

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen
Département : Management
Spécialité : **management et stratégies Des entreprises**

Mémoire de Fin d'Etudes

L'impact de la communication interne sur la
motivation des salariés

Cas pratique : l'entreprise des travaux publics
bâtiments zizi chérif, Bejaia
« ETBPH,PI »

Présenté par :

Même. AHNOUDJ LYNDA

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1 Mr. BENBOUZIAN MOHAMED	Professeur	Président
2 Mr. SAIDI TAREK	Professeur	Encadreur
3 Mme. CHEKROUN MERIEM	MCA	Examineur

Année universitaire : 2020 / 2021

Résumé :

Au sein des organisations, la communication interne dépasse peu à peu son rôle de transmission d'informations pour devenir un véritable outil de management. Elle est ainsi capable d'apporter de nombreux bienfaits aux organisations et permet notamment d'avoir une influence positive sur le collaborateur, et ce de diverses manières. Le but de cette recherche est de montrer comment la communication interne parvient à influencer la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Pour cela, ce mémoire se compose de deux parties. La première reprend un cadre théorique lié aux deux concepts principaux : la communication interne, la motivation au travail. La seconde présente une approche théorique sur l'organisme d'accueil et les conclusions tirées par un questionnaire distribué aux différentes catégories socioprofessionnelles existant au sein de l'entreprise ETBPH.

Pour notre étude nous avons poursuivi une méthode quantitative, auprès des personnels de l'entreprise « ETBPH, PI », à partir d'un échantillon de (83 réponses) sur un questionnaire contenant 3 axes (données personnelles, communication interne et impact de communication interne sur la motivation des salariés)

Nous sommes arrivés au fait que la communication interne a une influence positive sur la motivation du personnel, développer une stratégie de communication interne permet d'améliorer la performance et la productivité de l'entreprise.

Mots clés :

Communication, entreprise, personnel, motivation, information, intégration, implication

Abstract:

Within organizations, internal communication gradually goes beyond its role of transmitting information to become a real management tool. It is thus capable of bringing many benefits to organizations and in particular makes it possible to have a positive influence on the employee, in various ways. The aim of this research is to show how internal communication manages to influence the motivation and the quality of the employee's work. To do this, this brief is made up of two parts. The first takes up a theoretical framework linked to the two main concepts: internal communication, motivation at work. The second presents a theoretical approach on the host organization and the conclusions drawn by a questionnaire distributed to the various socio-professional categories exist within the ETBPH Company.

For our study we pursued a quantitative method, with the personnel of the company "ETBPH, PI", from a sample of (83 responses) on a questionnaire containing 3 axes (personal data, internal communication and communication impact internal on employee motivation)

We have come to the fact that internal communication has a positive influence on staff motivation, developing an internal communication strategy improves the performance and productivity of the company.

Key words:

Communication, business, personnel, motivation, information integration, involvement.

ملخص

داخل المنظمات، ينتقل الاتصال الداخلي تدريجياً إلى أبعد من دوره في نقل المعلومات ليصبح أداة إدارة حقيقية. وبالتالي فهي قادرة على جلب العديد من الفوائد للمنظمات وتجعل من الممكن على وجه الخصوص أن يكون لها تأثير إيجابي على الموظف، بطرق مختلفة. الهدف من هذا البحث هو إظهار كيفية إدارة الاتصال الداخلي للتأثير على الدافع وجودة عمل الموظف. للقيام بذلك، يتكون هذا الموجز من جزأين. يأخذ الأول إطاراً نظرياً مرتبطاً بمفهومين رئيسيين: الاتصال الداخلي، والتحفيز في العمل. يقدم الثاني نهجاً نظرياً حول المنظمة المضيفة، وتوجد الاستنتاجات المستخلصة من الاستبيان الموزع على الفئات الاجتماعية المهنية المختلفة داخل شركة .ETBPH

النسبة لدراستنا، اتبعنا طريقة كمية، مع موظفي شركة "PI، ETBPH"، من عينة (83 إجابة) على استبيان يحتوي على 3 محاور (البيانات الشخصية، الاتصال الداخلي والتواصل، تأثير داخلي على تحفيز الموظف)

لقد توصلنا إلى حقيقة أن الاتصال الداخلي له تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين، وتطوير استراتيجية اتصال داخلي يحسن أداء وإنتاجية الشركة.

الكلمات الدالة:

الاتصالات، الأعمال التجارية، الموظفين، التحفيز، تكامل المعلومات، المشاركة.

Dédicace

En témoignage de ma profonde reconnaissance, je dédie ce modeste travail :

A toi, papa, mon bonheur de vie, sans qui je n'aurais rien pu faire, tu as illuminé mon chemin et m'as soutenue jusqu'au bout.

A toi, maman, ma petite lumière, qui as su être là, à chaque fois que j'en ai besoin. Ta présence m'est toujours d'une aide royale.

A mes frères et sœurs qui ont toujours su me remonter le moral malgré la distance qui nous sépare.

Ma spéciale dédicace est à mon mari, à mon bras droit. MASSI, tu m'as toujours rappelée à quel point je comptais pour toi, tu m'as toujours poussée à aller loin dans mes études, à persévérer et réaliser mes rêves.

Je dédie pareillement ce travail à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de mon mémoire y compris mes chères amies.

Remerciements

Je remercie le bon Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné du courage, volonté et la détermination pour récolter le fruit de ce modeste travail après tant de sacrifices et de souffrances.

Tous mes remerciements à mon directeur de recherche monsieur SAIDI TAREK, qui m'a toujours encouragé à donner le meilleur de moi-même, m'a encadré avec du sourire et de la bonne humeur. Je ne saurais le remercier assez.

Je remercie pareillement ma famille, mon époux pour son soutien moral son aide et pour son encouragements.

Je tiens à remercier tous les enseignants qui ont assuré ma formation universitaire. Sans oublier le personnel de l'entreprise « ETBPH » qui m'ont orienté et aidé durant ma recherche.

Liste des abréviations

CI	Communication Interne.
ERP	Entreprise Resource Planning.
SRH	Service Ressources Humaines.
DRH	Directeur Ressources Humaines.
ETBPH	Entreprise des Travaux Bâtiments Public et Hydraulique.

Liste des tableaux

Tableau 1: listes des informations incontournables et optionnelles indiqués sur le journal interne	15
Tableau 2: Les objectifs opérationnels selon les critères SMART.....	26
Tableau 3: Types d'objectifs opérationnels de la communication interne et leurs significations.	26
Tableau 4: Les critères qui influence la prise de la décision de communication	28
Tableau 5: le tableau de bord des actions de communication.....	29
Tableau 6: La répartition de l'échantillon selon le sexe	80
Tableau 7: La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	82
Tableau 8: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	83
Tableau 9: Répartitions de l'échantillon selon niveau d'étude	85
Tableau 10: La répartition de l'échantillon selon leurs perceptions a la signification du mot communication	87
Tableau 11: La répartition des effectifs selon les moyens classiques de communication utilisés pour diffuser l'information	89
Tableau 12: La répartition de l'effectif selon les moyens modernes de communications utilisés pour diffuser l'information	91
Tableau 13: répartition de l'échantillon selon le type d'outils les plus préférés.....	92
Tableau 14:l'intégration des nouveaux moyens de communication	95
Tableau 15: la motivation de personnel au sein de l'entreprise « ETBPH, PI ».	97
Tableau 16: la participation à la prise de décision et l'intégration de personnel dans l'entreprise.	99
Tableau 17 : La relation entre la communication interne et l'amélioration des relations internes.....	101

Tableau 18: répartition des effectifs selon leurs perceptions sur la relation entre la stratégie de la communication interne et la motivation de personnel.....	102
Tableau 19 : répartition de l'effectif selon leurs perceptions de l'impact de manque de communication sur le moral de personnel.....	104
Tableau 20: répartition de l'échantillon selon leurs perceptions concernant la motivation de personnel au sein de l'entreprise « ETBPH, PI ».....	106

Liste des figures

Figure 1: processus de communication.....	11
Figure 3: les outils écrits traditionnels de la communication interne	14
Figure 4: les expressions faciales en communiquant un message.	22
Figure 5: Séries de stratégies et de plan ad hoc.....	24
Figure 6:Schéma de communication selon N.WIENER.....	33
Figure 7: La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow.....	44
Figure 8: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le sexe.....	81
Figure 9: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	82
Figure 10: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	83
Figure 11: Représentation graphique des niveaux d'instruction de l'ensemble de l'échantillon.....	84
Figure 12: Représentation graphique sur le degré d'engagement d'utilisation des outils de communication par l'entreprise « EBTPH-PI ».....	85
Figure 13: Représentation graphique de l'impact de ces moyens sur les relations internes et la cohésion des groupes.....	87
Figure 14: Représentation graphique par rapport à la signification du mot communication pour les salariés.	89
Figure 15: Représentation graphique de la perception des personnels vis-à-vis la réception de l'information au bon moment.....	90
Figure 16: Représentation graphique des moyens classiques de communication utilisés pour diffuser l'information.....	91
Figure 17: représentation graphique des moyens contemporains de communication les plus utilisés pour diffuser l'information	93
Figure 18: représentation graphique pour déterminer les genres des contacts au sein de l'entreprise	95

Figure 19: la satisfaction du personnel par rapport au système de communication adopté au sein de leur administration.....	97
Figure 20: représentation graphique de la motivation de personnel au travail	80
Figure 21: représentation graphique des mesures initiatives que l'entreprise propose pour motiver ses employés.....	82
Figure 22 : la stratégie de la communication interne et la motivation des salariés.	84
Figure 23: représentation graphique de la perception de l'ensemble d'échantillon sur les objectifs de la communication interne	85
Figure 24: représentation graphique des perceptions de personnel sur l'impact de manque de communication sur le moral de personnel	87
Figure 25: représentation graphique de la perception des effectifs sur l'importance de la motivation au sein de l'entreprise « ETBPH,PI ».....	88

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 1 : la communication interne	6
Section 1 : Un aperçu sur la communication dans l'entreprise.....	7
Section 02 : la communication interne dans l'entreprise.....	10
Section 03 : L'influence réciproque entre les ressources humaines et la communication interne	
Chapitre 2 : Eléments et théories de motivation	40
Section 1 : La notion de motivation.....	42
Section 02 : la communication interne comme une source de motivation dans l'entreprise.....	60
Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête	65
Section 01: Présentation de l'entreprise et son système de communication interne adopté.	65
Section 2 : la méthodologie de l'enquête	74
Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats.....	79
Section 1 : analyse des donnés	80

Section 2 : l'interprétation des résultats du questionnaire et vérification des hypothèses 108

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

Introduction générale

Introduction générale

« La motivation est un processus d'activation du comportement. C'est le moteur, la force qui pousse les individus à agir ».

La communication interne étant l'une des appropriations et déclinaisons de la communication d'entreprise, est explicitement définie comme moyen de conception et de création de l'information. Cette dernière est globalement déterminée comme matière première de décision, qu'elle soit au sein de l'entreprise ou bien aux abords de celle-ci. Elle se définit comme un constituant d'un système intégral d'organisation des transactions de l'information et des échanges reliant de multiples éléments de l'entreprise. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. (NICOLE D'ALMEIDA, THIERRY LIBAREAT, 2014, page.6).

La communication interne étant un facteur clé de succès de l'organisation et d'une importance immense, c'est grâce à elle que l'organisation et ceux qui fournissent leurs forces de travail peuvent coopérer ensemble, échanger d'information, s'engager à prendre des décisions, se motiver puis accroître son sentiment d'appartenance et enfin contribuer à atteindre les objectifs globaux.

On attend d'un meilleur système de communication interne, qu'il annonce aux salariés sur toutes évolutions de l'entreprise, ses gains, ses pertes, son CA, son marché. Cette atteinte concerne autant l'administration et la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise autour d'une solidarité et d'une collaboration collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire.

Avoir Une meilleure stratégie de communication interne, accroît la cohésion entre les catégories socioprofessionnelles, et réunir tous les acteurs de l'entreprise autour d'une solidarité collective, les évolutions de l'organisation et des changements à guider ; afin de motiver les salariés car un personnel motivé à l'intérieur fait une entreprise animée à l'extérieur. La communication interne n'a de légitimité que si elle sait faire preuve de professionnalisme et

d'intelligence économique et sociale. (Ibid.)

En outre une telle stratégie permet de rapprocher les dirigeants et salariés pour une meilleure écoute bilatérale et de répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information donc, un tel manager doit mettre en place un plan de communication et doit tenir les salariés au courant de tout ce qui se passe à l'intérieure de son entreprise, cela va permettre aux employés de se sentir valorisés et estimés de leurs organisation ce qui va et les impliqués et les motivés d'une manière ou d'une autre à participer pleinement au sein de l'entreprise et défendre leurs entreprise en cas d'une crise et faire plus d'efforts pour atteindre ses objectifs globaux. « L'objectif est de satisfaire le salarié afin que celui-ci apprécie son travail, se sente intégré et ait pleinement conscience de sa fonction et de sa nécessité au cœur d'une structure » (JEAN-BAPTISTE BRES, page.4)

La motivation du personnel est l'élément clé de la réussite d'une entreprise. En effet La principale particularité de la communication interne ne réside pas dans la technique utilisée, mais dans la cible. Il ne s'agit pas de convaincre un client, mais de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. L'objectif est de satisfaire le salarié, afin que celui-ci apprécie son travail, se sente intégré et ait pleinement conscience de sa fonction et de sa nécessité au cœur d'une structure. Il est, désormais, évident pour tous que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble.

Dans les années 1960, LEWIN est l'un des premiers à s'intéresser à la motivation des salariés au travail. Selon lui, il faut conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer le niveau de rendement. Ensuite, de nombreuses études ont vu le jour à ce sujet, c'est alors qu'on a pu comprendre que la motivation était d'une importance considérable pour les organisations.

Selon Potocki-MALICET : « La motivation est un stimulant à l'action tant en quantité qu'en qualité d'action. Elle se traduit chez les salariés par une grande variété de comportements. La prise en compte des désirs et des aspirations par les entreprises, leur impose à les considérer tels que les salariés cherchent à les vivre et non pas seulement tels que, l'entreprise à intérêt qu'ils s'expriment. La motivation au travail est, en effet, un ressort important d'une compétition devenue mondiale ». (POTOCKI-MALICET, 1997, P.27)

La problématique de la communication rejoint celle de la mobilisation des ressources humaines et particulièrement celle de management participatif, la communication reste au

centre de la gestion des ressources humaines. (Jean-Pierre CITEAU, 2002, p.160, 161).

Notre étude envisage à solutionner la question qui porte sur la manière par laquelle l'entreprise Algérienne utilise la communication interne pour la motivation de son personnel, l'impact de cette motivation sur les salariées. Le travail de recherche que nous allons élaborer s'inscrit dans une perspective sociale et tente de répondre aux besoins des salariées au niveau de l'entreprise Algérienne.

En tant qu'étudiants en management, le choix du thème l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel au sein de l'entreprise est tout à fait lié avec notre formation. La communication interne constitue l'une des préoccupations majeures des dirigeants d'entreprises. Pour pouvoir évaluer et suivre le système de communication adopté par les dirigeants en toute équité, transparence et responsabilité afin d'attendre les objectifs.

Plusieurs études antécédentes ont été menées sur ce thème, et cela au niveau national et international, on illustre comme exemple :

- ✓ Thèse de doctorat en science de gestion, présenté par ANNE MURER à Paris 1 Sorbonne en 2006 « perception de la communication interne et motivation au travail, le cas d'un établissement public ».
- ✓ Thèse professionnelle en vue d'obtenir le titre certifié niveau 1 : manager de la stratégie commerciale dirigée par FLORIANE GOUACHE « comment la communication interne peut-elle contribuer au bien-être des salariés tout en ayant un impact sur la communication externe et la marque employeur, le cas de l'entreprise SANOFI AVENTIS ».
- ✓ Mémoire de master en communication à finalité spécialisé en stratégie de communication et media présenté par ADRIEN MAIYEUR sous la direction de ERIC COBUT en 2016 « impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur ».
- ✓ Thèse de doctorat en sciences de gestion, dirigée par ABDELLAH THIRNO sous la direction de FRANCK BRILLET en 2012 à Tours « impact des technologies de l'information et de la communication »

- ✓ mémoire de master 2, présenté par: HAMMACHE Anissa ;, HOCINI Fatima et HAMOU Fadila, « La communication interne comme facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise », cas de l'entreprise Cevital.
- ✓ Thèse professionnelle en vue d'obtenir un master professionnel en sciences de gestion, présenté par SIDIBE OUMAR en 2014: « la communication interne comme source de motivation dans l'entreprise, cas de l'assistance aéroportuaire de mali ».

Toutes ces études antérieures citées précédemment, ont comme objectif commun de savoir à quelle dimension la communication interne peut influencer le processus motivationnel de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que nous avons élaboré une recherche portant sur le thème « l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise **de« travaux bâtiments publics et hydraulique zizi chérif »**

Quel est l'impact de la communication interne au sein de l'entreprise sur le la motivation des salariés ?

A l'effet d'apporter une réponse à notre question principale, nous avons jugé important de poser les questions secondaires suivantes :

- ✓ la communication interne peut-elle créer un impact positif sur les relations internes entre l'administration et le personnel dans l'entreprise Algérienne ?
- ✓ Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise « ETBPH » ?

Pour répondre à cette problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : les outils de communication interne utilisés au sein de l'entreprise favorisent l'intégration des salariés et améliorent les relations internes.
- **Hypothèse 2** : la communication interne est un facteur de motivation au travail.

L'objectif majeur de ce travail de recherche est d'analyser l'influence des bonnes pratiques de la communication d'entreprises sur la motivation des salariés au sein d'entreprise), ainsi que sa la satisfaction de tous les employés.

Afin de mieux éclaircir certains points concernant notre objectif de recherche nous avons adopté un plan de travail qui contient quatre chapitres a savoirs :

Le premier et le deuxième chapitre sont réservés à littérature sur le sujet et l'approche adoptée(le premier est réservé pour les généralités sur la communication internes et cependant le deuxième sur la motivation interne).

La deuxième partie est pratique, elle comporte un chapitre consacré à la présentation et la justification des choix méthodologiques. Un autre chapitre est réservé à l'analyse et l'interprétation des résultats.

Chapitre 01

La communication interne

Chapitre 1 :

La communication interne

1.1 Introduction

En considérant que l'organisation est une existence sociale, elle se constitue d'un groupe de personnes qui est formé de différentes communautés pour fournir le maximum d'efforts dans les différents domaines. La communication interactive entre les collaborateurs est l'élément le plus essentiel dans le mouvement et la dynamique de la collectivité, dont le travail ne peut se faire sans cette dernière et on ne peut imaginer en tant qu'une personne pouvant réaliser un objectif de projet sans le sens d'appartenance et de sécurité. En l'absence de cette dernière, le travail est suspendu, les instructions également et interrompt l'échange de l'information, il n'y aura ni émetteur, ni récepteur et non plus le feed-back qui contient les résultats de l'estimation des travaux.

La communication est une action qui autorise et favorise la transmission et la réception de message et le faire comprendre d'une personne à un autre ou d'un groupe d'individu à un autre quelle que soit de nature social ou culturelle, Alors, la discussion, les débats, les instructions, les réunions, et les notes de service ou d'information représentent les outils de la communication pour transmettre les idées et l'information pour les autres (KEBAILI Hayet,2011).

Présentement, toutes les entreprises algériennes Quelle que soit leurs taille, commencent à mettre en place des stratégies de communication interne qui améliorent le climat social de l'entreprise ainsi assurer un bon fonctionnement externe et l'atteinte des objectifs fixés car l'un complète l'autre, et leurs managers savent que leurs richesses et leurs succès pose entre autre par l'échange et le dialogue avec leurs salariés, c'est pour cela que la communication interne occupe une place importante dans les entreprises.

Chapitre 1 : la communication interne.

Pour mieux comprendre comment la communication interne contribue-t-elle dans la motivation du personnels, il est primordiale de comprendre tout d'abord la notion de la communication interne cela on s'intéressant à l'historique de la communication, sa place, ses types, ses circuits et son objectif au sein de l'entreprise.

Section 1 : Un aperçu sur la communication dans l'entreprise.

1.2 La nature de la communication :

La communication peut être définie comme le processus par lequel un émetteur adresse un message à un destinataire tout en confirmant qu'il est bien assimilé .la communication peut se faire oralement, par écrit ou avec des gestes et mimique faciale. Être un bon communicateur nécessite d'avoir certaines qualités comme la capacité d'écoute, savoir écrire, lire et discuter .la communication implique l'échange et la compréhension des messages ; cette transmission est réussi lorsque le récepteur comprend absolument le message de l'émetteur. (Bergeron, Pierre G, 2004.p.439).

1.3 Les types de la communication :

1.3.1 Communication interne et communication externe

- ✓ la communication **interne** dans l'entreprise sois formelle ou informelle, verticale ou horizontale ; aide l'entreprise à fonctionner rentablement, Son utilité n'est plus à prouver.

La communication interne est l'ensemble des activités de communication destinées aux employés d'une entreprise ou d'une organisation en instaurant un climat favorable de travail et une confiance partagé entre les membres de l'organisation. (DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques, 2013, p 01)

- ✓ la communication **externe** c'est l'ensemble des techniques de communication permettant de diffuser un message, d'informer ou promouvoir les activités de l'entreprise auprès du publique, optimiser son image par des moyens médiatiques, donc la communication externe est tournée vers le grand public situer à l'extérieure de

Chapitre 1 : la communication interne.

L'entreprise, sans oublier quelle agit dans la stratégie de coopération et d'alliance industrielle.

1.3.2 La communications verticales et communication horizontale

La communication interne peut être de type :(Marie Hélène, 2001, P66).

✓ verticale :

selon la voie hiérarchique la communication peut être descendante quand les messages partent de la direction destinés au cadre inférieurs puis aux exécutants autrement dit aux échelons inférieurs suivant la voie hiérarchique ;ce type de communication se trouve entravée lorsque par exemple, la confiance entre le cadre supérieure et son employés n'existe pas et quand l'entreprise contient plusieurs niveaux hiérarchiques.

Ascendante c'est l'inverse de la première c'est à dire quand l'information parte de la base et remonte au sommet .la transmission de niveau inférieur au supérieur a pour objectif de fournir aux cadres supérieurs des informations de premières plan sur les condition de l'exploitation qui sont très importantes pour la prise de décision.

✓ horizontale ou transversale :

C'est un échange réciproque des messages et des informations entre des personnes d'un même niveau hiérarchique ou d'un même échelon ; entre des départements et services divers par exemple du service ressource humain à celui de finance

1.3.3 La communication formelle et informelle

✓ la communication formelle :

Est organisée selon des procédures strictes par l'organisation suite une voie hiérarchique sois descendante ou ascendante établie à fin de garantir le bon fonctionnement de ses processus, par exemple il arrive que un directeur prévient ses vice-présidents d'une transformation de la ligne de conduite ou aux orientations de l'organisation.

Avoir seulement une communication formelle au sein de l'entreprise n'est guère suffisante pour la faire fonctionner efficacement, il faut donc la compléter avec la communication informelle.

Chapitre 1 : la communication interne.

✓ La communication informelle :

Ce type peut être entre des personnes sans lien hiérarchique ou fonctionnel entre elles ou entre les services et les employés ; son but principal est de satisfaire un besoin sociale puis atteindre l'objectif de l'organisation. Elle permet l'ajustement mutuel nécessaire au fonctionnement de toute entreprise. En appliquant cette communication l'organisation gagne en réactivité et en flexibilité ; par exemple un employé du service finance peut contacter un autre du service contrôle de la qualité pour lui faire part des dernières nouvelles. (GILLE BRISSEY et CHRISTIAN KONKUYT, 2008, p 156).

Section 02 : la communication interne dans l'entreprise

1.1 Historique de la communication interne :

Le mot « communiquer » vient de « communicare » veut dire « mettre en commun », il a la même origine que le mot « commun » qui signifie le « partage responsable ». Même si les entreprises ne disposent des structures ou des fonctions qui portent sur la communication interne cependant cette dernière existe depuis des années dès 1753, Ainsi débute l'article que Denis Diderot consacre au mot dans l'Encyclopédie, et qu'il rédige personnellement « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Elle remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan), transmettre (des informations, un savoir un métier, expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise) ».

Les premiers termes de la communication interne sont en relation étroite avec l'apparition des journaux d'organisation il y a un siècle de cela, en suite il y a eu l'émergence des comités d'entreprise ou le chef d'organisation est tenu d'informer son personnel sur l'activité et la situation de l'organisation, on ajoute aussi l'apparition des premiers supports d'information interne

Dans la période entre 1968 et 1980 il y a eu l'obligation de faire participer et informer le personnel de l'encadrement, qui concernait au début que les grandes organisations. Après 1982 c'est la dynamisation d'expression et l'obligation d'informer les salariés sur le contenu de l'organisation et les actions d'amélioration des conditions de travail, dans ce cas cette obligation est généralisée pour atteindre les petites entreprises qui ont plus de 200salariés. Depuis quelques années on remarque que la communication interne se rapproche de plus en plus de la fonction de management. (D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, 2007, P11)

1.2 Définition de la communication interne :

« La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Elle remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan), transmettre (des informations, un savoir un métier, expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise) ». (WESTPHALEN Marie-Hélène, 2001, P.01).

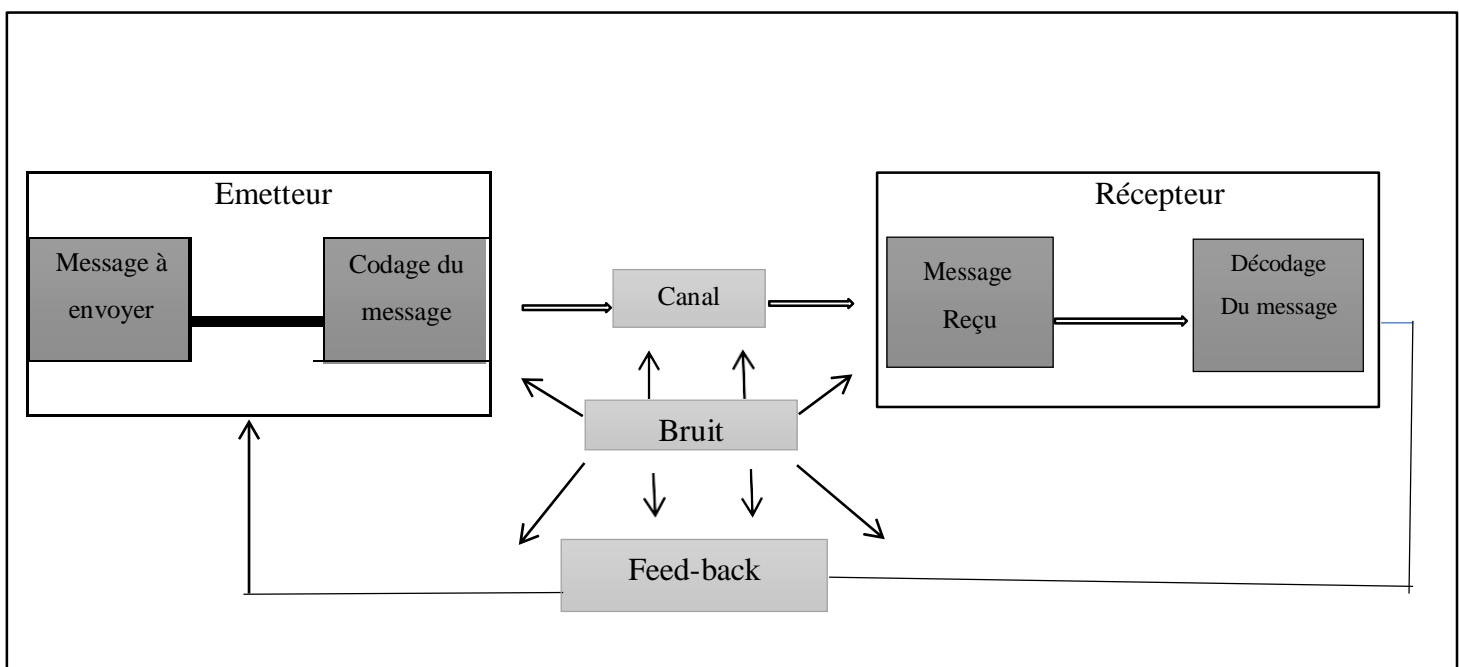
Chapitre 1 : la communication interne.

Dans une entreprise, travailler c'est communiquer car les salariés ne peuvent pas se motiver à travailler efficacement sans communiquer ; cette échange a une influence intense sur la relation entre l'employé et l'entreprise .**communiquer, c'est créer du lien** ; c'est pour cela que l'organisation évalue au fur et à mesure l'efficacité de son communication interne. (Jean-Marc DECAUDIN ET Jacques IGALENS, 2017, p54).

1.3 Le processus de communication

La communication consiste à transmettre et recevoir des messages entre deux éléments qui sont l'émetteur « qui » et le récepteur « à qui » ; ces derniers cherchent à obtenir une information sur une interrogation donnée, ce processus nécessite l'intervention de certains éléments interdépendants indiqués dans le schéma suivant :

Figure 1: processus de communication



Source: (Stephen Robbins, Timothy Judge, 2018, P381)

Chapitre 1 : la communication interne.

- ✓ **L'émetteur ou la source** ; Celui qui transmet une idée à une autre personne ou un groupe.
- ✓ **Le codage** ; L'ensemble de signes, geste et de règles, , que l'émetteur choisi et qui sont susceptible à comprendre par le destinataire.
- ✓ **Le message** ; L'ensemble informations et symboles émis par l'émetteur à un récepteur, ce message peut être transmis oralement, par écrit ou d'une manière non verbale.
- ✓ **Le décodage** ; L'interprétation du message codé et le rendre compréhensible.
- ✓ **Le canal** ; Est l'ensemble outils et moyens situé entre la sortie de la source et l'entrée du destinataire qui sont utilisés par un émetteur pour transmettre un message.

On distingue deux types de canaux :

- ✚ Canaux formels : Chemins de communication mises en place par l'entreprise, dans le but d'échanger et partager des informations liées à l'activité professionnelle des employés.
 - ✚ Canaux informels : La transmission des messages d'une manière spontanée selon le choix de l'individu.
- ✓ **Le récepteur** ; Celui qui reçoit le message.
 - ✓ **la rétroaction ou le feed-back** ; C'est l'évaluation de la compréhension du message. Elle désigne le processus dont le récepteur réagit et répond au message reçu.
 - ✓ **Le bruit** ; Ensemble des parasites venant détruire le transfert du message, comme le blocage d'information ou la non compréhension de vrai sens du message émis. Pierre G. Bergeron, « La gestion moderne Une vision globale et intégrée », (Gaëtan Morin, 4eme édition, 2004, P440)

1.4 Les finalités de la communication interne :

La communication interne est d'une importance considérable pour tous les membres d'une entreprise car elle assure quatre fonctions principale : l'information, la motivation, l'expression des émotions et la cohésion.

- ✓ La communication fournit les informations (par exemples les objectifs à court, moyen et long terme, Les résultats, l'environnement de l'entreprise...) dont les individus ont besoin, au bon endroit et au bon moment ,pour faciliter la prise de décision et pour bien comprendre les mécanismes d'entreprise .

Chapitre 1 : la communication interne.

- ✓ Une politique de communication sert en premier lieu à améliorer le climat de travail qui contribue à son tour à la motivation, la reconnaissance du personnel et développement d'un sentiment d'appartenance chez les employés. Un salarié informé est déjà un employé satisfait, et donc motivé.
- ✓ Pour l'ensemble des employés, les groupes de travail représente une source essentielle d'interactions sociales. au sein du groupe, ces interactions s'imposent comme un outil fondamental, qui leur permet d'exprimer leurs insatisfactions et leurs craintes. Donc elle représente un canal privilégié pour l'expression des émotions et la satisfaction des besoins de sociabilité.
- ✓ Sa dernière fonction est de construire un esprit d'équipe, est renforcer la cohésion en améliorant la qualité des relations sociales au sein de l'organisation et de les consolider. la cause principale d'une faillite c'est lorsque les collaborateurs ne se sentent pas reconnus, ni considérés par les managers.
- ✓ La communication interne est considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en négliger pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation, planification, organisation, prise de décision, la surveillance. (Stephen Robbins, Timothy Judge, 2018, p380.)

1.5 Les modalités de la communication interne :

Les membres d'un groupe exploitent essentiellement trois grandes méthodes de communication : orale, écrite et non verbale.

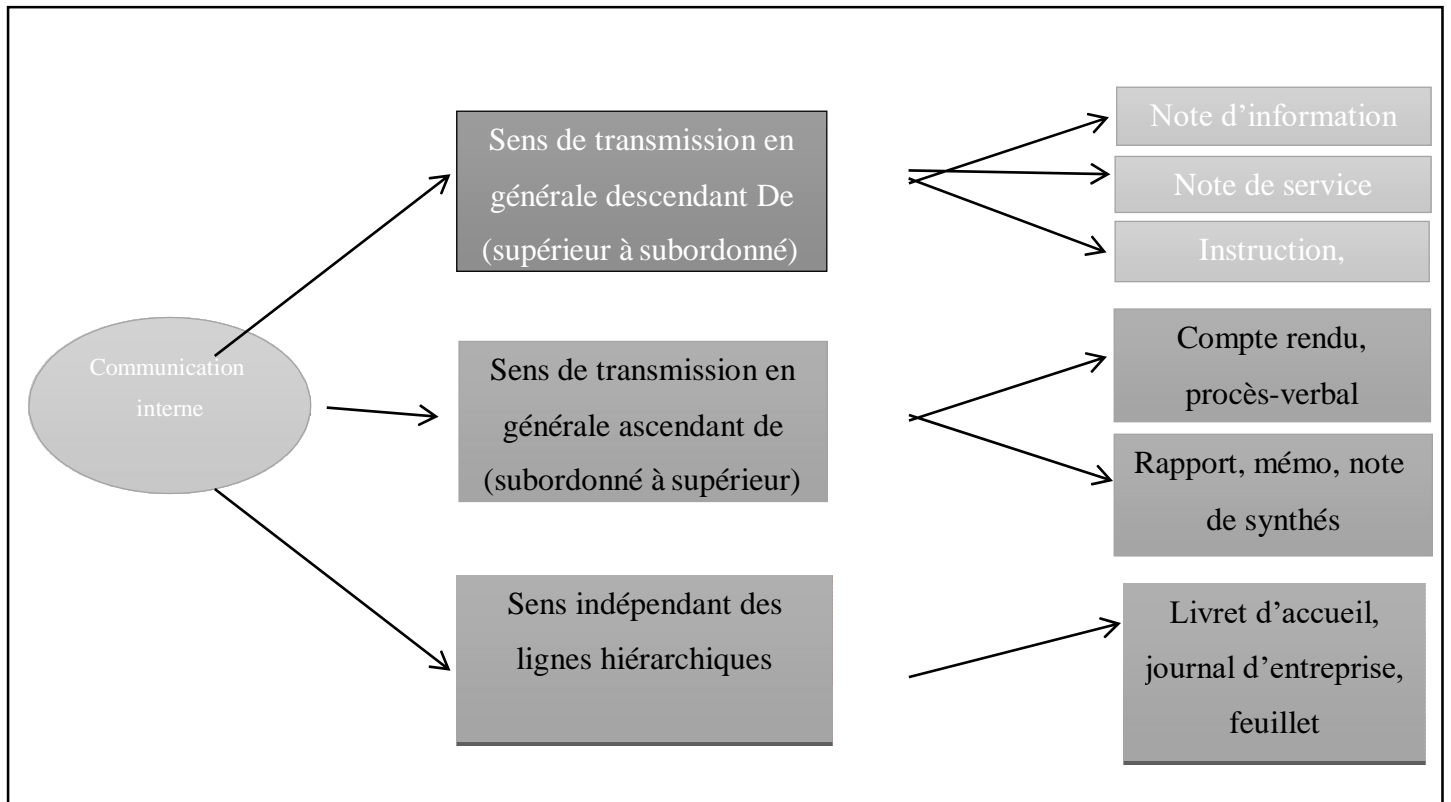
1.5.1 La communication écrite

Au sein d'une entreprise, l'écrit comme une modalité de communication interne reste le vecteur parfois essentiel et toujours important parmi les réseaux relationnels qui y existent ; cette forme s'effectue par les lettres, emails, journal interne, ou de n'importe moyen consistant de transmettre des symboles, chiffre, mots sous forme graphique.

Chapitre 1 : la communication interne.

1.5.1.1 Les outils traditionnels de la communication interne

Figure 2: les outils écrits traditionnels de la communication interne



Source : (O. Girault, 1996,P.6).

✓ **Note d'information**

Une note d'information c'est un document interne vise à faire circuler des informations venant de la direction aux employés concernés, comme une date de réunion par exemple. (O. Girault, 1996, p. 07)

✓ **Note de service**

Une note de service donne des consignes à un ou plusieurs subordonnés donc c'est une sorte de communication hiérarchique en vue de préciser des ordres et des règles à suivre.(ibid.)

Chapitre 1 : la communication interne.

✓ Rapport

Un rapport (ou une note d'étude) propose des solutions et des alternatives pour résoudre un problème, il a pour but l'analyse approfondie d'une situation pour préparer une décision de la part de l'autorité responsable. (Ibid.)

- Une note de synthèse résume une documentation.

✓ Le journal interne

Est l'un des grands outils classiques de la communication interne, aujourd'hui il est très répandu par la majorité des grandes entreprises. Ce journal aide à concilier les missions d'information et de communication au sein d'entreprise, il présente les objectifs et les stratégies de l'organisation pour que l'employé les connaisse, qu'il garantisse sa place dans l'entreprise et avoir le sentiment d'appartenance ; ce moyen suit aussi l'évolution de l'entreprise, les opérations effectuées puis l'avancement des projets par exemple. (ÉRIC COBUT et CHRISTINE DONJEAN, 2015, p. 151).

Tableau 1: listes des informations incontournables et optionnelles indiqués sur le journal interne.

Les incontournables	Les optionnelles
-L'actualité de l'organisation (information).	-L'histoire de l'organisation
-Les événements qui ponctuent la vie de l'organisation (communication)	-La responsabilité sociétale, le mécénat, le sponsoring
-La stratégie de l'organisation.	-Le courrier des lecteurs
-Les résultats et objectifs	-Le carnet familial (mariage, naissances,...)
-La vie des salariés, nominations et promotions	-Les loisirs, les petites annonces, la détente
-Les grands projets et leurs acteurs	
-Les projets et l'actualité des ressources humaines	
-Les innovations, nouveaux produits, nouveaux marchés, nouveaux contrats	

Chapitre 1 : la communication interne.

-L'environnement et la concurrence, la vie, du secteur d'activité	
---	--

Source : (ÉRIC COBUT et CHRISTINE Denjean), 2015, p.151)

✓ **Les lettres**

Pourquoi choisirait-on d'écrire une lettre et de l'imprimer avec toutes les technologies offertes à notre disposition ? Parce que les lettres laisse une trace vérifiable et éternelle qui peut être utile pour traiter des situations données ; contrairement aux emails, parfois il est difficile de joindre les documents pour des causes de compatibilité de logiciels. (Stephen Robbins et Timothy Judge, p.387).

1.5.1.2 Les tendances récentes(NTIC)

✚ La communication face aux technologies de l'information

Les technologies de l'information et de la communication ont radicalement modifié les moyens de communication dans les organisations. Elles progressent le suivi des performances et permettent aux collaborateurs d'être au courant des différentes situations d'entreprise ainsi la prise de décision efficace, elles favorisent aussi l'échange d'information entre les employés, les collaborateurs n'ont pas besoin d'être assis à leur bureau, ordinateurs, pour communiquer avec d'autres membres de l'organisation.

Les NTIC ont connu trois évolutions qui semblent affecter d'une façon particulière les échanges internes managériales : les réseaux informatiques, les liaisons sans fil et les systèmes de management du savoir.

✚ Les étapes du développement du numérique

- ✓ La fin des années 1990, l'utilisation des messageries électronique par les entreprises.
- ✓ En 1995, l'apparition des réseaux intranet.
- ✓ La messagerie d'organisation devient mobile à la fin des années 1990 avec l'apparition du BlackBerry puis des smartphones.
- ✓ L'entreprise s'équipe d'outils d'audio et visioconférence.
- ✓ L'apparition des « Wickis » au début des années 2000, sur le modèle Wikipédia.

Chapitre 1 : la communication interne.

Des blogs de dirigeant se créent dans la décennie 2000.

- ✓ A partir des années 2010, l'usage du « Web2.0 » s'étend. Regroupement des intranets pour former des portails. les réseaux sociaux d'entreprise (RSI) voient le jour... (Thierry libaert,2018).

A. Les présentations PowerPoint

PowerPoint est un logiciel de présentation diaporama qui facilite la communication grâce à un assemblage des mots, illustration et image qui attirent l'attention des auditeurs et permettent de simplifier une situation ou idée complexe. on en distingue aussi les inconvénients : ces présentations sont impersonnelles, mal utiliser et ennuyeuses (**Stephen Robbins et Timothy Judge , p387**).

B. Le courrier électronique (e-mail)

Outils de transmission et de réception des documents réaliser par ordinateur en utilisant internet, il est le plus répondu au sein des entreprises vu la facilité de son fonctionnement, un simple clic permet de transmettre un message ; ce dernier peut être rédigé, corriger, et enregistrer en un temps record, avec moindre de cout.

Plus de 3.1 milliard de comptes e-mail dans le monde, il s'échange dans les entreprises en moyenne de 105 e-mails par jour. D'ailleurs une étude récente a prouvé que l'on est plus concentré sur une tache lorsque l'on n'est pas interrompu par les e-mails. (Ibid.)

C. Le journal électronique

Ou encore e-journal ,est considéré comme une nouvelle technologie de la communication au sein des entreprises ,ce journal est publié sur internet, son avantage réside dans le fait que l'organisation peut mettre en commun toutes sortes de vidéos, photos ou textes qui sont à l'accès de tous les collaborateurs avec la capacité de commenter. cet outils permet de réduire les couts de papier et de l'impression avec une bonne circulation des informations.(**ibid.**)

D. Intranet

C'est un réseau interne de transmission d'information, qui relie entre les différents sites de l'entreprise, inaccessible de l'extérieur, ce réseau repose sur une architecture « client-

Chapitre 1 : la communication interne.

serveur » c'est-à-dire mettre en dialogue les deux personnes, le premier pour gérer la présentation et l'autre pour réaliser le traitement demandé. le réseau assure la transmission des messages entre le demandeur et le serveur

L'intranet permet le partage des documents, l'échange des données informatisées et en suite la coopération et la collaboration entre les salariés de l'entreprise puis le renforcement de la solidarité de ces derniers.(GILLES BRESSY et Christian konkuyt,2018,P.170).

E. Slack, au cœur de la communication d'entreprise

Est un outil collaboratif, lancée en février 2014 qui améliore en toute transparence les transmissions entre les collaborateurs ,ce logiciel permet l'échange des messages très rapidement par canaux de discussion ouverts ou fermés, entre deux ou plusieurs personnes, également il conserve une trace de tous les échanges . Il se caractérise par la facilité de son utilisation, il prend la forme d'une simple application à ouvrir sur un ordinateur.

F. Les réseaux sociaux d'entreprise

Un réseau social d'entreprise ou RSE est l'un des tendances récentes de communication interne qui permet l'accélération de la circulation de l'information entres les collaborateurs. Il regroupe les employés, et a pour objectif d'encourager et de favoriser la collaboration, la transmission, le partage entre les individus au travers des fonctionnalités dites sociales.

Objectif :

- ✓ Stimuler la collaboration des salariés, et étaler une forme de conception et d'intelligence fédérative mutualiser
- ✓ Valoriser et mis en pratique les compétences des collaborateurs
- ✓ Faciliter la phase d'intégration de nouveaux collaborateurs
- ✓ Développer une relation directe entre les niveaux hiérarchiques, et une bonne intégration des salariés chacun est source d'information.

1.5.2 La communication orale

La communication orale est un moyens d'échange le plus naturel et le plus ancien au sein d'une entreprise. Les conversations, les tête- à- tête, les discussions du groupe constituent quelques-unes des outils les plus fréquents. Les individus au sein de l'organisation peuvent

Chapitre 1 : la communication interne.

échanger des informations sur leur environnement, leur travail et sur eux-mêmes ainsi développer relation de proximité adaptée pour des messages très personnalisés et très individuels. Le savoir écouter et le savoir parler sont indispensables pour une bonne maîtrise de la réunion et de la relation téléphonique, ils constituent deux éléments importants au sein de la communication interne dans les organisations.

A. L'entretien

On se trouve dans une situation d'interaction et transmission verbale d'un message fortement personnalisés entre deux personnes ou plus qui se trouvent en contact, face à face en fonction d'un but fixé auparavant. Cette technique vise à comprendre et accepter un message ainsi créer un climat favorable de travail dans le but de renforcer la motivation des collaborateurs et leurs confiance. Cet entretien vise à évaluer le travail d'un salariés, responsabiliser un employé dans une mission particulier...

« ...dans une phase d'incessantes mouvements et transformations, sous la contrainte des marchés et de la crise, les entreprises font face à une incapacité croissante à « faire société ». Ces questions de lien, de proximité, n'ont jamais été aussi aigues dans le monde du travail. Il est temps de « refonder la communication de l'entreprise » dans le sens de l'échange et du dialogue interne pour retrouver la cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait mais aussi pour stimuler l'envie de faire les choses ensemble, de coopérer. » (ÉRIC COBUT, CHRISTINE don jean, 2015,P. 156).

B. La réunion

Les Réunions s'organisent entre deux participants ou plus, elles peuvent être formelles ou informelle, ces interactions permettent de traiter collectivement un ou plusieurs problèmes ou d'avancer d'une situation donnée

On cible différentes formes de réunions internes selon leur finalité

- **Réunion d'échange ou d'information** : Un responsable et une quinzaine de personnes s'y rassemblent pour échanger des informations interpersonnelles et traiter des situations de manière à déboucher sur des actions concrètes.

Chapitre 1 : la communication interne.

- **Visite de relation** : Sa finalité est de créer des contacts, rencontrer les membres, recueillir des informations ascendantes et analyser et commenter les informations venant de la direction par le responsable de service.
- **Journée de réflexion** : Elle consiste à aborder d'une manière interactive les aspects de fonctionnement des différents services, ainsi d'apporter une vision neuve sur certaines interrogations liées à la réalisation du travail.(ibid.) Cette réunion peut combiner des ateliers de travail et une partie informative.

C. La visioconférence

La visioconférence permet de rassembler les employés de zones géographique complètement dispersées. Ce genre de communication leur donne la capacité de se voir, dialoguer et discuter avec les autres interlocuteurs de la conférence, en minimisant les couts de voyage. (Stephen Robbins, Timothy Judge, 2018, P .387).

D. Le théâtre d'entreprise

Le théâtre d'entreprise comme outils de communication orale au sein de l'organisation, né dans les années 80 au Québec, il s'est popularisé en Europe plus particulièrement en Belgique et en France.

Cette forme a pour objectif d'illustrer des scènes de la vie quotidienne d'entreprise et d'amener le personnel à y réfléchir et d'agir sur des situations concrètes ; ce jeu poursuit un objectif et mettre en place une catharsis collective qui met les problèmes sur la table d'une manière amusante et invite les employés à réagir et trouver des solutions en réduisant d'autant le délai global, les couts de la formation et en même temps le risque de distorsion dans la transmission de celle-ci. Le public est nécessairement invité par un animateur spécialisé à interpréter le spectacle et manifester son accord avec les enseignements. (Ibid.)

E. Le téléphone

Le téléphone comme un mode efficace de communication, apporte beaucoup des avantages de la réunion, on peut avoir une réponse immédiate, rapide et efficace. Toutefois, un message téléphonique peut être omis très facilement. Les appels téléphonique peuvent être planifiés ou spontanés, formels ou informels, entres les collaborateurs d'entreprise. (Ibid.).

Chapitre 1 : la communication interne.

1.5.3 La communication non verbale

La communication non verbale, ou la communication corporelle, est un mode de communication n'ayant pas recours aux mots, il correspond aux messages transmis par les gestes, la posture, les mouvements du corps, l'intonation de la voix, les expressions du visage et la distance physique entre l'émetteur et récepteur.

Le langage corporel exprime toujours quelque chose « aidez-moi je ne supporte plus la solitude », et qu'aucun de nos geste n'est jamais accidentel, ces mouvements sont rarement conscients, ils transmettent directement notre état d'esprit. En termes d'exemple, un **haussement d'épaules** exprime l'indifférence, un **tapotement des doigts** traduit l'impatience et un **clin d'œil désigne** la connivence, et **La ventilation** le réflexe de ventilation peut se remarquer par le geste de glisser les doigts entre le col de sa chemise (polo, t-shirt, pull ou tout autre vêtement) et son cou afin d'écarter le tissu de sa peau. Cet acte est généralement engendré par le stress et prescrit l'insatisfaction et la contrariété de l'individu envers une idée ou un fait présent sur place ou bien l'entourant

Ce langage véhicule deux messages importants qui sont : l'estime d'un individu envers un autre et l'intérêt qu'il attribue à ses points de vue. Si on valorise un supérieur à l'autre ; la gestuelle, les mouvements du corps, comme croisement des jambes ; refléterons la désinvolture et la décontraction.

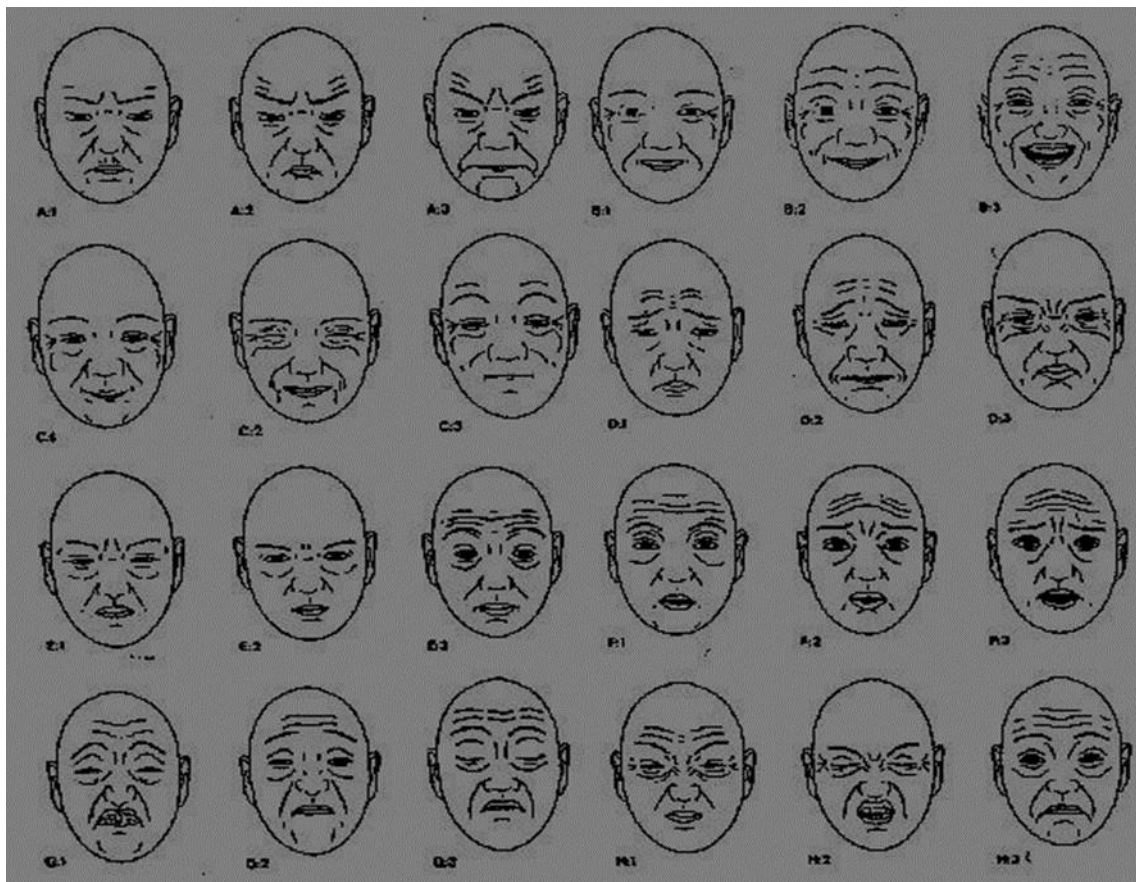
Se baser seulement sur le non verbal peut entraîner des erreurs, c'est pour cela qu'il faut combiner le mouvement du corps avec les paroles. Car, une fois la relation est élaborée avec la parole que le non verbale adopte un véritable cheminement et sens, ainsi considéré comme complément de ce qui a été évoqué et dit, un indicateur de discours et de propos

Lorsque on analyse le compte rendu d'une réunion par exemple, l'impact des propos tenus est moins ressenti que si l'on avait assisté ou pouvoir visionné la réunion en vidéo. Car la communication non verbale n'est pas enregistrée. On perd donc l'insistance portée sur un mot et l'accentuation des phrases qui peuvent changer le sens d'un tel ou tel message, ça pourra dénoter de l'agressivité ou une attirance sexuelle, d'un autre sens, ça désignera que l'individu n'apprécie pas ce qui est dit.

Chapitre 1 : la communication interne.

En terme de **distance physique**, la manière par laquelle les individus se positionnent vis-à-vis d'autrui nous rapporte une idée précise, par exemple la distance appropriée à une rencontre professionnelle en France est généralement correspondante à celle d'une relation personnel ou intime en Amérique du Nord. Si les distances physique requises entre les individus ne sont pas respectées, ça pourra dénoter de l'agressivité ou une attirance sexuelle, d'un autre sens, ça désignera que l'individu n'apprécie pas ce qui est dit.(Ibid.P.389)

Figure 3: les expressions faciales en communiquant un message.



source :https://www.cairn.info/loading.php?FILE=MARD_PSYI/MARD_KRAUT_2009_01/MARD_KRAUT_2009_01_0121/MARD_KRAUT_2009_01_art06_img002.jpg

1.6 Stratégie et plan de communication interne

1.6.1 La stratégie de la communication interne :

Est l'art de gérer, d'accorder et de mettre en synergie les différents modes de communication existant dans l'organisation pour atteindre les objectifs globaux de de

Chapitre 1 : la communication interne.

l'entreprise, parmi eux la cohésion interne et la motivation des salariés. (DECAUDIN Jean - marc, 1995, P.39-46).

La stratégie de communication interne est donc une démarche primordiale pour de nombreuses raisons :

- ✓ L'établissement d'un cadre en plus de la planification et la coordination de la communication.
- ✓ Elle représente un moyen capital, déterminant la continuité dans la mesure où elle définit les choix principaux et permanents de la communication.
- ✓ Elle est considérée comme étant un instrument de contrôle puisque l'on ne peut approuver les résultats de l'action communicationnelle qui si l'on a préalablement défini les objectifs. (Ben Amara RANIA, 2011, P.10).

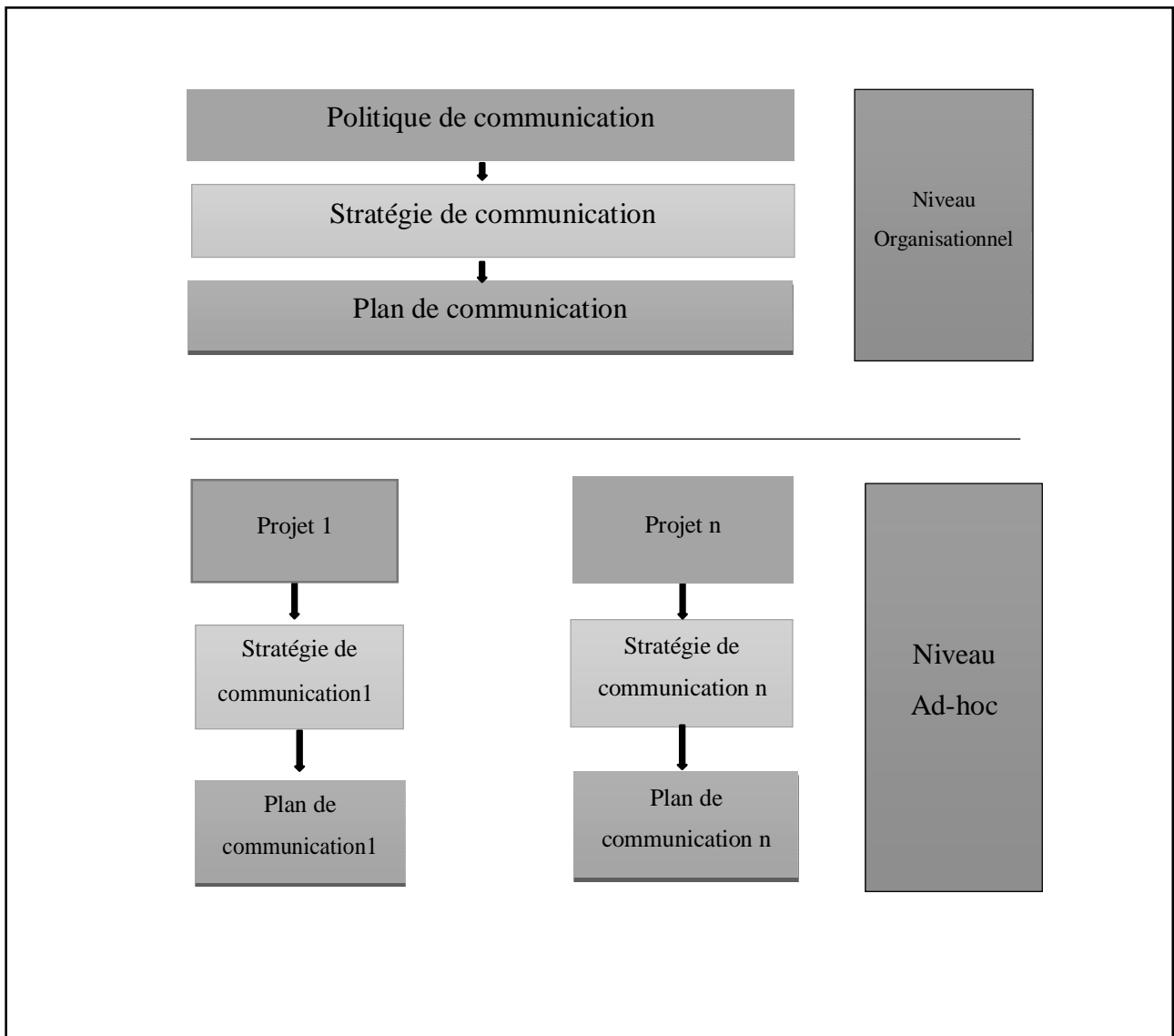
On distingue deux niveaux de communication de la stratégie de communication interne : le niveau organisationnel et niveau ad hoc (direction, service, projets ...)

- A. **Au niveau organisationnel** : l'objectif de cette stratégie est de faire connaître la politique globale et les objectifs généraux de l'entreprise ainsi la politique de communication interne de cette dernière. Elle vise à une prise de connaissance plus adéquate, dans le processus de compréhension et d'adhésion de la politique communicationnelle et organisationnelle.

En fonction de cette stratégie, un plan de communication globale sera élaborer, et une série d'actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs, sera mentionnée dans le plan.

- B. **Au niveau ad hoc**, l'objectif de la stratégie de communication et son plan, est d'échanger des informations sur un projet ou un objectif opérationnel au sein de l'entreprise. les stratégies et les plans seront évolués, dans le respect de la politique de communication de l'organisation.

Figure 4: Séries de stratégies et de plan ad hoc.



Source :(COBUT et LAMBOTT, 2011,p.106)

1.6.2 Plan de communication

Communiquer avec efficacité n'est pas envisageable sans un minimum d'organisation dans sa démarche. Pour réussir cette action rien ne vaut l'élaboration d'un plan de communication interne ; parfaitement formalisé. La communication doit être cohérente avec d'autres communications déclinées par l'entreprise, communication financière, communication marketing, communication environnementale. Le plan de communication interne, dénote

Chapitre 1 : la communication interne.

l'esprit que la direction souhaite donner à sa communication interne. (Jean-Marc DECAUDIN et Jacques IGALENS, 2017, p.71).

1.6.2.1 Élaborer un plan de communication interne

Le plan de communication interne résulte d'une méthodologie, quelle que soit le niveau envisagé, organisationnelle ou ad hoc

Selon ÉRIC COBUT et CHRISTINE DONJEAN, l'élaboration d'un plan de communication peut être résumée comme suit :

✓ Étape 1 : Déterminer le champ d'action

A ce stade, le cadre de la mission confiée par le commanditaire ou la direction générale, les moyens alloués, les effets recherchés et la contrainte, doivent être examinées par le communicateur.

✓ Étape 2 : Constituer un groupe de pilotage

Le communicateur met en place un groupe de pilotage, afin de concevoir, mettre en œuvre et garantir le bon suivi du plan de communication interne.

La composition de ce groupe varie en fonction de la nature du projet de communication, il peut comprendre :

- Un responsable du management
- Un représentant de la DRH
- Les experts de la thématique traitée

Pour des motifs d'opportunité, les représentants syndicaux peuvent être aussi associés dans la préparation de la communication.

✓ Étape 3 : Établir le diagnostic

Il s'agit de diagnostiquer les enjeux, les risques, les attentes, et les facteurs de résistance au niveau des publics visés.

Chapitre 1 : la communication interne.

On utilise dans cette démarche des outils comme, analyse SWOT, l'enquête par questionnaire, le focus groupe et l'observation.

✓ Étape 4 : déterminer les objectifs

Il s'agit, des objectifs opérationnels de la communication, qui doivent répondre au critère SMART.

Tableau 2: Les objectifs opérationnels selon les critères SMART

ACRONYME	SIGNIFICATION	EXPLICATION
S	Spécifique	Il est clairement exprimé
M	Mesurable	Il est quantifiable. Ses résultats sont observables
A	Acceptable	Il est orienté vers l'action
R	Réaliste et réalisable	Il est possible de le réaliser
T	Limité dans le temps	Un délai d'exécution est fixé

Source : (Éric Cobut, Christine Donjean, 2015, p. 40).

Tableau 3: Types d'objectifs opérationnels de la communication interne et leurs significations.

Types d'objectifs	Signification
Information	Faire connaître une mesure, une directive (ex : expliquer la législation sur le bien-être)
Action	Amener les collaborateurs à adopter un comportement (ex : mener une campagne visant à éteindre les lumières en quittant le bureau...)
Rectification	Démentir une rumeur sur un sujet
Compréhension	Expliquer la motivation d'une décision
Attention /intérêt	Susciter l'intérêt des collaborateurs sur une problématique particulière
Adhésion	Susciter l'approbation, obtenir l'adhésion des collaborateurs sur les valeurs de l'organisation

Chapitre 1 : la communication interne.

Sensibilisation	Sensibiliser, convaincre, motiver les collaborateurs par rapport à une Thématique
-----------------	---

Source : Guide des communicateurs fédéraux de la fonction publique belge-COMM collection N 18-2010 – www.fedweb.belguim.be

✓ **Etape5 : Identifier les publics cibles**

Pour chaque objectif (le tableaux des objectifs précédant), les publics sont ainsi identifiés. Ces publics sont généralement, les collaborateurs soit dans leur ensemble ou répartis par département ou fonction.

Les organisations syndicales constituent un autre public interne.

✓ **Etape 6 : Définir le message**

Dans cette étape, le communicateur définit les idées du message à transmettre vers les publics cibles. Ces idées vont contribuer, à décliner un message cohérent, conforme aux thèmes recherchés, objectifs et réaliste.

A cet égard, SIMON SINEK attire l'attention sur le fait que, le message porte toujours sur le « quoi », il néglige souvent le « pourquoi », par le pourquoi on veut pas dire le profit, bien mais bien le but.

La stratégie de la communication interne se diffère en fonction des objectifs fixés, caractéristique des publics et le contexte. Ainsi selon les catégories de personnel, les cadre, les salariés...etc.

Le moment « quand », dans la communication est très important, lorsque un évènement important ou une décision concernant la vie de l'entreprise et qui a un effet direct sur les individus au sein de l'organisation, est prise, le moment auquel la communication aura lieu, fera que celle-ci sera plus ou moins bien transmise.

Deux démarches puissent coexister, quelle que soit l'orientation stratégique adoptée : la démarche **proactive** et la démarche **réactive**.

Chapitre 1 : la communication interne.

- **L'approche proactive** est la plus encouragée, vu qu'elle est de nature à informer d'une manière continue et en temps opportun les collaborateurs, sur l'avancement des projets ou la réorganisation de leur entreprise et aussi la probabilité d'accepter la décision ainsi que sa mise en œuvre s'en trouve grandement facilitée.

Exemples de communication proactive

- Accompagner chaque projet, en avancement, d'un volet de communication.
 - Informer les collaborateurs sur toute situation ou opération concernant le fonctionnement de l'entreprise, par le biais numérique (blogs, réseaux sociaux).
 - Citer les thématiques les plus importantes sur lesquelles il y a lieu de communiquer d'office.
- ✓ **Étape 8 : Décider les actions et choisir les canaux de communication**

A cette étape, les actions et les vecteurs de la communication seront décidées par le communicateur. Voici un aperçu sur les critères qui influence sa décision :

Tableau 4: Les critères qui influence la prise de la décision de communication.

Critères	Actions et vecteurs
Effet recherché	S'il s'agit de convaincre, privilégier le vecteur oral
Caractéristique du public	S'il s'agit des cadres, utiliser le magazine qui leur est Destiné
Degré d'urgence	En cas d'urgence, diffuser l'information par voie électronique ou via le média social interne
Economie des moyens	Chaque fois que cela est possible, recourir aux moyens Electroniques
Contexte	S'il s'agit de prôner les valeurs d'innovation, de modernité, privilégier les médias sociaux

Source :Cobut et Lambotte, 2011 , p120

✓ **Étape 9 : Élaborer le tableau de bord**

Pour assurer le bon suivi des actions, le communicateur doit les intégrer dans un tableau de bord Comme suit :

Chapitre 1 : la communication interne.

Tableau 5: le tableau de bord des actions de communication.

pourquoi ?	Public ciblé (pour qui ?)	Description des actions de communication (quoi ?)	Personne ou service chargé de l'application (Qui ?)	Degré de priorité	Date De Début Et de fin De la réalisation	Suivi de la mise en œuvre de la mesure (tache à réaliser (comment ?)	Moyens nécessaires (budget ...)	Indicateur D'évaluation
------------	---------------------------	---	---	-------------------	---	--	---------------------------------	-------------------------

Source :(ibid.P.120)

✓ **Étape 10 : Évaluer le plan de communication**

Cette évaluation, vise à vérifier la fiabilité du plan de communication et que ce dernier déroule conformément aux prévisions puis mesurer les effets obtenus.

Pour évaluer la conformité, deux indicateurs peuvent être intervenir :

- Les indicateurs de **processus** (throughput), (Par exemple, le temps mis pour transmettre un message au public ciblé)
- Les indicateurs de **prestations** (output), (Par exemple, le nombre de messages transmis au récepteurs durant une certaine période) (ÉRIC COBUT et CHRISTINE DONJEAN, 2015, p. 40).

1.7 Les obstacles à une communication efficace

A. Le filtrage

Désigne la manipulation de l'information par l'émetteur pour qu'elle soit reçue favorablement pour le récepteur .le manager filtre le message, lorsque ce dernier annonce a son patron ce qu'il assure que ce dernier souhaite entendre. C'est une pratique fréquente dans les entreprises, car l'information transmise à la direction doit être reformulé et synthétisée par les

Chapitre 1 : la communication interne.

Collaborateurs, de manière à réduire la surcharge d'information. Les intérêts personnels des collaborateurs chargé de cette synthèse, déterminera l'aspect de filtrage.

Le nombre d'échelons hiérarchique de l'entreprise et la culture de l'entreprise vont décider l'intensité de filtrage, c'est à dire plus la hiérarchie est complexe, plus cette intensité augmente, dans un autre sens, lorsque l'entreprise adopte un comportement collaboratif et participatif, le problème de filtrage se diminue.

B. La perception sélective

Les collaborateurs, dans le cadre d'un processus de communication et lors de l'étape de décodage, entendent et comprennent en fonction de leurs attentes, intérêt, cultures, motivations et selon d'autres caractéristiques personnelles de l'individu.

C. La surcharge d'information

Situation qui arrive lorsque la quantité d'information reçue excède la disposition limitée de traitement du récepteur.

Par exemple un responsable ressources humaines, voyagé en mission, qui, de retour chez lui, découvrirait six cents nouveaux messages, télécopies, publications professionnelles dans sa boîte de réception. Des données qui deviennent pratiquement impossible à traiter et à assimiler, il peut décider de mettre certaines de côté, ou de les ignorer carrément. Dans tous les cas, ça résulte une perte d'information et une communication moins efficace.

D. les émotions

L'humeur de récepteur influence l'interprétation du message reçu, être triste ou heureux, optimiste ou pessimiste, maussade ou euphorique, on comprend toujours le même message de deux manières différentes. Des émotions qui affectent l'efficacité de la communication.

Dans ces cas-là, l'affectivité prend le pas sur la rationalité et l'objectivité.

E. Le langage

La culture, l'âge, l'éducation, motivation font partie des variables qui peuvent influencer le langage d'un individu et le sens qu'il donne aux mots.

Chapitre 1 : la communication interne.

Dans une organisation, les individus sont généralement d'origine diverses et ne communiquent pas tous de même manière, donc chacun peut développer son propre jargon ou langage technique au sein de son service .ainsi le langage des supérieurs risque de mystifier les salariés. Il faut garder à l'esprit que la pratique d'une langue commune n'implique pas la pratique d'un langage uniforme. Le destinataire cernerait une aspiration et tendance à penser que les allocutions utilisées définissent les mêmes conceptions chez le destinataire. Une idée totalement fautive et cela n'entraîne que la diminution du cercle d'échange. De ce fait, la possibilité d'avoir un aperçu de la manière par laquelle chacun manie la langue, réduit cet aspect de difficulté et d'obstacles. (STEPHEN ROBBINS, MARY Coulter et DAVID DICENZO, 2017, p436).

1.8 Comment surmonter les obstacles à la communication ?

A. Utiliser le feed-back

Dans un processus de communication, Le feed-back peut prendre une forme verbale ou non verbale selon le cas .La cause de nombreuses difficultés de communication au sein d'une entreprise, est le malentendu et la méprise. Ces problèmes ont une chance de diminuer si le manager met à profit la boucle de feed-back du processus de communication.

Ce feed-back peut mettre en place des outils comme le questionnement direct et le résumé d'un message, par exemple, le manager pose certaines questions au interlocuteur afin de s'assurer que son message est bien transmis.il peut aussi demander à ce dernier de reformuler le message à sa manière.

B. Simplifier le langage

Les responsables doivent choisir leur vocabulaire et reformuler leurs messages d'une manière à les rendre compréhensibles pour les récepteurs. Ils doivent prendre en compte les cultures, les origines et les caractéristiques personnelles des individus au sein de leur entreprise. Il faut savoir que la communication n'est efficace qu'à partir du moment où l'échange est à la fois transmis et compris.

Chapitre 1 : la communication interne.

C. Pratique l'écoute active

Communiquer, c'est avant tout savoir écouter. L'écoute active, elle également nommée l'écoute bienveillante consiste à écouter l'autre attentivement, avec respect et empathie, et rechercher activement le sens de ce qu'il dit afin que ce dernier s'exprime en toute liberté, sans pression et crainte.

L'écoute active se trouve favorisée lorsqu'on ressent de l'empathie envers l'émetteur, cette empathie facilite la compréhension du contenu réel du message.

D. Contenir ses émotions

Les émotions peuvent brouiller et fausser la communication. Un bon manager doit être rationnel et il doit contrôler ses sentiments avant de communiquer et avant de prendre des décisions importantes. (Ibid.p.439).

1.9 Les principales théories de la communication. SELON (Gilles BRESSY et CHRISTIAN KONKUYT, 2018, P.160-165).

1.9.1 Le modèle linéaire de Shannon et Weaver(1949) (V.infra, P.154)

Selon Shannon et Weaver « le meilleur transmetteur est (...) celui qui code le message de sorte que le signal ait précisément les caractéristiques statistiques optimales qui soient le mieux adaptées au canal à utiliser, ce qui en fait maximalise l'entropie du signal (ou du canal pourrait-on dire) et rend ce dernier égale à la capacité du canal », Le modèle positiviste de Shannon, crée dans un cadre industriel (Bell Téléphone pour ces téléphones et ses télégrammes.

1.9.2 Le modèle de la communication de masse de H.D.LASSWELL (1930)

Appelé aussi modèle des 5W, Selon H.D.LASSWELL, on peut décrire « convenablement une action de communication en répondant aux questions suivantes » WHO SAYS, WHAT, TO WHOM, THROUGH WHICH Channel WITH WHAT EFFECT?

Chapitre 1 : la communication interne.

Cet auteur considère la communication comme un processus d'influence et de conviction à caractère autoritaire, et il s'intéresse à la communication de masse. Dans ce modèle-là, la rétroaction est exclue et le côté sociologique et psychologique de transmission n'est pas pris en compte.

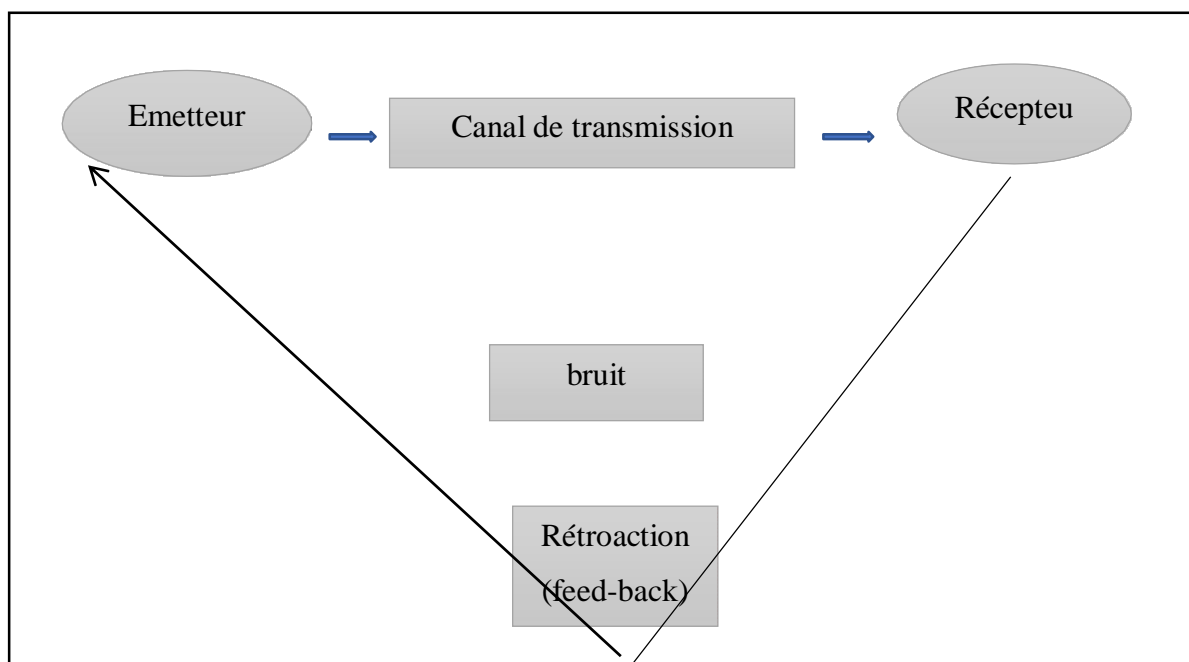
1.9.3 Le modèle cybernétique de Wiener

Norbert Wiener est l'un des créateurs de la cybernétique « la science de la communication et de la régulation chez l'être vivant ou la machine », selon lui, la communication joue un rôle primordial car « la société peut être comprise seulement à travers une étude des messages et des « facilités » de communication dont elle dispose ».

« Dans cette nouvelle optique, une société c'est une communauté d'hommes créée et soutenue par un ensemble d'habitudes de communications, dont une culture et un langage communs constituent les éléments essentiels ».

Le message ne doit pas être seulement transmis, mais échangé : la rétroaction (feed-back) correspond à la réaction du récepteur au message transmis et à son retour vers l'émetteur est donc important à la communication interne.

Figure 5:Schéma de communication selon N.WIENER.



Source : (ibid.p.162)

Chapitre 1 : la communication interne.

Cette boucle de feed-back, est une boucle circulaire d'information qui peut soit amplifier les tendances (rétroactions positives) soit les limiter (rétroactions négatives)

1.9.4 Le modèle de l'échange langagier de R. Jakobson

Roman Jakobson, linguistique, conçoit un modèle du message dans la communication verbale, en suivant le modèle de Shannon. Ce modèle contient six facteurs : l'émetteur, le message codifié, récepteur, contexte (condition sociales), le code, et la liaison physique et psychologique entre le destinataire et le destinataire.

A. Les 3 premières concernent la relation

- **La fonction expressive** : « Elle vise à une expression directe de l'attitude de sujet à l'égard de ce dont il parle ». Elle informe sur l'état d'esprit de l'émetteur et son désir d'exprimer des points de vues ou des sentiments (« Ce n'est pas possible ! » ; « On y croit ! »).
- **La fonction conative** : Permet à celui qui transmet le message d'agir sur le récepteur (inciter à écouter, à émouvoir, à agir) dans une situation donnée au sein de l'entreprise. Comme dans le cas dans une communication interne (« Vous devez réagir ! » ; « Arrêtez ça »).
- **La fonction phatique** : Cette partie vise à provoquer et garder le contact en cours de communication (« Tu vois ? » ; « Comprends-tu ? »).

B. Les 3 suivantes concernant le contenu de la communication

- **La fonction métalinguistique** : Cette « fonction de traduction » consiste à donner des informations sur le langage du message et à expliquer le code lui-même « Qu'entendez-vous par arbitraire ? » « Vous savez ce qu'est un VRP ».
- **La fonction référentielle** : Elle vise à expliquer le contexte, au cadre d'un message, à ce dont on parle (événementiel, culturel, social, personnel, etc.). (« la tornade venait de passer »).
- **La fonction poétique** : Il s'agit de l'aspect du message dans la mesure où elle a une importance esthétique distinctive liée au choix des termes, au courtoisie ou à la fantaisie du vocabulaire.

Chapitre 1 : la communication interne.

Contrairement à l'école de Palo Alto, R. Jakobson ne prend pas en compte les interactions entre les personnes qui communiquent.

1.9.5 L'école de Palo Alto

Cette école a été fondée par des chercheurs américains dans les années 50 à Palo Alto en Californie, à l'initiative de l'anthropologue Grégory Bateson. Leur initiative a visé à mettre en pratique la démarche systémique et la cybernétique aux relations humaines et à la psychologie et la psychiatrie.

- ✓ L'école de Palo Alto postule que le système de relations prime sur les individus qui le constituent. Elle pose de nouveaux axiomes :
- ✓ Chaque système contient d'un réseau de communication dont tous les nœuds sont en relation les uns avec les autres, de manière que «**l'on ne peut pas ne pas communiquer** » (selon P. Watzlawick).
- ✓ Toute interaction produit des effets de feed-back, soit négative qui concoure à diminuer certains écarts, soit positive qui sert à accroître ces écarts.
- ✓ En exprimant un contenu informationnel, le message doit avoir un double sens, il donne une image sur la relation entre les deux communicants, et chaque message peut utiliser soit un langage digital, soit un autre analogique (métaphorique et illustratif) soit combiner les deux. (P. Watzlawick).
- ✓ Une communication vise essentiellement à permettre à chacun de donner aux autres une image positive de lui-même en adoptant un rôle dans le « théâtre » sociale auquel il appartient. Celle-ci implique un engagement corporelle en utilisant la gestuelle (comportement, posture). (E. Goffman).
- ✓ Toute situation de communication correspond à un point de vue particulier, si deux cadres ne synchronisent pas, il y a ce que l'on appelle des contradictions pouvant engendrer des conséquences de double contrainte (double-bind) que la thérapie ou la vie quotidienne peuvent éliminer en recadrant les réalités divergentes (Bateson).

Les applications pratiques de l'école de Palo Alto de la communication à la méthodologie du changement en passant par de nouvelles pratiques thérapeutiques (thérapie brève et thérapie familiale, analyse transactionnelle, par ex.). (GILLES BRESSY et CHRISTIAN KONKUYT, 2018, p.160-165).

Section 03 : L'influence réciproque entre les ressources humaines et la communication interne :

Comme de nombreuses fonctions au sein de l'organisation, la communication interne est bien souvent la responsabilité de plusieurs entités. Dans la majorité des entreprises, elle ressort de la responsabilité de DRH autant que du directeur de communication dans d'autres.

Les RH sont bien considérés comme des acteurs principaux de cette communication, les responsables RH se voient solliciter pour guider les managers quant aux matières de langages à user pour l'ensemble des interactions avec leurs équipes, afin d'encourager une communication transversale, fondée sur des valeurs solides.

En matière de ressources humaines, la communication interne expose un certain nombre de pratiques convergentes que nous observerons globalement.

1.1 Implication et communication interne

La communication interne contribue à l'amélioration de climat de travail et renforce la confiance entre les collaborateurs, des éléments indispensables du processus de motivation.

Lorsqu'un employé éprouve de la satisfaction et du bien-être au travail, il est plus susceptible à faire partager sa passion pour son travail et son encouragement à améliorer l'efficacité des résultats qu'une personne démotiver.

1.2 Évaluation et communication interne

L'outil le plus utilisé pour évaluer son personnel au sein d'une entreprise, évaluer ses prestations, ses aspirations est bien l'entretien.

Toutefois, le succès de l'entretien dépend, de la capacité à maîtriser les concepts d'une bonne communication par les participants, tels que l'écoute, éthique, la liberté d'expression...etc.

1.3 La formation et la communication interne

La communication contribue à l'amélioration des compétences des collaborateurs de l'entreprise, elle a pour objectifs d'informer, d'expliquer le sens des différentes décisions prises et différentes tâches. Donc elle s'inscrit dans une démarche de formation.

Par ailleurs, un personnel compétent et qualifié peut progresser l'efficacité de processus décision ainsi participer d'avantage au fonctionnement de son organisation. De ce fait, l'employé peut interagir facilement au sein de son équipe, de son département ou sa direction

1.4 Gestion de conflits et communication interne

La cause principale d'un conflit interne est la rupture de la communication, il peut affecter la qualité des relations entre individus, direction voire entre service

Le conflit porte rarement sur le contenu mais plus fréquemment sur la situation et l'attitude que les parties adoptent durant leurs conversations. En « méta communiquant », les parties cherchent à agir sur leur manière de communiquer.

Une communication efficace est la solution la plus pertinente d'un conflit au sein d'une organisation

1.5 Leadership et communication interne

Présentement, les collaborateurs n'acceptent pas que les tâches et les décisions leur soient imposées. Ils attendent de leur direction que celle-ci les informe, explique le sens des décisions et les associe à leur mise en œuvre.

Les employés se montrent plus enclins à faire remonter l'information vers les managers lorsqu'ils se sentent satisfaits, et à proposer des solutions. Ils influencent, de ce fait, le mode de leadership de leurs chefs. (ERIC COBUT et CHRISTINE DONJEAN, 2015, P.51-53)

Conclusion

Jusqu'alors les organisations se concentraient sur la communication externe, et que leur objectif final est d'avoir une bonne image de ses produits pour attirer plus des prospects ensuite assurer une marge bénéficiaire très importante, il s'est avéré qu'une communication interne était tout aussi importante et que c'était un facteur clé de la réussite de l'entreprise, dans le sens où celle-ci s'inscrit dans une dynamique d'échanges informationnels.

Pour conclure, le chapitre ci-dessus nous confirme que La communication interne occupe principalement une double fonction :

Premièrement, Une fonction d'information sur les nouvelles stratégies, nouveaux marchés, les nouvelles campagnes de communication, des événements comme les salons...

Deuxièmement, Une fonction d'implication et d'intégration en annonçant au groupe d'individus les performances commerciales spécifiques gagnées par les différents départements et les différents services dans toutes les régions. Cette implication vise à construire un esprit d'équipe, à consolider la cohésion et le climat de confiance et enfin à bien renforcer la mobilisation et la fédération en particulier dans les entreprises ayant des implantations en différents endroits de la planète.

Une communication de base, pour qu'elle soit un outil de sensibilisation du personnel, elle doit faire preuve de professionnalisme et d'intelligence économique et sociale.

Chapitre 2

Eléments et théories de motivation

Chapitre 2 :

Eléments et théories de motivation

2.1 Introduction.

Motiver, c'est faciliter l'émergence des ressources de la personne, en lui permettant d'être en accord avec ses espérances, ses objectifs et ses valeurs. La motivation est un élément très important au sein de l'organisation, c'est pour ça que la majorité des entreprises cherchent toujours à trouver des moyens afin d'assurer un climat favorable dans les meilleures conditions de travail.

La motivation en entreprise est un outil primordial à son bon fonctionnement qui favorise l'atteinte des résultats et augmente les performances et la productivité. De plus, un employé motivé fera davantage preuve d'inventivité et d'indéterminisme, des qualités essentielles à la compétitivité et à l'innovation au sein de l'organisation.

Les entreprises prennent maintenant conscience de ce facteur comme un avantage concurrentiel. Le management et le service de communication sont les deux structures d'entreprise qui permettent de donner un sens positif à la motivation d'un salarié, car la raison principale de la démotivation est les problèmes de communication relationnelle.

Selon H. Maslow, d'après ses études sur les besoins et la motivation de l'homme au travail, cette motivation est considérée avant tout comme une hiérarchie des besoins (psychologique, sécurité, d'appartenance...), « il met l'accent sur l'analyse de besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son Activité professionnelle ». (Jean-Michel, 2003, p.38).

Comme l'entreprise, les salariées également ont leurs besoins qui doivent être satisfaits tels que le développement personnel, leur épanouissement, sécurité...etc. La promotion, la participation à la prise de décision, les avantages sociaux sont parmi les clés de motivation, qui est bénéfique pour l'entreprise.

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

Afin de mieux éclaircir la notion de motivation et afin de bien comprendre la contribution de la communication interne dans la motivation des salariés, il est primordial de comprendre tout d'abord la notion de motivation, cela on s'intéressant à l'historique de la motivation, sa place, ses types, ses théories et son objectif au sein de l'entreprise.

Section 1 : La notion de motivation.

2.2 Circonscription du concept de motivation

Motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au mot motivus (mobile) et movere (mouvoir) qui signifie en français : « qui met un mouvement ». La motivation est donc une introspection des motifs qui « nous poussent à agir » Et qui nous met en mouvement.

En 1976, TOULOUSE et POUPART ont commencé à citer la jungle des théories de la motivation, par ailleurs en 1981 KLEINGIMA classait 140 définition du concept.

Prenant en compte le concept de motivation, les managers cherchaient à mieux comprendre le fonctionnement des entreprises, et s'interrogeaient depuis très longtemps sur le pourquoi des comportements humains dans une équipe, dans une organisation.

De tous temps, on s'est réfléchi sur la question qui fera émerger le terme motivation « qu'est-ce qui pousse ou qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou selon la pression exercée sur lui ? ».

Le concept motivation émergeait pour la première fois, dans les travaux des psychologues TOLMAN (1932) et LEWIN (1936), en cette période, l'organisation scientifique du travail est mise en place et elle cherche à savoir comment rendre efficace les membres de la société soit individuellement ou collectivement en s'intéressant sur le principe que la réussite de l'organisation dépend des performances collectives, elle-même tributaire des performances individuelles.

D'après SIMON, (1957), « la motivation est un complexe de forces qui fait agir un individu selon une force donnée, n'est pas un « donné » mais un « construit » ; pour BERELSON et al. (1983), cité par BELANGER et al (1988) « une motivation est un état interne qui donne l'énergie, fait activer ou fait déplacé et qui dirige ou canalise le comportement vers un but ».

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

Donc les motivations sont un ensemble des expressions des besoins d'un individu qui sont individuelles et intériorisées et se rapportent à la somme des efforts déployés pour atteindre un objectif. (ETIENNE SERUPIA,2009,P.18).

2.3 Définition de la motivation

Selon AMBLARD (1989), la motivation décrit « la force qui initie un comportement et l'oriente vers un but dont l'atteinte procurera une réponse satisfaisante à un besoin »(Ibid.)

Donc la motivation est définie comme un processus par lequel les efforts d'un individu sont stimulés, orientés et soutenus pour atteindre un objectif précis, une personne motivés fournis plus d'efforts et travaille dur.

2.4 Les théories classiques de la motivation

2.4.1 Le modèle hiérarchique de Maslow (1954)

Abraham Harold Maslow (1908-1970) a d'abord été professeur de psychologie à l'Université du Wisconsin. Puis il a fait un bref séjour en industrie (1947-1949) avant de revenir prendre un poste à la Brandies Université du Massachusetts. (**Article Pierre Louart 2002**).

Le professeur Abraham Harold Maslow a développé sa fameuse théorie fondée sur la définition d'une **pyramide des besoins**. L'être humain cherche toujours au cours de sa vie a satisfaire différents types de besoin classés hiérarchiquement par Maslow : besoin physiologique, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'auto accomplissement.

- ✓ **Au niveau 1, les besoin physiologique** se situent au premier niveau de la pyramide et sont primordiaux pour la survie tels que la nourriture, la chaleur, les vêtements etc. . au niveau d'une organisation ces besoins peuvent correspondre aux conditions physique tels que la lumière, température adéquate,...) ou à la condition sanitaire.
- ✓ **Au niveau 2, les besoin de sécurité** tels que la protection contre les dangers et accidents physique et les douleurs, stabilité d'emploi, abri. Dans le contexte organisationnel, les

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

besoins de sécurité s'expriment par le respect de norme et de règles dans le but de contrer l'arbitraire : la cotisation pour la retraite et la souscription à des régimes d'assurance constituent des façons pour satisfaire ce besoin.

- ✓ **Au niveau 3, le besoin social** ou le besoin d'appartenance et d'amour, ils constituent le besoin d'aimer et de se sentir aimé par les autres et de ne pas être seul, oublié ou rejeté, dans le contexte organisationnel, la cohésion de groupe est un facteur positif pour satisfaire ce besoin.
- ✓ **Au niveau 4, le besoin d'estime ou de reconnaissance**, se traduisent par le besoin d'être estimé des autres, apprécié et reconnu, dans l'entreprise ces besoins favorisent la recherche du pouvoir, de promotion ou d'un statut élevé.
- ✓ **Au niveau 5, les besoins d'actualisation de soi** : La créativité, le désir de se progresser et de se développer. Selon cette théorie ce besoin ne peut être satisfait que lorsque tous les autres besoins ont été comblés.

La structure pyramidale de Maslow affirme l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait et cède alors au besoin suivant vers le sommet de la pyramide. . (ETIENNE SERUPIA, 2009, P.44-46).

Figure 6: La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.



Source : <http://produistavie.com/pyramide-de-maslow/>

2.4.2 Théorie X et théorie Y de Mc Gregor

Douglas McGregor (1906-1964), écrivain et docteur en psychologie diplômé de l'Université de Harvard, l'auteur de trois livres (*The Human SIDE of entreprise*, MACGRAWHILL, 1960, *Leadership and motivation*, M.I.T. Presse 1966, *The Professional manager*, Mac GRAWHILL, 1967), par suite professeur de psychologie industrielle, de management industriel au Massachusetts Institute of Technology (MIT) de 1937 à 1964.

Cet auteur a cité en 1960, dans son ouvrage *The Human SIDE of entreprise* (La dimension humaine de l'entreprise), la théorie X (management autoritaire) et la théorie Y (management participatif.). Il prouve qu'il Ya deux vision distinctes de la nature humaine qui s'opposent. Ces deux styles de directions qui s'opposent sont la théorie X et la théorie Y l'une est fondamentalement négative et l'autre fondamentalement positive.

A. Théorie X :

Les Présupposés :

- ✓ De sa nature, l'être humain n'apprécie pas le travail et l'évitera s'il le peut.

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

- ✓ Le dégoût et le refus à l'égard du travail, rend le contrôle obligatoire pour avoir un bon rendement.
- ✓ Les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre les Récompenses (le salaire).
- ✓ L'être humain préfère être dirigé et contrôler.
- ✓ Il évite les responsabilités.
- ✓ Il préfère la sécurité par-dessus tout.
- ✓ Il ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements.

La théorie X correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de son époque.

Dans ce type de management, le dirigeant est le centre de responsabilité. Il adopte une vision négative envers les employés ; c'est pour cela qu'il donne des instructions, il définit les règles et les procédures et il répartit les tâches. Il détient seul l'autorité légitime, et la communication doit obligatoirement suivre la ligne hiérarchique.

B. Théorie Y :

Mc Gregor désapprouve complètement la théorie classique, et en contrepartie il met en place la théorie Y qui encourage l'application du management participatif et l'amélioration des bons conditions de travail.

Les présupposés :

- ✓ Fournir des efforts physiques et mentaux au travail est aussi pratique que s'amuser et se reposer.
- ✓ Les menaces, Le contrôle et la punition ne sont pas les seules moyennes pour pousser les gens à travailler.
- ✓ L'intégration et l'appartenance à l'entreprise et à ses objectifs rend L'individu capable de se réaliser puis fournir plus d'efforts.

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

- ✓ l'engagement envers l'organisation s'améliore si la satisfaction et la reconnaissance envers les résultats et les efforts fournis sont remarquable.
- ✓ Un être humain non seulement il accepte les bonne conditions de travail offerte pour lui, mais il cherche en plus les responsabilités.
- ✓ L'humain a besoin du travail pour se développer.
- ✓ Il est préférable de laisser les gens s'auto organiser.
- ✓ Les individus au sein de l'organisation participent à la prise de décision quel que soit leur niveau dans la hiérarchie et quel que soit le niveau de décision.

Cette méthode permet d'avoir un personnel plus impliqué, et donc plus motivé, même si la décision finale revient au dirigeant.

Cette théorie postule que les individus, ont un besoin psychologique qui les pousse à travailler, C'est-à-dire qu'ils n'ont pas besoin de contrôle mais Il faut leur faire confiance pour les motiver et leur donner l'occasion de venir avec leurs propres initiatives et moyens pour qu'ils puissent les mettre en œuvre en vue de satisfaire leurs besoins. . Et d'après Mc Gregor si on applique ces principes-là, les employés vont chercher à faire de leurs mieux.

Selon Mac Gregor, les buts individuels de chaque employé peuvent converger avec les objectifs organisationnels. Il propose donc une organisation ou les buts individuels doivent converger vers les buts (ou certains buts) de l'entreprise. Pour cela, l'entreprise doit s'informer sur les but personnels de chaque employé, et inversement. On peut alors organiser l'entreprise par :

- **DPO : Direction Par Objectif** : C'est-à-dire, on informe les salariés des objectifs de l'entreprise et ceux que doivent accomplir les employés.
- **DPPO : Direction Participative Par Objectif** : L'ensemble des effectifs et salariés contribuent à l'instruction des cibles et objectifs de la société et bien évidemment les intentions personnelles

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

2.4.3 La théorie bi factorielle d'Herzberg :

Nommée aussi la théorie de la motivation et de l'hygiène, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer des facteurs intrinsèques (facteurs moteurs) qui sont liés à la satisfaction au travail tandis que les facteurs extrinsèques (facteurs d'hygiène) qui sont associés à l'insatisfaction.

Il a entamé des recherches empiriques dans les entreprises avant d'élaborer une nouvelle théorie, son étude auprès des employés consiste à chercher à comprendre ce qui motivait les individus ou ce que les rendait insatisfait, il leur demanda de décrire en détail les situations dans lesquelles ils se sentaient essentiellement satisfait ou insatisfait. Le contenu de leurs réponses fut ensuite classé et ordonné pour identifier deux facteurs :

Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction (intrinsèques) : Ils sont également appelés Motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les Responsabilités, le développement personnel.

Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction (extrinsèques) : ou bien facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la surveillance, statut, rémunération, les conditions de Travail, sécurité, Les relations internes dans l'entreprise (supérieur, collègues)...

Selon Herzberg, pour bien motiver les salariés au travail, il faut jouer sur les facteurs de Satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail. (SAINSAULIEU RENAUD, 1995, P.99-101).

2.4.4 Le modèle « ERG » d'ALDERFER 1972 :

ALDERFER a simplifié la théorie des besoins de Maslow en limitant le nombre des besoins à trois (d'existence, de relation, de développement) qui font le nom du modèle ERG.

La motivation est suscitée par une tension interne qui encourage la satisfaction ces trois besoins fondamentaux, allant du plus évident au plus profond.

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

Il décrit ces besoins comme suit :

- ✓ **Les besoins d'existence** : Ces besoins correspondent à des besoins physiologiques de survie mais aussi à des besoins de sécurité. Il inclut les besoins matériels tels que le salaire, la nourriture, l'air, l'eau, les avantages sociaux ou encore les conditions de travail. La première catégorie correspond aux besoins fondamentaux d'une personne sur les plans physiologique et matériel.
- ✓ **Les besoins de relation ou sociaux** : Se traduisent par le désir de nouer et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des cadres, des chefs des amis et la famille, tout en recherchant tacitement l'estime et la reconnaissance.
- ✓ **Les besoins de se développer** : Ou de croissance et de progression sont les besoins qu'exprime un individu en essayant de trouver les chances pour se développer personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution innovante et productive à son travail. ALDERFER considère que ces besoins sont assouvis lorsqu'une personne arrive à produire une contribution significative en mobilisant son propre potentiel. . (ETIENNE SERUPIA, 2009, P.53).

2.5 Les théories contemporaines de la motivation

2.5.1 La théorie des buts

Pour Locke(1968), la fixation des buts spécifiques et précis accroît la performance.il montre aussi que les buts compliqués, dès qu'ils sont acceptés, débouchent sur des réussites plus élevées que les buts perçus comme aisés à aboutir. Que nous dit cette théorie ?

- **Spécificité.** Le fait de travailler pour maintenir et atteindre un but spécifique et porter un défi pour la personne concernée, constitue une force primordiale de la motivation au travail. ils engendrent des résultats beaucoup plus intéressants que les objectifs très généraux.
- **Participation.** Dans certains cas La fixation participative des buts augmente la performance, parce que les employés ayant participé à cette fixation seront plus enclins à

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

faire les efforts pour les atteindre, dans d'autre cas, les employés auront les meilleurs conséquences si la fixation des objectifs a été faite par le manager lui-même d'une façon plus directive sans l'avis des autres employés. Cependant si les collaborateurs sont capables de combattre les défis difficiles, la participation constitue sans doute la meilleure solution.

- **Feed-back.** il doit être régulier, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés il permet de renforcer les comportements performants en identifiant l'écart sur entre ce qu'ils ont fait et ce qu'ils veulent réaliser au final.

Au-delà du feed-back on trouve trois facteurs essentiels qui peuvent influencer la relation entre l'objectif et la performance : l'engagement vers le but, le sentiment d'efficacité et la culture nationale.

- ✓ **L'engagement vers le but :** Selon la théorie de buts, l'individu doit être psychologiquement engagé vis-à-vis le but poursuivi. Si les objectifs ont été fixés devant des tiers, cet engagement sera plus susceptible de se développer.
- ✓ **Le sentiment d'efficacité personnelle :** C'est à dire la croyance qu'a un individu dans sa capacité à réaliser une tâche donnée. Plus le sentiment d'efficacité est élevé, plus cette capacité est garantie le contraire est vrai, un faible sentiment d'efficacité peut réduire les efforts du personnel, voire d'abandonner le défis.
- ✓ **La culture nationale :** La validité de la théorie des buts dépend beaucoup de la culture nationale (valeurs et croyance), elle fait l'hypothèse que les collaborateurs sont relativement indépendants que les gens recherchent à relever des défis ambitieux et que les bons résultats sont plus importante pour le manager autant que par l'employé.

2.5.2 La théorie de l'équité

Selon la théorie d'Adams (1965), un individu observe, analyse et évalue subjectivement son environnement professionnel afin de déterminer si sa situation est juste, il établit des comparaison entre ce qu'il retire de son travail (rétribution) par rapport à ce qu'il y investisse (contribution), pour comparer ce ration avec celui d'un référent adéquat(représente une variable importante dans

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

la théorie d'équité), s'il conclut que ce ratio est équivalent à son référent, il se trouve en situation d'équité, si c'est le contraire, le sentiment d'iniquité apparaît : les collaborateurs se sentent sous-estimés ou traités et cherchent alors à corriger les inégalités.

Cette théorie était déjà basée sur la justice distributive, c'est-à-dire l'équité perçue de la répartition de la quantité des récompenses entre les individus.

Récemment, beaucoup d'études se sont intéressées à la justice procédurale, celle qui correspond à l'équité distinguée du processus utilisé pour déterminer cette répartition. Ces études confirment que la justice distributive peut affecter plus sur la satisfaction des collaborateurs que la justice procédurale cependant cette dernière influence l'engagement des de l'individu dans l'entreprise.

2.5.3 La théorie des attentes

Elaborer par Victor Vroom en 1964, cette théorie (ou VIE) exprime que les Comportements des individus sont le résultat d'un choix conscient et raisonné, soit une analyse coûts/bénéfices au sens strict du mot. Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de la succession de trois types de perceptions :

- ✓ **L'attente (Expectation) :** Le mots « expectation » signifie l'ensemble des attentes que L'individu formule sur la capacité d'atteindre un objectif de performance en Fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail (c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts fournis Permettront d'augmenter sa performance au travail).
- ✓ **L'instrumentalité :** c'est l'évaluation des résultats et des conséquences (des récompenses et des sanctions) attendus et prévue de la performance par l'individu. Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.
- ✓ **La Valence :** c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

- ✓ La motivation (M) est alors un résultat d'un simple produit cartésien de ces trois termes : $M=E*I*V$. On soustrait de cette équation nombreuse chemins de réflexion pour le manager :
- la maximisation de ces trois termes est primordiale, pour que la motivation soit plus élevée.
- Il est indispensable d'éclairer le lien entre l'effort et la performance réalisée.
- il est recommandé d'avoir un lien expressif entre le niveau de performance atteint et les récompenses.
- La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les employés car il éclaire le lien entre l'effort et la performance (Plus l'individu n'affectionne la récompense qu'il reçoit, plus aura de valeur à ses yeux). (VROOM Victor, 1964, P.176).

2.6 Les principales sources de motivation

La motivation des salariés, dépend de divers facteurs tant personnels qu'organisationnels, qui ont pour objectif d'augmenter d'une manière importante la productivité du personnel et donc de la performance de l'entreprise. Cependant, d'une manière générale, les facteurs clés dans la motivation au travail peuvent dépendre de la personne.

A. La reconnaissance au quotidienne

Renforcer la motivation de ses collaborateurs passe par les signes de reconnaissance. En effet, même si remercier ou féliciter vos collaborateurs pour le travail accompli peut vous paraître dérisoire, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une incidence sur les comportements et la motivation des salariés au quotidien.

Il existe plusieurs **formes de reconnaissance** qu'on peut appliquer au quotidien.

- **la reconnaissance existentielle** : Cette forme de reconnaissance opte essentiellement sur le salarié en tant qu'être humain unique possédant une identité et une expertise distincte.

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

On peut l'appliquer en prenant par exemples des nouvelles de la personne, en consultant ses employés, en aménagent les horaires de travail ...

- **la reconnaissance de la pratique de travail** : Elle porte essentiellement sur les commentaires positifs sur la qualité professionnelles, sur la manière dont l'employé effectue sa tâche et bien sûr de ses compétences .Cette reconnaissance peut être aussi effectué avec d'autre manière comme l'invitation à présenter les travaux de l'employé en comité de direction, mais aussi en partageant sa satisfaction à ses pairs sur la qualité du travail.
- **reconnaissance pour l'investissement** Dans le travail. Vous soulignez la qualité et l'importance des efforts fournis par l'employé dans le but de contribuer au processus de travail. Pour cela, vous pouvez remercier votre employé pour son implication ou par exemple écrire une lettre personnalisée pour souligner les efforts de votre équipe.
- **la reconnaissance des résultats du travail.** Il s'agit de remercier verbalement (félicitations spontanées ou encore par l'organisation d'une réunion pour parler de ses réalisations) l'employé pour ses efforts et ses contributions pour atteindre les des meilleurs résultats. Cette forme de reconnaissance se manifeste uniquement après que la tâche ait été accomplie. Pour l'employé c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve valorisée et a un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation.

B. De bonnes conditions au travail

Les conditions favorable de fonctionnement améliorent le climat de travail et donc favorisent la motivation des collaborateurs car Personne n'aime travailler dans un climat de stress et de pression. En effet, vous devez miser sur une bonne ambiance de travail qui favorisera l'implication des employés et créera un sentiment d'appartenance et de sécurité dans l'entreprise. L'environnement de travail est donc également un facteur clé. C'est primordial de donner accès à des lieux de travail confortables, des salles de réunions propices aux échanges mais aussi à des outils collaboratifs.

Les bonnes conditions de travail passent également par la convivialité entre les collaborateurs et la

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

cohésion du groupe. Pour cela afin que les collaborateurs se sentent connectés entre eux et pas seulement à l'entreprise, il faut développer une véritable communauté au sein de leur entreprise et Pour appliquer cela, les managers doivent multiplier les rencontres physiques (team-building, séminaires, événements internes...) et utiliser les canaux numériques comme des réseaux sociaux internes. Les plateformes digitales d'animation et de communication interne, comme [MAX](#), développée par Muse, sont aussi des outils formidables de partage. En effet, vos collaborateurs peuvent s'échanger entre eux, partager leurs expériences et expertises, leurs bonnes pratiques mais aussi leurs bons plans.

C. Le développement des compétences professionnelles

La formation professionnelle est un levier d'accompagnement et de changement. Même si les collaborateurs sont experts dans leur domaine, la formation joue un rôle très important dans leur motivation et est un atout pour le développement de toute entreprise. En effet, l'apprentissage de nouvelles compétences est un véritable levier de motivation et permet d'augmenter les performances de votre entreprise.

En leur proposant des formations vous valorisez vos équipes, tout en leur permettant de progresser sur leurs lacunes et de se projeter durablement dans votre entreprise.

D. L'écoute et la communication régulière

La communication et le partage d'information sont des composantes très importantes de l'organisation actuelle du travail, et peuvent être également considérer comme des instruments clés de motivation.

Un bon manager se doit impérativement communiquer et s'échanger avec ses équipes en leur partageant les bonnes informations et en les informant sur les sujets, évolutions et mouvements de l'entreprise et en leur écoutant. Cette démarche permet aux salariés de se sentir plus investis dans les projets de l'entreprise.

Sans devenir un bureau de réclamations, le manager doit être attentif aux besoins de ses équipes et prendre en compte leurs demandes. Pour cela, mettre en place des réunions régulières

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

afin d'échanger sur les dossiers, d'entendre les propres avis et d'écouter les propositions des salariés est très important. C'est aussi un bon moyen de s'assurer de l'état d'esprit général et de pouvoir mettre le doigt tout de suite dès que la motivation s'affaiblit.

E. L'autonomie et la confiance

La confiance est le premier point essentiel pour savoir comment motiver ses salariés. En effet, elle permettra à nos salariés de se sentir qu'ils sont importants, qu'ils ont bien quelque chose à apporter à l'entreprise et que nous comptons sur eux pour le faire. Ils se sentiront donc bien. En effet, la motivation naît de l'épanouissement et la satisfaction que l'on peut avoir en réalisant les objectifs fixés. En responsabilisant ses collaborateurs, le manager montre sa confiance puisqu'il sait qu'ils seront à la hauteur et arriveront à réaliser les missions confiées. Il doit donc être capable de fixer des objectifs personnalisés et adaptés à chacun de ses salariés en leur présentant ceux-ci comme une marque de confiance car il est convaincu que son collaborateur aura la capacité de mener à bien cette mission sans avoir créé ni pression ni du stress.

le rôle du manager n'est pas anodin. En effet, il contribue fortement à l'ambiance et à l'état d'esprit dans lequel peut se trouver les employés. Une ambiance positive ne peut avoir que des avantages et contribue efficacement à créer une dynamique

F. Les outils de Rémunération

Les outils de rémunération en alignant avec d'autres axes de la politique RH, deviennent des leviers d'actions fondamentaux pour développer la motivation et l'appartenance des salariés tout en répondant à leurs attentes de clarté et de transparence.

La rémunération est la contrepartie du travail fourni par le salarié suivant les modalités prévues par le contrat de travail auxquelles on peut ajouter différents éléments fixes ou variables. C'est en jouant sur ces éléments qu'on peut agir sur la motivation de l'employé.

Pour que les outils de rémunération soient motivants, il est indispensables que la politique et les pratiques soient clairement transférées et partagées sans restriction pour avoir une transparence et pour gagner la confiance et la satisfaction de l'employé.

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

G. Se motiver soi-même (auto motivation)

Le travail se constitue de multiples types d'actions, certaines nous comblent tellement et sont les raisons de notre attachement à notre travail, contrairement à d'autres, que nous apprécierons moins et parfois pas de tout mais qui font entièrement partie du programme, de ce fait pas deviennent obligatoire. Une contrainte qui s'aggrave et rend la tâche et le travail plus ardues et sa réalisation plus complexe

Les stratégies alternatives **d'auto-motivation** peuvent non seulement nous aider à nous dégager d'une manière complète des tâches déplaisantes, mais aussi nous assurer un certain plaisir ! Pour débiter, il est important d'encadrer deux types de motivation :

- **Intrinsèque** : l'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir, l'envie de réussir, la passion (celle qui vient de l'intérieur) que l'individu trouve à l'action, sans attente d'aucune récompense et d'incidence externe.
- **Extrinsèque** : celle dirigée par des récompenses et facteurs extérieurs comme la rémunération, une promotion, mais aussi par la pression hiérarchique, l'autorité, etc.

En faisant le point sur vous-même, vous serez capable de déterminer votre mode de fonctionnement et adapter votre stratégie d'auto motivation en fonction.

Dans la vie professionnelle comme dans votre vie privée, on est confrontés à des situations, des devoirs qui peuvent se montrer terriblement ennuyeux, insignifiants et parfois vous rebuter. Cependant, il faut faire face et mener ces situations à leur terme si nous voulons avoir du bon résultat. C'est ici que l'auto-motivation entre en scène :

- **Insuffler l'énergie** : Créer l'énergie et la volonté essentielle, dans l'optique de se détourner des habitudes de routine et contourner les tâches ennuyeuses
- **Gagner en productivité** : La démotivation engendre une sorte d'errance et égarement et une tendance à la fuite vers certains délasséments arides et improductifs.

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

- **Chasser les mauvaises habitudes** Se conforter et se motiver permet la maintenance d'un confort aux seins de l'organisation et les méthodes de fonctionnement.
- **Bâtir son leadership** : Piloter et réussir les taches y compris les moins excitantes, aboutit à un sentiment de contentement et de fierté (renforcement de son leadership et de la confiance en soi)
- **Entreprendre une roue vertueuse de succès** : prendre l'habitude de se motiver quel que soit la tâche, la mission ou bien encore le projet à réaliser est un levier essentiel pour l'efficacité et le bien-être au travail.
- **Se dérober de stress** : les tâches non accomplies ou non finies peuvent engendrer un stress non négligeable donc il faut bien savoir se détourner de ce stress.

Comment se (re)-motiver ?

Lorsque nous sentons démotiver dans notre vie professionnel, il est primordiale de faire un bilan sur nous-même puis identifier les sources de cette démotivation. Cela nous permettra d'agir efficacement et de remédier durablement à cet état.

2.7 Les cinq stratégies “passe-partout” pour booster notre motivation au travail :

A. établir les objectifs et les indicateurs de performance.

Cette stratégie consiste à définir puis noter les objectifs mais aussi des indicateurs de performance quotidiens. En effet, la plupart d'entre nous pensons que garder ses objectifs en tête suffit pour se motiver à les atteindre... Les inscrire sur un bout de papier ou les entrer en mémo sur votre smartphone avec des notifications régulières vous rappellera à votre détermination et boostera votre motivation à les atteindre.

B. combattre la procrastination

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

Remettre le travail à plus tard augmente le stress, la pression en voyant les tâches non accomplies qui s'accumulent et ne soignent en rien la démotivation. Par ailleurs, plus on repoussera une tâche, plus elle nous paraîtra ardue et démotivante, plus les conséquences seront négatives.

Savoir affronter les difficultés « Prenez le taureau par les cornes » et aussi savoir attaquer vous aux choses que vous repoussez depuis quelque temps. De ce fait, s'il faut sectionner le travail en plusieurs segments et sous-tâches, dans l'optique d'avoir quelques moments de répit. De cette manière, le rendement sera plus efficace et plus rapide (La complexité est l'ennemi de l'exécution).

C. avoir une attitude positive et se respecter

Se démobiliser et se décourager à la moindre difficulté génèreront la volonté de baisser les bras et mettre votre motivation en péril. Par ailleurs, il faut avoir une vision optimale et positive des idées et considérer les obstacles comme sources de motivations et moyens de mieux cerner le sujet.

En outre, il est impératif d'éviter toutes sortes d'influences émanant de nos entourages, qu'il soit personnel ou bien professionnel. (Garder confiance en vous et en vos capacités)

D. Valoriser ses efforts

Il est primordial de reconnaître et de savoir récompenser vos réussites et avancées à une valeur correcte. La notion de récompense est un important moyen de motivation et donne à l'esprit une meilleure capacité de visualisation de l'objectif final, et le sentiment de satisfaction qui l'accompagne.

E. se discipliner

La discipline est un caractère très important pour la motivation. La persévérance et la focalisation sur les ambitions sont essentielles à la continuité et à l'affrontement des difficultés. Autre que tout cela, demander l'aide et le conseil est aussi une source de déblocage.

Être rationnel et organisé et bien finir les tâches entamées avant d'accéder à d'autres niveaux, d'une autre façon le respect des objectifs en termes de timing et de qualité et efforts fournis.

2.8 Les types de la motivation:

2.8.1 La motivation intrinsèque

Provient des désirs ou des besoins internes comme le plaisir, l'intérêt, la satisfaction, le sentiment d'obligation, l'appartenance, et l'engagement ressentis envers son travail. Ce sont des sources de motivation hautement individuelles. Acquérir une nouvelle compétence pour le plaisir, créer des liens avec d'autres personnes ou réaliser une tâche difficile sont des exemples de sources de Motivation Intrinsèque.

2.8.2 La motivation extrinsèque

Provient des facteurs externes (récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'un tiers, etc.). De son côté, la théorie de l'autodétermination (TAD) définit la motivation intrinsèque comme étant l'engagement dans une activité pour l'activité en soi, c'est-à-dire pour le plaisir qu'elle suscite. La motivation extrinsèque est définie quant-à-elle comme étant la poursuite d'une activité pour une raison instrumentale. (Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, p. 216.)

Déci et Ryan (1985) ont proposé les différentes formes de motivation qui se distinguent par le degré d'autre détermination sous-jacent à leur fonctionnement.

Voici les Quatre formes de la motivation extrinsèque qui se distinguent par leurs degrés d'autodétermination.

- ✓ **La régulation externe** est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée : Dans ce cas, le seul souci de l'individu est d'éviter quelque chose de désagréable telle qu'une punition pour obtenir une récompense. Ex. L'élève qui fait beaucoup d'effort pour éviter d'avoir une mauvaise note reflète exactement ce type de motivation.
- ✓ **La régulation introjectée** : Ici l'individu agit quand il doit le faire sous peine de se sentir honteux. Le comportement est motivé par des incitations et des pressions internes telles que la sensation de culpabilité, des menaces adressées à l'estime de soi ou au contraire des

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

compliments. Ce type de régulation est interne à l'individu dans le sens où elle ne nécessite plus d'incitation externe.

- ✓ **La régulation identifiée** : cette régulation est identifiée comme faisant partie du comportement, néanmoins, la régulation externe n'est plus simplement fait partie, c'est-à-dire qu'elle fait partie du soi et des comportements individuelle. Les activités sont considérées comme importantes, comme ayant un sens profond pour l'individu ce qui leur donne une certaine valeur.
- ✓ **La régulation intégrée** : L'individu va chercher à faire un ensemble d'activités pour développer le sens de soi. Ex. une personne qui aime vivre en harmonie avec la nature, va être une militante écologiste active, s'alimenter uniquement avec des produits cultivés naturellement, s'informer en permanence sur le mode de vie dans la nature. Ces différents comportements sont des régulations identifiées, articulées entre elles ou intégrées à la réalisation de soi de l'individu.

Dans La motivation intrinsèque, l'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action (nécessite une complète autodétermination), sans attente de récompense externe. La pratique de l'activité (choisie par l'individu lui-même) procure à l'individu plaisir et excitation. Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont de bons exemples d'activités motivées intrinsèquement.

Pour Déci et Ryan 1985, la motivation intrinsèque est basée sur un besoin inné interne de compétence et d'autodétermination. Pour ces deux professeurs ce type de motivation s'explique donc par la présence de deux besoins innés : le besoin d'auto-détermination et le besoin de compétence. (Déci, E. L. et Ryan, R. M. 2000, P.68-78).

Section 02 : la communication interne comme une source de motivation dans l'entreprise.

2.1 La communication et l'information : un instrument clé de motivation

Aujourd'hui, nul ne peut ignorer l'importance de la communication et l'information pour les individus comme pour l'organisation actuel de travail, ce sont des outils clés de motivation, par les transformations qu'elles sont capable d'apporter aux manières traditionnelles de travailler et de communiquer dans les organisations.

« La communication peut être considérée comme le lien organique qui permet aux individus d'entrer en contact, d'échanger et par conséquent de vivre et de travailler en groupe » (cote, 1991). Donc un échange d'information entre plusieurs individus, constitue une relation réciproque signifiante et librement consentie (GELINIER, 1984) qui renforcent l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs dans le but de les inciter à s'investir et donc les motiver.

Envisager la communication interne d'une manière stratégique, dans le sens ou la stratégie de communication interne doit tenir compte de la nécessité d'échange entre les différents niveaux hiérarchiques, mais aussi elle doit encourager et favoriser la rétroaction des employés. Leur avis et point de vue ne suffissent pas, il faut pareillement les inciter à partager leurs connaissances et leur savoir-faire, pour créer une dynamique de groupe, et renforcer la culture de l'entreprise. C'est cette image magnifique que la clientèle doit voir. En effet, les entreprises ont rendu compte depuis longtemps qu'elles ne vendaient pas seulement des produits et services, mais qu'elles mettaient également en avant leur image et culture humaine à travers leur personnel. Les communications internes et externes se rejoignent ainsi sur ce point, et si une approche stratégique est indispensable, c'est donc aussi pour donner de la cohérence aux deux types de communication.(ETIENNE SERUPIA,2009,P. 184).

2.2 Nouvelles technologies de la communication et de l'information et la motivation des hommes :

Actuellement les nouvelles technologies de l'information et de communication font partie des meilleures donnes récentes dans la motivation.

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

Dans la vie active, il est maintenant largement reconnu que l'emploi d'outils informatisés conduit à un changement des procédures ainsi l'organisation classique, une partie du savoir professionnel est incorporé par exemple dans des logiciels et des bases de donnée, cette modernisation est devenu une source de motivation pour les salarié grâce aux multiples changements qu'elle a véhiculé au sein de l'entreprise, citant par exemple, une transmission facile d'information, les échanges et la communication entre les collègues, facilite le travail et la prise de décision, l'innovation...etc.

Les NTIC peuvent être un instrument de motivation ou de démotivation selon la manière dont elles sont introduite dans les entreprises, les objectifs quelles sont censée servir ainsi les formes d'intégration et d'implication des utilisateurs qui y sont adoptées.

La mise en place des NTIC apparait essentiellement comme un outil central qui suppose la mise en œuvre de mécanismes d'adhésion desquels apparaitra vraisemblablement la motivation durable des individus, une meilleure compréhension de ce système puis une meilleure exploitation. (RONDEAUX et ANNE-MARIE, 2003).

En résumé, participer à un processus de communication et d'information, joue un rôle positif sur la psychologie d'individu, motive les personne et détend les rapports sociaux ; la communication qui motive est celle qui porte sur la mission productive de l'organisation, qui est éclairée par des faits, qui se déroule dans un climat de bonnes relations et qui aboutit à un résultat efficace. .(ETIENNE SERUPIA,2009,P. 184).

Conclusion

Pour conclure, La motivation des salariés est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables en ressources humaines ainsi elle est imposée comme une discipline managériale vu l'importance qu'elle engendre sur le niveau interne comme externe de l'entreprise. La motivation

Chapitre 2 : Elément et théories de motivation.

Peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. En effet cette dernière est considérée comme un levier très important pour la bonne gestion des ressources humaines pour une entreprise, donc elle est désormais un facteur clé de succès des entreprises.

Un collaborateur motivé s'implique et s'intègre naturellement, le travail n'est plus une corvée, mais une passion, il est aussi source d'énergie et de bonheur. Que ce soit moteurs motivationnels intrinsèques ou extrinsèques, la motivation reste un comportement de nature humaine. C'est dans la nature humaine qui est le vrai sujet d'observation et d'étude dans on parle de motivation.

Une entreprise bien diriger s'intéresse fortement à la dynamique de la motivation de ses employés, car elle sait que la principale source de performance et d'Energie de ses processus.

Finalement on peut affirmer, 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 leurs relations au sein de l'entreprise.

Chapitre 3

Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête.

Chapitre 3 :

Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

3.1 Introduction.

Il s'agit dans ce chapitre de présenter le terrain dans lequel nous avons effectué notre recherche.

Section 01 : Présentation de l'entreprise et son système de communication interne adopté.

3.2 Présentation et historique de l'entreprise ETBPH, PI :

ETBPH ZIZI, PI ZIZI, est une entreprise d'une nature juridique SARL, d'un cadre individuel et privé, notamment soumise à une nature prestataire. Une entreprise qui se joint au régime de la personne physique en l'occurrence Monsieur ZIZI CHERIF,

SARL ZIZI a été créée en 1989 , une organisation qui avait comme activité capitale le bâtiment et la construction et auxiliairement de divers centres d'intérêt en exécutant un peu de tout, singulièrement dans le secteur agricole.

A partir de l'année 2002 et compte tenu des convenances qu'exhibait le secteur du bâtiment ainsi que l'édification (construction), l'institution ZIZI s'est cadrée sur son rôle et métier de base en se consacrant purement sur l'affairement et l'activité du BTPH. Ainsi l'ère de l'essor la plus démonstrative dans l'existence de l'entreprise a débuté en 2002. Cependant, L'entreprise a

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

consolidé son mécanisme de production grâce à l'acquisition de nouveaux moyens de transport et d'un fourniments modernes de réalisation dans le domaine convoité, à savoir les travaux publics, bâtiments et construction.

La direction de l'EBTPH-PI ZIZI CHERIF est située au centre-ville de Bejaia plus précisément à la route des Aurès, quartier SEGHIR à Bejaia (cité des 120 logements EPLF, BT, K2N° 01 quartier SEGHIR 06000 Bejaia).

L'entreprise se constitue de 247 employés, dont 10 des femmes. L'ensemble est réparti en 32 ingénieurs et cadres, 57 agents de maîtrise et enfin 158 agents d'exécution.

Parc et chantier au niveau local, elle a au premier lieu le parc du matériel roulant et stockage de la matière première au niveau d'AOKAS ; et les différents chantiers à AOKAS, S-TENINE, MELBOU, BEJAIA, OUAD-GHIR ...etc. (source : document interne)

3.3 Les principaux projets réalisés:

- Travaux d'aménagements et revêtement de la piste RN N°09 a Aguemoune commune d'AOKAS.
- Travaux d'aménagement et revêtement de la piste reliant village LAAZIB vers château d'eau.
- Réalisation de capacité d'hébergement 1000 lits à la résidence universitaire de Bejaïa Bloc-Ao-.
- Siege de la direction de la planification du territoire à Bejaia.
- Travaux de réalisation du lot réseaux usées et pluviales, allées piétonnes et préparation des voies mécaniques de nouveaux pôles universitaire à EI-KSEUR.
- Réalisation de 05 Logements sociales participatif (LSP) à MELBOU.
- Réhabilitation de zone d'activité EI-KSEUR BEJAIA.

3.4 Missions et objectifs de l'entreprise :

Missions :

L'entreprise EBTPH et PI est une entreprise qui intervient dans le domaine du BTPH (bâtiment, travaux publics et hydraulique), et pour réalisation de projet pour le compte d'établissements étatique ou privé.

Les principaux collaborateurs sont :

-la DLEP : pour la réalisation de logements et d'équipements publics.

-la DHW : pour la réalisation de voiries et de réseaux divers.

-la DHW : pour la réalisation de réseaux d'AEP (alimentation en eau potable), AEU (assainissement en eaux usées), DEP (drainage des eaux pluviales) ainsi que la réalisation de différents ouvrages hydrauliques.

-Ministère de l'industrie : pour la réhabilitation des zones d'activité.

-NAFTAL : pour la réalisation des stations de services

- Différentes directions de wilaya et entreprise étatique pour la réalisation de projets dans le domaine du BTPH.

L'entreprise intervient aussi dans le domaine de la formation en recevant des stagiaires, venant de l'université ou de différent établissement de formation.

Objectifs :

- L'objectif essentiel de l'entreprise est son développement. Durant ces dernières années, l'entreprise s'est beaucoup investie pour son développement. Passée en quelques années d'un statut de petite entreprise (catégorie II) au statut de moyenne entreprise (catégorie V et aspire à la VI).

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

- L'entreprise en quelque année décuplée son chiffre ainsi que ses moyens humains et matériels.
- Son objectif à court terme est de conquérir et s'imposer sur le marché national, et son ambition va même au-delà sur moyen et long terme.

3.5 La communication interne au sein de l'entreprise « ETBPH,PI »

3.5.1 Présentation de service ressources humaines à l'entreprise «ETBPH,PI»

Le service ressources humaines est un service qui a pour mission, la gestion individuelle ou collective des personnels de l'entreprise, du recrutement des agents titulaire ou des contractuels, et de la gestion administrative du personnel. Son rôle est d'assurer la management de la fonction ressources humaines(gestion des carrières, gestion des situations individuelles comme la disponibilité et le détachement, processus de paye et gestion des services).

A. recrutement :

- ✓ L'ouverture de poste à l'annonce.
- ✓ Réception des dossiers administratifs.
- ✓ Des sélections Des candidatures jusqu'aux négociations.
- ✓ Procédé au recrutement du personnel dans l'entreprise.
- ✓ Signature des contrats de travail (déterminé ou indéterminé) pour les nouveaux recrues.
- ✓ Déclarer les nouveaux recrues à la CNAS.
- ✓ Suivi des situations des ouvriers de l'entreprise (contrat, carrière, congé) Registre légaux.

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

- ✓ Etablir des attestations de travail pour les agents en cas de besoin.
- ✓ Rapport d'activité du mois.

B. Gestion de paie

La paie en entreprise Gérer consiste à :

- ✓ Collecter par le chef de service, les données liées à l'activité du salarié (pointage, absences, planning ...).
- ✓ Calculer la rémunération, les cotisation/contributions liées au salaire.
- ✓ Etablissements des fiches de paie.
- ✓ Paiements des salaires.
- ✓ Faire les différentes déclarations nécessaires.

C. Gestion des formations

- ✓ Définir les orientations du plan de formation.
- ✓ Recueillir les besoins de formation.
- ✓ Etablir le plan de formation en sélectionnant les objectifs de formation et les actions de développement des compétences.
- ✓ Gérer le plan de formation.
- ✓ Présentation au comité d'entreprise.
- ✓ Relation avec les organisateur fournitures.
- ✓ Rapport d'activité du mois.

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

D. Service sociale :

Il intervient dans :

- ✓ Accompagnement des salariés dans la résolution des problématiques sociales rencontrées en les soutenant psychologiquement, leurs donner des orientations et des conseils.
- ✓ Il intervient dans la recherche d'un équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et des salariés.
- ✓ Analyser les questions sociales qui se posent dans l'entreprise.
- ✓ Réception des dossiers de congé de maladies des salariés, remboursement, frés médicaux...etc.
- ✓ Réceptions des dossiers d'allocations familiales, capital décès...etc.
- ✓ Rédiger les demandes et les attestations de congé
- ✓ Gérée les plaintes et les reproches de l'ensemble des employés.
- ✓ Suivi les arrêts du travail, arrêt initial plus prolongement des arrêts, établir un DRT plus ATS pour le paiement et même pour les accidents du travail.

3.5.2 SRH et la communication interne au sein de l'entreprise « ETBPH, PI »

Les circuits de communication au sein de l'organisme permettant d'assurer l'échange d'informations entre les différents niveaux et fonctions de l'entreprise. Elle peut être ascendante (c'est-à-dire du personnel au plus bas niveau vers la hiérarchie), ou descendante (c'est-à-dire de la hiérarchie au plus haut niveau vers le personnel).

Comme de nombreuses activités au sein de l'entreprise, la responsabilité de la fonction communication interne est souvent prise en charge par plusieurs entités. Dans notre cas la communication interne est directement intégrée dans le SRH car « ETBPH, PI » ne dispose pas d'un service de communication à part entière et cela favorise l'entraide, la participation des salariés à la vie de l'entreprise. Un sentiment d'appartenance à l'organisation et de cohésion social qui développent un climat de confiance, se dégage.

3.5.3 Les objectifs et le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise « ETBPH, PI » :

Le directeur ressources humaines de l'entreprise monsieur **BRAHAMI OUALID**, occupe un rôle essentiel dans la valorisation de la communication au sein de son organisation. les objectifs de la communication interne sont nombreux, tout d'abord, en utilisant des multiples moyens qui facilitent la transmission d'information, la communication sert à véhiculer les valeurs et les politiques fondatrices de l'entreprise, elle consiste également à faire adhérer les salariés à une vision, et à un projet collectifs par exemple.

D'un point de vue hiérarchique, l'utilité de la communication interne est de favoriser la connaissance du terrain pour l'ensemble des salariés, percevoir un climat social de confiance et recueillir les suggestions d'amélioration en termes de conditions de travail, d'ambiance ou de confort.

3.5.4 Les moyens de la communication internes utilisés par l'entreprise « ETBPH, PI » :

Malgré le développement technologique remarquable et l'apparition des NTIC, cette entreprise a maintenu l'utilisation de quelques moyens classiques de communication et cela grâce aux traçabilités qui peuvent être utiles pour traiter des situations données.

Suite à notre **entretien téléphonique avec le directeur des ressources humaines** de l'entreprise « ETBPH, PI », on a pu obtenir quelques informations concernant les moyens de communication misent en place au sein de l'organisme :

-Les réunions : Cette entreprise a mis en place des réunions chaque semaine ou parfois au quotidien. Des réunions qui peuvent avoir plusieurs objectifs : l'information, la prise de décisions, la négociation...etc.

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

-L'affichage : La stratégie de communication par l'affichage attire l'attention des employés, soit sous forme d'affiches papier ou d'écrans numériques. Elle permet la circulation de l'information d'une manière descendante.

-Les rapports : C'est un outil informatif, qui à pour but l'analyse approfondie d'une situation pour préparer une décision de la part de l'autorité responsable.

-Les lettres : Qui sont considérés comme un moyens qui sert à demander ou partager et de l'information.

-ERP : Entreprise Resource Planning, est un progiciel qui permet la disponibilité de l'information en intégrant l'ensemble des fonctions de l'entreprise, dont la gestion des ressources humaines. Il repose sur une mise à jour en temps réel des informations modifiés dans toutes les fonctions intégrées.

-Les emails : L'outil le plus utilisé au sein de l'entreprise, il permet une meilleure transmission des messages. Il peut être rédigé, corriger, enregistrer en un temps record, avec moins de cout.

-Le journal électronique : Un journal publié sur internet, qui est a l'accès de tous les collaborateurs avec la capacité de commenter.

-Intranet : C'est un réseau interne de communication, qui relie entre les différents sites de l'entreprise, inaccessible de l'extérieure. Il favorise la communication et les échanges internes.

-Les réseaux sociaux de l'entreprise : Un moyens d'échange récent, qui regroupe les différents employés, les inciter à la collaboration et le partage à travers des fonctionnalité dites sociales.(source : Entretien téléphonique).

-Visioconférence : qui est le moyens le plus usé ces derniers temps, vu la situation sanitaire. La visioconférence est une méthode dans laquelle l'ensemble d'individus qui participent, sont reliés par des circuits de télévision permettant la transmission de la parole, images ou graphiques. (Source : entretien téléphonique)

Section 2 : la méthodologie de l'enquête

3.1 La méthode adoptée :

Il est évident de mentionner que le choix de la méthodologie était vraiment un défi majeur qui nous a obligé de nous servir des ouvrages spécialisés comme (L'art de la thèse (Michel Beau).

Toute recherche scientifique nécessite une méthode à adoptée pour guider le chercheur vers la réalisation de ses objectifs auxquels il est destiné, cette méthode désigne un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif ou plutôt un ensemble organisé de procédure scientifique à un champ d'étude.

D'après Maurice Angers « la méthode de recherche est l'ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche scientifique et guident la démarche scientifique ». (ANGERS MAURICE, 1997, P.60).

Dans notre étude, on a basé sur la méthode quantitative (l'élaboration d'un questionnaire) pour répondre d'une manière objective à la question suivante « l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés ».on a utilisé cette méthode car c'est le seul moyens qui va nous permettre d'analyser et d'interpréter des données recueillies auprès des catégories interrogées au sein de cette entreprise. A travers les questionnaires distribués, on va découvrir si la communication interne dans cette entreprise motive les salariés.

3.1.1 La méthode quantitative

Cette méthode a pour objectifs le recueil des informations standardisées permettant d'analyser les rapports entre les différentes variables du phénomène analysé, ceci nous permettra donc d'étudier ce dernier en profondeur en interprétant le sens des propos recueillis et les observations retenus.

Les méthodes quantitatives visent en premier lieu à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales du genre plus grand ou plus petit, ou numérique avec usage de calcul. La plupart des recherches en sciences humaines utilise la mesure ; il en est ainsi quand on

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

fait usage d'indices, de taux, de moyenne ou, plus généralement, d'outils que fournit la statistique.
(Ibid.)

3.2 La technique d'enquête :

3.2.1 Présentation de l'enquête :

Vu la situation sanitaire actuelle, on n'a pas pu réaliser une pré-enquête directement sur le terrain, donc on a essayé de faire une pré-enquête en ligne afin de récolter les informations nécessaire concernant notre phénomène de recherche.

Cette étape est considérée comme première étapes qu'on peut considérer comme la base de toute enquête dont le but est de bien connaître et découvrir notre terrain d'investigation et de récolté le maximum d'informations et cela nous a permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de la communication interne et qui nous a aidés dans la construction de la problématique et la formulation des hypothèses et le questionnaire.

R. QUIVY et L. Van Campenhoudt, l'enquête par questionnaire « consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situations sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'opinions ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs ». (QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUDT Luc, 1988, P82).

3.2.2 Objectif de l'enquête :

Notre étude par questionnaire a pour objectif de connaître le degré d'intégration des salarié à l'entreprise et mesurer leurs satisfaction vis-à-vis le système de communication interne adopté par l'entreprise « ETBPH,PI » et de démontrer l'influence de ces interactions sur les comportements des salariés ainsi sur leurs collaboration et leurs manifestations dans les réalisations des objectifs globaux de l'entreprise.

3.3 L'élaboration du questionnaire :

Un questionnaire est « une suite de questions, programmées selon un ordre et une logique prédéfinis par laquelle un enquêteur sollicite l'avis, le jugement au l'évolution d'un interviewé » (GAUTHY SINECHAT et VAUDERMEN, 2005).

En méditant notre questionnaire, nous avons essayé de s'éloigner des questions ambiguës, en concentrant sur questions simples, pour que l'enquêté puisse comprendre le sens des questions facilement. Le questionnaire nous a permis également de recueillir des informations ciblées adaptés aux hypothèses.

3.3.1 Les conditions à respecter pour réussir son questionnaire :

- ✓ la disponibilité de l'échantillon ciblé.
- ✓ la capacité des participants.
- ✓ Respecter les délais et les conditions de livraison.
- ✓ la capacité du chercheur à enregistrer l'information adéquatement, et la pertinence de l'unité d'analyse dans le contexte de la recherche.

Ces conditions ont été respectées le plus possible dans la présente recherche. Le questionnaire permet de formuler plusieurs questions sur un même sujet. Pour Mitiger les défis et mieux conduire notre étude ont a choisi de passer par le mode d'élaboration du questionnaire ci-dessous. (REGUIEG ISSAD DRISS, 2006).

3.3.2 Types de questions :

Dans un questionnaire, la majorité des questions sont fermés

- ✓ Les questions fermées :

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

« Une question est fermée est une question dont la formulation contient les modalités de réponse attendues entre lesquelles le répondant doit impérativement choisir sa réponse à bus Deville» (CAUMONTDANIEL, 2007).

✓ les questions ouvertes :

« Une question ouverte est une question dont la formulation laisse au répondant toute latitude pour construire librement sa réponse et la donner avec ses propres mots » (CAUMONT DANIEL, 2007).

Notre questionnaire contient 23 questions subdivisées en questions fermées, ouvertes et semi ouvertes qui sont rassemblés dans trois axes :

1- er axe porte sur les données personnelles de l'enquêté.

2 -ème axe porte sur la communication interne au sein de l'entreprise.

3 -ème axe porte sur l'impact de la communication interne sur motivation de L'enquêté.

3.4 La population d'enquête :

3.4.1 La population mère :

Est « l'ensemble des objets possédant les informations désirées pour répondre aux objectifs d'une étude ». (GIANNELLON VERNETTE, 1998).

Notre population est constituée de l'ensemble des salariés de l'entreprise soit un nombre de 247 salariés, qui comporte les cadres, agents de maitrise et les agents d'exécution.

3.4.2 L'échantillonnage :

Notre étude a été réalisé sur une catégorie de la population appelée « **échantillon** » de la population qui nous intéresse, en obtenant des résultats permettant d'arriver à des conclusions concernant cette population.

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

L'échantillonnage est un moyen statistique qui favorise la construction d'un groupe réduit de personne afin d'aboutir une estimation ou prévision rapprochée des caractéristiques de la population à étudier (CAUMONT DANIEL, 2007).

Dans notre recherche nous avons choisi l'échantillonnage non probabiliste. La sélection d'un échantillonnage non probabiliste est « l'effet du hasard inconnu », c'est un type d'échantillonnage ou la probabilité qu'un élément d'une population soit choisi pour faire partie de l'échantillon n'est pas connue en avance et qui ne permet pas d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ainsi constitué. (Maurice Angers, 1997, P60)

On a utilisé ce type d'échantillonnage vu la situation sanitaire actuelle et à cause la réalité des conditions que nous avons rencontrés, et à laquelle nous étions confronter, et vue aussi la non disponibilité de quelques salariés, c'est pour cela qu'on a eu recours à ce type d'échantillonnage.

3.4.3 L'échantillon :

Concernant notre enquête, la taille de notre échantillon était d'ordre de 83 employés, il vise toutes les catégories socioprofessionnelles (les cadres, agents de maîtrise et les agents d'exécution. Sois un nombre de 33 agents d'exécution, 27 agents de maîtrise, finalement 23 cadres et ingénieurs.

3.5 Les Difficultés rencontrées :

Nous avons fait face à quelques difficultés et barrières dans la réalisation de notre étude parmi eux :

- ✓ La situation sanitaire actuelle (covid19) et son influence négative sur la réalisation de notre recherche.
- ✓ La difficulté de trouver un lieu de stage ce qui a retarder considérablement notre travail.
- ✓ le manque de documents et ouvrages à cause de fermeture des bibliothèques, afin d'enrichir le travail de recherche effectué.

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

- ✓ La difficulté d'établir quelques questionnaires avec la catégorie de l'exécution, ceci est dû à leur niveau d'instruction

Chapitre 4

Analyse et interprétation des résultats

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

4.1 Introduction

Dans cette partie nous allons analyser et interpréter les différents résultats recueillis sur le terrain dans l'optique de répondre à la problématique de la recherche et ainsi vérifier les différentes hypothèses existantes.

Section 1 : analyse des données

Axe I : les données personnelles

Nous commençons par la fiche signalétique de notre échantillon : Notre échantillon est composé de 83 personnes.

Question 01 : quelle est votre sexe ?

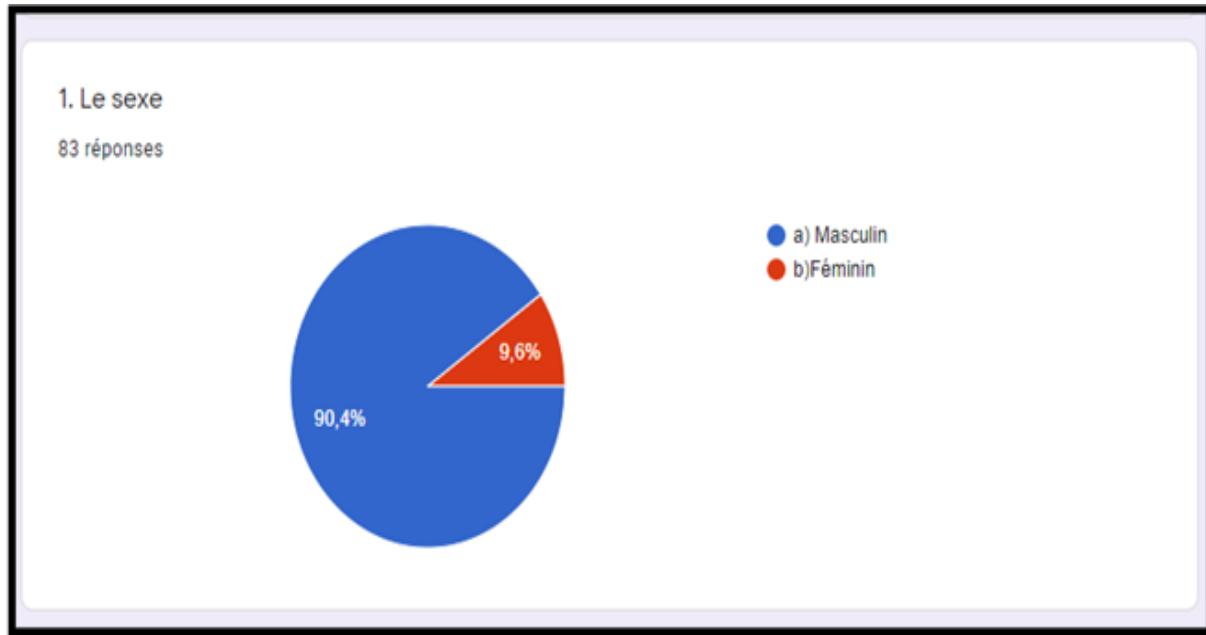
Tableau 6: La répartition de l'échantillon selon le sexe.

Le sexe	Effectifs	Pourcentage%
Masculin	75	90,4%
Féminin	8	9,6%
Total	83	100%

Source : élaborer par nous-mêmes.

Figure 7: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le sexe

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

A travers le tableau et la figure N°1, qui répartissent l'effectif de l'échantillon selon le sexe, nous observerons que le sexe masculin domine l'entreprise avec un pourcentage de 90,4% sur l'ensemble des enquêtés, contre 9,6% pour le sexe féminin. Cela est justifié par la nature des tâches exécutées qui exige un effort physique.

Des résultats indiquant que l'anatomie masculine est plus conforme aux revendications d'un poste dans une entreprise qui a comme terminaison la construction et le bâtiment

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Question N02 : quel est votre âge ?

Tableau 7: La répartition de l'échantillon selon l'âge.

Age	Effectifs	Pourcentage%
Moins de 22 ans	8	9,6%
[22-32 [32	38,6%
[32-42ans [28	33,7%
42ans et plus	15	18,1%
TOTAL	83	100%

Source : élaborer par nous-mêmes.

Commentaire :

D'après le tableau N°2, on remarque que la catégorie d'âge la plus dominante dans l'entreprise est [22-32 [avec un pourcentage égale à 38,6%, suivi par la catégorie d'âge compris entre [32-42ans [avec 33,7%, puis en troisième place on trouve celle qui situe entre 42ans et plus représentée par un taux 18,1%, et enfin la catégorie de moins de 22 avec un pourcentage de 9,6% .

On constate donc, que l'entreprise « EBTPH-PI » chemine rarement avec les ouvriers de moins de 22 ans, cependant la majorité d'enquêtés ont un âge moyen compris entre 22ans et 32 ans, vue que c'est la catégorie la plus compétente à fournir généreusement plus d'efforts et la plus enthousiasmée et motivée à réaliser un chemin professionnel satisfaisant et atteindre les objectifs organisationnels.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

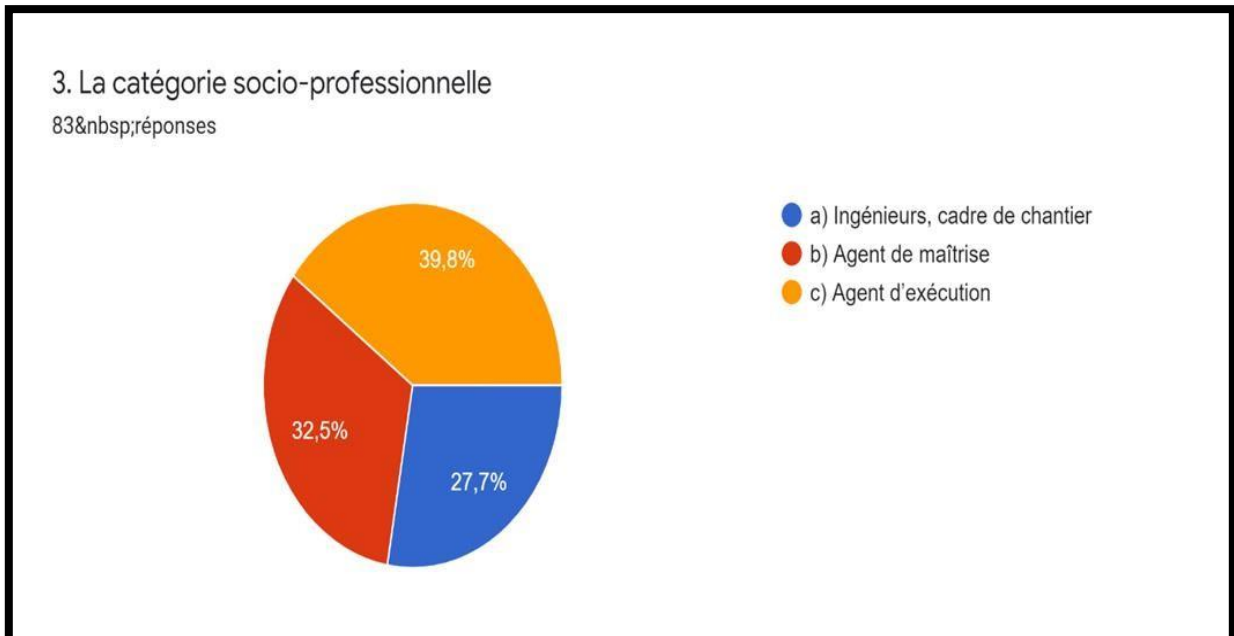
Question N°03 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau 8: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie Socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage%
Ingénieurs, cadre de Chantier	23	27,7%
Agent de maîtrise	27	32,5%
Agent d'exécution	33	39,8%
TOTAL	83	100%

Source : élaborer par nous-mêmes.

Figure 8: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : élaborer par nous-mêmes.

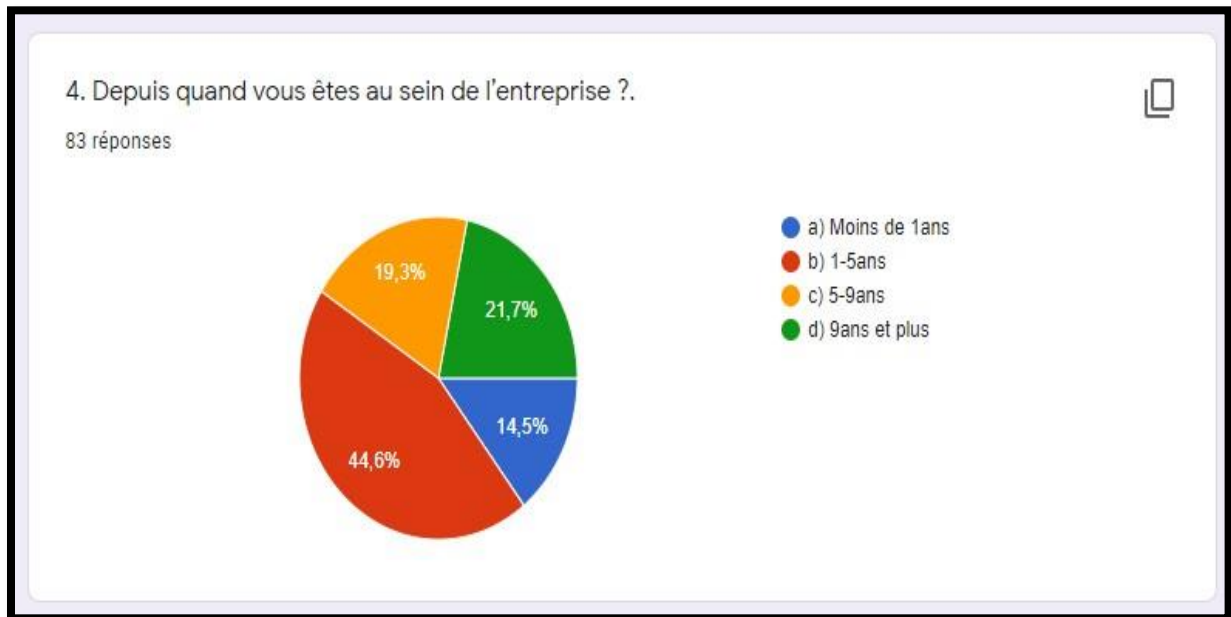
Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Commentaire :

Suite à l'observation du tableau et du graphique, nous spécifions que la catégorie socioprofessionnelle la plus distinguée dans l'entreprise est celle des agents d'exécution avec un pourcentage égale à 39,8%, puis on observe en deuxième pôle un taux de 32,5% pour les agents de maitrise, et enfin, on repère les cadres avec un pourcentage de 27,7%. Cela démontre que la majorité du personnel de l'entreprise est d'une nature exécutante et cela vu la nature productive de l'entreprise (travaux public bâtiments), qui prescrit une présence importante d'ouvriers.

Question N°4 : depuis quand vous êtes au sein de l'entreprise ?.

Figure 9: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle.



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Le graphique ci-dessus nous montre que la plupart des salariés ont une expérience de travail entre 1-5 ans, donnant un pourcentage de 44.6%, suivi d'un pourcentage égale à 21.7% concernant la catégorie qui a une ancienneté de 9 ans et plus, par suite une classe située entre 5-9 ans d'expérience avec un taux de 19.3% , puis vient la classe de moins d'un an d'ancienneté avec un pourcentage de 14.5% .

Question N°5 : quels est votre niveau d'étude ?

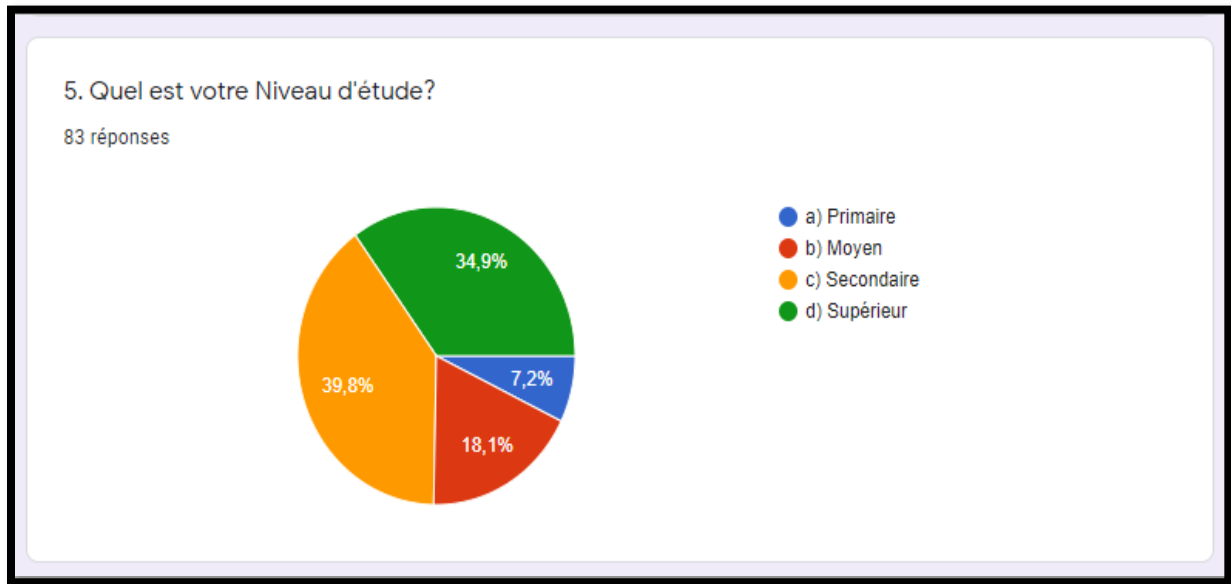
Tableau 9: Répartitions de l'échantillon selon niveau d'étude.

Niveau d'étude	Effectifs	Pourcentages%
Primaire	6	7.2%
Moyen	15	18.1%
Secondaire	33	39.8%
Supérieur	29	34.9%
Total	83	100%

Source : élaborer par nous même

Figure 10: Représentation graphique des niveaux d'instruction de l'ensemble de l'échantillon.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

On examine d'après le graphique N°3, que le taux de niveau secondaire est le plus élevé avec un pourcentage égal à 39.8%, par suite on trouve le niveau supérieur avec 34.9%, puis le niveau moyen avec un taux de 18.1% ; et enfin, 7.2% pour le niveau primaire.

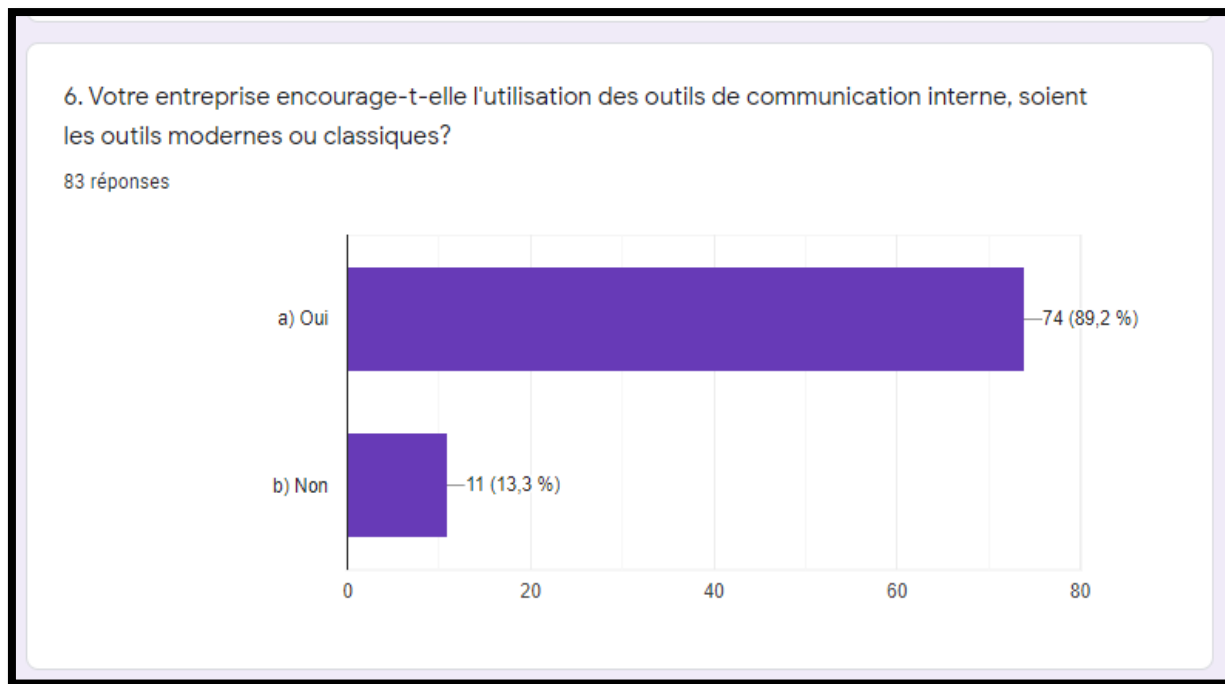
Le nombre important de salariés appartenant au niveau secondaire dont lequel se constitue l'échantillon, est dû à la nature des fonctions de l'entreprise qui sollicite un nombre étendu d'exécutants, une fonction qui n'exige pas un niveau d'instruction supérieur.

Axe II : La communication interne

Question N°6 : votre entreprise encourage-t-elle l'utilisation des outils de communication interne, soient les outils modernes ou classiques ?

Figure 11: Représentation graphique sur le degré d'engagement d'utilisation des outils de communication par l'entreprise « EBTPH-PI »

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

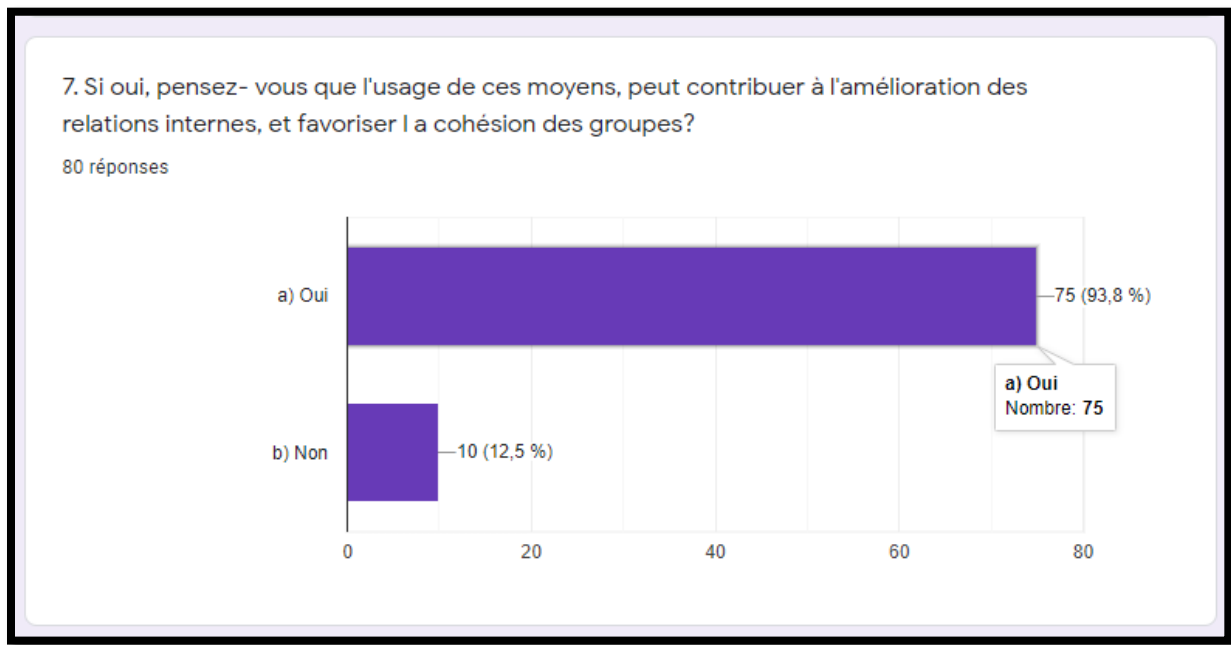
Après l'analyse des résultats du graphique ci-dessus, on observe que la majorité du personnel de « EBTPH-PI » symbolisé par un pourcentage égale à 89.2% ont répondu par « oui » et ont certifié que cette entreprise incite à l'utilisation des dispositifs de communication interne, tandis qu'une minorité représentée par un pourcentage de 13.3% avait opposé le concept en répondant négativement par un « non ».

Cela témoigne que l'entreprise « EBTPH-PI » incite ses salariés à communiquer, en encourageant l'emploi des outils de communication et d'information modernes et récents sans pour autant négliger les procédés classiques.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Question N°7 : Si oui, pensez- vous que l'usage de ces moyens, peut contribuer à l'amélioration des relations internes, et favoriser l'intégration du personnel au sein de leurs entreprise?

Figure 12: Représentation graphique de l'impact de ces moyens sur les relations internes et la cohésion des groupes.



Source : élaborer par nous même

Commentaire

Le graphique ci-dessus nous démontre l'impact d'utilisation des outils de communication et d'information sur l'intégration du personnel et les relations internes, dont on observe que un nombre sérieux des salariés(75 salarié) ont répondu par « oui » avec un pourcentage équivalent à 93.8% et ont confirmé que les dispositifs de la communication interne ont un impact positif sur les relations internes et la cohésion des groupe, puis un petit pourcentage de 12.5% ont répondu « non ».

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

On perçoit que la majorité des employés de l'entreprise usent les outils de communication vu leur importance par rapport à l'intégration et l'implication du personnel et l'amélioration des relations internes.

Question N°8: Que signifie Le mot communication pour vous?

Tableau 10: La répartition de l'échantillon selon leurs perceptions a la signification du mot communication.

Le mot communication signifie :	Effectifs	Pourcentage %
a)Moyen d'échange relationnel entre les collaborateurs	62	75.6%
b) Transmission d'information interne concernant le fonctionnement de l'entreprise	72	87.8%
c) Outil de collaboration et de travail en groupe au sein de l'entreprise	61	74.4%

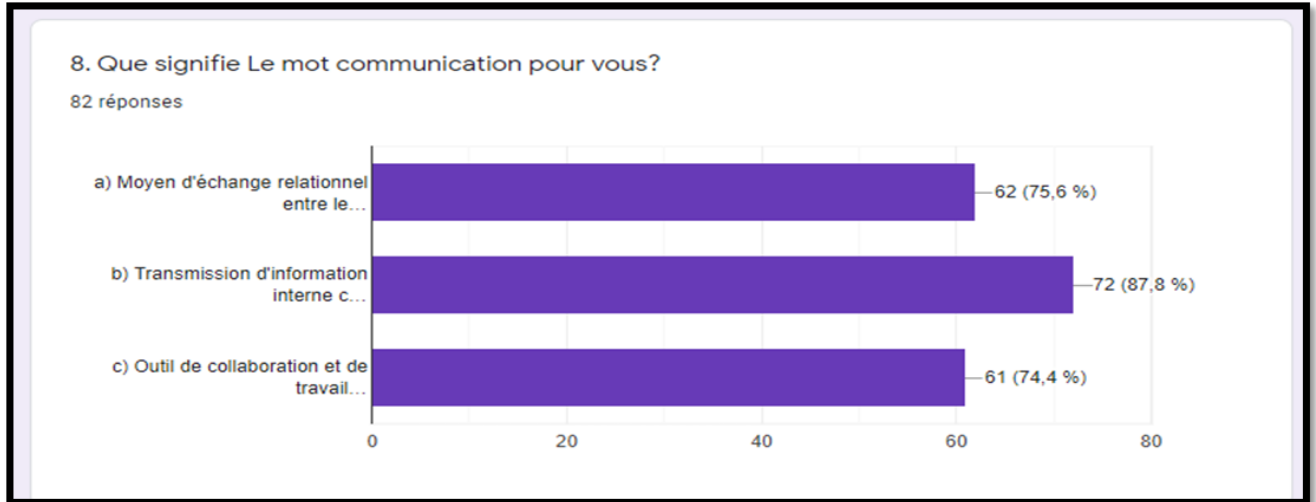
Source : élaborer par nous même

Le mot communication signifie	Effectifs	Pourcentage%
a, b et c	49	59.04%

Source : élaborer par nous-même

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Figure 13: Représentation graphique par rapport à la signification du mot communication pour les salariés.



Source : élaborer par nous même

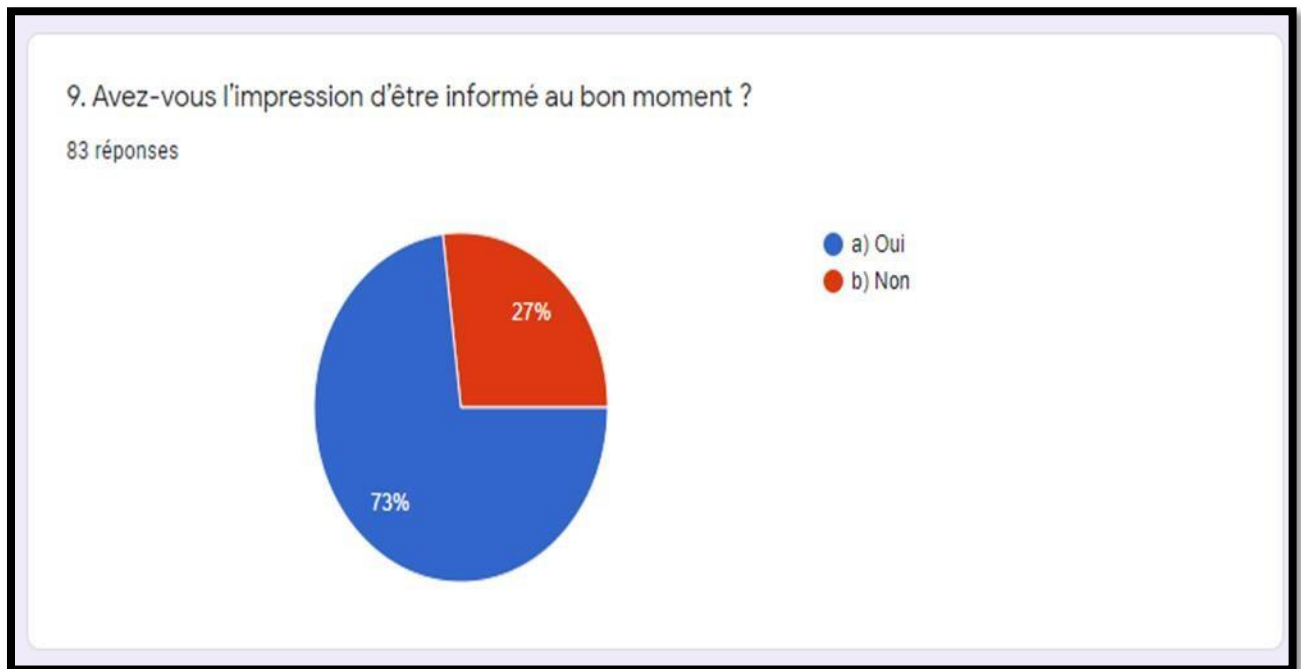
Commentaire :

On a constaté que les pourcentages sont très élevés et au même temps très proches, comme la représentation ci-dessus illustre (pour la réponse « a » la proportion est égale à 75.6% en suite la proposition « b » est égale à 87.8%, et enfin pour la « c » la réponse est de 74.4%), et cela montre que La majorités des salariés ont répondu favorablement aux trois réponses présentées, un fait qui est dû à la nature des réponses proposées. Une meilleure communication doit être au premier lieu un outil de trois fonctions primordiales : un outil transmission d'information interne concernant le fonctionnement de l'entreprise, et au même temps un moyens d'échange relationnel entre le personnel, puis nécessairement un instrument de collaboration et de travail en groupe au sein de l'entreprise, ceci dit, les notions se complètent.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Question N°9: Avez-vous l'impression d'être informé au bon moment ?

Figure 14: Représentation graphique de la perception des personnels vis-à-vis la réception de l'information au bon moment.



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

Le graphique ci-dessus nous montre que la majorité de ceux qui ont répondu (73% des personnels de l'organisation) ont confirmé que l'information est toujours bien reçue au bon moment, et cela en cochant sur la proposition « oui », par ailleurs une modeste partie d'entre eux (un pourcentage de 23%) a désavoué en répondant par « non » .

Cela indique que l'entreprise, tient à fournir les informations en temps opportun en utilisant les instruments de communication et d'information, afin de favoriser l'intégration et l'implication des salariés et les mettre à jours dans l'entreprise.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

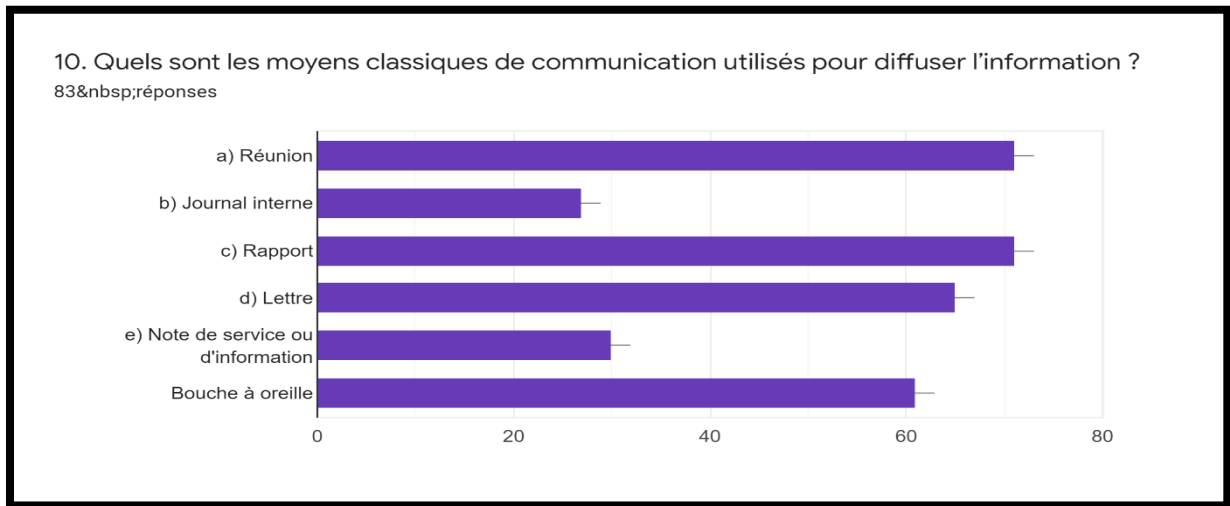
Question N°10 : Quels sont les moyens classiques de communication utilisés pour diffuser l'information

Tableau 11: La répartition des effectifs selon les moyens classiques de communications utilisés pour diffuser l'information.

Moyens classiques	Effectifs	Pourcentage%
Réunion	71	85.5%
Journal interne	27	32.5%
Rapport	71	85.5%
Lettre	65	78.3%
Note de service ou d'information	30	36.1%
Bouche à oreille	61	73.5%

Source : élaborer par nous même

Figure 15: Représentation graphique des moyens classique de communication utilisés pour diffuser l'information.



Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Commentaire :

Les illustrations ci-dessus représentent clairement les supports classiques de communication les plus usés au sein de l'entreprise pour diffuser l'information, prenant en considération le rapprochement des pourcentages des propositions (a, c, d, f) on conclut que plus de la moitié des employés exploitent généralement la majorités des moyens cités ci-dessus, (85.5% pour la réunion et le rapport, 78.3% pour les lettres, et 73.5% pour bouche à oreille), par ailleurs on a constaté deux proposition qui sont le journal interne et la note de services qui ne sont pas beaucoup misent en œuvre au sein de l'entreprise vu leurs pourcentages(32.5 et 36.1% respectivement).

La réunion les rapports sont les moyens les plus déployés par l'ensemble des effectifs au sein de l'entreprise puisque les réunions en générale sont exigées et obligatoires chaque semaine et parfois quotidiennement pour l'ensemble des catégories professionnelles. Et cela va de même pour les rapports qui sont à la base les résultats finaux des réunions.

Question N°11 : Quels sont les moyens contemporains de communication utilisés pour transmettre l'information ?

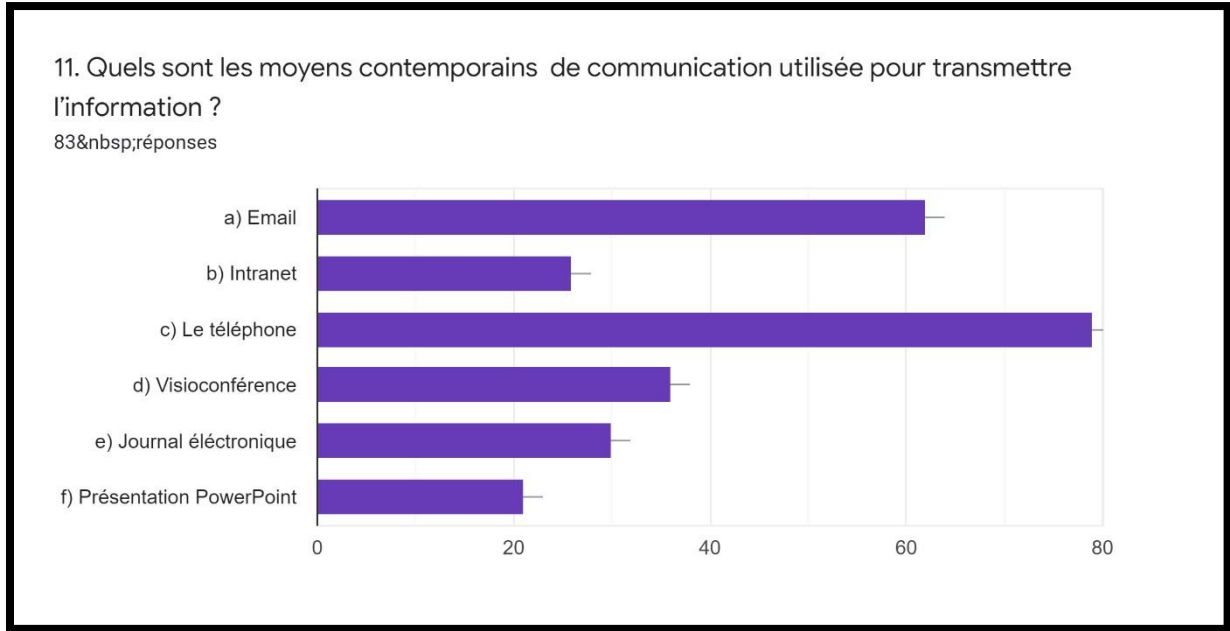
Tableau 12: La répartition de l'effectif selon les moyens modernes de communications utilisés pour diffuser l'information.

Moyens modernes de communication	Effectifs	Pourcentages %
Email	62	74.7%
Intranet	26	31.3%
Le téléphone	79	95.2%
Visioconférence	36	43.4%
Journal électronique	30	36.1%
Présentation PowerPoint	21	25.3%

Source : élaborer par nous même

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Figure 16: représentation graphique des moyens contemporains de communication les plus utilisés pour diffuser l'information.



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

Le graphique et le tableau ci-dessus nous montre que l'entreprise « ETBPH,PI », dans son fonctionnement, exploite les différents instruments récents de la communication interne mentionner ci-dessus et on examine que le personnel de l'entreprise utilise presque la totalité de ces mécanismes pour bien s'informer et communiquer, mais d'une façon remarquable ils fonctionnent beaucoup plus avec le téléphone et l'email avec des pourcentages (95.2%, 74.7%) respectivement, suivi par la visioconférence et le journal électronique (43.4%, 36.1%), et enfin par l'intranet et les présentation PowerPoint avec des pourcentages égaux à (31.3%, 25,3) respectivement

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Cela indique que l'entreprise, fait preuve de la modernisation et suit le rythme de l'évolution technologique. Quant à l'emploi fréquent du téléphone et d'email, cela est dû à la facilité d'utilisation de ces deux outils et leurs accessibilités pour tout le monde, en particulier pour les exécutants dans les chantiers.

Question N°12: Quel type d'outils préférez-vous ?

Tableau 13: répartition de l'échantillon selon le type d'outils les plus préférés.

Type d'outils	Effectifs	Pourcentages%
Outils classiques	19	22.89%
Outils modernes	61	73.49%
Classiques et moderne	3	3.61%
TOTAL	83	100%

Source : élaborer par nous même

Commentaire :

A travers les données recueillies par le questionnaire, on trouve que un grand nombre de personnel (73.49% des enquêtés) préfèrent l'usage des outils modernes, par ailleurs un pourcentage de 22.89% des enquêtés, ont opté pour les dispositifs classiques et enfin on distingue quelques employés (3.61%) ont répondu favorablement pour les deux réponses proposées.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

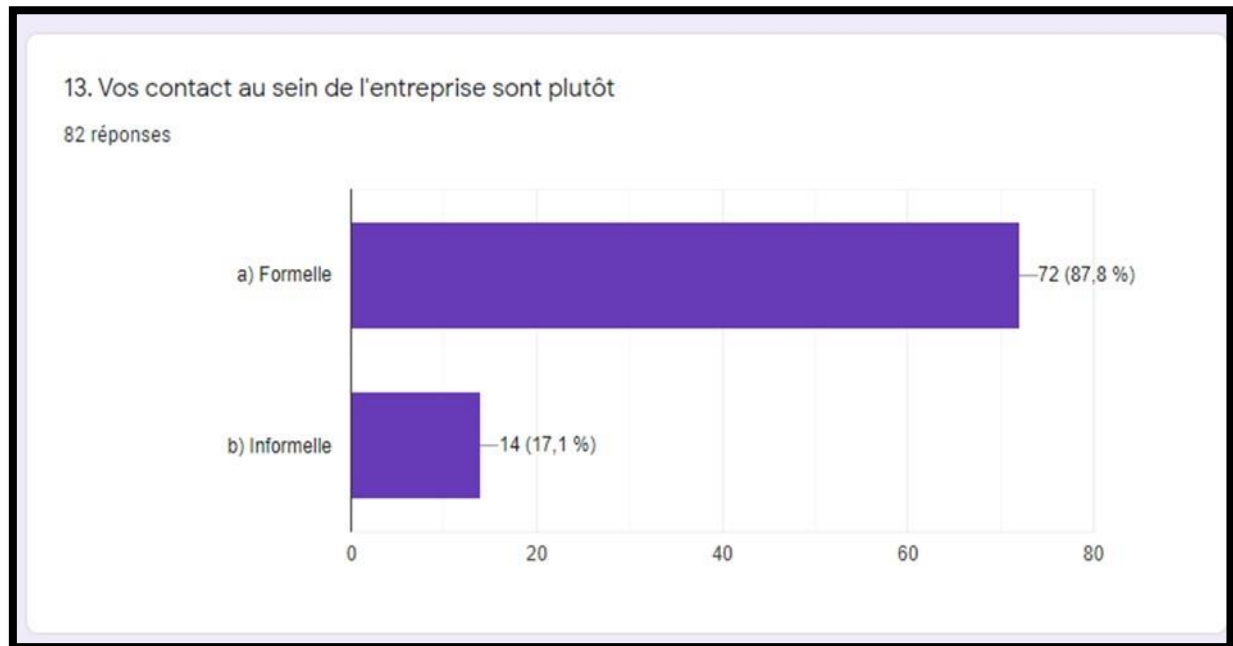
Prenant en considération les réponses de différentes catégories socioprofessionnelles, on trouve que cette préférence est la cause de multiples raisons, comme exemple :

- Les instruments récents sont plus accessibles de nos jours et à la portée de tous et aussi plus rapides.
- Le niveau et les exigences du marché actuel demandent une certaine norme et modernité, sans lesquelles on ne pourra pas rivaliser.
- Être à jour et éviter le retard de transmission et de réception. De plus la mondialisation exige d'être au niveau pour mieux communiquer et avancer
- Pour favoriser la communication et avoir un impact plus efficace sur les salariés et le rendement.

Question N°13 : Vos échanges au sein de l'entreprise sont-elles : formelles ou informelles ?

Figure 17: représentation graphique pour déterminer les genres des contacts au sein de l'entreprise

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

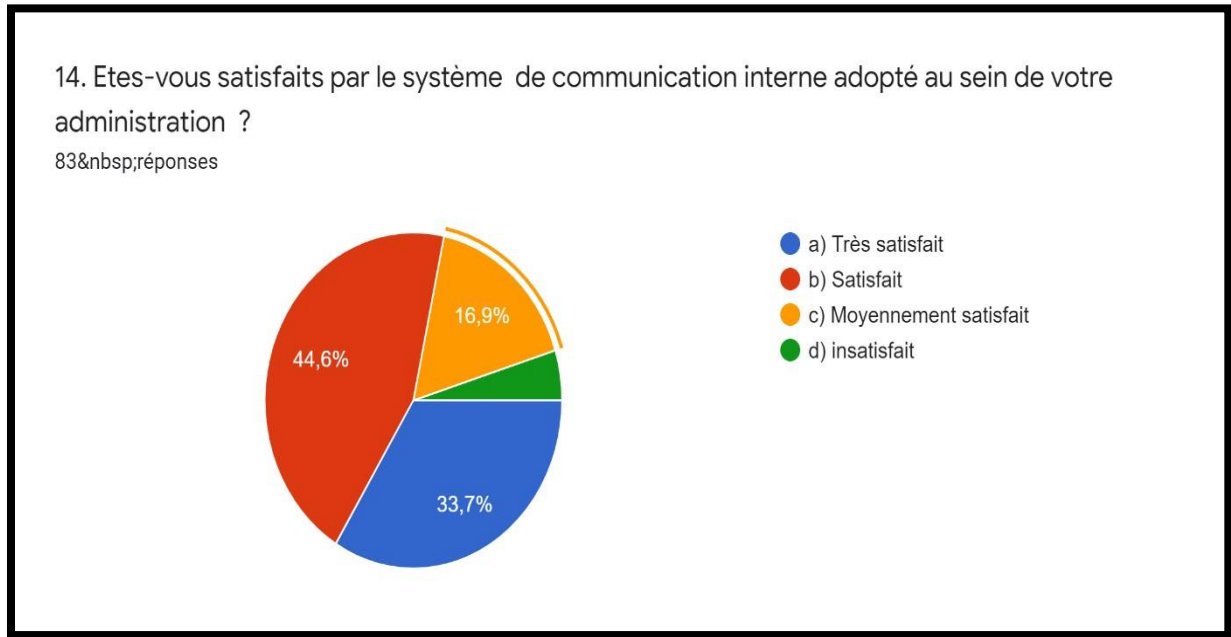
Selon les réponses des interrogés, on remarque que la pluralité des interactions au sein de l'entreprise « ETBPH, PI », sont formelles (87.8% des effectifs ont choisi la proposition « a »), d'un autre point de vue on trouve 17.1% ont affirmé que ces communication sont plutôt informelles, puis quelques salariés ont répondu favorablement pour les deux réponses proposées.

On ne constate que la communication au sein de l'entreprise « ETBPH, PI » est bien contrôlée, organisée et programmée par la hiérarchie, avant qu'elle soit produite.

Question N°14 : Etes-vous satisfaits par le système de communication interne adopté au sein de votre administration ?

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Figure 18: la satisfaction du personnel par rapport au système de communication adopté au sein de leur administration.



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

Le graphique ci-dessus évoque le degré de satisfaction de personnel par rapport au système de communication interne adopté dans l'entreprise « ETBPH,PI », 44.6% des effectifs sont satisfaits de ce système, suivi par 33.7% qui sont très satisfaits, puis un pourcentage égale à 16.9% qu'on détecte moyennement satisfaits, et enfin on trouve un faible taux d'interrogés(4.8%) qui sont complètement insatisfaits de processus de communication de l'entreprise.

L'ensemble des résultats indiquent que l'entreprise « ETBPH, PI », opte pour une bonne stratégie de communication interne, celle qui maintienne l'échange d'informations entre les différents niveaux hiérarchiques.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Question N°15 : Y a-t-il d'autres moyens que vous souhaitez que l'entreprise «ETBPH, PI »intègre dans l'avenir ?

Tableau 14:l'intégration des nouveaux moyens de communication.

Intégrer d'autres moyens	Effectifs	Pourcentages %
Oui	13	15.66%
Non	61	73.49%
Sans réponses	9	10.84%
TOTAL	83	100%

Source : élaborer par nous même

Commentaire :

Les résultats ci-dessus nous informent que la majorité des personnes questionnées n'ont pas de souhaits concernant l'intégration de nouveaux outils dans l'avenir (73.49%), alors que un pourcentage égal à 15.66% ont répondu oui, ainsi on remarque l'existence d'une catégorie sans aucune réponse (10.84%).

On déduit d'après le tableau que la majorité qui ont répondu « non » semblent être satisfaits des moyens offerts à la base dans leurs sociétés.

Axe III : Impact de la communication interne sur la motivation de personnel.

Question N°16 : Etes-vous motivés dans votre travail ?

Tableau 15: la motivation de personnel au sein de l'entreprise « ETBPH, PI ».

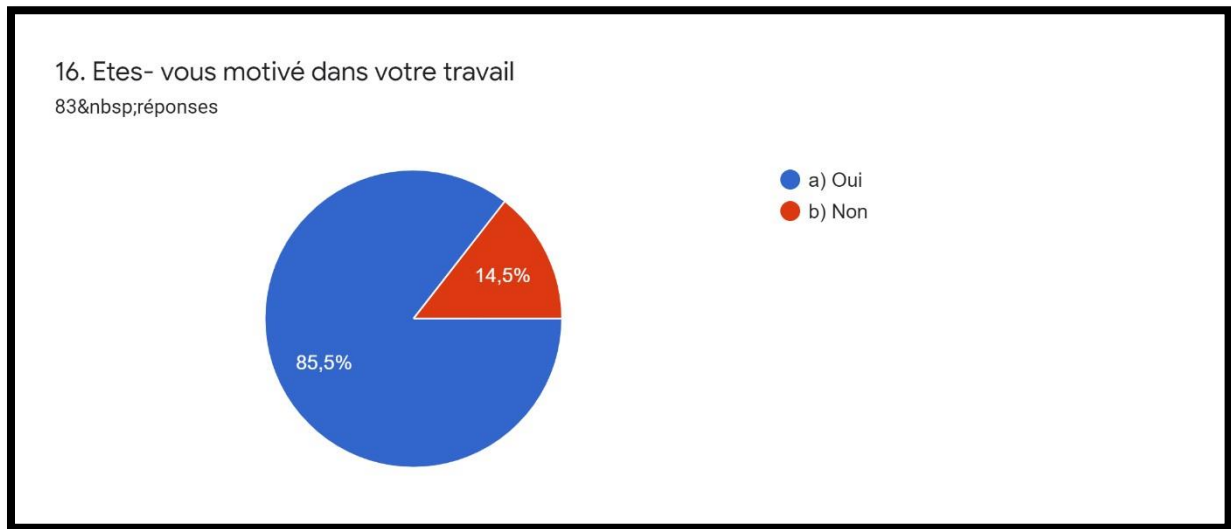
Motivation au travail	Effectifs	Pourcentages%
OUI	71	85.5%
NON	12	14.5%

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

TOTAL	83	100%
-------	----	------

Source : élaborer par nous même

Figure 19: représentation graphique de la motivation de personnel au travail.



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

Le tableau et le graphique ci-dessus nous illustrent que 85.5% des enquêtés sont motivé dans leurs travail, par contre 14.5% des enquêtés ne sont pas motivé.

Cela affirme que l'entreprise encourage la motivation de ses salariés en contribuant à l'amélioration des conditions de travail, et en les incitants à la collaboration et le travail en groupe.

Question N°17 : Pensez-vous que la participation à la prise de décision peut favoriser l'intégration du personnel dans l'entreprise?

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Tableau 16: la participation à la prise de décision et l'intégration de personnel dans l'entreprise.

L'intégration de personnel par la participation à la prise de décision	Effectifs	Pourcentage%
Oui	77	92.77%
Non	5	6.02%
Sans réponse	1	1.2%
TOTAL	83	100%

Source : élaborer par nous même

Commentaire :

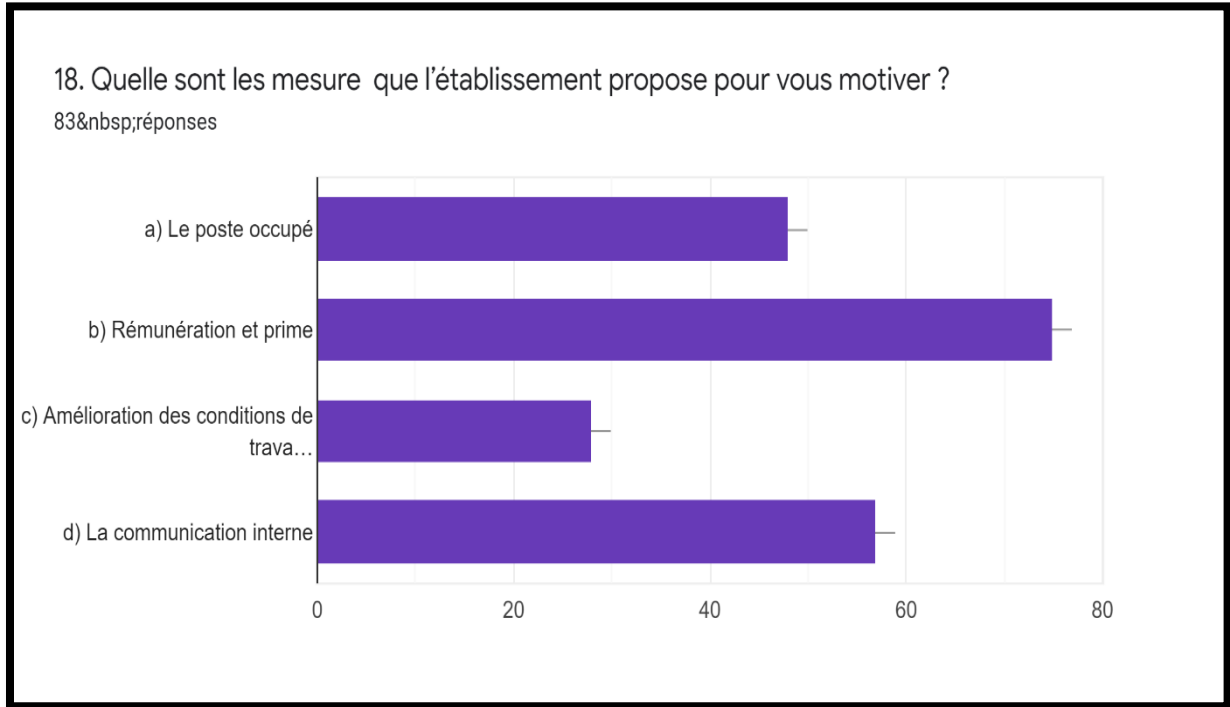
Selon les données collectées, on observe que 92.77% de réponses affirment que la participation à la prise de décision contribue à l'intégration de personnel, par contre 6.02% de réponse en pense le contraire et enfin un très faible taux de réponses (1.2%) n'ont pas répondu.

Si l'entreprise désire atteindre un haut niveau de profitabilité et de performance elle doit respecter et prendre en considération les intérêts de ses employés. Parmi ces desiderata qui incitent le respect réciproque, on distingue la participation à la prise de décision. Une démarche qui soutienne la création de valeurs à long terme et de relations internes basées sur un haut degré de confiance réciproque d'un côté et une implication de personnel dans ce processus d'un autre côté.

Question N°18 : Quelle sont les mesures initiatives que l'établissement proposent pour vous motiver ?

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Figure 20: représentation graphique des mesures initiatives que l'entreprise propose pour motiver ses employés.



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

Le graphique ci-dessus nous indique que les quatre propositions mentionnées sont sources de motivation, par contre, la plupart des employés sont enthousiasmés par la rémunération (90.4%), tandis que 68.7% par la communication interne, suivi par 57.8% qui représente occupé, et enfin l'amélioration des conditions de travail représente un taux de 33.7%.

Le salaire reste le levier numéro 1 de motivation pour plus de la moitié des collaborateurs qui ont répondu. Tel pourcentage (90.4%) montre le pouvoir continu de la rémunération

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

comme facteur émotionnel du bien-être a travail et qui motive le plus les collaborateurs pour se concentrer pleinement au service de leurs organisation.

Selon le personnel, l'argent n'est pas le seul facteur de motivation, la communication interne joue aussi un rôle prépondérant dans la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux mécanismes du processus de motivation.

Question N°19: Pensez-vous que la communication interne améliore les relations internes entre l'administration et les collaborateurs ?

Tableau 17 : La relation entre la communication interne et l'amélioration des relations internes.

La communication interne et l'amélioration des relations internes	Effectifs	Pourcentages %
Tout à fait	60	72.29%
Plutôt	19	22.89%
Plutôt pas	3	3.61%
Pas du tout	0	0%
Sans réponse	1	1.2%
TOTAL	83	100%

Source : élaborer par nous même

Commentaire :

La majorité des répondants déclarent (72.29%) que la communication interne améliore les relations internes entre l'administration et les salariés, cela signifie que cette dernière contribue à la création de meilleures interactions entre les niveaux hiérarchiques, 22.89% ont répondu par « plutôt » ce qui signifie qu'ils sont moyennement persuadés par cette hypothèse.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Tandis que 3.61% ont infirmé que la communication interne contribue à l'amélioration des relations internes, et enfin 1.2% sont neutres.

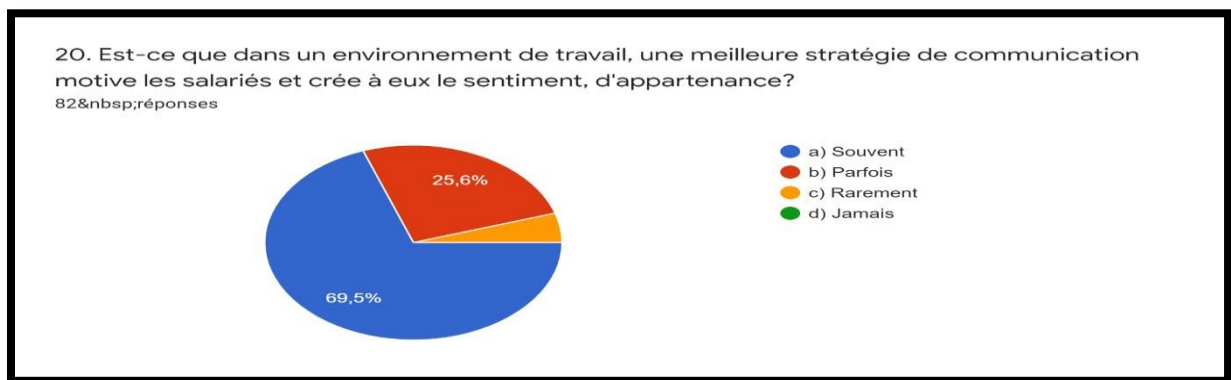
Question N°20: Est-ce que dans un environnement de travail, une meilleure stratégie de communication motive les salariés et crée à eux le sentiment d'appartenance?

Tableau 18: répartition des effectifs selon leurs perceptions sur la relation entre la stratégie de la communication interne et la motivation de personnel.

Relation entre la stratégie de la communication et la motivation de Personnel	Effectifs	Pourcentages %
Souvent	57	69.51%
Parfois	21	25.6%
Rarement	4	4.89%
Jamais	0	0%
TOTAL	82	100%

Source : élaborer par nous même

Figure 21 : la stratégie de la communication interne et la motivation des salariés.



Source : élaborer par nous même

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

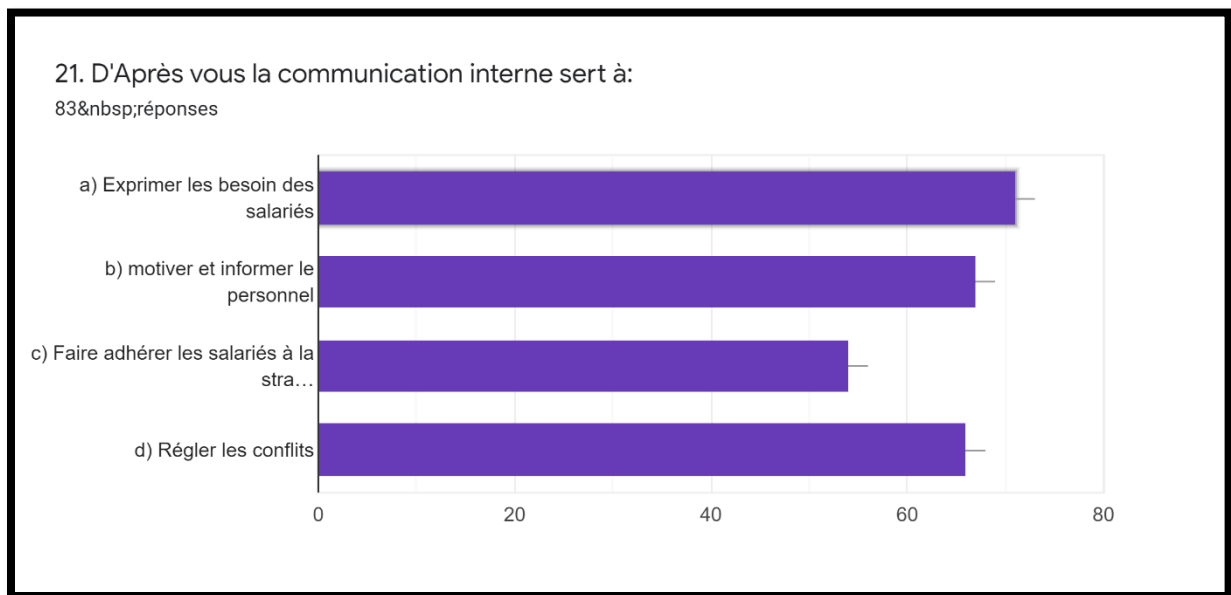
Commentaire :

A partir des réponses obtenues pour cette question ; on constate que 69.5% des enquêtés ont confirmé que une meilleure stratégie de communication peut favoriser la motivation des salariés et crée à eux le sentiment d'appartenance, mais que la donnée est différente pour d'autre (25.6%) qui voient que cette proposition est vraie mais pas toujours, et 4.89% qui trouvent que rarement où la stratégie de la communication interne motive le personnel.

Cela désigne donc qu'une bonne stratégie de communication interne peut avoir un rôle motivateur, fédérateur pour l'ensemble des salariés.

Question N°21: D'Après vous la communication interne sert à:

Figure 22: représentation graphique de la perception de l'ensemble d'échantillon sur les objectifs de la communication interne.



Source : élaborer par nous même

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Commentaire

D'après le graphique ci-dessus, on remarque que tous les pourcentages sont plus de 50%, cela indique que, la communication interne sert aux quatre réponses proposées. La pluralité des répondants trouvent que les objectifs principaux visés par la communication interne sont : pour exprimer les besoins des salariés et motiver le personnel avec des pourcentages égaux à 85.5%, 80.5% respectivement. 79.5% aperçoivent la communication comme moyen de régler les conflits interne, puis 65.1% qui jugent que l'objectif essentiel de la communication est de faire adhérer les salariés à la stratégie de l'entreprise. Cela, nous confirme que les objectifs de la communication sont multiples, elle tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement de l'entreprise.

Question N°22: Pensez-vous que le manque de communication a une conséquence sur le moral du personnel ?

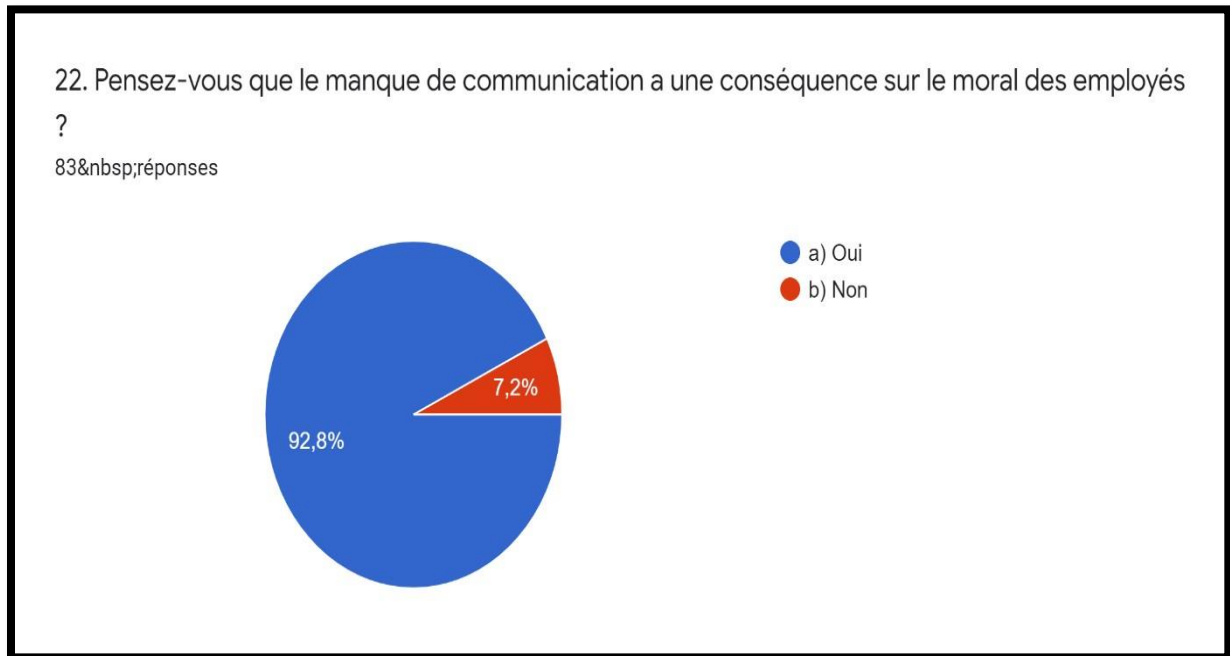
Tableau 19 : répartition de l'effectif selon leurs perceptions de l'impact de manque de communication sur le moral de personnel.

Impact de manque de communication sur le moral des personnels	Effectifs	Pourcentages %
OUI	77	92.8%
NON	6	7.2%
TOTAL	83	100%

Source : élaborer pas nous même

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Figure 23: représentation graphique des perceptions de personnel sur l'impact de manque de communication sur le moral de personnel .



Source : élaborer par nous même

Commentaire :

En analysant le tableau et le graphique ci-dessus, on a remarqué que 92.8% des répondants, garantissent que le manque de communication a une incidence sur le moral des salariés, contre un taux de 7.2% qui infirment que la communication sert à leurs besoins.

D'après les résultats précédents et en basant sur les arguments donnés par l'ensemble d'échantillon, on conclut que le manque de communication est la principale source des conflits internes et peut être signe de défaillance au sein de l'entreprise.

Question N°23 : à votre avis, votre administration s'intéresse-t-elle à la motivation de son personnel

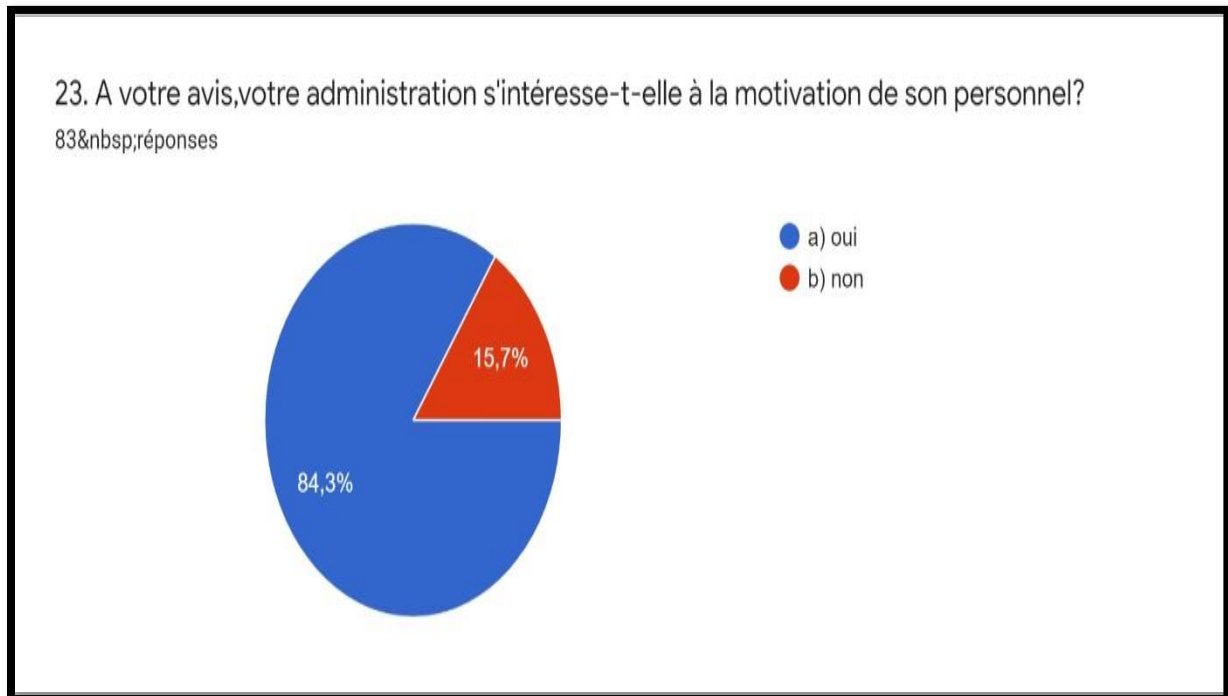
Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Tableau 20: répartition de l'échantillon selon leurs perceptions concernant la motivation de personnel au sein de l'entreprise « ETBPH, PI ».

La motivation de personnel au sein de l'entreprise	Effectifs	Pourcentages %
OUI	70	84.3%
NON	13	15.7%
TOTAL	83	100%

Source : élaborer par nous même

Figure 24: représentation graphique de la perception des effectifs sur l'importance de la motivation au sein de l'entreprise « ETBPH,PI »



Source : élaborer par nous même

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Commentaire :

Les illustrations ci-dessus, nous représentent le degré d'intérêt que l'entreprise accorde à la motivation de son personnel, on observe que la pluralité de l'échantillon étudié (84.3%), témoignent nettement l'importance que l'entreprise « ETBPH, PI » accorde envers la communication interne, tandis que 15.7% jugent le contraire.

On déduit donc, que parmi les objectifs visés de l'entreprise, on distingue la motivation de son personnel.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Section 2 : l'interprétation des résultats du questionnaire et vérification des hypothèses :

D'après les données collectées par le questionnaire, et suite aux conclusions tirées de notre recherche sur le thème « l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés » nous avons abouti aux résultats suivants :

Dans la première partie, nous avons constaté que la plupart de nos enquêtés sont de sexe masculin. La grande majorité sont des exécutants, âgés entre 22-32, vu la nature productive qui exige l'existence d'une catégorie active. On a remarqué également que le secondaire est le niveau d'étude de la majorité des répondants et que l'ancienneté de cette majorité s'articule entre 1 et 5ans.

La deuxième partie du questionnaire s'articule autour de la communication interne, elle nous montre que l'entreprise « ETBPH,PI » encourage l'utilisation des outils de communication interne modernes et classiques (selon les réponses de la question N°6), qui sont d'après la figure N°5, une véritable façon pour perfectionner les relations internes puis pour favoriser la cohésion des groupes. Concernant la signification du mot communication interne, l'ensemble d'effectifs de l'échantillon aperçoivent la communication interne dans un premier temps comme un instrument qui favorise la transmission d'information, puis un outil de collaboration et d'échange relationnel entre les collègues.

Les tableaux N°11. N°12. N°13, nous représentent clairement les supports classiques et modernes les plus usés au sein de l'entreprise pour partager l'information, on constate que les employés utilisent presque tous les outils classiques cités sur le questionnaire et cela pour favoriser leurs intégration dans l'entreprise, ils utilisent beaucoup plus les réunions et les rapports avec un pourcentage de 85.5%, puisque les réunions en générale sont exigés et obligatoires pour la totalité des catégories professionnelles, et cela va de même pour le rapport qui est à la base le résultat final des réunions.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Concernant les dispositifs récents de communication, on remarque que l'entreprise dans son fonctionnement fait preuve de la modernisation en Déployant tous les moyens avancés cités dans le questionnaire, y compris les emails, intranet, le téléphone, visioconférence, journal électronique et les présentations PowerPoint, qui sont indispensables pour le bon fonctionnement d'une organisation et contribuent à l'atteinte de ses objectifs.

Pour bien s'informer et afin de faciliter la fonction de communication, puis pour plus d'accessibilité, la grande majorité de personnel (73.49% de l'échantillon) préfèrent l'usage des outils contemporains, surtout les emails et le téléphone en raison de leur fonctionnalité facile à exploiter. Quant aux figures N°14 et N°18, elles nous montrent que l'information est toujours bien reçue au bon moment, cela indique que l'entreprise en exploitant ces outils, tient à fournir les informations en temps opportun, pour bien inciter l'implication de ses salariés et les mettre à jours, c'est pour ça qu'on aperçois la majorité de l'échantillon (44.6%) sont satisfait de système et de la stratégie de communication intégrée au sein de l'entreprise « ETBPH,PI ».

Les résultats obtenus dans cette partie, nous amènent à **confirmer notre première hypothèse** «les outils de communication interne utilisés au sein de l'entreprise favorisent l'intégration des salariés et améliorent les relations interne».

La dernière partie du questionnaire s'articule autour notre thème de notre recherche « L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés ». Le tableau N°15, nous affirme que l'entreprise encourage la motivation de ses salariés en contribuant à l'amélioration des conditions de travail (salaire, prime, être à l'écoute, motivation, sécurité ...), et en les incitant à la collaboration et le travail en groupe. la participation à la prise de décision par l'ensemble des collaborateurs, est une démarche qui soutienne la création de valeurs à long terme, et de relation interne basées sur un haut niveau de confiance réciproque d'un côté, et une implication de collaborateurs dans ce processus d'un autre côté (données de tableau N°20).

Cette partie nous indique que l'entreprise « ETBPH » se focalise sur la motivation de ses salariés pour atteindre les objectifs visés, car un employé motivé et fortement attaché à l'entreprise

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

est plus performant, plus innovant et plus résistant au stress. Elle met en place des mesures initiatives qui visent à influencer positivement la volonté de performance des employés (la rémunération qui est considérée comme premier levier de la motivation pour la majorité de l'échantillon, poste occupé, les échanges et la collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques).

La pluralité des effectifs se rendent compte de l'importance que la communication interne engendre sur la motivation et l'intégration des salariés, elle peut avoir un rôle fédérateur et motivateur au même temps(plus de la moitié des effectifs 69.5% de l'échantillon ont confirmé cette idée) , et que cette dernière peut donc se perdre si certains besoins fondamentaux des employés ne sont pas satisfaits , les mesures pour la motivation des employés ne peuvent porter leurs fruits que si ces besoins de base sont satisfaits, ce qui confirme clairement **notre deuxième hypothèse** «la communication interne est un facteur de motivation au travail».

Conclusion générale

Conclusion générale

A travers ce modeste travail, nous avons pu déterminer l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise « ETBPH, PI ».

La communication interne pour qu'elle soit un outil stratégique de performance et de motivation, elle doit tenir compte de la nécessité d'échange entre le bas, et le haut de la chaîne hiérarchique, mais elle doit également favoriser la rétroaction des employés. Leurs laisser la parole, ne suffit pas, il faut aussi les pousser à partager leurs connaissances et leurs savoir-faire pour créer une dynamique de groupe et renforcer la culture de l'entreprise

Aujourd'hui, la communication interne devient de plus en plus un élément indispensable dans le parcours des entreprises algériennes et l'une de ses préoccupations majeures, c'est une initiative qui assure la liaison entre la direction et les salariés. Elle peut jouer le rôle d'un motivateur, fédérateur et informateur au même temps, des objectifs qui peuvent être réalisés à travers l'engagement de la personne envers la société.

Si les employés ne sont confrontés qu'à des instructions et à des résultats sans connaître la raison des décisions, ils seront à un moment donné frustrés, de plus le manque de transparence encourage les chuchotements dans l'entreprise, une petite désinformation peut rapidement mener à un malaise majeur au sein du personnel.

Cette étude nous a permis la confirmation de nos hypothèse, et nous a confirmé à travers d'un questionnaire délivré aux différentes catégories socioprofessionnelles qui fonctionnent au sein de l'entreprise « ETBPH, PI », que la communication interne est un élément primordiale pour toute entreprises souhaite avoir une belle image à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur.

Après l'enquête, la collecte des données, l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus il apparait clairement, que l'entreprise « ETBPH, PI » est parmi les entreprises algériennes qui ont

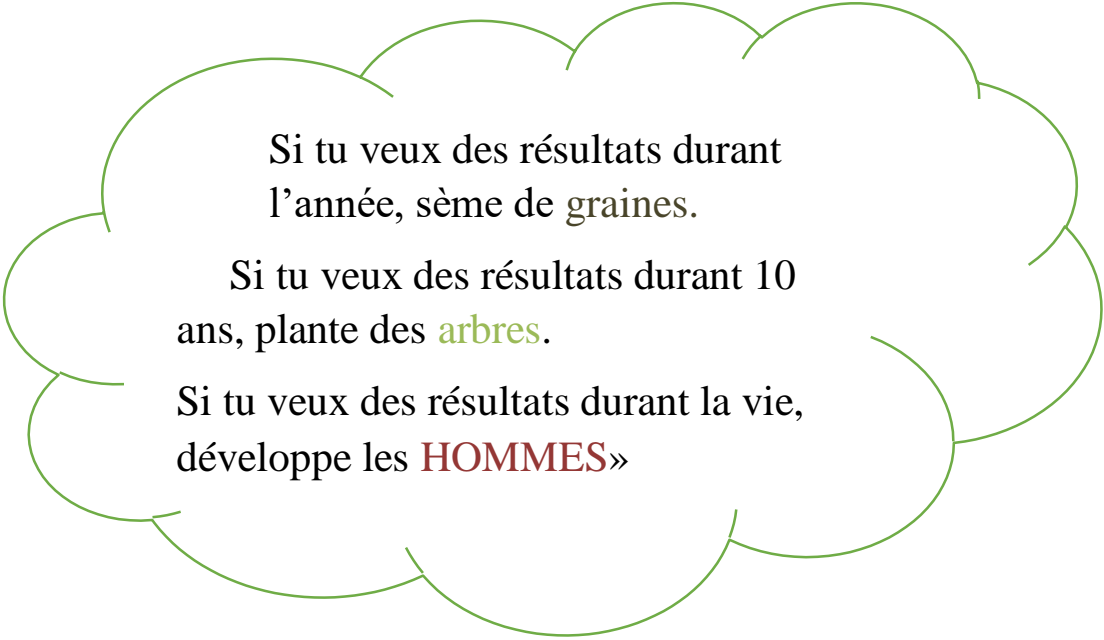
recours à la communication interne afin de mobiliser son personnel puis l'inciter à perfectionner sa productivité.

La deuxième et la troisième parties du questionnaire nous ont démontré que la majorité des salariés de l'entreprise « ETBPH,PI » a une grande conscience de l'importance que l'entreprise « ETBPH,PI » attribue à la communication interne afin de leurs mobiliser et motiver, et cela malgré leur différents niveaux d'instruction des catégories socioprofessionnelles et rendent compte, que la communication interne participe au bon moral des salariés en leurs motivant et cela en leurs exprimant le caractère essentiel de leurs tâches et la manière dont leurs actions influencent la vie de l'entreprise. Les salariés dispose ainsi de repères et d'une vision à plus ou moins long terme dans leurs fonction, d'où leurs motivations accrues et le gain de productivité qui en découle. A la lumière des résultats de notre recherche, nous avons pu répondre à notre problématique et on a démontré que la communication interne a un impact positif sur la motivation des salarié de l'entreprise « ETBPH, PI ».

Dans le but d'enrichir notre travail et afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise on propose quelques recommandations, comme exemples :

- L'adaptation de certains moyens de communications plus contemporaines, comme SLACK.
- Donner plus d'importance au système de communication adopté et la création d'un service proprement dédié à la communication interne.
- Se rapprocher davantage des employés afin de résoudre les différents conflits, Et
L'anticipation des conflits afin de mieux gérer.
- Donné plus d'importance à la catégorie exécutive au sein de l'entreprise.

En conclusion nous voudrions clôturer notre travail par une sagesse chinoise :



Si tu veux des résultats durant
l'année, sème de graines.

Si tu veux des résultats durant 10
ans, plante des arbres.

Si tu veux des résultats durant la vie,
développe les HOMMES»

Bibliographie

Bibliographie

- Bergeron, Pierre G, (2004), *La gestion moderne, Une vision globale et intégrée*. 4eme édition. Gaëtan Morin éditeur. Québec.
- BEITANE Alain et autre, (2004), Dictionnaire des sciences économiques, édition Armand colin, paris.
- Ben Amara RANIA), (2011), Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sien de l'UVI, projet de fin d'étude, en vue de l'obtention de master professionnel en e-marketing, université de TUNIS.
- CAUMONT DANIEL, (2007), Les études de marché, Comment concevoir, réaliser et analyser une étude, Paris.
- COTE.N, (1991), la personne dans le monde du travail, Québec, Gaëtan Morin
- D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, (2007). La communication interne de l'entreprise. 5eme édition, Dunod, paris.
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, (2013), La communication interne « stratégies et techniques », DONUD, paris.
- DECAUDIN Jean - marc,(1995), La communication marketing " concepts, techniques, stratégies ", 2eme édition Economica, paris.
- Déci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*.
- ETIENNE SERUPIA,(2009), théorie de la motivation au travail, paris.
- ÉRIC COBUT et CHRISTINE DONJEAN),(2015), la communication interne, 2éme édition, Edi. pro, 2, Belgique.
- GELINIER, O.(1984), stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Edition hommes et technologie, paris.

- Gilles BRESSY et Christian KONKOYT),(2008), « management et économie des entreprises », SIREY.
- GIANNELLON-VERNETTE, (1998), Etude de marché, édition Vuibert, Paris.
- Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE,(2015), théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, paris.
- JEAN-MICHEL, (2003), théories des organisations, 2^{ème} Edition, paris
- JEAN-PIERRE CITEAU, (2002), gestion des ressources humaines, 4eme Edition, Armand colin, paris.
- JEAN-MARC DECAUDIN et Jacques IGALENS, (2017), la communication interne « Stratégie et techniques »,4^{ème} édition, DUNOD, paris.

Jean-Baptiste Brès, La communication interne de l'entreprise. Mémoire de mineur en management de l'entreprise », université de technologie , Belfort- montbéliard,.

- KEBAILI Hayat, (2011), l'importance stratégique de la communication dans les organisations, Alger.
- Maurice Angers,(1997), Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger.
- Marie Hélène Westphalien,(2001), « Communicator : le guide de la communication d'entreprise »,3^{ème} édition, DUNOD, Paris.
- Nicole d'Almeida Thierry Libaert, (2014). » La communication interne entreprise », édition, Dunod, paris.
- POTOCKI-MALICET,(1997), élément de sociologie du travail et l'organisation, Edition économie, paris.
- QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUDT Luc,(1988), Manuel de recherche en sciences sociales, Ed Bordas, Paris.
- REGUIEG ISSAD DRISS, (2006), les principes du marketing, Oran.

- SAINSAULIEU RENAUD,(1995), sociologie de l'entreprise, 2eme édition, Paris
- Stephen Robbins, Timothy Judge,(2018), comportements organisationnels,18ème édition, Pearson ,paris.
- Stephen Robbins, Mary Coulter, David Dicenzo, (2017), management « l'essentiel des concepts et pratiques », 10 -ème édition, Pearson, paris.
- VROOM Victor, (1964), Work and motivation. Ed Willey, New York.

Webographie :

- <https://www.fedhuman.fr/actualites/les-objectifs-et-le-role-de-la-communication-interne#:~:text=Les%20objectifs%20de%20la%20communication,employ%C3%A9%20>
- [Guide des communicateurs fédéraux de la fonction publique belge-COMM collection N 18-2010 – www.fedweb.belguim.be](http://www.fedweb.belguim.be)
- http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_greatleaders_inspire_action.html
- [Source : http://produistavie.com/pyramide-de-maslow/](http://produistavie.com/pyramide-de-maslow/)
- <http://www.marketing-etudiant.fr>
- <http://www.zeknowledge.com>
- <http://www.performancezoom.com>
- (<https://www.muse-motivation.fr/blog/motivation-force-de-vente/principales-sources-de-motivation/>)
- <https://hcmagazines.com/6-methodes-pour-sauto-motiver-au-travail-et-dans-la-vie/>
- <https://www.myrhline.com/actualite-rh/role-rh-communication-interne.html>
- <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/motivation-des-salaries/>
- <https://www.kokoroe.fr/list/competences-humaines/article/outils-de-communication-les-tops-et-les-pieges->
- <https://gladiacteur.com/communication-interne-entreprise/>
- <https://www.enviedentreprenre.com/2009/05/la-participation-des-employ%C3%A9s-%C3%A0-la-prise-de-d%C3%A9cisions.>

Les annexes

Annexe A: l'entretien

École supérieur de management, Tlemcen.

Questionnaire

Axe I : Donnée à caractère personnel

thème: l'impact de la communication interne sur la motivation des Salariés.

Cette étude s'inscrit 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 rôle de motivation pour des salariés de l'entreprise, nous vous sollicitons de répondre avec le plus d'objectivité possible aux questions énumérées ci-dessous en vous rassurant que les renseignements tirés resteront strictement confidentiels. Nous vous remercions de votre collaboration.

1. Le sexe :

- Masculin
- Féminin

2. L'âge :

- Moins de 22ans
- 22-32ans

- 32-42ans
- 42ans et plus

3. La catégorie socio-professionnelle :

- Ingénieurs, cadre de chantier
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

4. Depuis quand vous êtes au sein de l'entreprise ?.

- Moins de 1ans
- 1-5ans
- 5-9ans
- 9ans et plus

5. Quel est votre Niveau d'étude?

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Supérieur

Axe II : La communication interne

6. Votre entreprise encourage-t-elle l'utilisation des outils de communication interne, soient les outils modernes ou classiques?

- Oui
- Non

7. Si oui, pensez-vous que l'usage de ces moyens, peut contribuer à l'amélioration des relations internes, et l'intégration du personnel au sein de leur entreprise?

- Oui
- Non

8. Que signifie Le mot communication pour vous?

- Moyen d'échange relationnel entre les collaborateurs²²
- Transmission d'information interne concernant l'entreprise
- Outil de collaboration et de travail en groupe au sein de l'entreprise

9. Avez-vous l'impression d'être informé au bon moment ?

- Oui
- Non

10. Quels sont les moyens classiques de communication utilisés pour diffuser l'information ?

- Réunion
- Journal interne
- Rapport
- Lettres
- Note de service ou d'information

- Bouche à oreille

11. Quels sont les moyens contemporains de communication utilisés pour transmettre l'information ?

- Email
- Intranet
- Le téléphone
- Visioconférence
- Journal électronique
- Présentation PowerPoint

12. Vous préférez l'usage des outils:

- Classiques
- Modernes

Pourquoi :

.....

13. Vos contacts au sein de l'entreprise sont plutôt :

- Formels
- Informels

14. Etes-vous satisfaits par le système de communication interne adopté au sein de votre administration ?

- Très satisfait
- Satisfait

- Moyennement satisfait
- Insatisfait

Si vous êtes insatisfait, pourquoi :

.....

15. Y a-t-il d'autres moyens que vous souhaitez intégrer par l'entreprise dans l'avenir ?

.....

Axe III : Impact de la communication interne sur la motivation du personnel

16. Etes-vous motivés dans votre travail :

- Oui
- Non

Pourquoi

.....

17. Pensez-vous que la participation à la prise de décision peut favoriser l'intégration du personnel dans l'entreprise?

- Oui
- Non

18. Quelle sont les mesure que l'établissement propose pour vous motiver ?

- Le poste occupé
- Rémunération et prime

- Amélioration des conditions de travail
- La communication interne

19. Pensez-vous que la communication interne améliore les relations internes entre l'administration et les salariés?

- Tout a fait
- Plutôt
- Plutôt pas
- Pas du tout

20. Est-ce que dans un environnement de travail, une meilleure stratégie de communication motive les salariés et crée à eux le sentiment d'appartenance?

- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

21. D'Après vous la communication interne sert à:

- Exprimer les besoins des salariés
- Motiver et informer le personnel
- Faire adhérer les salariés à la stratégie de l'entreprise
- Régler les conflits

22. Pensez-vous que le manque de communication a une conséquence sur le moral des employés ?

- Oui
- Non

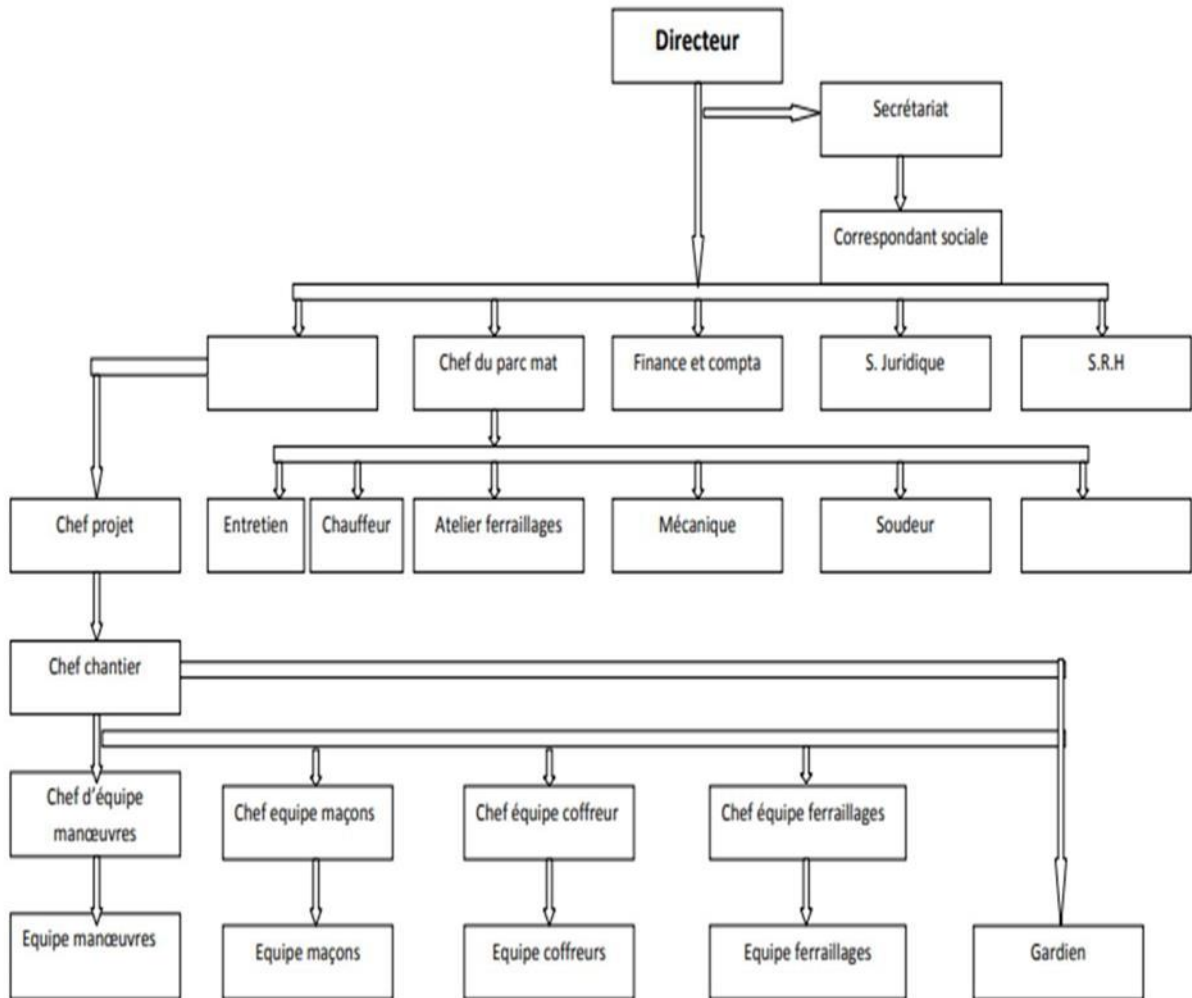
Comment :

.....

23. A votre avis votre administration s'intéresse-t-elle à la motivation de son personnel?

- Oui
- Non

Annexe B : l'organigramme de l'entreprise.



L'organigramme de l'entreprise privé EBTPH ZIZI .C Béjaia

Table des matières

Résumé	ii
Abstract	iii
ملخص	iv
Remerciements	vi
Liste des abréviations.....	vii
Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	x
Sommaire.....	xii
Introduction générale	2
Chapitre 1 : la communication interne.....	6
1.1 INTRODUCTION.....	6
Section 1 : Un aperçu sur la communication dans l’entreprise.....	7
1.2 La nature de la communication.....	7
1.3 Les types de la communication.....	7
1.3.1 Communication interne et communication externe	7
1.3.2 La communications verticales et communication horizontale.....	8
1.3.3 La communication formelle et informelle	8
Section 02 : la communication interne dans l’entreprise.....	10
1.1 Historique de la communication interne.....	10
1.2 Définition de la communication interne	10
1.3 Le processus de communication	11
1.4 Les finalités de la communication interne	12

1.5	Les modalités de la communication interne	13
1.5.1	La communication écrite	13
1.5.2	La communication orale	18
1.5.3	La communication non verbal	21
1.6	Stratégie et plan de communication interne.....	22
1.6.1	La stratégie de la communication interne.....	22
1.6.2	Plan de communication	24
1.7	Les obstacles à une communication efficace	29
1.8	Comment surmonter les obstacles à la communication ?.....	31
1.9	Les principales théories de la communication. SELON (Gilles BRESSY et CHRISTIAN KONKUYT, 2018, P.160-165).....	32
1.9.1	Le modèle linéaire de Shannon et Weaver(1949) (V.infra, P.154).....	32
1.9.2	Le modèle de la communication de masse de H.D.LASSWELL (1930).....	32
1.9.3	Le modèle cybernétique de Wiener.....	33
1.9.4	Le modèle de l'échange langagier de R. Jakobson	34
1.9.5	L'école de Palo Alto.....	35
Section 03 : L'influence réciproque entre les ressources humaines et la communication interne.....		36
1.1	Implication et communication interne.....	36
1.2	Évaluation et communication interne.....	36
1.3	La formation et la communication interne.....	37
1.4	Gestion de conflits et communication interne	37
1.5	Leadership et communication interne	37
Conclusion.....		38
Chapitre 2 : Eléments et théories de motivation		40
2.1	Introduction.....	40
Section 1 : La notion de motivation.....		42
2.2	Circonscription du concept de motivation.....	42

2.3	Définition de la motivation	43
2.4	Les théories classiques de la motivation.....	43
2.4.1	Le modèle hiérarchique de Maslow (1954).....	43
2.4.2	Théorie X et théorie Y de Mc Gregor	45
2.4.3	La théorie bi factorielle d’Herzberg	48
2.4.4	Le modèle « ERG » d’ALDERFER 1972	48
2.5	Les théories contemporaines de la motivation.....	49
2.5.1	La théorie des buts	49
2.5.2	La théorie de l’équité.....	50
2.5.3	La théorie des attentes	51
2.6	Les principales sources de motivation.....	52
2.7	Les cinq stratégies “passe-partout” pour booster notre motivation au travail	57
2.8	Les types de la motivation:	59
2.8.1	La motivation intrinsèque	59
2.8.2	La motivation extrinsèque	59
Section 02 : la communication interne comme une source de motivation dans l’entreprise.....		60
2.1	La communication et l’information : un instrument clé de motivation.....	61
2.2	Nouvelles technologies de la communication et de l’information et la motivation des hommes.....	61
Conclusion.....		62
Chapitre 3 : Présentation de l’organisme d’accueil et la méthodologie de l’enquête		65
3.1	Introduction.....	65
Section 01 : Présentation de l’entreprise et son système de communication interne adopté.		65
3.2	Présentation et historique de l’entreprise ETBPH, PI.....	65
3.3	Les principaux projets réalisés:.....	66

3.4	Missions et objectifs de l'entreprise	67
3.5	la communication interne au sein de l'entreprise « ETBPH,PI »	68
3.5.1	Présentation de service ressources humaines à l'entreprise « ETBPH,PI »	68
3.5.2	SRH et la communication interne au sein de l'entreprise « ETBPH, PI »	70
3.5.3	Les objectifs et le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise « ETBPH, PI ».....	71
3.5.4	Les moyens de la communication internes utilisés par l'entreprise « ETBPH, PI » :	71
Section 2 : la méthodologie de l'enquête		74
3.1	La méthode adoptée	74
3.1.1	La méthode quantitative	74
3.2	La technique d'enquête.....	75
3.2.1	Présentation de l'enquête.....	75
3.2.2	Objectif de l'enquête	75
3.3	L'élaboration du questionnaire	76
3.3.1	Les conditions à respecter pour réussir son questionnaire	76
3.3.2	Types de questions	76
3.4	La population d'enquête	77
3.4.1	La population mère	77
3.4.2	L'échantillonnage.....	77
3.4.3	L'échantillon.....	78
3.5	Les Difficultés rencontrées	78
Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats		79
4.1	Introduction.....	80
Section 1 : analyse des donnés		80
Section 2 : l'interprétation des résultats du questionnaire et vérification des hypothèses		108

Conclusion générale.....	111
Bibliographie	115
Les annexes	119
Annexe A : l'entretien.....	120
Annexe B : l'organigramme de l'entreprise.....	131