurs sont choisi au hasard, ils n'ont pas été ciblé au paravent, c'est-à-dire l'ensemble d'émetteur liées entre eux, s'adresse à un nombre de récepteur disponible à cause des agitations et du bruit. On constate qu'il, y a pas une forte compréhension et perception puisqu'il y a moins de concentration, moins d'écoute et mauvaise réception, elle consiste ainsi à la diffusion un ou nombreux messages à un maximum de personne. Donc les individus composant cette audience ne sont pas organisés et ont des intérêts divers. La communication de masse à un caractère public, elle se déroule dans un espace accessible à tous, dans ce type la notion de qualité est plus importante que la compréhension[35].

[35] Fadila Said Mahmouche, Op.cit, P49.

Figure 10 : Communication de masse : un Emetteur et un grand public**.**



Source : Fadila Said Mahmouche, op.cit, P52.

6. Les réseaux de la communication :

Nous avons parlé auparavant de communication et de son orientation, nous nous limitons dans l'illustration à la communication entre deux personnes, entre supérieur et subalterne ou entre collègues. On appelle des réseaux de communication si nous étendons cette communication à plus de deux personnes pour mettre en exergue les liens entre les membres d'un même groupe et tous les membres de l'organisation.

Un réseau est un système qui connecte plusieurs lignes de communication entre plusieurs émetteurs et plusieurs receveurs. Les réseaux de communication se présentent sous de nombreuses formes et sont généralement divisés en deux catégories : réseaux centralisés et décentralisés[36].

[36] Bouhafs Abdelkrim, « La communication dans l'entreprise », office des publications universitaires, SL, 2014, P166.

6.1. Réseaux centralisés :

Trois d'entre eux sont régis par la même configuration de base appelée la communication bipolaire. Dans cette dernière un seul émetteur est associé à un seul récepteur. Le flux d'information est concentré et dirigé vers la même personne.

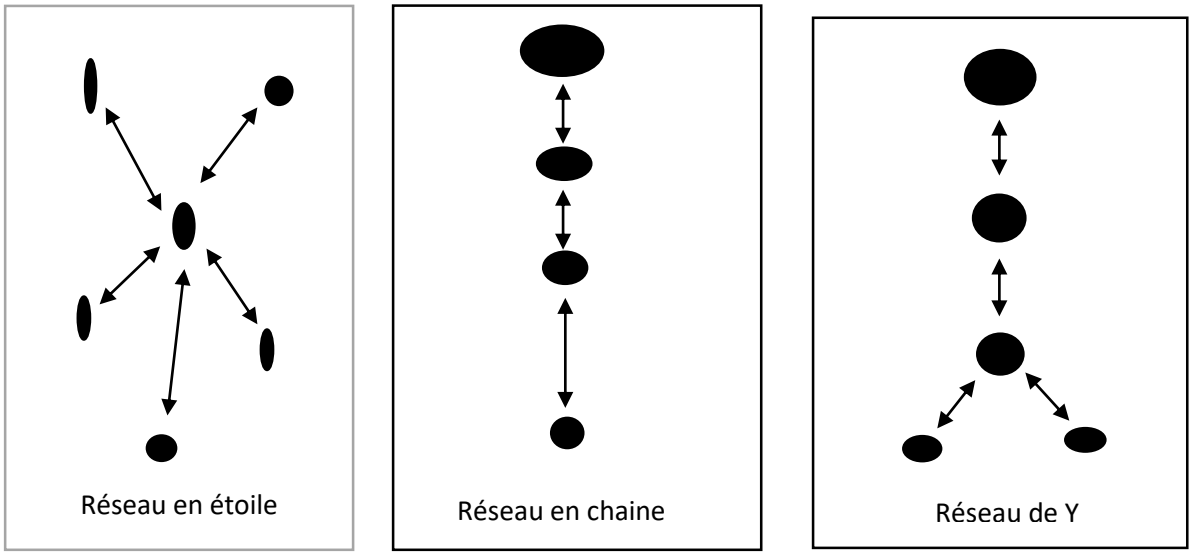
Les trois réseaux sont les suivants : le réseau en étoile, en chaine et en Y.

6.1.1. Le réseau en étoile : ce réseau se focalise sur un seul émetteur un on relation avec plusieurs récepteur et à vrai dire ils ne communiquent pas entre eux. En termes de satisfaction les membres du groupe sont moins satisfaits que la personne de réseau.

6.1.2. Le réseau en chaine : Un seul émetteur, un seul message qui chemine grâce à des relais jusqu'à son destinataire.

6.1.3. Le réseau en Y : Ce type de réseau est pertinent pour l'aboutissement d'activités complexes, mais il est peu adapté à un travail de créativité.

Figure 11 : Réseaux centralisés

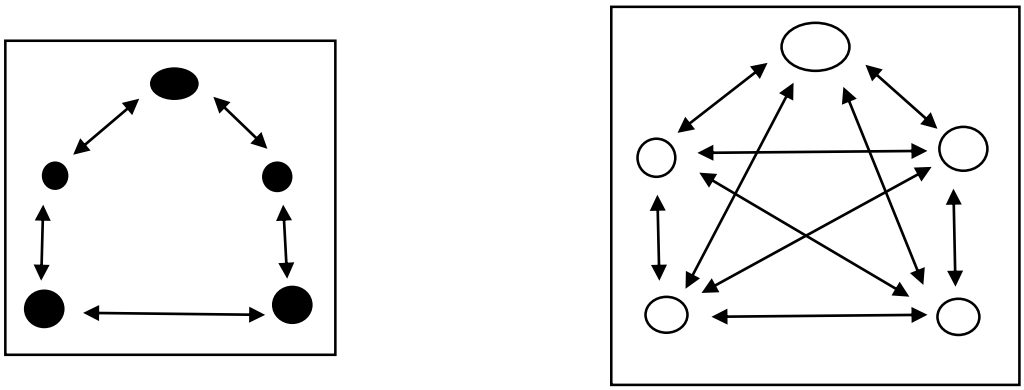


Source : Abdelkrim Bouhafs, 2014, « La communication dans l'entreprise », P166.

6.2. Réseau décentralisées :

La communication peut débuter par chaque joint, elle n'est pas obligatoirement orientée avec une personne centrale.

Figure 12 : Réseaux décentralisés



Source : Abdelkrim Bouhafs, op.cit., P168.

7. Les volets de la communication :

Dans toute organisation, il doit y avoir un message simple et cohérant qui relie la direction aux Employés, les employés à la direction et les employés entre eux. Ainsi, sur la base de ce constat, on peut distinguer trois types de communication interne [37]:

7.1. La communication descendante :

Est par définition celle qui s'engage du haut de la pyramide de la hiérarchie comportant l'ensemble des informations destinées à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Cette forme de communication est pour but d'atteindre les employés en traversant par le relai des cadres pour ou par des outils écrits globalement comme par exemple le journal interne. Elle répond à une première fonction nécessaire et obligatoire, la diffusion des informations à travers des médias écrits ou audiovisuel et les réunions qui aident à faire passer l'information plus efficacement et une ébauche de communication. Ces informations peuvent être représentées également par des tableaux ou des panneaux d'affichages accrédités pour bien être propager.

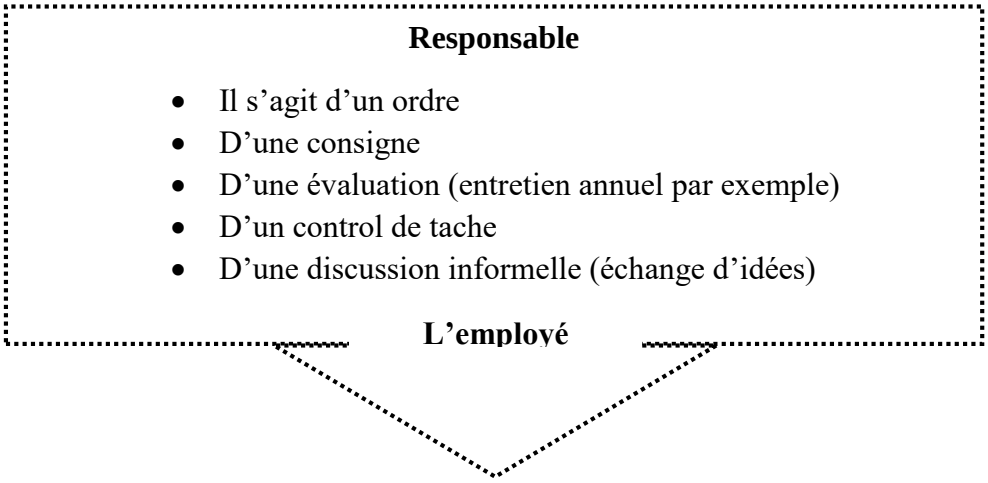
[37] [37] Abdelkrim Bouhafs, op.cit., P169.

C'est un mécanisme de management qui peut être affirmatif et sur s'il est géré avec objectivité mais aussi peut être nocif s'il est utilisé par la direction comme outil de propagande. Il est absolu que la communication descendante reste en permanence un instrument d'information au service des employés afin de leur donner l'impression qu'ils sont pris en considération et appartiennent à l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Car elle doit demeurer crédible.

Ces outils peuvent être les notes de services, lettres et circulaires, les livrets d'accueil, le rapport annuel, les panneaux d'affichages, les discours et visites du président, la revue de presse, la plaquette institutionnelle, les réunions formels, les outils audiovisuels et surtout le journal de l'entreprise.

La communication descendante est la plus fréquente et s'il ne devait y avoir qu'une communication interne dans une entreprise ce serait forcément la communication descendante[38].

Figure 13 : communication descendante (vers le bas).



Source : Fadila Saïd Mahmouche, 2011, « Communiquer efficacement en interne, P59.

7.2. La communication ascendante :

En contrepartie et a l'inverse de la précédente la communication ascendante son point de départ est les salariés pour remonter vers la hiérarchie.

Cette communication peut se produire librement et sans contraintes ou peut être provoquée.

[38] Philippe Morel, « La communication d'entreprise », 4ème édition, Vuibert, Paris, 2009, P90.

Elle peut renseigner la hiérarchie par des questions qui indiquent et reflètent les agitations parfois les inquiétudes et les attentes du personnels et peut apparaitre sous forme de requête, exigence ou récrimination.

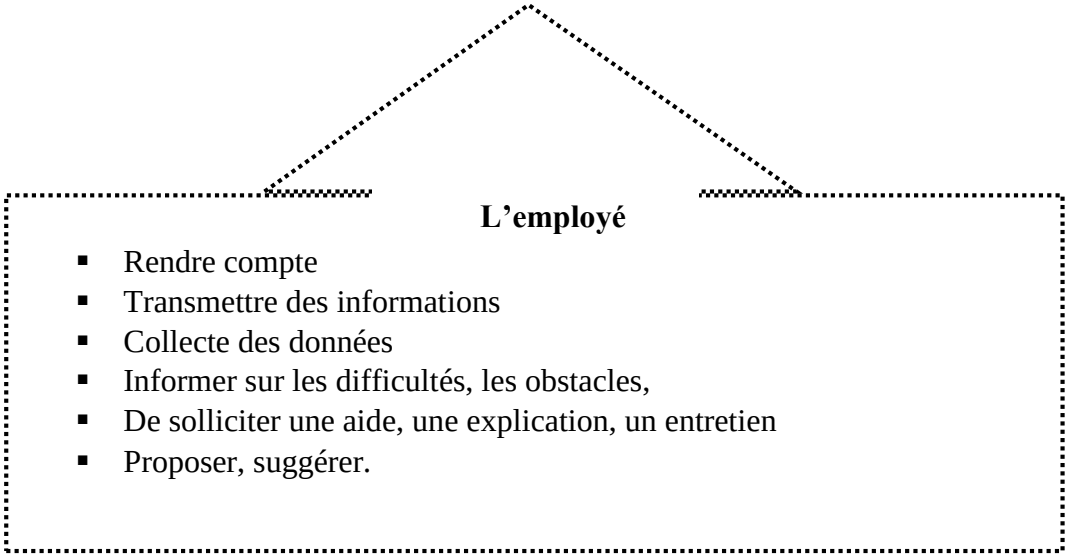
Le développement de la communication ascendante répond à trois objectifs : enquêter, détecter et stimuler. Elle peut revêtir plusieurs aspects, elle est formelle lorsqu'elle est structurée et quand l'émetteur et le récepteur sont connus, informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on connait ou déterminer émetteur et récepteur, elle est dite spontanée quand elle n'est pas provoquée par une information descendante et il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur quand il n y a aucune hiérarchie. On la nomme aussi feed-back quand elle est une simple réaction à une nouvelle situation.

Qu'il s'agisse de communication descendante ou ascendante l'information passe toujours par le même circuit, émetteur, relais, récepteurs, en outre selon qu'il s'agira de communication descendante ou ascendante les émetteurs deviennent récepteurs et vice versa, les transmetteurs quant à eux restent inchangés.

Les principaux outils de la communication ascendante sont : les notes, rapport, compte rendu, boite a idée ou suggestion, rubriques du journal d'entreprise, courrier des lecteurs, entretiens individuels ou collectifs, organes des institutions représentatives du personnel, conférences, débats, messageries et surtout les enquêtes et les sondages. La fertilité de ces outils est présentée par la prise en considération des informations remontées et éventuellement par des bénéfices moraux et ou matériaux. Parmi les outils utiles à la communication ascendante « la boite a idée » semble être démodée ou hors d'usage car elle dispose des urnes en quelques endroits de l'entreprise sans autre mention que « boite à idée » n'est certes pas une garantie de succès mais en informant le personnel que durant une période donnée une consultation va être menée dans l'entreprise. Sans ce volet la communication interne ne saurait être efficace[39].

[39] Philippe Morel, op.cit., P92.

Figure 14 : Communication vers le haut



Source : Fadila Said Mahmouche, op.cit. P60.

7.3. La communication latérale :

Cette troisième forme de la communication interne découle entre les collaborateurs eux même, car il a été constaté que les collègues sont la base et la source de l'information dans une entreprise, cette forme de communication est par nature d'avantage oral car il résulte des multiples rencontres formelles ou informelles.

La communication interne va avoir un effet évasif sur les résultats d'une entreprise par l'entremise des attitudes et comportements des employés c'est donc une plus-value apportée au management que l'on adopte. Dans le management « post taylorien » sa valeur ajoutée sera un élément clé parce qu'elle devient un événement indisponible de l'efficacité de ce style de management.

On constate qu'un manque de savoir-faire et de maitrise de la communication interne puisse conduire à se replier sur un management basique et traditionnel.

La valeur ajoutée de la communication interne sera évidemment plus faible dans une entreprise taylorienne, dans cette dernière la circulation de l'information est souhaitable avant tout pour assurer le bon déroulement et fonctionnement de l'entreprise. La communication latérale peut

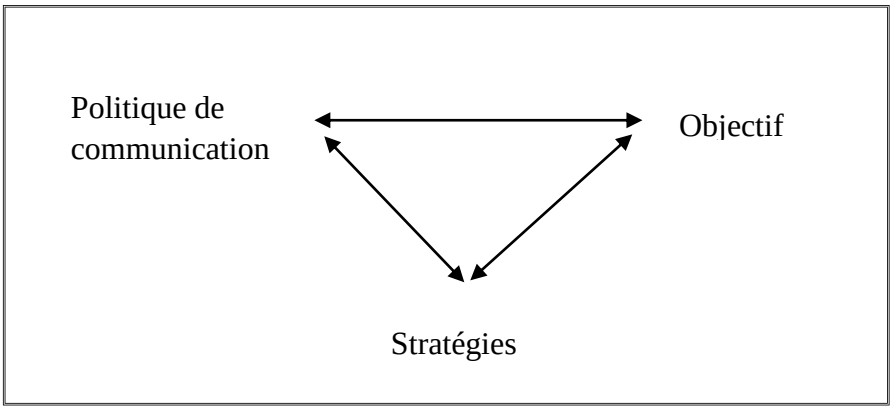
faire appel à des outils employés dans les autres formes de communication selon les objectifs, les attribues, la forme qu'on leur donne et l'exploration qu'on en fait[40].

Section 03 : La stratégie de communication interne

1. politique de communication, objectifs et stratégie :

« On ne communique pas pour simplement 'communiquer', mais pour répondre à des objectifs en adoptant une stratégie », ces trois composantes : politique, objectifs et stratégie sont interdépendantes l'une avec l'autre[41] :

Figure 15 : politique de communication, objectifs et stratégies.



Source : Abdelkrim, « La communication dans l'entreprise », office des publications universitaires, SL, 2014, P166.

La communication interne se caractérise par une double appartenance des techniques, celles de marketing et de management. Ce croissement pose de nombreuses questions, si on ajoute les différentes médiates utilisées et les nombreux acteurs intervenants pour engager dans cette communication, On constate que l'élaboration d'une stratégie de communication est une nécessité afin de réaliser une bonne communication au sein de l'entreprise.

Il faut bien distinguer entre la stratégie globale d'une structure et la stratégie de communication, « la stratégie de communication n'est pas la stratégie, mais une stratégie sans communication

[40]Abdelkrim Bouhafs, Op.cit. P 172.
[41] Ibid. P146.

ne peut pas être une stratégie ». On peut dire que la communication n'est pas une procédure de prise de décision, mais plutôt un outil d'accompagnement des projets d'entreprise.

La stratégie de communication interne consiste à exprimer les finalités puis les objectifs classés par ordre d'importance décroissant et l'élaboration des estimations budgétaires, sa mission principale réside dans la réalisation d'une combinaison entre les outils de communication interne. En effet elle intervient par le rassemblement du personnel de l'entreprise autour d'une culture et image commune pour l'entreprise, par la mobilisation des énergies, et par la compréhension des moyens mis en œuvre.

2. La politique de communication :

La politique de communication d'une organisation est définie comme l'ensemble des finalités et orientations d'actions en termes de communication fixés par la direction générale de l'entreprise avec le service de communication, et exécutés par les différentes directions opérationnelles et fonctionnelles

Selon Eric et Cobut et François lambotte il n'y a qu'un seul politique de communication selon laquelle l'entreprise élabore une stratégie de communication non figé mais plutôt cohérente avec l'ensemble des changements à-propos les objectifs et la politique de l'entreprise, pour but d'atteindre les résultats souhaitées par organisation[42].

3. La démarche stratégique de la communication interne en entreprise :

Il faut bien constater que la stratégie de la communication interne ne soit jamais dissociée de la stratégie de la communication externe ou la stratégie générale de l'entreprise, au contraire, elle doit la servir[43].

« La stratégie a pour objet de déterminer les plans d'actions que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période »[44]

[42] Eric Cobut, Christine Donjean, op.cit., P36.

[43] [43] MAHBOUB Leila, BELHOUCINE Abderrahim, 2017, « La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne », Revue des sciences économiques, de gestion et commerciales, N 18, 2017, pp 101à- 114.

[44] Liliane DEMONT-LUGOL et al, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2eme éd ARMAND COLIN, Paris 2006, p 258

Il faut distinguer aussi que « Il n'existe pas de recette miracle : ce qui marche ici risque d'échouer là »[45]. Chaque entreprise a ses propres techniques pour bien géré les différentes situations internes.

La stratégie de communication a pour objet de communiquer le plan d'action qui sera organisé et diviser en plusieurs programmes, plans et calendriers. Et la mise en œuvre réussie de cette dernière les étapes Suivantes :

3.1. **Analyse et diagnostic de la situation :** à ce stade, l'entreprise se concentre sur les problèmes qui doivent être résolus par la communication. Il peut y en avoir plusieurs qui seront classés importants. Les questions sont généralement écrites sous forme négative exemple le salarié n'arrive pas à comprendre les graphes afficher. L'analyse de la situation à ce stade est souvent approfondie, et l'avis de l'acteur est considérant. L'analyse portera sur les informations opérationnelles, les informations motivantes, baromètre du climat social et de l'image interne de l'entreprise. Enfin, des diagnostics permettront d'identifier les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités disponibles.

3.2.**Choix de positionnement :** Les choix de positionnement sont considérés comme approche stratégique à long terme. Il a expliqué qu'une personnalité définie est durable, elle répond à L'image que l'entreprise veut créer dans l'esprit de ses employés. L'image sélectionnée Reflète la mission et les valeurs de l'entreprise.

Continuité du style et du contenu de l'image est nécessaire. L'image interne De l'entreprise doit dans tous les cas être conforme aux avec l'image extérieure de l'entreprise.

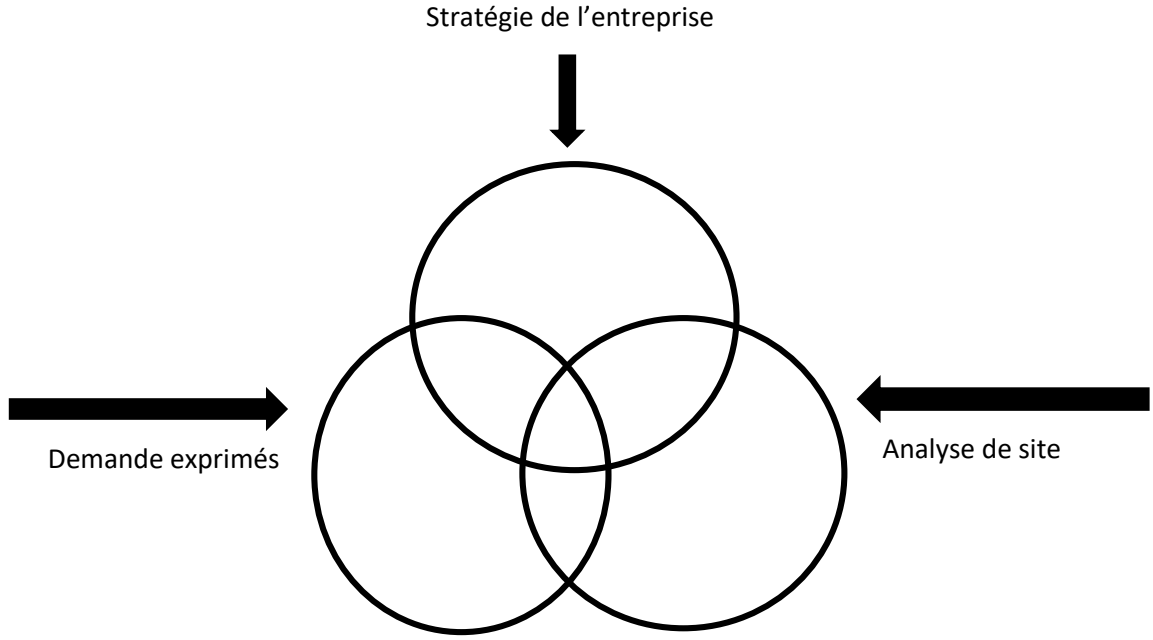
3.3.**Choix des objectifs :** le but de toute communication est d'atteindre l'objectif d'un message convaincant. Fixer des objectifs guide la stratégie et permet le contrôle de l'efficacité des moyens de mise en œuvre. Le but de la communication interne est d'Informer, connecter et motiver les employés. La mission de la communication interne ne peut être remplie que lorsque La stratégie globale de l'entreprise, répondant aux attentes prioritaires des salariés, est en Conforme à la réalité de l'établissement. La communication interne est un outil de management à la disposition des managers. Elle doit Soutenir et expliquer la stratégie de l'entreprise.

[45] Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, Le guide de la communication d'entreprise, éd DUNOD, Paris 2001, p 65

> « Les missions de la communication interne ne seront pérennes qui si, à la fois, elles servent la stratégie générale de l'entreprise, répondent aux attentes prioritaires des salariés et sont en cohérence avec la réalité de l'institution »[46]

Cela implique cette dernière dans le choix des objectifs dans le terme qu'ils soient Cohérents Avec. Le deuxième axe fondamental pour le choix des objectifs est les attentes des participants. Une stratégie devrait en savoir plus sur les commentaires, sur les communications internes pertinentes de tous les employés. Les audits de communication interne peuvent faire une énorme différence telle que rassemblez les connaissances. Enfin, le dernier axe est la confrontation avec la réalité de l'entreprise. C'est une question de structure de Société, position de l'entreprise sur le marché, environnement mondial, Communication interne et externe, des normes et valeurs culturelles revendiquées. C'est ici Les entreprises peuvent s'aligner sur la culture, les aspirations et stratégie.

Figure 16 : les axes déterminant des objectifs de la communication interne.



[46] Edouard Rencker, Le nouveau visage du com.' Interne. Editions d'Organisation, éd Groupe EYROLLES, Paris 2008, p 71

Source : Edouard Rencker, Le nouveau visage du com.' Interne. Editions d'Organisation, éd Groupe EYROLLES, Paris 2008, p 71

Choix de cible :

Dans cette étape, l'entreprise détermine sa population en tendant la main par la communication afin de trouver une meilleure correspondance avec le destinataire. En revanche les objectifs sont quantitativement cohérents avec le budget disponible et qualitativement cohérent avec la capacité à comprendre les informations. La définition d'une stratégie de communication interne doit également tenir compte équilibre des forces sociales. Si possible, il doit s'adapter en temps réel aux différentes énergies et freinages de l'entreprise. Ils ont évidemment un impact sur le choix du plan de communication, ces énergies peuvent être divisées en quatre types[47] :

Neutres : Ce sont des personnes attentives qui ne sont pas pleinement engagées. Ils ne sont pas Considérés comme malveillants, ils sont capables de s'allier avec un peu de foi.

Hésitants : S'ils sont suffisamment persuasifs, ces personnes sont prêtes à prendre leurs propres engagements mais peuvent abandonner également s'ils sont détournés.

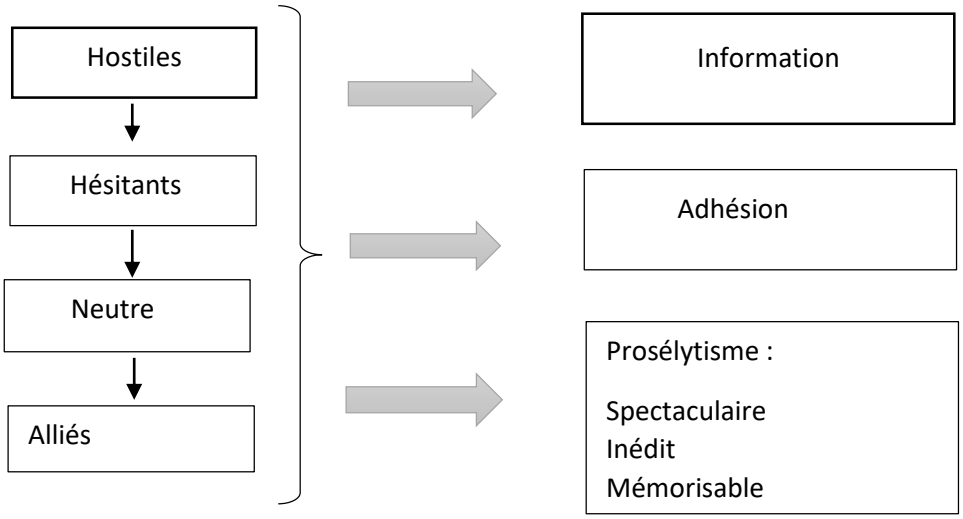
Alliés : ce sont les éléments qui représentent les forces de soutien dans le développement la société. Ce sont des optimistes de nature et prêts pour toutes les aventures. Ils sont convaincus que l'entreprise pour laquelle ils travaillent a fait le bon choix des choses.

Hostiles : Ce sont des personnes qui rejettent la communication interne et la considèrent comme manipulation par la direction et ses services. C'est une population touche peu et trouve des embarras pour les convaincre.

Une fois le rapport de force déterminé, les entreprises doivent orienter leur communication interne selon une stratégie relationnelle définie. S'il advenait que la cible tombe dans la catégorie hostile et indécise, la communication interne doit faire partie du cadre d'information dans le but de Convaincre et obtenir leur soutien. Dans la situation ou les cibles soient des ou des neutres l'entreprise s'appuiera sur l'information inédite, indispensable, spectaculaire, mémorisable et surtout racontable et partageable.

[47] MAHBOUB Leila, op.cit., P110.

Figure 17 : La communication en fonction des cibles.



Source : MAHBOUB Leila, « La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne », revue de sciences économique et de gestion et de sciences commerciales, Laboratoire LARMHO, N18, Tlemcen, PP 101-114,

3.5.**Le choix d'un message :** Un message doit être au cœur de tout discours d'entreprise sur la notoriété, l'image ou l'action. Lors de la communication, le message doit exprimer les objectifs de l'entreprise, comme le montre la Figure N°15. La pertinence de l'information dépend de la qualité de l'analyse effectuée sur le terrain. Rédacteur en chef de la revue affirme que les stratégies doivent se mettre à la place de la cible pour s'assurer qu'un message crédible est sélectionné, Fait preuve de sincérité et être cohérent avec l'image de l'entreprise. Chaque présentation faite par une entreprise doit référencer des informations pour augmenter son efficacité et éviter les décalages d'informations qui peuvent perturber la cohérence du positionnement. Les caractéristiques de base d'un message sont :

- La cohérence : Alignement entre l'image d'une entreprise et ses objectifs. Sinon, le message sera invalide et sera explicitement rejeté.

- La distinction : la capacité d'un message d'être différencié des autres messages, de préférable qu'il soit singulier, mémorisé et attribué pour qu'il puisse être efficace.

- La compréhension : pour que le message soit clair et concevable, il doit être simple. L'utilisation des messages compliqués crée des difficultés à se faire comprendre et entrave également la circulation de l'information donc le message peut être rejeté de la part des cibles.

- La durée : un message doit se concevoir sur la durée. Cette durée est définie dans le plan de communication afin de bien mener la communication interne de l'entreprise.

- L'adaptabilité : il est essentiel que le message soit adapté aux différentes cibles prenant en compte les influences internes et externes que peut les résulter.

3.6.**Choix des moyens de communication** : Le choix du mode de communication dépend des objectifs de l'entreprise : mesures et budget disponible. Le bénéfice des moyens de la communication réside dans sa capacité à atteindre ses objectifs, c'est une façon de faire un plan d'actions de communication. Les entreprises peuvent coordonner et mettre en cohérence leurs communications en communication écrite (notes, rapports, comptes rendus de réunion, présentations, journaux internes, et.) orale (réunions, conférences, appels téléphoniques, diffusions, etc.) et audiovisuels (films, diaporamas, visioconférences, etc.). Les moyens isolés mènent rarement à des solutions, et c'est souvent par la coordination et l'adaptation entre eux que les meilleurs résultats sont obtenus.

3.7.La planification des moyens : la dernière étape consiste à planifier la mise en œuvre ses moyens selon le temps opportun, selon des plannings précis et dans le respect des contraintes budgétaires. Le budget dédié à la communication par l'entreprise consiste un paramètre décisif en matière du choix des moyens de la communication.

4. L'audit interne de la communication :

Pour établir une stratégie, il faut au préalable faire un diagnostic ou un bilan. C'est ce qu'on appelle l'audit, savoir où est l'entreprise en termes de communication, C'est la mesure de la quantité et de la qualité de la communication en interne ou en externe.

L'audit constitue donc la première étape de la démarche générale de la stratégie de communication, qui fait partie aussi de la stratégie générale de l'organisation. Cet audit se positionne à la croisée du passé et de l'avenir de l'entreprise en termes de communication. Il adhère tout d'abord à l'évaluation de la politique de communication menée jusqu'au jour de l'audit, de sa plus-value et de son efficacité. En termes des résultats d'abord, en fonction des objectifs fixés, quels sont les résultats obtenus et quel chemin reste-t-il à parcourir ? La seconde répercussion est de sorte méthodologique. Il s'agit de mettre en cause les objectifs assignés à la

communication. Quel suivi a-t-on mis en place pour mesurer effectivement les résultats et les écarts ?

Construire un audit revient à mesurer l'écart entre la stratégie d'une entreprise et la perception qu'en ont les gens, observer et évaluer la cohérence globale de l'information et son utilité. De leur accessibilité et leur impact. Les audits de communication ont plus que la simple dimension d'évaluation des résultats de la communication. L'objectif est aussi d'interroger les systèmes d'information et leur utilisation au quotidien. Il s'agit de répertorier et d'analyser les supports d'information et de communication existants, de revoir la syntaxe et la sémantique des circulaires, des notes, des procès-verbaux de réunion, des usages téléphoniques et des affichages tabulaires.

En matière de la communication interne, l'audit donne l'occasion de connaitre l'état d'esprit des salariés et ainsi de mesurer et mieux ajuster sa communication. Il est primordial qu'une entreprise réalise des audits de manière authentique afin de pouvoir mieux comprendre et cerner les inquiétudes de ses salariés tout en écartant une surcharge qui pourrait révéler un manque de remontée hiérarchique d'information. Il est habituellement établi qu'un audit par an, ou tous les deux ans, accompli sur un fragment emblématique et anonyme des salariés, permet d'avoir un aperçu assez correct des attentes et des progrès en matière de communication.

Conclusion du chapitre :

Si l'on considère que l'entreprise est un corps social vivant, la circulation d'information est sans aucun doute un élément vital de ce corps social. C'est l'un des principaux éléments structurants de l'organisation. La communication interne joue un grand rôle dans la compréhension de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. C'est un instrument d'adhésion aux valeurs de l'entreprise ainsi que de solidarité.

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

stratégie des organisations, elle se conçoit aujourd'hui comme étant un moyen d'atteindre une certaine cohérence entre les différents niveaux de l'entreprise et un instrument d'adhésion Interne aux valeurs de cette dernière.

Chapitre (II) :

La motivation au travail

Introduction du chapitre :

La motivation est considérée comme l'une des questions la plus impérative dans toutes les organisations, qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public, pour cela la majorité des entreprises essayent de trouvé des solutions afin d'assurer la motivation de leurs salariés.

Le mot motivation nous vient du latin « motivus » et qui veut dire motif et movere. La motivation indique donc les motifs qui nous mènent à l'action, par ailleurs est la raison qui conduit une personne à agir, et l'étude de processus qui nous met en mouvement.

La thématique de la motivation des collaborateurs voit son succès accroitre progressivement au sein des entreprises. On s'aperçoit que le terme motivation se confond en générale avec d'autres termes, et ce que l'entreprise nomme « motivation » a souvent trait à la stimulation, satisfaction ou la performance,

Donc pour de développer le concept de motivation au sein d'entreprise, elle doit pencher vers la focalisation sur l'implication et la performance, contrairement aux salariés, quand ils parlent sur la motivation c'est fait plus de satisfaction qu'ils veulent.

Section 01 : aperçus sur la motivation.

1. Aperçu sur la motivation au travail :

Dans l'Antiquité, les différences entre les populations étaient frappantes et des activités professionnelles plus diversifiées ont commencé à coexister. D'une part, le travail manuel était réservé aux esclaves. Leur motivation est simplement de travailler en toute impunité et de survivre. Parallèlement, les maîtres assument également des fonctions politiques. Les notions de motivation et de considération étaient fondamentales à l'époque. Le même désir de reconnaissance et d'honneur anime les militaires qui servent leur pays et veulent monter en grade. Par la suite, au Moyen Âge, l'artisanat a prospéré. Les commerçants gagnent alors leur vie en créant et en vendant leurs propres produits. Dans ce cas, gagner et être reconnu pour le travail proposé sont leurs deux principales motivations. Les chevaliers, quant à eux, consacrent leur existence à la cause du royaume, et la gratitude l'emporte. Enfin, dans une société dominée par l'église, les gens travaillent dur pour le salut éternel et y trouvent des motifs divins.

Au fil des ans le concept de la motivation apparait pour répondre à plusieurs problématiques. La motivation est un mot plus récent, développé à la fin de l'année 1930, l'évolution du management et la réflexion sur la motivation au travail sont devenue des questions centrales dans la gestion d'entreprise, auparavant les salariés étaient uniquement motivés par le respect du règlement intérieur, et les violations de ce règlement pouvaient entrainer des sanctions plus ou moins sévères.

Vers 1900, les entreprises étaient des lieux fermés ou la valeur première était la connaissance (le sens du savoir) et les enjeux humains étaient secondaires. C'est donc dans la seconde moitié du XIXe siècle et au début du XXe siècle que l'administration est créée pour rationaliser le travail. La compagne lancée par Taylor privera progressivement les travailleurs de toute initiative dans la conception et le rythme de leurs activités professionnelles. Les employés deviennent graduellement des exécutants passifs d'horaires et de taches conçus par d'autres. Enfin, c'est l'organisation du travail scientifique (OST) mise en place durant cette période qui a conduit aux premières failles de l'entreprise[48].

C'est dans le cadre de cette rationalisation des activités de production que se posera la première question de la motivation, et nous cherchons constamment à répondre à cette question, à savoir comment rendre les membres de l'entreprise plus efficaces individuellement et collectivement

[48] Patrice ROUSSE, « la motivation concept et théories », Edition OMS, Paris, 2001, P 03.

? C'est là que les psychologues organisationnels répondent en demandant aux managers de répondre à des questions telles que la motivation des employés.

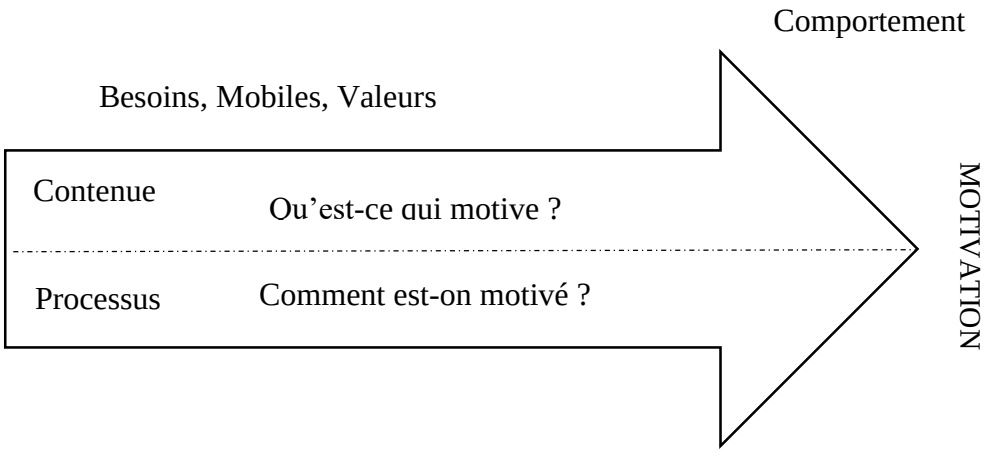
KURT Lewin a été l'un des premiers chercheurs à aborder le sujet avec une certaine rigueur scientifique, or selon lui, il faut allier la motivation avec la compétence pour déterminer les niveaux de performance.

2. La pluralité de théories sur la motivation :

Il existe pléthore de théories en matière de motivation, essentiellement issues de la psychologie anglo-saxonne, elles se sont accumulées au fil du temps, approfondissant, contestant ou renouvelant les théories antérieures sans pour autant les supprimer.

En terme de motivation au travail, on a longtemps opposé les théories dites « de contenue : besoins mobiles valeurs » et celles dites « de processus : approches cognitives et de l'auto régularisation », les premières les plus anciennes, consiste à définir et classifier les facteurs qui pousse l'individu à adopter des comportements différents. Les secondes tentent d'expliquer l'engrenage des forces et des situations qui détermine ce comportement et d'on déduire les outils à mobiliser au sein des organisations pour orienter ce comportement dans le sens attendu[49].

Figure 18 : Approche théorique de la motivation.



[49] Laurent TASKIN, Anne DIETRICH, « Management humain », 1ere édition, de boeck supérieur, Belgique, 2016, P95.

Source : Laurent TASKIN, Anne DIETRICH, « Management humain », 1ere édition, de boeck supérieur, Belgique, 2016, P95

2.1 Les théories des besoins :

Les théories de la motivation appartenant à La théorie du contenu se concentrent sur les besoins physiologique, psychologique dont la recherche de satisfaction est susceptible d'entraîner la motivation au travail, Ces théories sont axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation[50].

2.1.1 La théorie des besoins de MASLOW :

En 1943, Abraham Maslow a publié sa théorie des besoins qui consiste que tout le monde au travail sent des besoins qui représentent une source de leur motivation. Selon maslow, un besoin satisfait n'est plus source de motivation.il propose que tout éprouve cinq besoins fondamentaux, dont l'intensité varie selon les circonstances et qui sont hiérarchisé.

Les besoins physiologiques : représente le premier niveau qui est crucial. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.

Les besoins de sécurité (assurances sociales, sécurité de l'emploi…) : qui peuvent être satisfaits par le développement de l'employabilité des individus.

Les besoins de sociabilité (appartenance à un groupe, de communication) : Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, aussi à travers une forte culture au sein d'entreprise, la communication interne, les activités sociales…

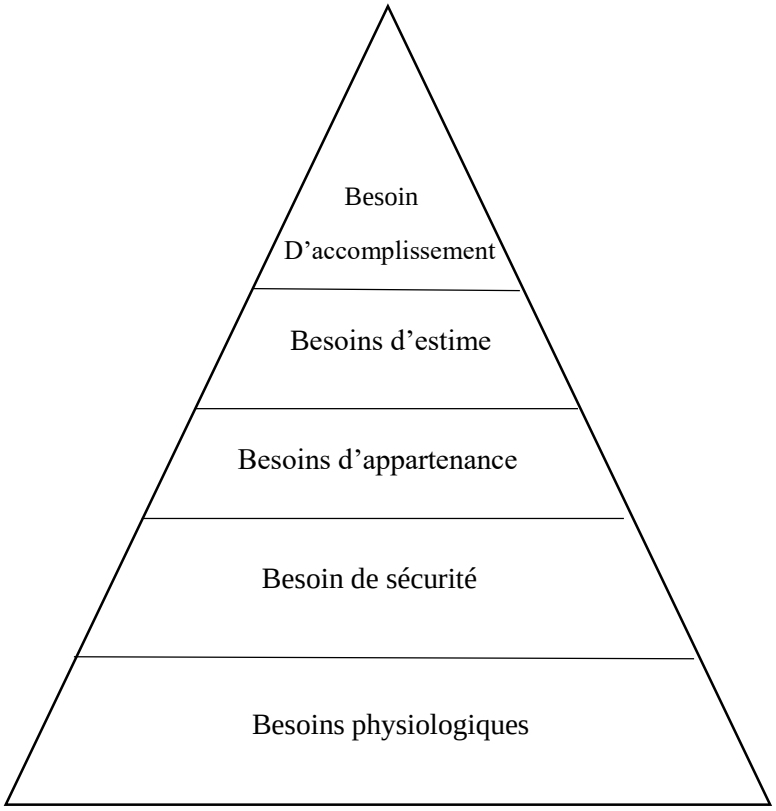
Les besoins de reconnaissance (estime, considération) : Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.

Les besoins d'accomplissement : ou de réalisation de soi fournir des formations afin développer la gestion des carrières des employés qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent[51].

[50] Wisner THOMAS, MOTIVATION AU TRAVAIL DANS LES INSTITUTIONS PUBLIQUES ET L'EFFET DES FACTEURS CULTURELS : UNE ILLUSTRATION DANS LE CONTEXTE HAÏTIEN, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITE DES ANTILLES, Pointe-à-Pitre, 2016, P 39.
[51] Pascal Moulette, Olivier Roques, Luc Tironneau, gestion des ressources humaines, 3éme édition, DUNOD, paris, 2019, 131.

En résumé, La théorie de Maslow repose sur l'hypothèse selon laquelle les actions des individus sont guidés par la satisfaction de leurs besoins et que les individus cherchent d'abord à assouvir les besoins élémentaires et ne passent au niveau supérieur qu'après avoir satisfait ceux du niveau inférieur. Une fois le besoin de premier niveau atteint, il ne représente plus un facteur de motivation et le personne passe aux besoins du second niveau et ainsi de suite.

Figure 19 : La pyramide de Maslow



Source : Zwisegal, Yves duron, la motivation : une compétence qui se développe, PEARSON, France, 2015, P44.

2.1.2 **Théorie ERD d'Alderfer** :

En 1969, Alderfer a développé une seconde théorie des besoins alternative à celle de Maslow, car cette dernière a été relativement peu vérifiée dans la réalité, par rapport à la structure très hiérarchisée des besoins[52].

[52] Claude LEVY-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies », 2éme éd, Editions d'organisation, Paris, 2001, P43.

En réponse, Alderfera proposé une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie, qui précise également que la motivation est provoquée par la nécessité de satisfaire trois types des besoins :

Les besoins d'Existence (E) : Ce sont les besoins primaires et physiologiques qui peuvent être satisfait par le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail…

Les besoins de sociabilité (R) : Les de rapport sociaux qui poussent un individu a tissé des relations interpersonnelles.

Les besoins de développement (G) : regroupant l'ensemble des besoins d'accomplissement personnel qui pousse l'individu à être créatif afin d'atteindre ses objectifs.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement, En effet, ces trois catégories de besoins

Peuvent être mobilisées simultanément déclenchant ainsi un comportement motivé chez un individu.

2.1.3 **Théorie des besoins acquis de McClelland** :

Dans la mémé optique selon laquelle c'est l'intention de satisfaction d'un besoin qui Motive les individus, en 1961 Mc Clelland propose une nouvelle théorie qui présente trois catégories des besoins sans aucune hiérarchie :

Le besoin d'affiliation : définit comme un désir d'associer et de faire partie dans un groupe.

Le besoin d'accomplissement : relève à surmonter les défis, et atteindre les objectifs

Le besoin de puissance : le désir d'influencer sur les membres de groupe, les motiver et contrôler afin de réaliser des objectifs communs.

Cette théorie présente l'avantage d'être l'un des premiers travaux à avoir souligné l'effet des différences individuelles sur la motivation au travail (Lundberg et al. 2008). Elle considère que les besoins sont les reflets des traits personnels[53].

[53] Xavier MONTSERRAT, « comment motiver : viser la performance pour renforcer la motivation », éditions d'organisation, Paris, 2004, P 41.

2.2 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité :

Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle consiste que les individus sontmotivés lorsqu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable ou non par rapport àd'autres individus de référence au sein d'entreprise ou dans d'autre organisations.

La théorie d'équité développée par Adams à la fin des années 1960, basé sur le rapport entre les contributions qu'il effectue pour l'organisation (Cp ou contributions personnelles)regroupent la formation d, l'implication, l'ancienneté, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle … et les avantages qu'il reçoit de son emploi (AP ou avantages personnels) tels que le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées…

Adams (1963) propose un ratio correspondant à cette comparaison

Ratio= AP/Cp

AP=avantage (A) retirés par la personne (p) de son emploi

Cp=contribution (C) données par la personne (p) à son organisation

Ratio=Aa/Ca

Aa=avantage (A) retirés de leur emploi d'autres personnes (a)

Ca=contribution (C) données par d'autres personnes (a) à leurs organisations.

Il faut distinguer que l'individu construit ses ratios en fonction de son système aperçu. Par conséquent, ces évaluations peuvent être très subjectives, Le point auquel l'inadéquation se produit est très différent, selon les personnes.

Thériault (1983), élargit la notion en ajoutant le concept du temps, L'individu peut comparer aussi son ratio présent avec la perception qu'il a de ses ratios passés.

Greenberg (1987) ajoute la justice procédurale, qui est la justice des techniques et processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Ces méthodes regroupent d'évaluation du personnel, de l'organisation de la gestion des carrières, le système d'évaluation des performances, de répartition des augmentations de salaires et des primes…

c'est-à-dire la gestion des ressources humaines .Selon le poste qu'il occupe l'individu dans la procédure et son degré de participation, il sentira qu'il est équitablement traité ou non[54].

2.3 Les théories de l'autorégulation et de la métacognition :

Les théories de Roussel (2000), étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et émotionnels de l'individu lorsqu'il veut atteindre des objectifs. Dès lors qu'il effectue un choix, des processus cognitifs et affectifs guident son comportement qui lui permet d'atteindre l'objectif. » Ces théories regroupe donc deux principes :

L'autorégulation : est définit comme la flexibilité et capacité d'individus de adapter et harmoniser son propre comportement en fonction le comportement prévu et souhaiter au sein de l'entreprise, basé sur une analyse d'environnement du travail.

La métacognition : Selon Flavel (1976), liés à la connaissance Nous possédons nos propres processus cognitifs, parce que Attributs liés à l'apprentissage des informations et des données, la métacognition se rapporte entre autre chose, à l'évaluation active, à la supervision et à la Organiser ces processus en fonction d'objets cognitifs ou de données qui sont portés, généralement dans un but précis[55].

2.3.1 **La théorie bi-factorielle d'Herzberg :**

Cette théorie affirme également que la motivation est entrainée par la recherche d'un contentement optimale de certains besoins. Herzberg et al (1957,1959) aperçoivent deux catégories de facteurs au milieu de travail qui interviennent de façon distincte dans le mécanisme de la motivation, la première catégorie rassemble des facteurs qui auraient la capacité d'apporter la satisfaction aux employés, cette motivation appelé « positive » incite aux efforts pour atteindre la satisfaction des besoins tels que la réalisation de soi dans l'activité, l'intérêt au travail, et qui contribuent donc à l'accomplissement personnel, l'estime de soi[56].

A la suite des travaux, Herzberg (1971) expose une liste de facteurs de motivation : les accomplissements, la reconnaissance des accomplissements, la responsabilité, la promotion ou avancement. La deuxième catégorie regroupe des facteurs qui n'auraient pas la capacité d'apporter la satisfaction aux employés, cette motivation appelé « négative » sont mise en place

[54] QI Yue, La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises - Etat des lieux et déterminants des pratiques, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Science de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France, 2012, P35.
[55] YATIM Mohamed, « impact physique du travail sur la motivation des travailleurs », mémoire de magister en sciences économiques et science de gestion, Tlemcen, 2003, P71.
[56] ZwiSegal, Yves Duron, La motivation une compétence qui se développe, PEARSON, France, 2015, P 45.

pour éviter la sensation d'insatisfaction à travers la recherche du statut échelonné (hiérarchique), du salaire, des avantages ; ils poussent l'individu à agir sans réel motivation, ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance essentiel ou bon équilibre mental de l'individu, ces facteurs représentent : le supérieur, la sécurité au travail, le prestige, la rémunération…etc.

Tableau 02 : les facteurs de Herzberg

Facteurs d'hygiène	Facteur de motivation
Politique de l'entreprise	Réalisation
Supervision	Reconnaissance
Relation avec le responsable	Travail lui-même
Conditions de travail	Responsabilité
Salaire	Promotion
Relations avec les pairs	Croissance
Sécurité	

Source: BUX BURDI Muhammad, ALI KANASRO Hakim ET Ahmed MANGI Aftab, motivation tools and organizational success: article analysis of motivational theories, Research Journal of Political Science, volume 4, P51-61.

2.4 **La théorie de caractéristique du travail d'Hackman et Oldham (1975, 1976,1980)** :

Cette théorie se passionne aux effets liés de force incitatrice du besoin de développement personnel et des caractéristiques du travail,

Hackman et Oldham proposent un modèle qui identifie cinq caractéristiques de l'emploi : la variété de compétence, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back, et qui détermine ce qu'ils appellent le potentiel de motivation d'un travail, ce dernier peut

engendrer une motivation interne accrue lorsque les trois types des besoins de développement personnel sont satisfaits[57].

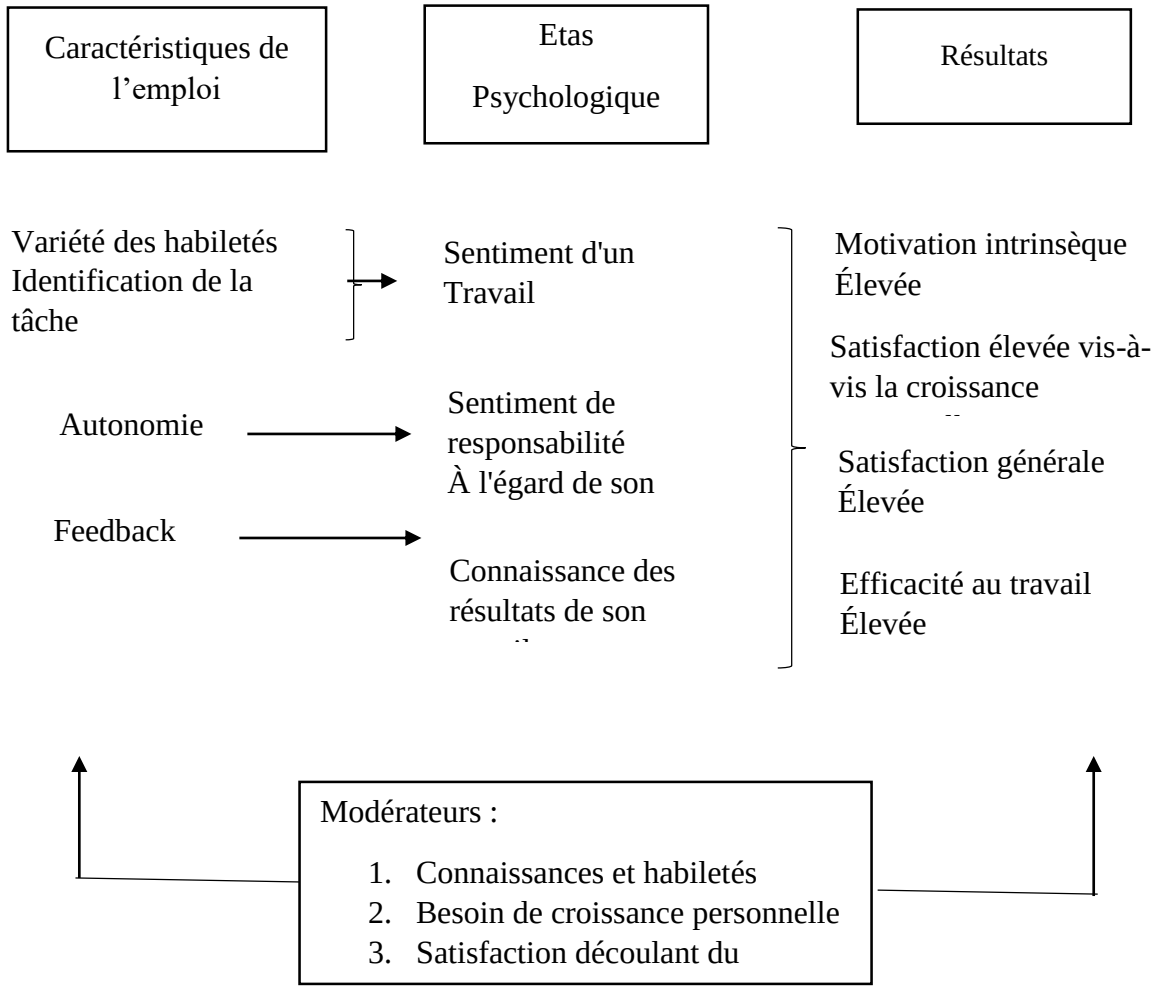
L'individu doit être responsable et assume le résultat de son travail, il doit éprouver le sentiment d'appartenance au travail et doit être autonome, au final l'individu doit avoir connaissance des résultats de travail qu'il réalise et ce travail bien évidement doit avoir un sens.

Par ailleurs le modèle des caractéristiques du travail convient de maximiser :

• La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi.

• L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en taches opérationnelles moins l'identité de chacune de ces taches est grande.

Figure 20 : Le modèle des caractéristiques d'emplois.



[57] Clermont Barnabé, « La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits », McGill Journal of Education, Vol. 29, No. 3, canada, 1980, PP 309-324.

Source : Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 90.

2.5 **Les théories du choix cognitif :**

Ces théories portent l'intérêt aux liens entre l'effort perçu des individus au travail, les performances attendues et observées, et les récompenses ou sanctions qui en résultent. Contrairement à la théorie du contenu, la théorie du choix cognitif se concentre sur la direction et la persistance des comportements que les individus adoptent au travail, le processus de motivation et les mécanismes qui conduisent à la motivation, mais cette théorie ne doit pas être considérée comme complément orthogonale à la théorie des besoins.

En effet, cette dernière (la théorie des besoins) a été inspirée de la théorie du choix cognitif, qui en est le prolongement.

Parmi ces théories, nous avons choisi de ne pas révéler que la théorie VIE de Vroom (1964) par souci de brièveté, mais surtout parce que c'est la théorie la plus utilisée en management.

Incitations basées sur les attentes : Victor Vroom soulignait en 1964 que la théorie des attentes (ou VIE) énonce que le comportement d'un individu est le résultat d'un choix conscient et relationnel, strictement le résultat d'une analyse cout/bénéfice. Ainsi selon Vroom, le pouvoir motivationnel dépend de l'ordre de trois perceptions :

- L'attente : la croyance que l'effort accru d'un individu lui permettra d'améliorer sa performance au travail. Le terme « attente » fait référence aux attentes de l'individu concernant la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort investi dans le travail.
- L'instrumentalité : il s'agit d'une estimation de la probabilité que la performance attendue du plan d'un individu entraine des conséquences et des résultats. Il y a aussi une question sur les avantages et les pénalités qui accompagnent l'atteinte ou non des objectifs de performance[58].
- La valence : c'est la valeur émotive que l'individu que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

[58] Salvatore MAUGERI, « théories de motivation au travail », 2éme éd, DUNOD, Paris, 2013, P89.

La motivation est alors un simple produit rationnel de ces trois terme M=E*I*V. il est incontournable de maximiser les trois variables pour que la motivation soit la plus élevée possible.

Le lien entre l'effort et la performance atteinte doit être le plus clair possible, notamment grâce à un retour d'information régulier et au soutien technique et psychologique des collaborateurs. Les récompenses doivent être significativement liées au niveau de performance atteint. Plus un individu est convaincu et aime la récompense qu'il reçoit, plus la valeur à ses yeux est élevée. C'est dans cette optique que nous avons développé ce que nous appelons une gestion de « cantine » et un système de rémunération globale afin que chaque collaborateur reçoive une rémunération au plus proche de ses préférences et de ses attentes.

Si la valence est négative, l'individu perdra sa motivation, si la valence est nulle, il y aura une motivation minime qui égale à 0.

La théorie des attentes indique aux managers l'importance de la rétroaction et du soutien aux employés, car elle met en lumière le lien entre l'effort et la performance.

2.6 **Les théories de l'autodétermination** :

«Être motivé par le fait de se sentir compétent »

Ces théories ont été abordées par Deci et Ryan (1985). De ce point de vue, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, pour les auteurs des théories d'autodétermination[59].

En 2005, ces auteurs estimaient que des recherches additionnelles devaient être conduites afin de confirmer que la théorie de l'autodétermination était une approche théorique particulièrement à même d'expliquer la motivation au travail[60].

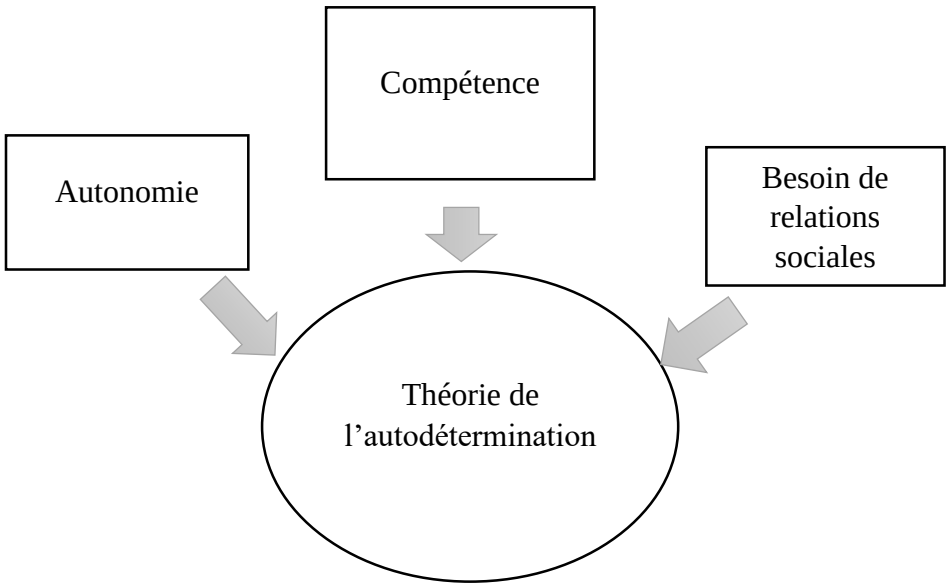
Les recherches s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination dans le domaine du travail ont été très prolifiques depuis quelques années (Dysvik et Kuvaas, 2008 ; Lam et Gurland, 2008 ; Millette et Gagné, 2008 ; Roca et Gagné, 2008 ; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte et Lens, 2008 ; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte et Van der Broeck, 2007), et cette approche est à l'heure actuelle considérée comme étant un cadre théorique majeur

[59] Zarroki Mohamed amine, « culture d'entreprise et motivation des salariées : cas d'entreprise NAFTAL », Mémoire de magister en management options stratégie, Oran, 2011, P102.
[60] TABET DERRAZ Imane ep CHIALI, « Système de rémunération et management de la performance des entreprises algériennes » thèse de doctorat en management des organisations à l'université de Tlemcen, 2013/2014, p 130.

pour étudier et comprendre la motivation au travail (Meyer et Gagné, 2008 ; Van der Broeck, Vansteenkiste et De Witte, 2008).

Les individus ont trois besoins psychologiques innés : le besoin de compétence (répondre aux challenges qui se présentent), le besoin d'autonomie (libre pour définir ces objectifs et de choisir le comportement adéquats) et le besoin d'appartenance. Alors les individus doivent atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de leur comportement sans intervention externe (régulation externe).

Figure 21 : Théorie de l'autodétermination.



Source : ZwiSegal, Yves DURON, « la motivation : une compétence qui se développe », PEARSON, Paris, 2015, P 46.

Ils distinguent trois cas principaux :[61]

- La motivation ou absence de motivation : elle conduit à des irrégularités dans le comportement de l'individu et donc a un manque de contrôle sur celui-ci. La condition peut être assimilée à un type d'aliénation mentale.

- La motivation extrinsèque : l'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui déterminent son comportement. Les auteurs ont identifié

[61] Zarroki Mohamed amine, op.cit. P 105.

plusieurs étapes de la motivation extrinsèque à partir des évaluations individuelles de leur comportement. Moins il nécessite d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et plus il penche vers la motivation intrinsèque.

- La motivation intrinsèque : dans ce cas l'individu s'autorégule, il est guidé par son propre besoin de compétence et d'autodétermination, qui le pousse à s'améliorer, sans intervention externe. On comprend de manière triviale qu'il existe un intérêt intrinsèquement motivé par les collaborateurs. Dans cette optique, différentes solutions de management sont développées en essayant d'entretenir la motivation intrinsèque de l'individu notamment, le travail en équipe, l'accroissement de l'autonomie, le partage d'informations et de connaissances, l'élargissement des taches et la polyvalence.

3. L'importance de motivation :

La motivation au travail occupe depuis toujours la scène du management, D'ailleurs elle est devenue une préoccupation primordiale avec la mondialisation où la compétition mondiale se pose comme un enjeu majeure, comme l'a souligné Levy Léboyer : « L'avance technologique n'est plus un avantage compétitif durable ». Par conséquent les organisations Doivent s'appuyer sur leurs ressources humaines afin d'obtenir d'un avantage compétitif. Car La motivation des employés représente un facteur central dans le succès économique, social et culturel d'une organisation productive.

La mobilisation de ces ressources humaines, devenue le centre des préoccupations des managers, par un ralliement du personnel, d'implication réelle et d'engagement total au projet de l'entreprise, ne peut se réaliser que par l'intermédiaire d'une démarche motivationnelle du fait que la motivation au travail constitue, à côté de la compétence, un des éléments indispensables à la réussite et la pérennité des organisations. En raison de l'influence directe de la motivation sur la performance des individus au travail.

Cette démarche motivationnelle doit prendre en compte les besoins individuelles des employés au travail. Ces aspirations doivent être prises en charge par l'entreprise, car prêter attention aux besoins des employés permettra de définir les facteurs essentiels de la motivation au travail. Ces besoins individuels doivent aller en parallèle avec ceux de l'entreprise[62].

[62] YATIM Mohamed, op.cit, P 34.

Selon Didier MOTTAY (2001), « Les gestionnaires et les psychologues sont d'accord sur l'obligation d'assurer une bonne adéquation entre les caractéristiques du travail et la personne qui l'effectue, soit d'agir en direction de la personne, soir d'agir en direction du travail [63]»

A travers cela, nous concluons que les préoccupations des gestionnaires doivent se

Diriger et être axer sur deux aspects essentiels :

• Le premier aspect se préoccupera du travail par l'agissement sur son contenu et son Environnement à travers une nouvelle organisation et une amélioration de ces conditions.

• Le deuxième aspect se dirigera vers les individus qui effectue ce travail, par une

Bonne politique de recrutement, de formation, de rémunération, ainsi que par une

Prise en considération de ces aspirations à travers une prise de conscience motivationnelle.

Selon Nathalie Oubrayie et Patrice Roussel (2001) [64] :

« les organisations contemporaines semblent se recentrer sur l'importance à accorder aux qualités individuelles de leurs salariés en sollicitant toujours plus la motivation au travail et des comportements liées aux compétences, à l'autonomie et aux traits de personnalité. Les compétences et les qualités individuelles sont également au centre des problématique de recherche sur la motivation et sur le soi »

L'importance de la motivation provient aussi de sa liaison inhérente avec problème

D'efficience au travail, qui représente une composante à part entière de la motivation,

Par suite, trouver les réponses correcte à une diminution de la quantité/qualité du

Travail du personnel ou définir les facteurs source à une hausse de démotivation au sein

D'une entreprise, équivaut chez certains dirigeants d'interpréter la diminution d'efficience au travail, comme une baisse de motivation, après l'élimination des autres facteurs techniques ou conjoncturelles qui peuvent causer ce problème[65].

[63] Didier Mottay, « La structuration du travail », Cahier de recherche n° 05, 2001, P03
[64] Nathalie Oubrayie et Patrice Roussel, « Le soi et la motivation », LIHRE Université de Toulouse 1, notes n°345, 2001, P03
[65] YATIM Mohamed, op.cit, P34.

Section 02 : les mécanismes de motivation au travail

1. Définition de la motivation :

Définir la motivation au travail relève d'un défi en raison de l'opinion. Autant les chercheurs que les ménages s'opposent entre courants de pensées jusqu'à créer des antagonismes, Les analyses, les avis, les techniques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise.

« On peut définir la motivation comme l'ensemble des forces (conscientes ou inconscientes) qui agissent sur une personne et la poussent à se comporter d'une manière spécifique, guidée vers un objectif. Il s'agit des éléments intrinsèques (propre à chacun) et extrinsèques (incitations extérieures) qui stimulent l'individu, comme la rémunération, par exemple dans le cadre professionnel[66] ».

Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement[67]

Selon Vallerand, R.J. et Thill, E.E (1993), « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »[68]

C'est-à-dire un concept présentant un processus physique supposé, et difficile a observé directement. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à cause d'une intensité motivationnelle intérieure (facteurs dis positionnels) qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, l'instinct, les traits de personnalité. Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe lié à la situation (facteur situationnels), avec l'environnement de travail, la nature de l'emploi, style de management, etc.

[66] ZwiSegal, Yves Duron, « La motivation une compétence qui se développe », PEARSON, France, 2015, p 40.
[67] Vallerand, R.J. et Thill, E.E, « Introduction à la psychologie de la motivation », Editions études vivantes – Vigot, Québec, 1993, P 18.
[68] Robert Vallerand et Edgar Thill, « Introduction au concept de motivation : Introduction à la psychologie De la motivation », éd. Vigot, Québec, 1993, p 05

« Le niveau de motivation peut être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances »[69].

2. **Motivation vs satisfaction :**

La motivation et la satisfaction sont deux concepts intimement liées, mais il est nécessaire de souligner certaines différences entre ces deux concepts.

D'une part, La motivation est un sentiment ex-ante, qui fait référence à tout stimulus qui contrôle et oriente le comportement humain, alors que la satisfaction est un sentiment ex-poste, c'est-à-dire un sentiment que les individus ont quand ils ont terminé un travail considéré comme exigeant.

D'un autre part, si la motivation peut être à la fois extrinsèque et intrinsèque. La satisfaction

Au travail se manifeste sous forme d'un type de motivation intrinsèque. Alors les salariés continuent à travailler même lorsqu'ils sont insatisfaits du travail tant qu'il existe une motivation telle qu'un bon salaire et d'autres avantages.

Certains auteurs comme Herzberg et d'autre auteurs (1959), utilisent la motivation et satisfaction au travail d'une manière équivalente, car ils supposent, d'après les réponses qu'ils

Ont obtenues au cours de leurs recherches dans ce domaine qu'un sentiment de grande

Satisfaction soit nécessairement associée d'un niveau de motivation augmentée[70].

3. **Les caractéristiques de motivation** :

Les chercheurs en psychologie distinguent quartes caractéristiques de motivation :

- Le déclenchement du comportement : il s'agit de changement d'état et le passage de l'absence d'activité à l'accomplissement des tâches qui nécessite une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. Donc c'est La motivation qui émerge l'énergie pour réaliser le comportement.

[69] Patrice ROUSSEL, « LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES », LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales, 2000, P 09.

[70] Mhand Atlagh, Larbi Tamnine, « Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public - Cas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essaide modélisation », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics– IJAFAME, Volume 2, Issue 6-1, Maroc, 2021, PP183 -196

- La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, elle représente une force qui oriente les efforts soumis afin de réaliser les objectifs.

- L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se Manifeste par le niveau des efforts physiques intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

- La persistance du comportement : la motivation pousse à dépenser l'énergie essentiel pour l'accomplissement des d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement apparait par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation[71].

4. Quels sont les enjeux de la motivation ?

L'enjeu de la motivation n'est pas uniquement une question de satisfaction au travail, c'est aussi une question de productivité et créativité riche. De nombreuses études ont montré que les employés motivés sont plus performants que les employés non motivés.

Les études dans le cadre commercial sont notamment impressionnantes et convaincantes, par exemple dans le domaine du démarchage, les vendeurs motivés peuvent réaliser sept fois plus de chiffre d'affaires qu'un collègue moins engagé et impliqué.

« Un homme averti en vaut deux », assure le proverbe ; on peut ajouter qu'un homme motivé en vaut trois, car un employé motivé est plus créatif, s'investi davantage dans le travail, fait preuve d'une plus grande loyauté envers l'entreprise et tire un meilleur parti de l'expérience. De plus, un employé motivé se perfectionne un sentiment de fierté et d'appartenance à son entreprise et plus d'implication dans l'avenir de celle-ci, en fait, les défis, les changements et le futur ne font plus peur, voire devancés, attendus et recherchés car la motivation construit une certitude d'action et un véritable désir d'être audacieux.

Une entreprise avec une équipe motivée peut laisser ses concurrents loin derrière, quand bien même cette équipe aurait d'excellents et de meilleurs produits. Une preuve ? Combien de guerres conduites par des armées suréquipées ont été échoués parce que le rival était beaucoup plus motivé par le triomphe ?

[71] Patrice ROUSSEL, « LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES », Les grands auteurs en GRH, Aux Editions EMS, collection Références, Paris, 2001, PP 03-20.

De nos jours, dans l'univers de l'entreprise, l'absence ou le manque de la motivation génère une perte sèche pour cette dernière, d'immenses flots d'énergies s'évaporent ou se réinvestissent ailleurs, engendrant dans l'entreprise un énorme gâchis de productivité. Des vies restent stagner et s'enfoncent dans l'ennui, des talents se tarissent et d'autres n'éclosent jamais. Aujourd'hui le monde a changé, les supérieurs ont saisi l'importance de l'intelligence émotionnelle, du travail en équipe, du respect, de l'intégrité d'autrui, des éloges et des encouragements[72].

5. Les sources et origine de la motivation :

On aperçoit de nombreuses sources de motivation des salariés, leur égard se diffère d'une entreprise a une autre, d'un supérieur à un autre, d'un employé a un autre, à titre d'exemple on peut citer :

5.1. La fixation et la communication des objectifs :

Certains auteurs d'économie soutiennent que le principal élément de motivation des salariés porte abondamment sur une communication impeccable et irréprochable. Technologie, la direction, le siège de l'entreprise, où la combinaison de différents services doivent expliquer exactement aux employés ce que l'on attend d'eux et ou tend vers fixer des objectifs pour l'entreprise dès le départ et expliquer pourquoi nous avons pris des décisions telles ou telles verdicts plutôt que d'autres.

L'organisation de séances d'information des salariés permet d'identifier les dysfonctionnements de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être conduite à prendre telle décision ou telle type d'orientation. Bien entendu, tous ces actions n'agissent pas directement sur la motivation, mais cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'aller dans le même sens. Il est important de communiquer clairement et régulièrement avec les employés, en outre, les supérieurs hiérarchiques doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin d'avancer toute l'équipe dans la même direction. Les managers doivent également assurez que tous les employés comprennent leurs objectifs et leurs défis. La communication ne concerne pas seulement les objectifs, mais aussi d'autres points. En fait, il est nécessaire de fournir une rétroaction systématique aux employés sur les résultats obtenus et les actions à perfectionner[73].

---

[72] Michael AGUILAR, « L'art de motiver », DUNOD, Paris, 2009, P03.

[73] TAIEBI Khadîdja, « La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes. Cas de l'E.NA.P et E.P.O », Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales, Oran, 2011, P 43.

Une communication interne de qualité garde l'ensemble du personnel motivé dans le sens où il aura quels sont les problèmes, les défis, le but de sa mission ainsi les employés travailleront ensemble pour atteindre un objectif commun.

Il est essentiel de donner du sens au travail c'est-à-dire d'impliquer les collaborateurs et dès les responsabiliser, ces derniers doivent être transparents.

Si la direction se comporte d'une manière floue et hypocrite, les salariés vont perdre toute confiance auprès de leurs supérieurs et par le temps de se motiver. Une bonne communication interne crée une dynamique positive pour l'entreprise[74].

5.2. La reconnaissance :

Le travail est un facteur très important qui affecte directement la motivation des employés. En effet, plus un salarié se reconnaît dans l'entreprise pour laquelle il travaille, plus il est motivé car il se sentira unique et en fera partie. Donc à travers La reconnaissance des salariés, l'entreprise peut atteindre un haut niveau de performance grâce à la motivation de ses employés.

5.2.1. Reconnaitre la personne : la reconnaissance en tant qu'individu, pas en tant qu'un personnel de l'entreprise par exemple connaitre le nom du salarié, sa date de naissances, ses désirs pour lui montrer qu'on s'intéresse à sa vie et à son parcours et on le respecte.

5.2.2. Reconnaitre les résultats : L'accent est mis sur les résultats réels, observables, mesurables et contrôlables du travail. Elle suppose implicitement que l'individu agit dans le but d'obtenir un résultat positif qui est le moteur de ses activités. La reconnaissance des résultats est axée sur le produit final et elle est considérée comme une récompense. La forme de reconnaissance peut être plus spécifique et directe (rémunération à la pièce, bénéfices, commissions, primes) ou plus symbolique (une lettre personnalisée soulignant qu'un objectif a été atteint, un "pot" après la conclusion d'un projet).

5.2.3. Reconnaitre l'effort :

D'un point de vue subjectif, le résultat n'est pas nécessairement proportionnel à l'effort fourni. Ce concept de reconnaissance met l'accent sur l'effort, l'engagement et le risque encouru et qui en découle pour atteindre les objectifs fixés. Ici la reconnaissance n'a pas de rapport avec le résultat final, cette dernière peut être sous forme de gratitude, encouragement, remerciement.

[74] TAIEBI Khadîdja, op.cit.P54.

5.2.4. Reconnaitre les compétences :

Cette reconnaissance s'intéresse à la façon dont le travail est effectué, à la responsabilité personnelle, au souci des autres, etc. La qualité de la relation est mise en avant. Ce concept éthique prend également en compte les valeurs et les principes moraux qui guident l'organisation, qu'il s'agisse d'égalité, de justice ou de responsabilité sociale. Concrètement, cela signifie mettre l'accent non seulement sur la qualité du grand travail, mais aussi sur les dimensions cachées du travail, telles que la créativité, l'innovation ou encore l'autonomie. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part des supérieurs ou d'une autre manière la remise d'une médaille de travail.

6. Comment la démotivation apparait-elle :[75]

La motivation de l'entreprise est comme un permis de conduire à points, au début chacun

Apportait à l'entreprise un maximum de point de motivation. Puis petit à petit, parfois à notre insu, des incidents nous amènent à nous retirer des points.

Un jour vient ou nous n'avons plus de souhait à contribuer à la croissance et au développement de l'entreprise. Tous les points de motivation ont été déphasés.

Autre origine de démotivation qui mérite que l'on s'y arrête dans une certaine manière, l'écart existant entre les engagements des managers et la réalité vécue par les « managés ».

Cela s'accompli souvent au moment de recrutement. Le collaborateur entrepose les promesses mais quelques temps plus tard le verdict est tombé, la grise réalité apparait :

- Aucune mission passionnante
- Une autonomie toute relative
- Un manager caractériel
- Des ressources inexistantes
- Des moyens plus faibles que ceux annoncés
- Manque de communication et transparence
- Des querelles ou violence au travail soit verbal ou comportemental

[75] Michael AGUILAR, opc.it, p76

La liste des sources de déception serait très longue. Nombreux sont les managers qui entrainent la démotivation au travail à grande échelle en promettant ce qu'ils ne pourront pas tenir.

7. Le processus de la motivation :

Préalablement, les recherches faites selon lesquelles toutes les théories développées sur le Processus motivationnel, n'ont pu expliquer qu'une partie de la réalité motivationnelle, qui est en évolution constante sans cesse. Cette complication aurait dû être résolu cela depuis longtemps, cependant l'état est telle du fait de complexité qui relève d'un aspect psychosociologique des besoins des individus variant d'une personne à un autre[76].

Dans le même contexte, la présente définition peut nous éclairer sur le concept du

Processus de motivation : « le processus motivationnel peut être considéré comme un système, c'est à dire une structure comportant un grand nombre de variables de natures diverses interconnectées entre elles et s'influençant mutuellement »[77]

De façon générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant : L'identification

Des besoins d'une personne, c'est la première étape de l'entreprise, à cause d'un besoin insatisfait l'individu ressent une certaine tension qu'elle va le mener à chercher les moyens

De la satisfaction en deuxième position, ce qui le pousse en troisième phase d'affirmer que la

Motivation est orientée vers l'atteinte d'un certain objectif. La quatrième phase évoque que

Les salariés inquiets d'avancement cherchent à travailler sur des problèmes majeurs posés à

L'organisation pour satisfaire le besoin et diminuer la tension. L'entreprise est basée sur

Deux logiques pour que les salariés soient plus motivants, ce sont les primes, les

Augmentations et les promotions dans la cinquième phase et en dernier quand les employés

Ont été récompensés ou réprimé, ils réévaluent leur demande en sixième phase.[78]

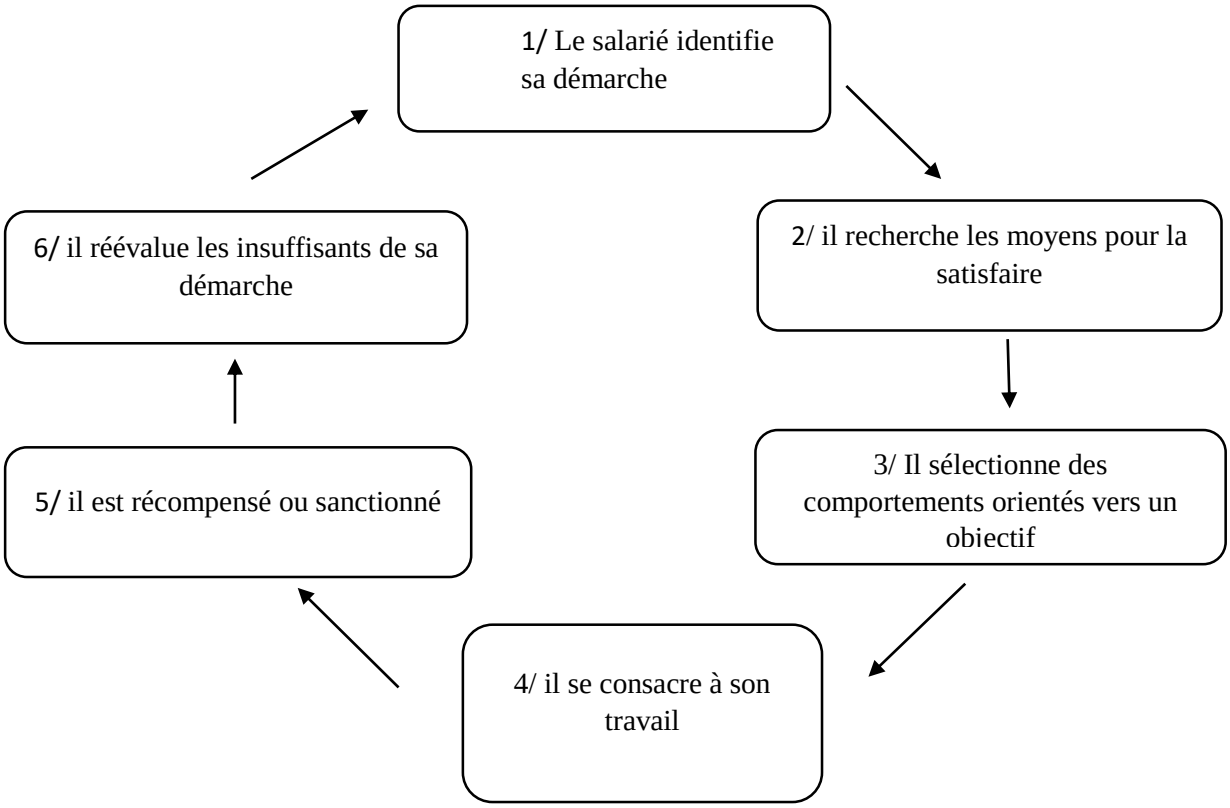
---

[76] HELLRIEGEL Don et W. SLOCUM John, management des organisations, 2eme édition, édition Boeck, Paris, 2006, P166.

[77] M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcade, « Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation », Revu international : systémique, vol 10, N 05, DUNOD, France, 2020, PP 447-485.

[78] HELLRIEGEL Don et W.SLOCUM John, « management des organisations » 2eme édition, édition Boeck, Paris, 2006, p166

Figure 22 : processus de motivation



Source : HELLRIEGEL Don et W. SLOCUM John, management des organisations, 2eme édition, édition Boeck, Paris, 2006, P167

8. La typologie des motivations :

La motivation est la composante qui règle son comportement pour une activité précise.

Les types de motivation peuvent être répartis en quatre grandes catégories

8.1. La motivation finale : se définit comme la détermination que l'acteur tire du résultat qu'il poursuit, cet objectif peut l'intéresser et nourrir ses efforts. En d'autres termes, ce qui compte réellement dans ce type de motivation est le résultat final. Ce motif de motivation

représente par exemple les entreprises qui veulent être leader sur le marché, en raison de l'avantage de produire de bons résultats rapidement.

Les acteurs se concentrent uniquement sur ce qu'il faut accomplir, cependant un acteur motivé seulement par le résultat final crée et encoure un risque, en effet la peur des résultats est dans le pire des cas et à l'arrivée elle peut causer des catastrophes. De plus, cela peut entraîner des désastres moraux, juridiques et humains.

8.2. La motivation instrumentale :

La motivation instrumentale s'appuie davantage sur le Savoir-faire et les habiletés de l'individu, c'est l'art et la perfection technique qui comptent. Ce type de motivation permet d'amplifier des aboutissements techniques originaux, d'improviser de nouvelles méthodes ou des procédés originaux.

Cependant, la motivation instrumentale ne se soucie que rarement des résultats, ce qui peut parfois ralentir ou freiner le travail ou voire à une improductivité pouvant avoir de graves répercussions sur les structures organisationnelles.

8.3. La motivation de survie : la motivation de survie est plus évidente dans le monde

Animal parce qu'il s'agit avant tout chose de survivre, mais cette source de pouvoir

Existe aussi chez les hommes. Lorsque nous adoptons une motivation de survie, nous

Agissons par nécessité. Celle-ci est convenable car elle est très vive et demande aux

Acteurs d'être efficaces, mais le résultat est tout de même stressant, brutal et parfois

violent, surtout en situation de guerre. Plus commun, ce type de comportement est

Rencontré lorsqu'une entreprise démarre ses activités, elle doit Faire tout son possible pour entrer sur le marché et maintenir sa position[79].

8.4.La motivation obsessionnelle : cette motivation peut être définit comme une

Motivation intransigeante, le but est l'essentiel et qui peut devenir une obsession habituelle. Elle mène à tous les sacrifices, nous l'apercevons par exemple chez les religieux ou les sportifs

[79] Wafae Sabri, « La motivation, un phénomène complexe et multifactoriel » [en ligne], Disponible sur : <https://www.academia.edu/, (consulté le 13/05/2022).

de hauts niveaux. Elle peut être dans certaines situations nocives pour soi comme pour sa fréquentation.

En conclusion, Il est primordial de rappeler que ces multiples motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, ou les individus choisissent des motivations différentes selon la situation dans laquelle ils se trouvent. C'est donc la rencontre de motif de nature différente est la source de conflits entre les individus, en conséquence toutes les sortes de motivation sont raisonnables et judicieuses dès lors que l'on sait en user[80].

Les stratégies de gestion de la motivation :

Levy-Leboyer (2001) et d'autres chercheurs tentent à proposer aux managers des « clés de compréhension et d'action » relatives à la motivation. Autrement dit l'auteur offrir aux dirigeants des entreprises des techniques et outils pour bien comprendre la construction de motivation. Et aussi pour choisir une stratégie motivationnelle adaptés avec ces ressources humaines et l'environnement de travail.

La définition d'une stratégie de motivation s'affronte aussi avec la diversité considérable des situations organisationnelles, Il s'agit aussi de savoir que la motivation n'est pas un caractère individuel, mais ça dépend à la personnalité des individus. C'est-à-dire il faut prendre en compte les besoins de chacun et le changement constant d'état motivationnel et la hiérarchie des besoins .Au-delà de toute complexité l'auteur explique que le principe de contribution/ rétribution ou avantage/ récompense constitue le « fondement rationnel » de la motivation. Bien qu'ils peuvent prendre un sens différent d'un individu à l'autre, et change avec le temps par rapport à la même personne. Il peut s'agir à des récompenses matérielles ou financières par exemple, ou encore psychologiques qui sont bien estimer par les individus[81].

Trois formes de motivation appelées « clés d'action » se représente :

La forme méritocratique : celle que TAYLOR a déjà proposée, « à chacun selon ses mérites », voilà que semble la bonne politique. Donc il faut intéresser les salariés, bien que il très difficile de mesurer les mérites et définir les récompenses.

La seconde stratégie et celle de l'enrichissement et de la revalorisation des taches, autrement dit, c'est la fameuse motivation intrinsèque de d'HERZBERG. Il s'agit de poser la question :

[80] Mucha Laura, « la motivation des salariés et la performance dans les Entreprises », mémoire professionnelle, université Reims, 2010, p11.
[81] Salvatore, Maugeri, « THEORIES DE MOTIVATION AU TRAVAIL », les Topos, DUNOD, Paris, P 104.

comment s'assurer que la cible de l'action motivationnelle est vraiment envie d'assumer un rôle professionnel impliquant ? , et aussi comment savoir que son intérêt pour le travail en lui-même suffise d'être motiver ? Les réponses ne sont pas claire, mais elles peuvent contribue à définir d'autre chose par défaut.

La troisième stratégie est la participation, il s'agit d'adopter un style de leadership amical, émulatif et empreint la sollicitude, levy-leboyer inclus aussi « l'effet de but » des théories d'autorégulatrice, le leader doit fixer les objectifs et entretient la motivation, et unir les efforts autours de « valeur » communes et de créer une vraie « culture » afin d'obtenir cet effet entrainant du but commun.

Section 03 : La relation entre la communication interne et la motivation au travail :

Pendant longtemps, La communication interne s'est limitée à la transmission des Informations ; commandes, instructions, modes opératoires. Peu à peu cette dernière a dépassé son rôle traditionnel, pour devenir non seulement plus complexe et varié mais aussi un véritable outil de management. Elle est ainsi capable de créer des différents avantages pour l'entreprise et permet particulièrement d'avoir une influence positive sur le collaborateur.

L'objectif principale est de mieux orienter les messages du personnel et faire véhiculer l'information car un des grands risques du manque de communication, réside dans une mauvaise circulation des informations capitales, par conséquent des décisions soient prises sans avoir tous les éléments nécessaires. Ainsi pour renforcer le sentiment d'appartenance chez les employés. Reposant sur l'adhésion de tous, et les sensibilisé aux enjeux de l'entreprise.

Par ailleurs, la communication interne ne répond pas uniquement à une attente d'information, mais a un besoin de coopération à la vie de l'organisation. La communication interne influence d'une manière positive sur la motivation c'est-à-dire communiquer est la base d'une stratégie motivationnelle.

La communication, élément de motivation est bien une détermination politique des dirigeants et un engagement personnel. Et la qualité de cette dernière a une forte emprise sur le climat social, comme d'autres facteurs, sur lesquels elle a des conséquences multiples positives ou négatives : qualités des ressources humaines, flexibilité de l'entreprise, degré de parcellisation, capacité d'innovation, productivité du travail, politique de personnel.

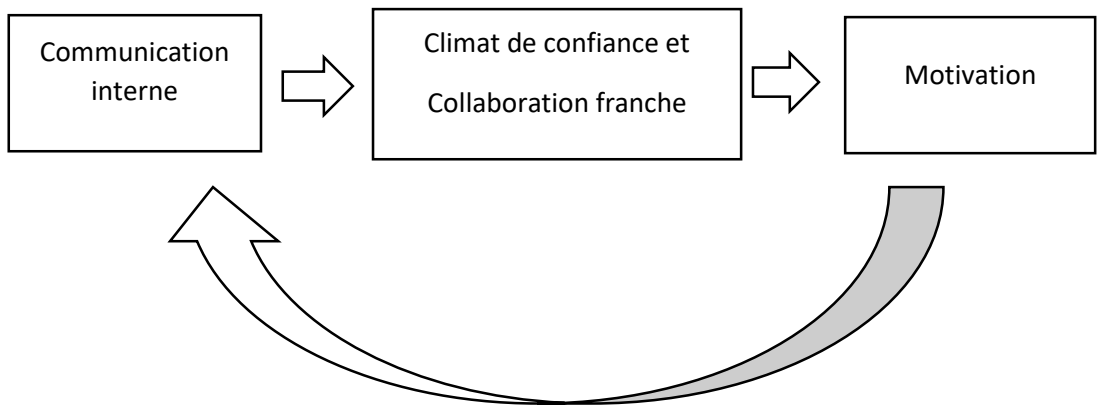
Pour récapituler, la communication qui motive porte sur la mission créatrice et productive de l'entreprise et de chacun de ses membres, qui est avisée par des faits et des démarches qui se déroulent dans un climat de bonnes relations et qui aboutit à un excellent résultat.

La bonne communication selon Gelinier 1984 aide le salarié a mieux effectuer son travail, à le relier aux contributions de compétitivité, de développement et de progrès de son organisation, a ses stratégies qui lui accorde la permission d'accroitre sa compétence professionnelle, donc à la fois son influence dans l'entreprise, son autonomie, sa liberté de carrière[82].

[82] Zerrouki Mohamed amine, op.cit.P111.

Eric Cobut et Christine Donjean (2015) abordent également cette question dans leur livre la communication interne, où les auteurs insistent non seulement sur le lien entre communication et motivation, mais insistent également sur le caractère systémique de l'articulation des deux concepts, ils expliquent d'ailleurs que la communication interne favorise un climat de confiance et de coopération ouverte, deux éléments importants du processus de motivation. Lorsqu'un employé éprouve de la satisfaction au travail, il est plus susceptible de partager son emballement et son enthousiasme pour son travail que d'être une personne non motivée. Il devient alors un agent d'influence organisationnelle auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes[83].

Figure 23 : le lien entre la communication interne et la motivation au travail.



Source : Eric Cobut, 2019, disponible sur : < https://www.abci.org/blog/la-communication-comme-instrument-de-motivation.html, consulté le (10/05/2022, 14:30).

Pour dire que la communication est un facteur majeur de motivation, il est nécessaire de comprendre comment interagissent ces deux concepts. D'abord La motivation est le processus d'activation comportementale. C'est le moteur, l'excitateur et la force qui anime l'action individuelle. Il existe de nombreuses sources de comportement humain. Ils sont innés ou acquis, conscients ou inconscients, associés à des personnes ou dépendants d'interactions et de situations. Ils sont soit strictement personnels, soit partagés par de nombreuses personnes. Dans ce processus, la communication a un double rôle : identifier et comprendre ces différentes

[83] Eric Cobut, ASSOCIAATION BELGE DE LA COMMUNICATION INTERNE, «La communication comme instrument de motivation », (20/08/2019), disponible sur : <https://www.abci.org/blog/la-communication-comme-instrument-de-motivation.html , consulté le (10/05/2022, 14:30).

sources pour aider à y répondre. Par exemple, des entretiens menés dans le cadre du processus d'évaluation permettent aux collaborateurs d'exprimer leurs souhaits pour rechercher ensuite des solutions possibles avec leurs managers. De manière plus générale, la compréhension des préoccupations communes des collaborateurs permet à la direction de la communication de mieux adapter le contenu de ses messages aux attentes de ses parties prenantes.

La motivation est un procès dans lequel la communication joue un rôle important, avec l'évolution de la culture d'entreprise, on a constaté que l'employé est devenu partie prenante et demandeur de plus d'interactions et d'informations, voire la communication interne est un outil d'adhésion des collaborateurs à l'organisation et à ses valeurs pour but de les inciter à s'investir et donc de les motiver.

Il est primordial de comprendre que les salariés sont le premier vecteur de communication et l'image extérieure de l'entreprise. Les hiérarchies doivent donc tout mettre en œuvre pour assurer le développement de leurs collaborateurs, qui constituent une source de valeur ajoutée et un vecteur d'avantage concurrentiel. Cela montre l'importance de la communication interne, car chaque travailleur doit être clairement informé pour faire passer le message et valoriser l'image de l'entreprise. L'information est aussi une source de prise de décision et une autre grande raison d'une bonne communication au sein d'une entreprise.

La motivation des collaborateurs et leur adhésion aux différents projets menés par l'entreprise sont les deux dernières raisons qui tiennent la communication interne hors de portée. Cette dernière (la communication interne) sert en particulier à transmettre les informations organisationnelles, opérationnelles, de sécurité, de savoir-faire, etc.

Au droit de cette utilisation expérimental, elle sert à faire passer également de l'information motivante ou à véhiculer la culture d'entreprise, améliorer le climat social, développer l'esprit d'équipes, résoudre les situations de crises, etc., la communication est très essentielle au sein de la fonction gestion des ressources humaines[84].

Motiver les collaborateurs se fait par le biais de :

- Suivre l'évolution de l'entreprise dans la société.
- Collaborer étroitement avec les managers.

[84]Journal de net [en ligne], Soigner sa communication interne : « motiver par la communication interne », (20/07/2077), Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml , consulté le (25/04/2022, 20:45).

- Donner du sens en communiquant sur le projet d'entreprise.
- Fédérer les salariés autour de valeurs communes.
- Favoriser l'échange et la reconnaissance du travail.
- Savoir saisir les bons moments pour communiquer.

1. **La communication interne influence la motivation :**

Parmi les influences de la communication interne sur la motivation sont :

1.1. En donnant du sens aux actions et aux informations :

Selon Philippe Détrie et Cathérine Broyez (200), la communication interne c'est « un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme, pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » [85]

Sur la base de cette définition, développer un sens au travail permet aux collaborateurs de prendre conscience de l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'organisation.et considérer individu un être réflexif, capable de définir ce qui fait sens pour lui au travail, Par conséquent ils vont montrer plus de motivation. Grace à une meilleure communication interne au sein d'entreprise qui va augmenter la connaissance de l'organisation qui aide à donner du sens à ce qu'il fait puisqu'il comprend mieux les différents enjeux.

1.2. En favorisant le sentiment d'appartenance :

Avoir une bonne cohésion est un enjeu primordial puisque cela contribue à créer une culture solide au sein d'une organisation. Dans cette logique de cohésion, la communication interne peut être utilisée pour valoriser le rôle de chaque collaborateur.

Par la suite, Les collaborateurs peuvent alors développer un sentiment d'appartenance

Par rapport au groupe de travail et aussi par rapport à l'entreprise peut affecter positivement leur motivation au travail.

2. **La motivation influence la communication interne :**

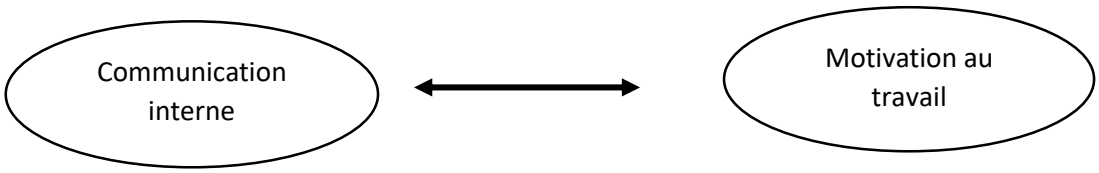
2.1. **En s'adaptant aux particularités de l'organisation et des collaborateurs** :

[85] Hilippe Détrie et Cathérine Broyez, La communication interne au service du management, Paris, Editions liaisons, 2002, p.42.

D'une part, la communication interne a pour but d'atteindre les objectifs préalablement définit par l'entreprise, en adoptant une stratégie de communication.

D'une autre part, Le niveau de motivation n'est pas stable, variant entre les individus selon les circonstances, bien évidement que les collaborateurs sont différents d'une organisation à une autre.

Figure N°24 : illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la motivation au travail.



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

Donc la communication est influencée par la motivation, car une adaptation de la communication est nécessaire par rapport aux les collaborateurs motivés ou démotivés.

Donc il y a un lien entre les deux concepts, consiste à une influence réciproque entre la motivation et la communication interne.

Au final, nous nous rendons compte de l'importance du rôle de la communication interne qui n'est pas seulement le fait de transmettre des informations mais aussi l'implication et la motivation du personnel

Conclusion du chapitre :

La motivation on l'a déjà constaté, est un processus psychologique complexe, mouvant mais qui appelle le plus souvent des réponses simples. Motiver le personnel c'est encore un jeu, en plus précisément une énigme, cette dernière s'est pas forcément difficile à résoudre pour vu quelques méthodes est une certaine sensibilité humaines. Donc la motivation au travail se considère aussi comme un procès qui se construit dans le temps et qui se renouvelle sans cesse

et un facteur indispensable au succès de l'entreprise, par conséquent un personnel motivé représente un atout clé pour la durabilité de l'organisation.

La motivation est étroitement liée à l'engagement d'un individu envers l'entreprise Parce qu'il joue un rôle important et central en tant que facteur de croissance et d'évolution Qualité du travail et efficacité des employés. La motivation des employés est un aspect Essentiel dans les lieux de travail qui stimulent la performance des services.

On conclut que la motivation contient plusieurs théories et principes qui montre son importance dans le lieu de travail car chaque entreprise cherche à bien réaliser ses objectifs pour cela elle va tenir compte de la satisfaction de ces employés par rapport à leur relations au Sein de l'organisation.

Chapitre (III) : La communication interne au sein de SONATRACH Aval

Introduction du chapitre :

Après nos différentes recherches théoriques et scientifiques sur la question de communication et de la motivation des salariés au sein des entreprises, nous allons maintenant nous intéresser à la démarche empirique. Le but était de rencontrer des professionnels du terrain mais également des salariés afin de répondre à nos différentes interrogations et tenter de résoudre la problématique de ce mémoire de recherche**,** il s'agit donc présenté le terrain dans lequel nous avons effectué notre recherche.

nous allons se focaliser sur la recherche pratique qui sera menée à travers un questionnaire, en outre, il sera divisé en trois sections, dans la première section on va établir une petite présentation sur l'entreprise d'accueil, ensuite on va aborder la méthodologie de la recherche dans la deuxième et dans la dernière section nous allons analyser et interpréter les données obtenues pour répondre à notre problématique et confirmer ou non les hypothèses.

Section 01 : présentation générale de SONATRACH

1. Présentation SONATRACH : [86]

SONATRACH est la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. Et la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaine de valeur des hydrocarbures.et elle emploie près de 50 000 employés permanents sur le territoire national et plus de 200.000 personnes à l'échelle du Groupe.

Le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100 % et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaine de valeur pétrolière et gazière du pays. Parmi celles-ci, figurent notamment l'Entreprise Nationale de Géophysique « ENAGEO », l'Entreprise Nationale de Forage « ENAFOR », l'Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers « ENGTP », ou la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers « NAFTAL ».

2. **SONATRACH Aval** :

L'activité Aval est en charge du développement et de l'exploitation de la liquéfaction de gaz naturel, de la séparation de GPL et de raffinage. Dans l'Aval, SONATRACH compte six raffineries en activité sur le territoire et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes Séparation GPL.

SONATRACH prépare l'avenir pour découvrir de nouveaux potentiels de réserves et valoriser les ressources énergétiques dans le cadre de ses projets en effort propre ou en partenariat. Assurer la sécurité énergétique pour les générations à venir en valorisant les ressources nationales d'hydrocarbures, créer de richesses et œuvrer au développement économique et social du pays tels sont les défis et les missions de SONATRACH.

[86] SONATRACH, présentation du groupe pétrolier SONATRACH [en ligne], disponible sur https://sonatrach.com, consulté le 05/05/2022 à 15:07.

3. Les activités SONATRACH :

Depuis sa création, SONATRACH concentre ses efforts sur la recherche de nouveaux gisements pétroliers et gaziers sur le territoire national afin de renouveler ses réserves et augmenter ses capacités de production.

3.1. **L'Activité Exploration-Production (EP) :** de SONATRACH a pour mission la recherche, le développement, l'exploitation et la production des hydrocarbures.

Elle s'articule autour de trois axes :

- Le développement et l'exploitation des gisements pour une valorisation optimale des ressources
- La gestion des activités en partenariat dans les phases d'exploration, de développement et d'exploitation des gisements
- La recherche, la négociation et le développement de nouveaux projets sur le territoire national et à l'international.

3.2. L'Activité Transport par Canalisation (TRC) :

A pour missions de développer le réseau d'infrastructures de Transport par Canalisations, de Stockage, de Chargement et Déchargement à travers les infrastructures portuaires à quai et en haute mer.

Elle assure le transport des hydrocarbures depuis les pôles de production au sud vers les pôles de demande et de transformation au nord (marché national et exportation).

L'Activité TRC couvre plusieurs domaines :

- L'exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires à quai et en haute mer
- La maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations de chargement portuaires à quai et en haute mer
- Les études et développement, à l'exception des études relevant de la Direction Corporate Business Développement et Marketing (BDM) et la réalisation de projets relevant de la Direction Centrale Engineering et Project Management.

3.3. L'Activité Liquéfaction-Séparation (LQS) :

A pour mission la transformation des hydrocarbures par la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL.

Pionnière dans le GNL, SONATRACH s'est hissée parmi les tous premiers acteurs mondiaux dans la production et la commercialisation du Gaz Naturel Liquéfié et des sous-produits tels que l'Ethane le Propane Butane et la Gazoline.

3.4. L'Activité Raffinage & Pétrochimie :

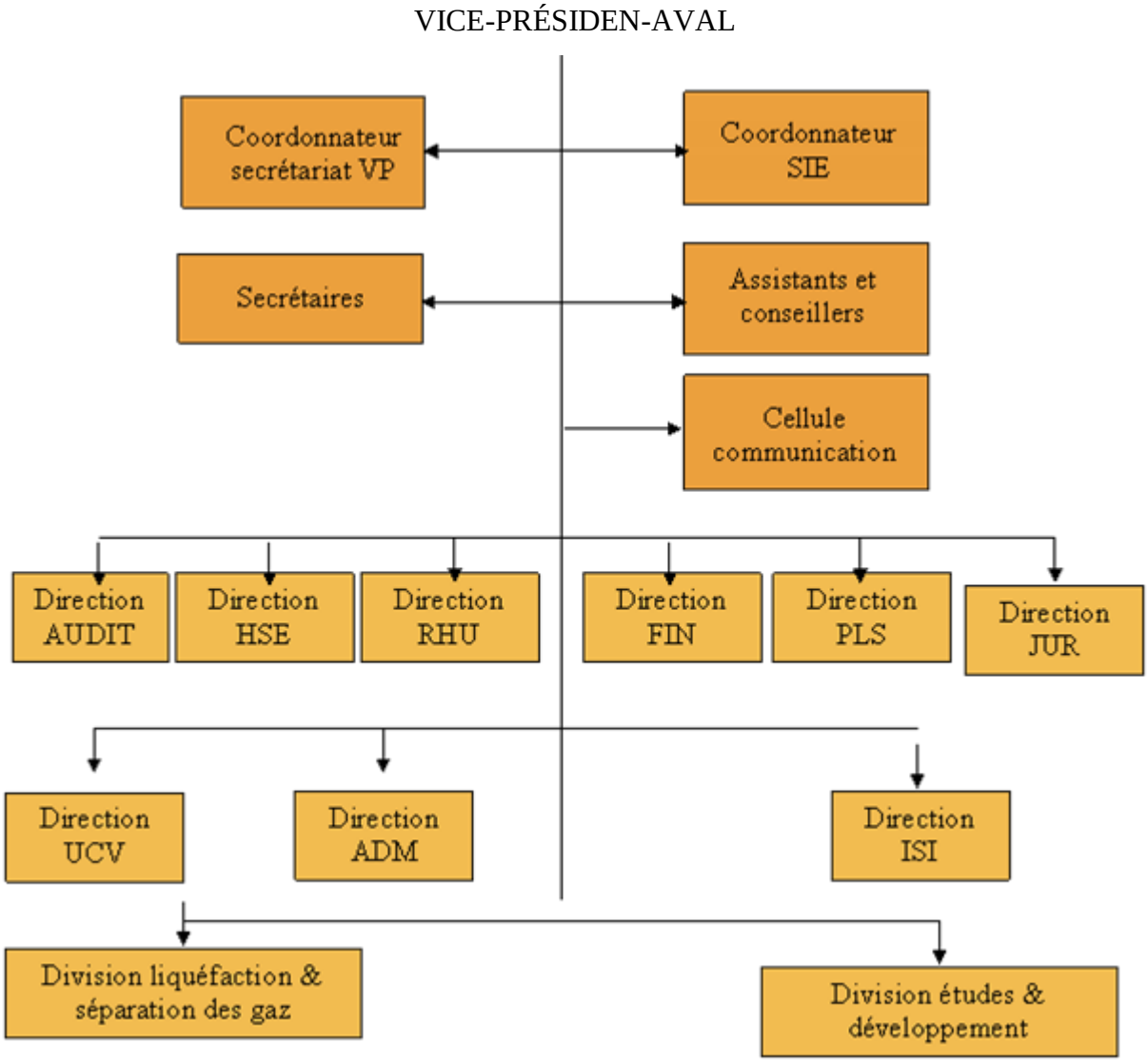
La mission essentielle de cette activité est l'exploitation et la gestion de l'outil de production du Raffinage et de la Pétrochimie, pour répondre principalement à la demande du marché national en produits pétroliers.

3.5. L'Activité Commercialisation :

Cette activité veille aux approvisionnements énergétiques du marché national, sa première mission statutaire en tant que garant du service public, et à la valorisation des hydrocarbures liquides et gazeux, primaires et transformés, exportés sur les marchés internationaux.

L'Activité Commercialisation est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation des hydrocarbures.

4. Organigramme d'entreprise SONATRACH :



Source : Document interne à l'entreprise SONATRACH.

5. Politique RH et formation :

L'Excellence opérationnelle et managériale, la responsabilité, l'équité et la transparence sont les facteurs clés de la politique ressources humaines de SONATRACH

L'activité Ressources Humaines a pour mission de concilier les objectifs individuels et collectifs des collaborateurs pour parvenir à susciter l'adhésion des équipes à la réussite de SONATRACH.

En quête d'excellence opérationnelle et managériale, le Groupe met un point d'honneur à encourager la promotion, la mobilité professionnelle et la formation en interne de ses collaborateurs tout au long de leur carrière.

Entre les formations opérationnelles dans le domaine de l'énergie et des mines assurées notamment par l'Institut Algérien du Pétrole (IAP), et l'apprentissage des techniques de gestion, de la finance, de l'informatique, du juridique et de la fiscalité pétrolière ou des systèmes d'information, SONATRACH offre un spectre très large de solutions de perfectionnement et de spécialisation à ses salariés.

6. La communication interne au sein de SONATRACH :

La communication interne au sein de SONATRACH est dans le but de confronter la culture d'entreprise, et permettra aux membres de ce réseau d'avoir accès aux savoirs, savoir-faire.

La communication interne est un outil indispensable à la réussite de la mission des employés, cette dernière sert à offrir également un espace d'échange et de partage, renforce ainsi le sentiment d'appartenance à l'entreprise et vise à consolider une culture commune afin de motiver leur personnel.

Par ailleurs l'information est transmise par des outils classiques, oraux, électroniques :

- Les réunions
- La revue
- L'affichage
- Note de service
- Courriers électroniques
- Intranet.
- Info express
- Téléphone.
- Journal d'entreprise.

Dans cette société l'information circule selon trois circuits :

D'abords l'information descendante c'est-à-dire les échanges entre les supérieurs qui donnent les ordres aux subordonnés.

Ensuite l'information horizontale c'est-à-dire les échanges entre les acteurs opérant à un même niveau de la hiérarchie organisationnelle.

Enfin, l'information ascendante son point de départ est les salariés pour remonter vers la hiérarchie.

7. L**es objectifs de la communication interne :**

Pour atteindre ces objectifs, la compagnie nationale des hydrocarbures a décidé de poursuivre la concrétisation de son programme stratégique à travers des projets d'amélioration couvrant, entre autres, la modernisation de la fonction ressources humaines, l'implémentation d'un système d'information (ERP, digitalisation, etc.), la redynamisation de la fonction recherche et développement et la promotion du contenu local, a fait savoir le communiqué.

-Faciliter le dialogue et la transmission de l'information et l'échange au sein de l'équipe.

-Découvrir avec qui travailler qui contacter, comment contacter, pour échanger des expériences et des connaissances.

-la livraison correcte des informations à la cible visée au moment opportun.

-Motiver les employés à atteindre leurs objectifs d'amélioration des résultats et de la satisfaction du personnel et du groupe.

-Expliquer les nouvelles décisions ou orientations de la direction

-favoriser le partage de compétences

-véhiculer les valeurs de la société

8. **La place de communication interne au sein de SONATRACH :**

au sein de SONATRACH, la communication interne est liée et rattachée à la direction générale, la direction des ressources humaines et au département des relations publiques, par ailleurs ces cellules s'occupent de la communication interne et ce choix s'explique par le fait qu'elle permet

d'être au mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et d'utiliser au mieux cet outil pour la mettre en œuvre.

9. Les autres facteurs de motivation :

Ce que nous voulons dire ici, c'est qu'au sein de cette entreprise il n'y a pas que la communication interne qui motive les employés, il y a aussi d'autres facteurs. Le salaire est le premier facteur de motivation car il assure la satisfaction des besoins du personnel, ensuite la motivation se développe par une bonne gestion de carrière, société récompense les employés pour leurs efforts en leur offrant des possibilités de promotion et d'accès de nouvelles fonctionnalités intéressantes, la considération et la reconnaissance sur le lieu de travail sont très essentiels pour l'équilibre psychologique des salariés. Ou bien l'outil de motivation le plus simple et le moins coûteux est de se sentir un membre de la fille au sein de l'entreprise une tape amicale dans le dos ou un sourire en arrivant le matin sont très efficace.

Section 02 : Cadre méthodologique :

Cette section consiste à définir l'univers de la recherche, mais aussi, sa stratégie adoptée pour mener à bien ce travail. Et sera basée sur les éléments suivants : la démarche de l'étude, l'approche utilisée, les sources de collecte des données, la présentation des caractéristiques de l'échantillon de l'étude, ainsi la description des outils d'analyse, et la structure des questionnaires et la méthodologie d'analyse des données statistiques employée.

1. **Présentation de la méthodologie de recherche** : (La démarche de l'étude)

Nous avons adopté dans notre travail, une démarche quantitative, nous avons élaboré un questionnaire initial. Tenant à signaler qu'on va adopter deux démarches d'analyses des données à savoir : l'analyse unidimensionnelle sous forme de tableaux simples, et étudier la relation entre les deux variable, grâce notamment au concept de corrélation.

2. La présentation des caractéristiques de l'échantillon de l'étude :

Le choix de l'échantillon porte sur le siège SONATRACH AVAL, situer au niveau de la wilaya

D'Oran, spécialisé dans le secteur de l'hydrocarbure

La population cible de notre étude comprend les cadres supérieures au sein de la société

Le questionnaire a été distribué à un certain nombre de cadres au niveau de société. L'échantillon comporte 35 cadres supérieurs sur un nombre total d'environ 43 cadres.

3. La structure du questionnaire :

Le questionnaire doit nous permettre de découvrir la relation entre la communication interne et la motivation des salariés. En conséquence, nous avons construit dans un premier temps des questions concernant les informations et personnelles et professionnels de l'employé.

Dans un second temps on a divisé les questions en trois axes, le premier axe se concentre sur la communication interne au sein de SONATRACH, le deuxième axe est consacré au deuxième variable qui est la motivation des salariés, le troisième et le dernier axe consacré au lien entre la variable indépendante (la communication interne) et la variable dépendante (la motivation des salariés), avec une totalité de 18 Questions.

Les données des répondants 'les cadres supérieures' sont collectées à partir des réponses sur des questions à des questions à choix multiple et à choix unique. Les questions à choix unique exigent uniquement que les répondants cochent la bonne réponse. La réponse à la question est basée sur l'échelle de Likert en cinq points. Les options sont : pas du tout d'accord, plutôt d'accord, neutre, d'accord, tout à fait d'accord.

4. La méthodologie de traitement statistique des données :

Nous avons exploité la base en ligne « Google Forms » pour élaborer notre questionnaire et aussi collecter les données, c'est un outil pratique et simple pour réaliser une enquête ou un sondage, et aussi pour collecter et analyser des données.

Notre enquête porte sur l'analyse des données à travers l'utilisation du logiciel SPSS, tout en essayant de lire les différentes données acquises et d'observer les tableaux statistiques afin de pouvoir analyser et interpréter les divers résultats obtenus tout au long de ce travail de recherche.

5. Les sources de collecte des données :

On distingue deux types de source d'informations :

- Données primaires :

Représentent les données principales qui sont recueillies à l'aide du questionnaire qui a été distribué à un échantillon du personnel. Nous avons choisi le questionnaire pour connaître les points de vue des employés, car ils sont obligés de communiquer avec leurs collèges ou bien leurs supérieures toute les jours afin de partager l'information sur leurs missions.

- Données secondaires :

Étant donné que l'utilisation de données secondaires est primordiale dans une étude, Les livres, articles et l'Internet ont été les principales sources pour recueillir des données secondaires qui sont nécessaires pour favoriser la réussite de l'étape de collecte des données.

Section 03 : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats

Etude de la fiabilité :

Avant d'analyser les résultats de notre questionnaire, il est nécessaire de vérifier sa fiabilité, dans ce cas on fait appel au coefficient de Fiabilité « Alpha Cronbatch » pour mesurer la cohérence de la relation entre les paragraphes, et la compatibilité entre les variables. On se basant sur le tableau suivant :

Tableau N° 03 : Les valeurs d'alpha Cronbatch

< 0.6	Entre 0.6 et 0.65	Entre 0.65 et 0.7	Entre 0.7 et 0.8	Entre 0.8 et 0.9	< 0.9
Insuffisant	faible	Minimum acceptable	Bon	Très bon	Considérer la réduction du nombre d'item

Source : Khedim A, 2012, « L'apprentissage organisationnel comme facteurs de succès des alliances stratégiques, cas de laboratoire Saidal », thèse de doctorat en management international des entreprises, université de Abou Bakr Belkaid Tlemcen, P 134.

Tableau N° 04 : Statistiques de fiabilités

Chapitres	**Expressions**	**Coefficient de fiabilité (α cronbach)**	**Coefficients de crédibilité**
la communication interne au sein de SONATRACH	1 - 21	0,685	0,828
la motivation des cadres supérieurs	1 - 4	0,666	0,816
impact de communication interne sur la motivation au travail	1-3	0,661	0,813
Total	**1 - 28**	**0,720**	**0,823**

Source : Résultats SPSS V.26

A partir de tableau n° (04) et à l'aide de tableau n° (03), on remarque que les coefficients de fiabilités d'Alpha Cronbach pour l'ensemble des variables étaient compris entre (0,66 et 0,68), et que leur totalité était supérieure à 0,60 ce qui indique qu'il y a une bonne corrélation entre les expressions de tous les items à échelle et qui preuve la fiabilité et les crédibilités de questionnaire posé.

Le même dicton s'applique au coefficient de fiabilité total des chapitres d'échelle sur les trois variables (la communication interne au sein de SONATRACH, la motivation des cadres supérieurs, impact de communication interne sur la motivation au travail), qui s'élevait à 0,72 qui est supérieur à 0.60 ce qui indique la bonne corrélation entre les expressions de ses variables. Sur la base de ce qui précède, nous avons confirmé la fiabilité des variables à étudier, ce qui nous rend pleinement confiants dans sa validité pour analyser les résultats, répondre aux questions de recherche et tester des hypothèses.

I. Interprétation de la première partie :

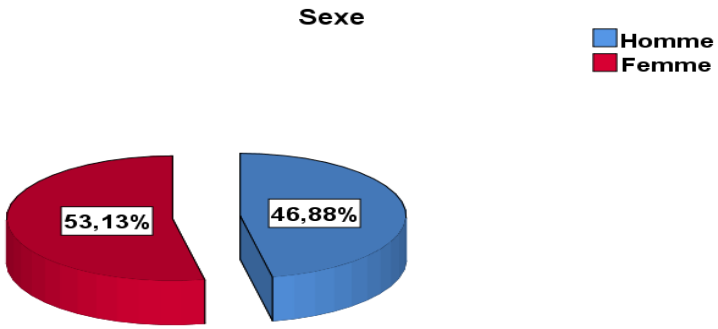
1. Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Tableau N° 05 : Répartition selon le sexe

Sexe	**Fréquence**	**Pourcentage**
Homme	15	46,9
Femme	17	53,1
Total	**32**	**100,0**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Figure N° 25 : Répartition de questionnaire selon le sexe



Nous remarquons à partir du tableau n° (05) et de la figure n° (25) que plus de 50% des répondants sont des Femmes, où leur pourcentage exact est atteint 53,1% de l'échantillon total de l'étude, tandis que le pourcentage d'Homme dans l'échantillon était juste 46,9%. Cela indique que les employés de l'administration de SONATRACH sont beaucoup plus le sexe féminin.

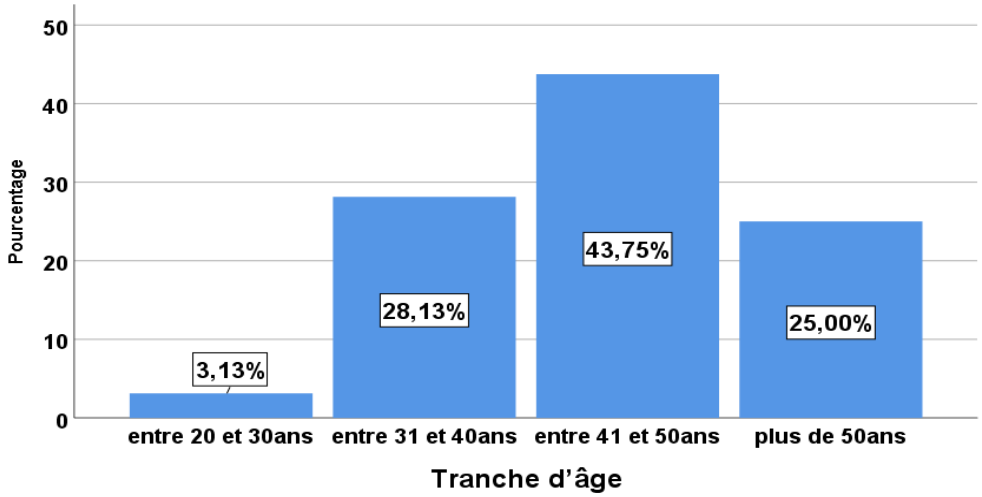
2. Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

Tableau N° 06 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
entre 20 et 30ans	1	3,1
entre 31 et 40ans	9	28,1
entre 41 et 50ans	14	43,8
plus de 50ans	8	25,0
Total	**32**	**100,0**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Figure n° (26) : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge



Les résultats présentés ci-dessus dans le tableau n° (06) et figure n° (26), montrent que la majorité des membres de l'échantillon étaient âgés (entre 41 - 50 ans), où leur pourcentage atteignait (43,8%), tandis que le pourcentage de ceux qui âgés (entre 31 et 40 ans) atteintes (28,1%). Quant aux répondants de l'échantillon qui ont (plus de 50 ans), leurs pourcentages atteignent (25%) de l'échantillon total, tandis que le pourcentage le plus faible concernait la tranche d'âge (entre 20 et 30ans) avec un pourcentage qui atteint (3,1%).

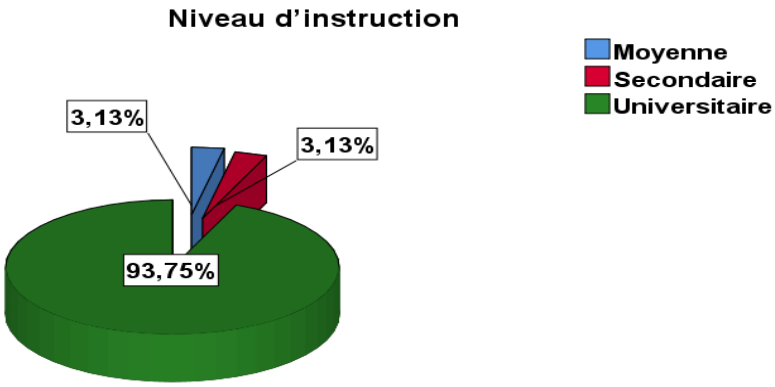
3. Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction

Tableau N°07 : Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	**Fréquence**	**Pourcentage**
Moyenne	1	3,1
Secondaire	1	3,1
Universitaire	30	93,8
Total	**32**	**100,0**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Figure n° (27) : Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction



On remarque dans le tableau n° (07) et la figure n° (27) que le niveau d'instruction le plus répondu dans l'échantillon tiré est le niveau (Universitaire) avec un pourcentage de 93,8%, en plus de cela, il y a 3,1 % de l'échantillon étudié ayant un niveau d'instruction) Moyenne) , tandis que le même pourcentage pour le niveau d'instruction (Secondaire) représentaient 3,1%.

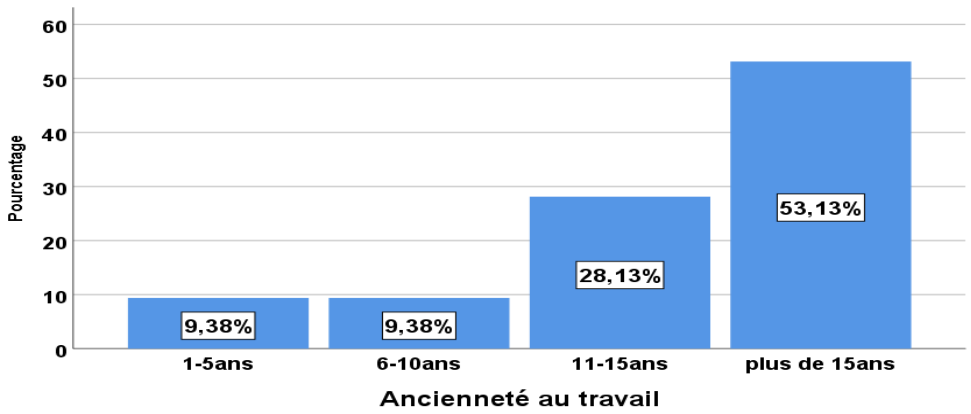
4. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au travail

Tableau N°08 : Répartition de l'échantillon selon l'Ancienneté au travail

Ancienneté au travail	**Fréquence**	**Pourcentage**
1-5ans	3	9,4
6-10ans	3	9,4
11-15ans	9	28,1
plus de 15ans	17	53,1
Total	**32**	**100,0**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Figure n° (28) : Répartition de l'échantillon selon l'Ancienneté au travail



Nous remarquons à partir du tableau n° (08) et de la figure n° (28), que la majorité des membres de l'échantillon ont plus de 15ans d'expérience au travail, où leur pourcentage atteignait (53,1%), tandis que le pourcentage de ceux qui d'expérience au travail (11-15ans) atteintes (28,1%). Quant aux répondants de l'échantillon qui ont expérience (1-5ans), leurs pourcentages atteignent (9,4%) de l'échantillon total, tandis que le même pourcentage pour les répondants qui ont expérience (6-10ans).

II. Interprétation de la deuxième partie :

1. Présentation de l'échelle de Likert :

Ci-dessous vous trouverez des questions qui mesureront votre degré d'accord d'une échelle de 1 à 5 comme suit :

Tableau N° (09) : Echelle de Likert

Degré	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Moyenne	1-1.79	1.8--2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	5-4.2

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26.

2. Interprétation de 1er axe de questionnaire « la communication interne au sein de SONATRACH » :

2.1. interprétation de signification de la communication interne

Tableau N° (10) : Signification de la communication interne selon les enquêtés

N°	Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas	neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse	Ordre
		Fréquence								
		Pourcentage								
01	Faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise.	0	1	2	20	9	4,16	0,68	Plutôt d'accord	**1**
		0	3,1	6,3	62,5	28,1				
02	Ensemble des mécanismes fournis par l'entreprise afin d'intégré les collaborateurs.	1	1	7	16	7	3,84	0,92	Plutôt d'accord	**3**
		3,1	3,1	21,9	50,0	21,9				
03	Moyen d'expression au sein de l'entreprise	0	1	7	17	7	3,94	0,76	Plutôt d'accord	**2**
		0	3,1	21,9	53,1	21,9				
04	Un outil d'amélioration de sentiment d'appartenance chez les employées.	1	2	7	20	2	3,62	0,83	Plutôt d'accord	**4**
		3,1	6,3	21,9	62,5	6,3				
Tendance général de sous chapitre 1							3,89	0,46	**Plutôt d'accord**	

Source : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26.

Nous constatons d'après les résultats obtenus du tableau n° (10), que le choix « Faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise» est classé en premier position avec une moyenne arithmétique de 4,16 et un écart-type de 0,68 et de tendance de réponse plutôt d'accord car la valeur de cette moyenne appartient à l'intervalle (3,4 – 4,19)

Selon l'échelle de Likert cela indique que les enquêtés voient que cette définition (Faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise.) c'est la plus proche de communication interne.

Suivi par 53 % qui ont déclaré que la communication « Moyen d'expression au sein de l'entreprise» avec une moyenne de 3,94 et un écart type de 0,76 avec une tendance générale plutôt d'accord qui indique que d'autres répondants voient que la signification la plus proche de communication interne c'est cette définition.

En troisième position est classé l'expression « Ensemble des mécanismes fournis par l'entreprise afin d'intégré les collaborateurs» avec une moyenne arithmétique de 3,84 et un écart type de 0,92 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que une autre tranche de répondants voient que cette définition c'est la plus proche.

L'expression « Un outil d'amélioration de sentiment d'appartenance chez les employées » est classée en quatrième position, avec une moyenne de 3,62 avec écart type de 0,83 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord.

On remarque que la réponse à cette (Que signifie la communication interne selon vous ?), il est dans une tendance générale plutôt d'accord avec une moyenne arithmétique de 3,89 et un écart type de 0,46 ce qui indique que la majorité des enquêtés voient que la communication interne signifier de faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise et ils ont d'accord pour l'ensemble de significations.

2.2. **Interprétation des objectifs de la communication interne**

Tableau N° (11) : les objectifs de la communication interne selon les enquêtés

N°		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse	Ordre
		Fréquence								
		Pourcentage								
01	informer le personnel	1	1	1	14	15	4,28	0,92	Tout à fait d'accord	**1**
		3,1	3,1	3,1	43,8	46,9				
02	Améliorer la performance des employés	0	2	9	11	10	3,91	0,93	Plutôt d'accord	**2**
		0	6,3	28,1	34,4	31,3				
03	Répondre aux attentes des salariés	0	1	12	10	9	3,84	0,88	Plutôt d'accord	**3**
		0	3,1	37,5	31,3	28,1				
04	Motiver les salariés	1	1	8	14	8	3,84	0,95	Plutôt d'accord	**4**
		3,1	3,1	25,0	43,8	25,0				
Tendance général de sous chapitre2							**3,97**	**0,69**	**Plutôt d'accord**	

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Les résultats du tableau n° (11) ont révélé que le choix « informer le personnel» est classé en premier position avec une moyenne arithmétique de 4,28 et un écart-type de 0,92 et de tendance de réponse tout à fait d'accord car la valeur de cette moyenne appartient à l'intervalle (4,20 - 5)

selon l'échelle de Likert cela indique que la majorité des enquêtés voient que l'objectif principal de la communication interne c'est bien que d'informer le personnel,

En deuxième position est venue l'expression « Améliorer la performance des employés» avec une moyenne de 3,91 et un écart type de 0,93 avec une tendance générale plutôt d'accord qui indique qu'ils voient que l'objectif c'est Améliorer la performance des employés.

En troisième position est classée l'expression « Répondre aux attentes des salariés» avec une moyenne arithmétique de 3,84 et un écart type de 0,88 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que les répondants voient que la communication interne elle à l'attente des salariés.

L'expression « Motiver les salariés» est classé en quatrième position, avec une moyenne de 3,84 avec écart type de 0,95 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que les répondants voient que la communication interne comme un moyen de motivation.

On remarque que l'ensemble il est dans une tendance générale plutôt d'accord avec une moyenne arithmétique de 3,97 et un écart type de 0,69 ce qui indique que les enquêtés voient que l'objectif principal de la communication interne c'est informer le personnel.

2.3. interprétation des supports physiques utilisés pour la bonne diffusion de l'information au sein

Tableau N° (12) : Les supports physiques utilisés pour la bonne diffusion de l'information au sein de SONATRACH selon les enquêtés

N°		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse	Ordre
		Fréquence								
		Pourcentage								
01	**réunion**	0	1	3	19	9				**2**

		0	3,1	9,4	59,4	28,1	4,09	0,82	Plutôt d'accord	
02	évènementiel	0	0	10	17	5	3,84	0,68	Plutôt d'accord	**4**
		0	0	31,3	53,1	15,6				
03	séminaire	0	1	8	18	5	3,84	0,72	Plutôt d'accord	**5**
		0	3,1	25,0	56,3	15,6				
04	affichage	0	0	4	19	9	4,16	0,63	Plutôt d'accord	**1**
		0	0	12,5	59,4	28,1				
05	autre	0	0	9	13	10	4,03	0,78	Plutôt d'accord	**3**
		0	0	28,1	40,6	31,3				
Tendance général de sous chapitre3							**3,99**	**0,41**	**Plutôt d'accord**	

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

D'après le tableau n° (12), le choix « affichage» est classé en premier position avec une moyenne arithmétique de 4,16 et un écart-type de 0,63 et de tendance de réponse plutôt d'accord car la valeur de cette moyenne appartient à l'intervalle (3,4 – 4,19) selon l'échelle de Likert cela indique que les enquêtés voient que l'affichage est un meilleur support physique pour diffuser l'information.

En deuxième position est venue l'expression « réunion» avec une moyenne de 4 ,09 et un écart type de 0,82 avec une tendance générale plutôt d'accord qui indique que les enquêtés voient que la réunion est moins de de degré mais aussi est un support acceptable pour la diffusion de l'information.

En troisième position est classée l'expression « autre» avec une moyenne arithmétique de 4,03 et un écart type de 0,78 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que les répondants voient qu'il y a d'autre support pour la diffusion de l'information.

L'expression « évènementiel» est classé en quatrième position, avec une moyenne de 3,84 avec écart type de 0,68 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que les répondants sont d'accord mais moins de degré pour l'évènementiel comme un support physique de diffusion d'information.

En cinquième position est classée l'expression «séminaire » avec une moyenne de 3,84 avec écart type de 0,72 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que les répondants voient que les séminaires sont aussi comme support de diffusion de l'information.

On remarque que l'ensemble il est dans une tendance générale plutôt d'accord avec une moyenne arithmétique de 3,99 et un écart type de 0,41 ce qui indique que les enquêtés voient que le support physique le plus efficace pour la diffusion de l'information c'est l'affichage.

2.4. **Interprétation des supports numériques utilisés pour la bonne diffusion de l'information au sein de l'entreprise.**

Tableau N° (13) : les supports numériques utilisés pour la bonne diffusion de l'information au sein de SONATRACH

N°		**Pas du tout d'accord**	**Plutôt pas d'accord**	**neutre**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**	**Moyenne**	**Ecart type**	**Tendance de la réponse**	**Ordre**
		Fréquence								
		Pourcentage								
01	info express	0	0	5	13	14				**4**

		0	0	15,6	40,6	43,8	4,28	0,73	Tout à fait d'accord	
02	**intranet**	0	0	4	11	17	4,41	0,71	Tout à fait d'accord	**1**
		0	0	12,5	34,4	53,1				
03	site web	0	0	3	17	12	4,28	0,63	Tout à fait d'accord	**3**
		0	0	9,4	53,1	37,5				
04	mailing	0	0	3	16	13	4,31	0,64	Tout à fait d'accord	**2**
		0	0	9,4	50,0	40,6				
05	téléphone	0	0	6	17	9	4,09	0,69	Plutôt d'accord	**5**
		0	0	18,8	53,1	28,1				
06	journal de l'entreprise	0	1	6	18	7	3,97	0,74	Plutôt d'accord	**6**
		0	3,1	18,8	56,3	21,9				
Tendance général de sous chapitre4							**4,22**	**0,43**	**Tout à fait d'accord**	

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

D'après le tableau n° (13), le choix « intranet» est classé en premier position avec une moyenne arithmétique de 4,41 et un écart-type de 0,71 et de tendance de réponse tout à fait d'accord car la valeur de cette moyenne appartient à l'intervalle (4,2 - 5) selon l'échelle de Likert cela indique que les enquêtés voient que l'intranet c'est le support le plus répondus comme un moyen plus important pour la bonne diffusion de l'information au sein de l'entreprise,

En deuxième position est venue l'expression « mailing» avec une moyenne de 4 ,31 et un écart type de 0,64 avec une tendance générale tout à fait d'accord qui indique que les enquêtés voient en deuxième degré que le mailing aussi est support numérique pour la bonne diffusion de l'information.

En troisième position est classée l'expression « site web» avec une moyenne arithmétique de 4,28 et un écart type de 0,63 et dans une tendance générale qui est tout à fait d'accord cela indique que les répondants voient en troisième degré que site web aussi comme un support numérique pour la bonne diffusion de l'information.

L'expressions « info express» est classé, En quatrième position, avec une moyenne de 4,28 avec écart type de 0,73 et dans une tendance générale qui est tout à fait d'accord cela indique que les répondants voient en quatrième degré le support numérique info express assure la bonne diffusion de l'information .

En cinquième position est classée l'expression «téléphone» avec une moyenne de 4,09 et un écart type de 0,69 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que les répondants voient en dernier degré que le téléphone est support numérique aussi qui facilite la diffusion de l'information.

2.5. **Interprétation de la communication interne au sein d'entreprise**

Tableau N° (14) : Le Degré d'accord ou désaccord par rapport à la communication interne au sein d'entreprise

N°		**Pas du tout d'accord**	**pas d'accord**	**neutre**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**	**Moyenne**	**Ecart type**	**Tendance de la réponse**	**Ordre**
		Fréquence								
		Pourcentage								
01	D'une manière générale, la communication interne dans votre entreprise est satisfaisante	3	0	5	23	1	3,59	0,95	Plutôt d'accord	**2**
		9,4	0	15,6	71,9	3,1				
02		2	0	1	28	1	3,81			**1**

	le système de communication interne favorise-t-il les échanges entre collèges	6,3	0	3,1	3,1	87,5		0,78	Plutôt d'accord	
Tendance général de sous chapitre5							**3,70**	**0,80**	**Plutôt d'accord**	

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Nous constatons d'après les résultats obtenus et présentés dans le tableau n° (14) que le choix « le système de communication interne favorise-t-il les échanges entre collèges» est classé en premier position avec une moyenne arithmétique de 43,81 et un écart-type de 0,78 et de tendance de réponse plutôt d'accord car la valeur de cette moyenne appartient à l'intervalle (3,4 – 4,16) selon l'échelle de Likert

Cela indique que les enquêtés voient que en premier degré que communication interne favorise les échanges entre collèges,

En deuxième position est venue l'expression « D'une manière générale, la communication interne dans votre entreprise est satisfaisante» avec une moyenne de 3,59 et un écart type de 0,95 avec une tendance générale plutôt d'accord qui indique que les enquêtés voient que la communication interne à SONATRACH est satisfaisante

On remarque que la question (la communication interne au sein d'entreprise), il est dans une tendance générale plutôt d'accord avec une moyenne arithmétique de 3,70 et un écart type de 0,80 ce qui indique que qu'il existe une communication interne au sein de l'entreprise.

2.6. **Interprétation de la question N° (06) :**

Tableau N° (15) : les sources de la communication interne au sein de SONATRACH

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**	**Pourcentage d'observations**
La direction générale	25	30,1%	78,1%
Direction de ressources humaines	18	21,7%	56,3%

Service de relations public	21	25,3%	65,6%
Service de communication	11	13,3%	34,4%
Autre	8	9,6%	25,0%
Total	**83**	**100,0%**	**259,4%**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Il ressort des résultats présentés ci-dessus « tableau n° (15) » que le plus grand pourcentage des enquêtés de l'échantillon qui répondus que la source de la communication interne de l'entreprise c'est la direction générale est de 78,1%, et nous notons que 65,6% voient que de la communication interne provienne de Service de relations public.

Tandis que le pourcentage qui voient que la de communication interne c'est la direction de ressources humaines étaient de 56, %, quant aux répondants de l'échantillon qui voient que la source de communication interne provienne de Service de communication une est atteint 35,0%, et on note un pourcentage de 34,4%, on remarque que le plus faible pourcentage enregistré des répondants qui voient que la source de communication interne provienne de d'autre facteurs est de 25%.

2.7. **Interprétation de la question N° (07) :**

Tableau N° (16) : les formes de communication utilisées au sein de SONATRACH

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**	**Pourcentage d'observations**
communication ascendante	19	33,9%	59,4%
communication descendante	23	41,1%	71,9%
communication horizontale	14	25,0%	43,8%
Total	**56**	**100,0%**	**175,0%**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

D'après le tableau n° (16), on remarque que le plus grand pourcentage des enquêtés de l'échantillon qui ont répondus que la forme de communication la plus utilisé au sein de l'entreprise c'est la communication descendante est de 71,9%, et nous notons que 59,4% voient que l'entreprise utilise la forme de la communication ascendante, tandis que le pourcentage qui voient que l'entreprise utilise la forme de communication horizontal étaient de 43%.

2.8. Interprétation de la question N°(08) :

Tableau N° (17) : Formation de communication interne au sein de SONTRACH

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**
OUI	17	53,1
NON	15	46,9
Total	**56**	**100,0%**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la majorité des répondants ont donné un avis positif sur la question ce qui veut dire qu'il y a un lancement d'une formation de communication interne au sein de l'entreprise avec un pourcentage qui atteint 53,1% et le reste des répondants ne voient pas qu'il y a un lancement d'une formation de communication interne au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 46,9%.

3. Interprétation de 2ème axe de questionnaire « la motivation des salariés » :

3.1. Interprétation de la question N°(09) :

Tableau N° (18) : le Degré d'accord ou désaccord par rapport à rapport à la motivation au travail

N°		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse	Ordre
		Fréquence								
		Pourcentage								
01	Etes-vous motivé dans votre travail	0	2	6	24	0	3,69	0,59	Plutôt d'accord	**3**
		0	6,3	18,8	75,0	0				
02	Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?	0	1	7	20	4	3,84	0,68	Plutôt d'accord	**2**
		0	3,1	21,9	62,5	12,5				
03	La motivation génère l'implication des employés	0	0	6	18,8	4	3,94	0,56	Plutôt d'accord	**1**
		0	0	22	68,8	12,5				
04	Le système de motivation du personnel au sein de votre entreprise est satisfaisant	0	7	8	14	3	3,41	0,95	Plutôt d'accord	**4**
		0	21,9	25,0	43,8	9,4				
la motivation des salariés							**3,72**	**0,47**	**Plutôt d'accord**	

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

D'après le tableau n° (18), le choix « La motivation génère l'implication des employés» est classé en première position avec une moyenne arithmétique de 3,94 et un écart-type de 0,56 et de tendance de réponse plutôt d'accord car la valeur de cette moyenne appartient à l'intervalle (3,4 – 4 ,19) selon l'échelle de Likert cela indique que les enquêtés voient que la motivation poussent les employé de rentrer dans l'ordre.

En deuxième position est venue l'expression « Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?» avec une moyenne de 3,84 et un écart type de 0,68 avec une tendance générale plutôt d'accord qui indique que les enquêtés qu'il y a de motivation moral auprès de SONATRACH.

En troisième position est classé l'expression « Etes-vous motivé dans votre travail» avec une moyenne arithmétique de 3,69 et un écart type de 0,59 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que les répondants voient qu'ils sont motivé dans leurs travail.

L'expression « Le système de motivation du personnel au sein de votre entreprise est satisfaisant» est classé en quatrième position, avec une moyenne de 3,41 avec écart type de 0,95 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que les répondants voient que le système de motivation au sein de SONATRACH est satisfaisant car ils reçoivent la motivation matérielle et morale.

3.2.**Interprétation de la question N°(10) :**

Tableau N° (19) : Que proposez afin de remotiver le personnel démotivé ?

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**	**Pourcentage d'observations**
Implication des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise	17	20,7%	53,1%
Amélioration des conditions de travail	13	15,9%	40,6%
Améliorer le système de communication	32	39,0%	100,0%
La revalorisation des salaires	17	20,7%	53,1%
Autre	3	3,7%	9,4%
Total	**82**	**100,0%**	**256,3%**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

D'après le tableau n° (19), on remarque que le plus grand pourcentage des enquêtés de l'échantillon ont proposé d'améliorer le système de communication afin de remotiver le personnel démotivé est avec un pourcentage de 39,0%.

Nous notons que 20,7% ont proposé l'Implication des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise afin de remotiver le personnel démotivé.

Tandis que le pourcentage qui ont proposé La revalorisation des salaires afin de remotiver le personnel démotivé est aussi de 20,7%, quant aux répondants de l'échantillon qui proposé d'amélioration des conditions de travail leurs pourcentage est atteint 15,9%, on remarque que le plus faible pourcentage enregistré des répondants qui ont met d'autre propositions est de 3,7%.

3.3. **Interprétation de la question N°(11) :**

Tableau N° (20) : les facteurs qui démotivent les employés

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**	**Pourcentage d'observations**
Faible salaire	13	18,3%	40,6%
Manque de communication	17	23,9%	53,1%
Stress, surcharge au travail	24	33,8%	75,0%
Manque de transparence	15	21,1%	46,9%
autre	2	2,8%	6,3%
Total	**71**	**100,0%**	**221,9%**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Le tableau n° (20) ci-dessus, montre que le plus grand pourcentage des enquêtés de l'échantillon voient que parmi les facteurs qui démotivent les employés Stress, surcharge au travail avec un pourcentage de 33,8%.

Nous notons que 23,9% des enquêtés de l'échantillon voient que parmi les facteurs qui démotivent les employés le manque de communication.

Alors que le pourcentage qui voient que parmi les facteur qui démotivent les employés le manque de transparence est de 21,1%, quant aux répondants de l'échantillon qui voient que parmi les facteur qui démotivent les employés le faible salaire leurs pourcentage est atteint 18,3%,on remarque que le plus faible pourcentage enregistré des répondants qui voient qu'il y a d'autre facteurs qui démotivent les employés est de 2,8%.

3.4. Interprétation de la question N° (12) :

Tableau N° (21) : Les facteurs de motivation

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**
Statut social	4	12,5
Promotion	14	43,8
Les conditions de travail	10	31,3
Les Avantages	2	6,3
Autre	2	6,3
Total	**71**	**100,0%**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26.

D'après le tableau n° (21), on remarque que le plus grand pourcentage des enquêtés de l'échantillon ce qu'ils motivent le plus dans l'exercice de leurs profession au sein de leurs entreprise la promotion avec un pourcentage de 43,8%.

Nous notons que 31,1% ce qu'ils motivent le plus dans l'exercice de leurs profession au sein de leurs entreprise les conditions de travail, tandis que le pourcentage de 12,5% ce qu'ils motivent le plus dans l'exercice de leurs profession au sein de leurs entreprise la promotion le statut social.

4. Interprétation de 3ème axe de questionnaire « L'impact de communication interne sur la motivation des employés » :

4.1. Interprétation de question N° (13) :

Tableau N° (22) : Le degré d'accord ou désaccord par rapport à l'impact de communication interne sur la motivation des employés

N°		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse	Ordre
		Fréquence								
		Pourcentage								
01	Selon vous, Il y a une relation entre la communication interne et la motivation au travail ?	0	2	5	65,6	12,5	3,84	0,72	Plutôt d'accord	**3**
		0	6,3	15,6	21	4				
02	La communication interne favorise la motivation	0	1	4	19	8	4,06	0,72	Plutôt d'accord	**2**
		0	3,1	12,5	59,4	25,0				
03	La motivation des salariés contribue à la viabilité de l'entreprise	0	1	1	20	10	4,22	0,66	Tout à fait d'accord	**1**
		0	3,1	3,1	62,5	31,3				
L'impact de communication interne sur la motivation des employés							**3,72**	**0,47**	**Plutôt d'accord**	

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Comme nous l'observons dans le tableau n°(22) ci-dessus, le choix « La motivation des salariés contribue à la viabilité de l'entreprise» est classé en premier position avec une moyenne

arithmétique de 4,22 et un écart-type de 0,66 et de tendance de réponse tout à fait d'accord car la valeur de cette moyenne appartient à l'intervalle (4,2 - 5) selon l'échelle de Likert cela indique que les enquêtés voient que la motivation des salariés participe à la progression de l'entreprise.

En deuxième position est venue l'expression « La communication interne favorise la motivation» avec une moyenne de 4,06 et un écart type de 0,72 avec une tendance générale plutôt d'accord qui indique que les enquêtés voient que La communication interne influence positivement sur la motivation.

L'expression « Selon vous, Il y a une relation entre la communication interne et la motivation au travail ?» est classé en troisième position avec une moyenne arithmétique de 3,84 et un écart type de 0,72 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que les répondants voient qu'il y a une relation forte entre la communication interne et la motivation au travail.

On remarque que la question (l'impact de communication interne sur la motivation des employés), il est dans une tendance générale plutôt d'accord avec une moyenne arithmétique de 3,72 et un écart type de 0,47 ce qui indique que les enquêtés voient qu'il y a un impact de communication interne sur la motivation des employés.

4.2. **Interprétation de la question n°14**

Tableau N°(23) : Des projets d'avenir afin améliorer la motivation des salariés à travers la communication interne ?

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**
Oui	12	37,5
Non	20	62,5
Total	**32**	**100,0**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la majorité des répondants ont donné un avis négatif sur la question ce qui veut dire qu'ils n'ont pas des projets d'avenir pour améliorer la motivation des salariés à travers la communication interne au sein de l'entreprise avec un pourcentage qui atteint 62,5% et le reste des répondants ils ont des projets d'avenir pour améliorer la motivation des salariés à travers la communication interne avec un pourcentage de 37,5%.

III. Troisième partie : Test hypothèse

LE PRINCIPE :

Accepter l'hypothèse nulle H0 : si le seuil de signification est supérieur à (0,05)

Rejeter l'hypothèse nulle H0 : si le seuil de signification est inférieur à (0,05).

Hypothèse n°1

H0 : la communication interne n'a pas un impact significatif positif sur la motivation des cadres supérieurs au sein de SONATRACH.

H1 : la communication interne a un impact significatif positif sur la motivation des cadres supérieurs au sein de SONATRACH.

Tableau (24) : Test ANOVA

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,952	1	9,591	101,546	0.000[b]
	Résidus	8,632	30	0,319		
	Total	18,584	31			

a. Variable dépendante : La motivation des cadres supérieurs

b. Prédicteurs : (Constante), La communication interne au sein de SONATRACH

Source : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

Selon le tableau n°(24) de test ANOVA, on constate que la valeur de Ficher F= 101,546, avec une signification sig =0.000 qui est inferieur <0.05.

Donc on rejette hypothèse H0 et on accepte hypothèse alternative H1, on conclut alors que notre modèle et statistiquement significatif.

Tableau N°(25) : Résultat globale sur l'impact de la communication interne sur la motivation Des salariés.

Model	**Somme des carrés**	**Ddl**	**Carré moyen**	**F calculé**	**valeur probable (Sig)**
Régression	9,952	1	9,591	101,546	0,000
Résidus	8,632	30	0,303		
Total	18,584	31			

Variable	**Coefficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**	**valeur probable (Sig)**
Constante	0,291	0,320	3,502	0,000
la communication interne au sein de SONATRACH	0,575	0,073	8,319	0,000
Variable dépendante : la motivation des salariés		Coefficient de corrélation : R = **0,591**		Coefficient de détermination : **R^2 = 0,416**

SOURCE : Etabli par nos soins à l'aide de SPSS ver.26

D'après les résultats contenus dans le tableau n° (25), il devient clair que la valeur F calculée s'élevait à (101,54) avec une valeur de probabilité de Sig de (0,000) qui est inférieure au niveau .de signification ($\alpha = 0,05$), cela prouve la validité du modèle pour tester l'hypothèse

Les hypothèses ont ensuite été testées à l'aide de la méthode de régression linéaire simple afin de déterminer l'effet de la variable indépendante (la communication interne au sein de SONATRACH) sur la variable dépendante (motivation des salariés).

Il ressort également du tableau ci-dessus que le coefficient de corrélation entre les deux variables est estimé à 0,591 cela indique qu'il existe une corrélation positive entre ses deux variables.

On note également que le coefficient de détermination est égal à 0,416 cela signifie que 41.6% des changements dans la motivation des cadres supérieurs il fait référence à la communication interne au sein de SONATRACH et le reste du pourcentage c'est dû à d'autres facteurs.

A travers le même tableau, on constate qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de significativité ($\alpha = 0,05$) entre la variable indépendante (la communication interne au sein de SONATRACH) et la variable dépendante (motivation des salariés) dont la valeur de t

(t) calculé est égale à 8,31 avec une valeur probable (Sig) qui est égale à 0,000 qui est inférieure au seuil de signification de 0,05 ,par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle qui dit qu'il n'y a pas un impact positif entre la variable indépendante (la communication interne au sein de SONATRACH) sur la variable dépendante (la motivation des salariés) et en conséquence nous acceptons l'hypothèse alternative qui dit :

Il y a un impact significatif positif entre la variable indépendante 'la communication interne au sein de SONTRACH' sur la variable dépendante 'la motivation des salariés » au seuil de signification de 0,05 au niveau de signification de 0,05.

Discussion des résultats :

- Les tableaux de corrélation précédente montrent une relation significative positive entre la communication interne et la motivation des cadres supérieurs au sein de SONATRACH d' Oran.
- Le coefficient de détermination qui s'élève à 0.416 signifie 41.6% des changements dans la motivation des cadres supérieurs fait référence à la communication interne au sein de SONATRACH et le reste du pourcentage c'est dû à d'autres facteurs.
- D'après les réponses du questionnaire on a constaté que la majorité des cadres supérieurs affirment qu'ils utilisent les trois formes de communication interne (communication ascendantes, descendantes et horizontale) pour assurer la bonne diffusion des informations et le partage des taches.
- D'après les témoignages des enquêtés on a déduit que les outils numériques de communication sont plus utilisés par rapports aux supports classiques au sein de SONATRACH.

Conclusion du chapitre :

A travers les opinions collectées de l'enquête nous confirmons l'hypothèse de l'étude celle relative à la communication interne comme un facteur de motivation des salariés (cadres supérieurs).

Cette étude de cas que nous avons effectuée, nous a largement permet d'acquérir des connaissances sur la communication interne et la motivation des cadres supérieurs, nous avons aussi arrivé à résoudre et en toute modestie que la communication interne n'est pas uniquement le seul facteur de motivation au sein de SONATRACH car être motivé dans son travail dépend de plusieurs composant qui doivent être coordonnés et reliées. Une grande majorité des cadres supérieurs affirment qu'ils sont satisfaits des prestations de service de relation publique tout en exigeants des améliorations continues et la diversification des moyens de diffusion de l'information.

Les avantages d'une bonne communication interne se manifestent à travers l'implication et la contribution des salariés, une compétitivité continue, une incitation à l'effort et une présence de motivation

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Il ne fait aucun doute que la communication d'aujourd'hui est essentielle dans la vie des gens de l'entreprise, car elle couvre tous les actes qui se déroulent à l'intérieur.

La communication interne est l'un des facteurs les plus importants pour connaître de prêt l'ambiance et le climat social au sein de l'entreprise et de savoir ce que les salariés pensent, ressentent, espèrent, car adopter un rapport communicatif sain entre les employés facilite la transmission de l'information, renforce les relations entre eux et aide l'employé pour qu'il puisse être à jour sur ce qui se déroule à l'entreprise, cela mène et conduit à développer un sentiment d'appartenance.

Apres avoir terminer I 'enquête sur le terrain et la collecte des données concernant I 'objectif de la recherche et l'interprétation des résultats et afin de pouvoir mieux réaliser cette étude, nous avons tenté de répondre à une problématique à savoir l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH d'Oran, l'objectif était de faire une évaluation de la communication interne et faire ressortir le lien qui existe entre celle-ci et la motivation.

Pour mieux cerner et de mieux percevoir la communication interne comme vecteur de motivation pour le personnel de SONATRACH, on a élaboré un questionnaire et d'après les résultats obtenus, nous pouvons dire que cette forme de communication prend une part importante dans la motivation des employés et permet de faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise et influence d'une manière positive sur le personnel.

Par ailleurs, il convient de noter que la communication interne a connu une forte évolution au fil des années au sein de SONATRACH et plus précisément au début de l'année 2004, on est parvenue à dire qu'elle a accordé une importance particulière pour sa communication interne,. Le service de communication était conscient de l'importance de la fonction de communication au sein de la société et dans l'intérêt de confronter la culture d'entreprise le directeur de service de communication interne avait lancé des formations de communication dédiée aux salariés au sein de SONATRACH AVAL d'Oran. Ils avaient aussi le droit d'accès à tous types des supports utilisés, à rédiger des articles concernant l'actualité de l'entreprise, à organiser des évènements.

En 2010, le style de management de SONATRACH en mise en cause par une enquête anticorruption, les principaux dirigeants de groupe pétrolier ont été inculpé dans le cadre d'une

affaire de malversations présumées qui a engendré une crise, un sentiment de peur et de frustration régnaient au sein de SONATRACH d'Oran, le seul souci qui occupait et hantait les employés c'était : quel sera l'impact de cette affaire sur l'activité de l'entreprise.

Par conséquent, toutes les activités ont été centralisées car cette crise risquait de ralentir les discussions avec les groupes étrangers. En 2011 le service de relation public a été mis à la place du service de communication interne, ce dernier s'est chargé de la communication au sein de SONATRACH, avec le temps et avec l'utilisation des nouvelles technologies de l' information de la communication s'est améliorée, elle est devenue de plus en plus présente, elle permet la diffusion et la circulation de l'information d'une manière rapide.

Donner du sens au travail et perfectionner la motivation des employés est un enjeu major pour l'entreprise. Sur ceux, on a constaté est que la majorité des salariés ont exprimé leur motivation par la satisfaction d'une bonne communication interne et la disponibilité de la prise en charge de la part de l'entreprise SONATRACH. Cette dernière permet d'empreindre les valeurs de l'entreprise, les attitudes positives, facilite l'implication des employés, améliore l'efficacité et le développement de l'entreprise et la rendre plus attractive et plus compétente, la mise en place d'une communication interne vise à mieux promouvoir la gestion des ressource humaines et la motivation des salariés.

Pour une entreprise d'une telle envergure, il est nécessaire de mettre l'accent sur la communication qui s'avère essentielle dans l'implication et la motivation des salariés. Pour conclure ce mémoire de fin d'étude nous pouvons dire que la communication interne a une place primordiale et un impact vital dans la gestion de l'entreprise, des salariés et leurs motivations.

Les Recommandations :

Sur la base des résultats de l'étude, le chercheur propose quelques recommandations, qui sont représentées dans :

- Accorder plus d'attention à la communication interne afin de parvenir à satisfaire les employés et les encourager à faire plus d'efforts.
- S'appuyer sur la technologie moderne en matière de communication pour un accès facile et rapide à l'information et pour gagner le temps, afin d'augmenter l'efficacité de la communication interne de l'entreprise.

• La nécessité d'avoir des cadres supérieurs conscients et qui possèdent des compétences en

Leadership car cela contribue à améliorer le feedback entre les dirigeants et les employés.

• Créer un système de motivation efficace basé sur des bases scientifiques qui répond aux besoins et désirs réels des employés.

• Travailler sur amélioration des modes de prise de décision de l'entreprise.

Les limites de recherche :

- D'un point de vue théorique nous avons trouvé des difficultés à trouver des références bibliographiques pertinentes.
- Un manque de transparence et d'accès à l'information au niveau de l'entreprise
- Difficulté de collecte des réponses de questionnaire

Les Perspective :

En ce qui concerne les perspectives d'avenir de ce type d'étude, il est possible d'étudier d'autre variables ou bien d'autres dimensions de la communication interne qui affectent la motivation des salariés, puisque nous sommes limités dans cette étude à deux variables une indépendante et l'autre dépendante.

Il y a beaucoup de variables qui peuvent affecter la motivation, où l'impact de chaque dimension de la communication interne peut être étudié séparément, il est également possible de mener une étude comparative entre l'impact de la communication interne sur la motivation des cadres supérieurs et la motivation des employés, ou bien entre la motivation par apport aux entreprises publics et privées.

Bibliographie

Bibliographie

- **Ouvrage :**

1) Abdelkrim, « La communication dans l'entreprise », office des publications universitaires, SL, 2014, P166.
2) ADARY, LIBAERT, MAS, WESTPHALEN, « COMMUNICATOR : toutes les clés de la communication », 7éme édition, DUNOD, Paris, 2015, P19.
3) Alain Bruno, Christian Elleboode, « Dictionnaire d'économie et de science social », Ellipses édition marketing S.A, 3ème édition, paris, 2005.
4) Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, « COMMUNICATOR : Toute la communication à l'ère digitale ! »,8eme édition, édition DUNOD, Paris, 2018, P09.
5) BUX BURDI Muhammed, ALI KANASRO Hakim ET Ahmed MANGI Aftab, motivation tools and organizational success: article analysis of motivational theories, Research Jornal of political science, volume 4, p 51-61.
6) Claude LEVY-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies », 2éme éd, Editions d'organisation, Paris, 2001, P43.
7) Didier Mottay, « La structuration du travail », Cahier de recherche n° 05, 2001, P03.
8) DOBIECK B. Communication des entreprises et des organisations. 1ere édition. Edition marketing, Paris, 1996, p 07.
9) Edouard Rencker, Le nouveau visage du com.' Interne. Editions d'Organisation, éd Groupe EYROLLES, Paris 2008, p 71
10) Eric Cobut, Christine Donjean, « La communication interne », 2ème édition, Edi pro, Belgique, 2015, P20.
11) Fadila Said Mahmouche, « Communiquer efficacement en interne », EL DAR EL OTHMANIA, Alger, 2011, P62.
12) Fanelly Nguyen-Thanh, la communication : une stratégie au service de l'entreprise, édition économica, Paris, 1991, P24.
13) FAUCHEUX Claude et MOSCOVICI Serge, psychologie sociale théorique et expérimentale, édition Mouton, Paris, 1971, PP.24-25.
14) Hackman, J.R, ET Oldham, G.R. 1980, Work reading, MA: addision-Wesley, P90.
15) HELLRIEGEL Don et W. SLOCUM John, management des organisations, 2eme édition, édition Boeck, Paris, 2006, P166
16) HELLRIEGEL Don et W.SLOCUM John, « management des organisations » 2eme édition, édition Boeck, Paris, 2006, p16.

17) Hilippe Détrie et Cathérine Broyez, La communication interne au service du management, Paris, Editions liaisons, 2002, p.4

18) Jean Marc Décaudin, Jaques Igalens, « La communication interne : stratégies et techniques », 4ème édition, DUNOD, Paris, 2017, P147

19) Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, « LA COMMUNICATION INTERNE : stratégies et techniques », DUNOD, 4éme édition, 2017, P01.

20) Jean-Marc DECAUDIN, Jaques IGALENS, Stéphane WALLER, « la communication interne : stratégies et techniques », DUNOD, 2éme édition, 2009, P55.

21) Jean-Marie Duprez, Nicole GADREY, Michel Simon, Armand colin, « Dictionnaire de sociologie GILLES Ferréol PHILIPPE CAUCHE, 3ème édition .Paris, 2009. P197.

22) Khedim A, 2012, « L'apprentissage organisationnel comme facteurs de succès des alliances stratégiques, cas de laboratoire Saidal », thèse de doctorat en management international des entreprises, université de Abou Bakr Belkaid Tlemcen, P 134.

23) LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES par Patrice ROUSSEL.

24) Laurent TASKIN, Anne DIETRICH, « Management humain », 1ere édition, de boeck supérieur, Belgique, 2016, P95.

25) Liliane DEMONT-LUGOL et al, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2eme éd, ARMAND COLIN, Paris 2006, p 258

26) Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, Le guide de la communication d'entreprise, éd DUNOD, Paris 2001, p 65

27) Mayeur, Adrien, « l'impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateurs », Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Lauvain, 2017.

28) Michael AGUILAR, L'art de motiver, DUNOD, Paris, 2009, P03.

29) Mucha Laura, « la motivation des salariés et la performance dans les Entreprises », mémoire professionnelle, université Reims, 2010, p11.

30) Nathalie Oubrayie et Patrice Roussel, « Le soi et la motivation », LIHRE Université de Toulouse 1, notes n°345, 2001, P03

31) Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, « La communication interne des entreprises », 6ème édition, Dunod, Paris, 2010, p14.

32) Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, « La communication interne des entreprises », 7ème édition, DUNOD, Paris, 2014, P07.

33) Pascal Moulette, olivier, rouque, luctironneau, gestion des ressources humaines, 3éme édition, DUNOD, paris, 2019, 131.
34) Patrice ROUSSE, « la motivation concept et théories », Edition OMS, Paris, 2001, P 03.
35) Philippe Détrie-Catherine Broyer, la communication interne au service de management, 2ème édition, édition LAISONS, Paris, 2001, P55-56
36) Philippe Morel, « La communication d'entreprise », 4ème édition, Vuibert, Paris, 2009, P90.
37) Robert Vallerand et Edgar Thill, « Introduction au concept de motivation : Introduction à la psychologie De la motivation », éd Vigot, Québec, 1993, p 05.
38) Salvatore, Maugeri, THEORIES DE MOTIVATION AU TRAVAIL, les Topos, DUNOD, Paris, P 104.
39) Sylvie Grosjean, Luc Bonneville, « la communication organisationnelle : APROUCHES, PROCESSUS ET ENJEUX », CHENELIERE éducation, Canada, 2011, P 49.
40) Xavier MONTSERRAT, « comment motiver : viser la performance pour renforcer la motivation », éditions d'organisation, Paris, 2004, P 41.
41) ZwiSegal, Yves Duron, La motivation une compétence qui se développe, PEARSON, France, 2015, p 40. 61 Vallerand, R.J. et Thill, E.E, Introduction à la psychologie de la motivation, Editions études vivantes –Vigot, Québec, 1993, P 18.

- **Thèse et mémoire de magistère :**

42) FERRER Laetitia, Evaluation de l'efficacité de l'information préventive sur les risques majeurs destinée au Grand Public : Application au DICRIM, Thèse de doctorat : Géosciences de l'Environnement. Marseille : Ecole doctorale Sciences de l'Environnement, 2018, P33.
43) QI Yue, La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises - Etat des lieux et déterminants des pratiques, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Science de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France, 2012, P35.
44) TABET DERRAZ Imane ep CHIALI, « Système de rémunération et management de la performance des entreprises algériennes » thèse de doctorat en management des organisations à l'université de Tlemcen, 2013/2014, p 130.

45) TAIEBI Khadîdja, « La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes. Cas de l'E.NA.P et E.P.O », Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales, Oran, 2011, P 43.

46) Wisner THOMAS, MOTIVATION AU TRAVAIL DANS LES INSTITUTIONS PUBLIQUES ET L'EFFET DES FACTEURS CULTURELS : UNE ILLUSTRATION DANS LE CONTEXTE HAÏTIEN, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITE DES ANTILLES, Pointe-à-Pitre, 2016, P 39

47) YATIM Mohamed, « impact physique du travail sur la motivation des travailleurs », mémoire de magister en sciences économiques et science de gestion, Tlemcen, 2003, P71. 52 ZwiSegal, Yves Duron, La motivation une compétence qui se développe, PEARSON, France, 2015, P 45

48) Zarroki Mohamed amine, « culture d'entreprise et motivation des salariées : cas d'entreprise NAFTAL », Mémoire de magister en management options stratégie, Oran, 2011, P102

- **Articles :**

49) BEDAD Fouzia, BELGOUM Farid, « La motivation au travail- Cas : SONATRACH », Revue Organisation & Travail, Volume 5, N°3 (10), 2016, PP 145- 158.

50) Clermont Barnabé, « La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits », McGill Journal of Education, Vol. 29, No. 3, canada, 1980, PP 309-324.

51) Edward Comor, « HAROLD INNIS AND THE BIAS OF COMMUNICATION : Information, Communication Society », the Critical and Cultural Studies Commons, N 04, University of Western Ontario, 2022, PP 274-294.

52) Gadi Bensahla Ibtissem, « La communication dans l'entreprise Algérienne : un outil technique ou une pratique managériale », Revue algérienne d'économie et de gestion, N 10, Ed MCB- université d'Oran 2, 2016, PP 65-84.

53) M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcade, « Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation », Revu international : systémique, vol 10, N 05, DUNOD, France, 2020, PP 447-485.

54) MAHBOUB Leila, BELHOUCINE Abderrahim, « La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne », Revue des sciences économiques, de gestion et commerciales, N 18, 2017, pp 101à- 114.

55) Mhand Atlagh, Larbi Tamnine, Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public - Cas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essaide modélisation, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics– IJAFAME, Volume 2, Issue 6-1, Maroc, 2021, PP183 - 196.

56) Patrice ROUSSEL, LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES, Les grands auteurs en GRH, Aux Editions EMS, collection Références, Paris, 2001, PP03-20.

- **Site web :**

57) Eric Cobut, ASSOCIAATION BELGE DE LA COMMUNICATION INTERNE, «La communication comme instrument de motivation », (20/08/2019), disponible sur : <https://www.abci.org/blog/la-communication- comme-instrument-de-motivation.html, consulté le (10/05/2022, 14:30).

58) Journal de net [en ligne], Soigner sa communication interne : « motiver par la communication interne », (20/07/2077), Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml, consulté le (25/04/2022, 20:45)

59) Wafae Sabri, La motivation, un phénomène complexe et multifactoriel [en ligne], Disponible sur : <https://www.academia.edu/, (consulté le 13/05/2022).

Annexes

Annexe 01 : Questionnaire de l'étude.

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle , nous tenons à collecter un ensemble d'informations concernant la communication interne et son impact sur la motivation de personnel de l'entreprise, cela à travers votre collaboration en répondant à ce questionnaire de recherche, afin de requérir les opinions des employés ,nous vous remercions de répondre aux questions, tout en vous garantissant l'anonymat.

Ces données récoltées à la suite de votre participation seront utilisées uniquement à des fins scientifiques. Merci d'avance pour votre aimable collaboration pour l'enrichissement de cette présente recherche.

1. Données professionnelles :
   - Homme
   - Femme

2. Catégorie Age :
   - [20-30]
   - [30-40]
   - [40-50]
   - [>50 ans]

3. Niveau d'instruction :
   - Primaire
   - Moyenne
   - Secondaire
   - Universitaire

4. Ancienneté au travail :
   - [1-5ans]
   - [6-10ans]
   - [11-15ans]
   - [>15ans]

Axe 01 : la communication interne au sein de SONATRACH.

1. Que signifie la communication interne selon vous

Annexes

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	neutre	d'accord	tout a fait d'accord
Faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise.					
Ensemble des mécanismes fournis par l'entreprise afin d'intégré les collaborateurs					
Moyen d'expression au sein de l'entreprise					
Un outil d'amélioration de sentiment d'appartenance chez les employées					

2. Selon vous Quels sont les objectifs de la communication interne ?

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	neutre	d'accord	tout a fait d'accord
Informer le personnel					
Améliorer la performance des employés					
Répondre aux attentes des salariés					
Motiver les salariés					

3. Selon vous, quels sont les supports physiques utilisés pour la bonne diffusion de l'information au sein de votre entreprise :

Annexes

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	neutre	d'accord	tout a fait d'accord
Réunion					
évènementiel					
Séminaire					
Affichage					

4. Selon vous, quels sont les supports numériques utilisés pour la bonne diffusion de L'information au sein de l'entreprise :

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	neutre	d'accord	tout a fait d'accord
Info express					
Intranet					
Site web					
mailing					
Téléphone					
Journal d'entreprise					

5. Donnez votre degré d'accord ou désaccord par rapport à la communication interne au sein d'entreprise :

	Pas du tout d'accord	Plutôt d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
D'une manière générale, la communication interne dans votre entreprise est satisfaisante					
Le système de communication interne favorise-t-il les échanges entre collège					

6. Quelle est la source de la communication interne dans votre entreprise :

- La direction générale
- Direction de ressources humaines
- Service de relations public
- Service de communication
- Autre

Annexes

7. quelle est la forme de communication la plus utilisée au sein de votre entreprise ?

- ☐ communication ascendante
- ☐ communication descendante
- ☐ communication horizontale.

8. Vous avez déjà lancé une formation de communication interne au sein de votre entreprise ?

- ☐ oui
- ☐ non

Axe 02 : la motivation des cadres supérieurs

9. Donnez votre degré d'accord ou désaccord par rapport à la motivation au travail :

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	neutre	d'accord	tout a fait d'accord
Etes-vous motivé dans votre travail	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭

10. Que proposez-vous afin de remotiver le personnel démotivé ?

- ☐ implication des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise
- ☐ amélioration des conditions de travail
- ☐ Améliorer le système de communication
- ☐ La revalorisation des salaires
- ☐ Autre.

11. Selon vous, quels sont les facteurs qui démotivent les employés ?

- ☐ Faible salaire
- ☐ Manque de communication
- ☐ Stress, surcharge de travail
- ☐ Manque de transparence
- ☐ Autre

12. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans l'exercice de votre profession au sein de votre entreprise ?

- ☐ Statut social
- ☐ Promotion

Annexes

- Les conditions de travail
- Les avantages

Axe 03 : impact de communication interne sur la motivation au travail

13. donnez votre degré d'accord ou désaccord par rapport à l'impact de communication interne sur la motivation des employés :

	Pas du tout d'accord	Plutôt d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
La communication interne favorise la motivation					
La motivation des salariés contribue à la viabilité de l'entreprise					

14. Avez-vous des projets d'avenir pour améliorer la motivation des salariés à travers la communication interne ?

- Oui
- Non

Tables des matières

Table des matières

Sommaire…… I

Liste des tableaux…… III

Liste des figures ……..... V

Liste des annexes……..…….. VII

Introduction Générale…….……... 01

Chapitre I : la communication interne des entreprises…… 12

Introduction du chapitre……..... 13

Section (1) : Généralités sur la communication ……. 13

1. Historique…… 13

2. Définition de la communication …… 14

3. Les théories de la communication ……. 14

3.1. L'héritage du modèle cybernéticien et de la théorie mathématique de l'information : 14

3.1.1. Norbert Wiener et la notion de « feedback » …….. 15

3.1.2. Shannon et Weaver et le « bruit parasite » …… 16

3.1.3. Theodore M. Newcomb et le modèle ABX : …… 17

3.1.4. Le contexte et le processus de communication selon George Gerbner ……. 17

3.1.5. Le modèle SMCR de David Berlo …….. 18

3.1.6. John Matilda Riley : les prémices de la communication de groupe…….. 19

3.1.7. Wilbur Schramm et l'intercompréhension …… 20

3.2. De Lasswell a McLuhan : les premiers penseurs des médias : …….. 21

3.2.1. Harold D. Lasswell et le modèle des « 5w » ……. 21

3.2.2. Harold A. Innis et le biais de la communication…… 22

3.2.3. Marshall McLuhan et le « village global……. 23

4. Les enjeux de communication……. 23

Section (2) : la communication interne. …….. 25

1. Définition de la communication interne…… 25

2. Les dimensions de la communication interne…… 25

2.1. La communication interne opérationnelle…….. 25

2.2. La communication interne intégrative…… 25

2.3. l'organisation comme système de communication …… 26

3. Les circuits de communication interne…… 26

3.1. Le circuit hiérarchique……. 26

3.2. le circuit des instances représentatives…… 26

3.3. Le circuit de communication interne…… 27
4. Les techniques de communication interne…… 27
4.1. La communication interne classique…… 27
4.1.1. La communication directe…… 28
4.1.2. La communication médiatique…… 28
4.2. La communication interne digitale…… 28
4.2.1. La communication interne événementielle 29
5. Les types de la communication interne…… 29
5.1. La communication interpersonnelle…… 30
5.2. La communication de groupe…… 30
5.3. La communication de masse…… 31
6. Les réseaux de la communication…… 32
6.1. Réseaux centralisés…….. 32
6.1.1. Le réseau en étoile…….. 33
6.1.2. Le réseau en chaine…….. 33
6.1.3. Le réseau en Y…….. 33
6.2. Réseau décentralisées 33
7. Les volets de la communication…… 34
7.1. La communication descendante…… 34
7.2. La communication ascendante…… 35
7.3. La communication latérale…… 37
Section (3) : La stratégie de communication interne …….. 38
1. politique de communication, objectifs et stratégie…… 38
2. 2. La politique de communication…… 38
3. La démarche stratégique de la communication interne en entreprise…… 39
3.1. Analyse et diagnostic de la situation…… 39
3.2. Choix de positionnement…… 39
3.3. Choix des objectifs…… 40
3.4. Choix de cible…… 41
3.5. Le choix d'un message…… 42
3.6. Choix des moyens de communication…… 42
3.7. La planification des moyens…… 43
4. L'audit interne de la communication…… 44
Conclusion du chapitre…… 45
Chapitre II : La motivation au travail 46
Introduction du chapitre ……..... 47

Section (1) : aperçus et théories sur la motivation …… 49
1. Aperçu sur la motivation au travail…….. 50
2. La pluralité de théories sur la motivation…… 50
2.1 Les théories des besoins…… 51
2.1.1 La théorie des besoins de MASLOW…… 51
2.1.2 Théorie ERD d'Alderfer…… 52
2.1.3 Théorie des besoins acquis de McClelland…… 53
2.2 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité…… 54
2.3 Les théories de l'autorégulation et de la métacognition…… 55
2.3.1 La théorie bi-factorielle d'Herzberg…… 55
2.4 La théorie de caractéristique du travail d'Hackman et Oldham (1975, 1976,1980) …….. 56
2.5 Les théories du choix cognitif…….. 58
2.6 Les théories de l'autodétermination …… 59
3. L'importance de motivation…….. 61
Section (2) : les mécanismes de motivation …… 62
1. Définition de la motivation…….. 63
2. Motivation vs satisfaction…….. 64
3. Les caractéristiques de motivation…… 64
4. Quels sont les enjeux de la motivation…… 65
5. Les sources et origine de la motivation…… 66
5.1. La fixation et la communication des objectifs…… 66
5.2. La reconnaissance…… 67
5.2.1. Reconnaitre la personne…….. 67
5.2.2. Reconnaitre les résultats…….. 67
5.2.3. Reconnaitre l'effort…….. 67
5.2.4. Reconnaitre les compétences…….. 67
6. Comment la démotivation apparait-elle…… 68
7. Le processus de la motivation …… 68
8. La typologie des motivations …… 70
8.1. La motivation finale …… 70
8.2. La motivation instrumentale …… 71
8.3. La motivation de survie …… 71
9. Les stratégies de gestion de la motivation …… 72
Section 03 : lien entre la communication interne et la motivation des salariés…… 74
Conclusion du chapitre…… 80
Chapitre III : l'impact de la communication interne sur la motivation des employés au sein de SONATRACH AVAL Oran 81

Étude empirique

Introduction du chapitre……..... 82

Section (1) : Présentation générale de l'organisme d'accueil……. 83

1. Présentation SONATRACH …… 83

2. SONATRACH Aval …… 83

3. Les activités SONATRACH …… 83

3.1. L'Activité Exploration-Production (EP) …… 84

3.2. L'Activité Transport par Canalisation (TRC) …… 84

3.3. L'Activité Liquéfaction-Séparation (LQS) …… 84

3.4. L'Activité Raffinage & Pétrochimie…… 85

3.5. L'Activité Commercialisation…… 85

4. Organigramme d'entreprise SONATRACH…… 86

5. Politique RH et formation…… 86

6. La communication interne au sein de SONATRACH…… 87

7. Les objectifs de la communication interne …… 88

8. La place de communication interne au sein de SONATRACH…… 88

9. Les autres facteurs de motivation …… 89

Section (2) : Cadre méthodologique……..... 89

1. Présentation de la méthodologie de recherche…….. 89

2. La détermination de l'échantillon ……..... 90

3. L'élaboration et la structure du questionnaire…… 90

4. La méthodologie de traitement statistique des données…… 90

Section (3) : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats …… 91

I. Interprétation de la première partie : …… 91

1. Répartition de l'échantillon selon le sexe …… 92

2. Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge …… 93

3. Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction…… 95

4. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au travail…… 96

II. Interprétation de deuxième partie …… 97

1. Présentation de l'échelle de Likert …… 97

2. Interprétation de 1er axe de questionnaire « la communication interne au sein de SONATRACH » : 97

2.1. interprétationde signification de la communication interne …… 97

2.2. Interprétation des objectifs de la communication interne…… 99

2.3. interprétation des supports physiques utilisés pour la bonne diffusion de l'information au sein de SONATRACH…… 101

2.4. Interprétation des supports numériques utilisés pour la bonne diffusion de l'information au sein de l'entreprise 103
2.5. Interprétation de la communication interne au sein d'entreprise..... 104
2.6 Interprétation de la question N° (06) 106
2.7. Interprétation de la question N° (07)..... 107
2.8. Interprétation de la question N° (08)..... 107
3. Interprétation de 2ème axe de questionnaire « la motivation des salariés » 108
3.1. Interprétation de la question N° (09)..... 108
3.2. Interprétation de la question N° (10) 110
3.3. Interprétation de la question N° (11)..... 112
3.4. Interprétation de la question N° (12) 112
4. Interprétation de 3ème axe de questionnaire 113
4.1. Interprétation de la question N° (13)..... 113
4.2. Interprétation de la question N° (14)..... 115
III. Troisième partie : Test hypothèses..... 115
Conclusion du chapitre..... 117
Conclusion Générale..... 121
Bibliographie..... 129
Annexes..... XI

Résumé :

La communication interne aujourd'hui joue un rôle primordial dans le bon fonctionnement et le développement des entreprises, elle est devenue une fonction essentielle et indispensable qui contribue à l'implication de la motivation des salariés.

Notre recherche consiste à connaître l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH d'Oran, dans le cadre théorique, on s'est basée sur les théories de la communication, les généralités et la stratégie de la communication interne , les théories de la motivation, ainsi la relation entre la communication interne et la motivation des salariés.

Dans le cadre empirique on a élaboré une enquête quantitative par le biais d'un questionnaire, à cet effet nous avons pris un échantillon de 35 employés parmi 43 cadres supérieurs, On a utilisé le logiciel SPSS, Après avoir fait l'étude on est arrivée à conclure et a affirmé l'hypothèse H1 : la communication interne a un impact positif sur la motivation des cadres supérieurs.

Mots clés : Communication interne, motivation, employés, cadres supérieurs, SONATRACH.

الملخص:

يلعب الاتصال الداخلي اليوم دورًا رئيسيًا في الأداء السليم وتطوير الشركات، فقد أصبح وظيفة أساسية لا غنى عنها تساهم في مشاركة وتحفيز الموظفين . يتمثل بحثنا في معرفة تأثير الاتصال الداخلي على تحفيز الموظفين داخل شركة SONATRACH في وهران، في الإطار النظري وفي الفصل الأول، القسم الأول، كان الأول يعتمد على نظريات الاتصال، القسم الثاني ركزنا على عموميات الاتصال الداخلي وفي الأقسام 3 وضعنا استراتيجية الاتصال الداخلي، وحول الفصل الثاني، القسم الأول اعتمدنا على نظريات التحفيز، القسم الثاني اعتمدنا على لمحة عامة عن الدافع وآليات التحفيز في العمل، في القسم ثلاثة تحدثنا عن الصلة بين الاتصال الداخلي وتحفيز الموظف. في الإطار التجريبي، تم تطوير مسح كمي عن طريق استبيان، ولهذا الغرض أخذنا عينة من 30 موظفًا من بين 43 من كبار المديرين التنفيذيين، استخدمنا برنامج SPSS لأنه سهل الاستخدام ويحلل البيانات بطريقة دقيقة للحصول على نتائج دقيقة، وبعد الانتهاء من الدراسة توصلنا إلى استنتاج وأكدنا على الفرضية :h1 الاتصال الداخلي له تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي /تحفيز/ الموظفين /شركة سوناطراك