Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université "Abderrahmane MIRA" de Bejaïa
Faculté des Sciences Sociales et Humaines
Département de Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En Vue d'Obtention d'un Diplôme Master en Sociologie
Option : *sociologie de travail et des ressources humaines*

Thème:

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

Cas pratique :Radio Soummam Bejaia

Préparé par

DEWAH Tawanda Farai

CO Zinaida

Encadré par:

Mr MAKHLOUFI Abdelouahab

Année 2016/2017

Remerciements

Nos remerciements s'adressent particulièrement:

D'abord, à Dieu qui nous a donné assez de force et de courage tout au long de nos recherches Afin d'accomplir et de réussir Ce modeste travail. Tout spécialement, nous tenons à remercier notre encadreur Mr MAKHLOUFI Abdelouahab pour son dévouement à la réalisation de ce travail.

A tout le personnel de l'entreprise Radio Soummam de Bejaia de qui nous ont encadrés et soutenus durant notre stage pratique.

A toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de Loin, d'une manière ou d'une autre, à l'élaboration de ce mémoire.

Merci

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

- *A mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et pour lesquels les mots ne sont pas assez forts pour exprimer toutes les gratitudes et l'estime que je leur dois*
- *A toute ma famille ; mesfrères, sœurs, cousins*
- *A ma très chère binôme Zinaida ainsi que toute sa famille.*
- *A mon Président de la république de Zimbabwe ,Son excellence Président Robert Mugabe*
- *A toutes les personnes qui me sont très chères et qui m'ont aidé de prèsoude loin.*

Avec tous mes sentiments de reconnaissance, Tawanda

Dédicace

C'est avec une pensée pleine de reconnaissance inspirée de générosité et de gentillesse que je dédie ce travail, en remerciant d'abord dieu tout puisant de m'avoir accordé le courage et la volonté

.

A mes chers parents, qui étaient toujours là pour moi je vous dédie ce modeste travail afin de vous exprimer ma gratitude et mon amour, on vous souhaitant une
heureuse et langue vie.

A mon cher binôme :Tawanda
A mes frères : Antonio Homenn ,isnaba Co
A mes sœurs : Inacia luis de Oliveira; Indira Co,
A mes chers ami(es) : Ludimila José Zamora induta, Badji Marcos Sanca, Emilifreda Sousa Soares

Zinaida

List des tableaux

N°	Titre des Tableaux	page
01	Répartition de l'échantillon selon sexe	68
02	Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale	68
03	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	69
04	Répartition de l'échantillon selon l'âge	69
05	Répartition de l'échantillon selon la fonction principale	70
06	L'utilité de travail en équipe	71
07	Le nature de la relation entre salariés dans l'entreprise Radio Soummam	72
08	Le climat sociale entre salariés au sein de l'entreprise radio Soummam	73
09	les moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise	74
10	Le situation de communication	75
11	Les éléments de motivation des salariés	76
12	La contribution de la communication à la motivation	77

Annexes

N°	Titres
01	Guide d'entretien
02	Organigramme de la Radio Soummam Bejaia

Table de matières

Introduction générale

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons de choix de thème 3

2. L'objectif de la recherche 3

3. La problématique 3

4. Les hypothèses 5

5. Définitions des concepts clés 6

6.La pré-enquête.....8

7. La méthode adoptée 8

8. La technique utilisée 9

9. La présentation du guide d'entretien 9

10.Les difficultés rencontrées 9

Chapitre 2 : La communication et la communication interne

SECTION 1

1.La communication 10

2.lesmodèles de communication 11

SECTION 2

1.La communication interne..... 15

2.Les objectifs de la communication interne..... 16

3.Les types de communication interne 17

4. Les circuits de la communication interne..... 20

5.Les moyens de la communication interne 23

Conclusion

Chapitre 03 : Théories de motivation

1.Emergence de La motivation..... 31

2.Typologie de motivations..... 32

3. Motivation du libre choix 33

4.Les théories de la motivation 35

5. La Motivation de l'individu en groupe 48

6. Application et Implication de la motivation 50

7.Le théorie adoptée 55

Conclusion

Chapitre 04 : Présentation de l'entreprise

1.Historique 57

2.Objectifs 57

3.Rédaction 57

4.Fiche technique de la Radio Soummam 58

5.Répartition de la grille des programmesannuelle 60

6.Les ressources humaines 61

7.La communication interne au sein de la Radio station Soummam Bejaia 66

Chapitre 05 Analyse et interprétation des résultats

1. Les caractéristiques personnelles de la population enquêtes 68

2.Analyse etI 'interprétation des résultats 78

3.Vérification de l'hypothèse 78

Conclusion

Liste Bibliographique

Annexes

Introduction générale

Introduction

La communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'Entreprise, il convient de bien informer à fin de mobiliser les énergies et motiver les salariés en générale, pour atteindre les objectifs communs.

La logique de la communication globale repose sur une cohérence entre les différents modes d'expression de l'entreprise externe et interne afin d'en rechercher des synergies.Il semble difficile de développer une image interne ; sans se soucier de l'adhésion et de l'implication du personnel qui constitue le premier vecteur d'image d'une entreprise et l'acteur de la mise en œuvre de sa politique

Partant de là il faut signaler que la principale particularité de la communication interne ne réside pas dans la technique utilisée mais dans la cible de celle-ci. Il s'agit entre autre de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. L'objectif est de satisfaire le salarié dans son environnement afin que ce dernier puisse apprécier le travail. En se sentant bien intégré et en ayant pleinement conscience de sa fonction et de son rôle au sein de sa structure. La communication interne devient alors un atout capital dans la compétitivité et la performance des entreprises. Il convient bien évidement de communiquer pour bien gérer ses ressources humaine au sein de l'organisation. Mobiliser ses compétences et d'obtenir l'adhésion de tout son personnel dans le but de pouvoir atteindre ses objectifs communs. Il devient intéressant alors de dire que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble. D'ailleurs. De plus en plus, nous remarquons que les entreprises considèrent leurs salariés comme étant leurs premiers clients. Ces entreprises perçoivent leurs salariés comme des consommateurs car à travers eux se l'image de la société toute entier.

Dans les entreprises actuelles, la communication interne doit être le fer de lance de la Gestion des Ressources Humaines car elle s'inscrit dans le cadre des facteurs de motivation du personnel. La perception des hommes comme ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir, nécessite le développement d'une communication interne de qualité.

La mise en place de moyens de communication interne facilite ce développement. Ces moyens de communication ont connu une évolution croissante et continuent dans le temps et dans l'espace. Il est importent de rappeler que les premiers journaux internes sont apparus vers 1890 au sein des entreprises comme support de communication avec le personnel.

Cependant, il fallait attendre environ un siècle pour voir le rôle de la communication interne évoluer à tel point qu'elle fut identifiée comme fonction stratégique et à part entière. Cette évolution se traduit par le progrès de la technologie notamment en télécommunication et l'internet pour donner un réel coup de pousse à cette fonction (intranet, télétravail, visioconférences etc.…)

De nos jours, toutes les grandes entreprises savent que leur succès passe par leur dialogue avec leurs salariés. Bon nombre de compagnies ont subi de graves problèmes par manque de transparence vis-à-vis des employés. Cela se traduit par fait que nous évoluons dans un environnement ou tout se sait de plus en plus rapidement et que la parte de la confiance du personnel, peut entrainer inexorablement une parte de confiance de la clientèle. La communication interne ne saurait être dissociée de machine managériale ou de la Gestion des Ressources Humaines.

Au-delà de ce débat théorique sur l'importance de la communication interne, nous nous focaliseront sur son importance dans la motivation des salariés de la Radio Soummam de Bejaia. Nous tenterons d'étudier la communication interne de cette structure afin de pouvoir situer cette notion au cœur de la motivation de son personnel. Cette étude consistera à démontrer l'impact de la communication interne comme source de motivation du personnel de la Radio Soummam de Bejaia. Pour ce faire, nous aborderons en première partie les diverses théories relatives à ces deux notions que sont d'une part la communication interne et d'autre part la motivation des salariés. Il sera aussi question de présenter cette structure et d'aborder les sujets à l'existant en matière de communication interne.

La deuxième partie portera sur la présentation, l'analyse de nos différentes recherches et les recommandations et propositions de solutions. Le fruit de ces recherches ou collecte de données permettra de mieux appréhender le véritable impact de la communication interne sur la motivation des salariés de la Radio Soummam de Bejaia.

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

Ce chapitre est consacré à la présentation des différentes étapes et techniques Méthodologiques utilisées durant l'élaboration de notre enquête ainsi les motivations du choix de notre thème et l'objectif général de cette recherche.

1. Raison de choix de thème

- Développer nos connaissances dans le domaine de la sociologie du travail, plus spécifiquement la communication interne et la motivation sur le terrain.

2. Les objectifs de la recherche

- Expliquer les liens entre communication et motivation
- Détermine les moyennes de communication dans l'organisation Radio Soummam
- Découvrir la relation qu'existe entre les salaries
- Déterminer moyen concret de l'impacte de la communication interne sur la motivation

3. Problématique

La communication interne devient de plus un élément très sensible au sein des entreprises cherchant l'amélioration de leurs activités et leurs climat social

Dans ce contexte il est très intéressant de noter que la mise en place d'une politique de la communication permet de répondre a divers nécessites pour l'entreprise d'une part la motivation des salaries par la considération et le récompense reste une point essentiel pour les responsables de l'entreprise ,d'autre part le développement de climat social et les atteintes des collaborateurs exigent une meilleure communication pour faire face aux problèmes et difficultés sociales au sein de l'organisation .

En effet la communication dans l'entreprises occupe aujourd'hui une position stratégique elle vise aussi à répondre aux besoins de son environnement socioéconomiques parce que Plusieurs entreprises ont développé des politiques administratives afin de faciliter la gestion et surtout de rendre les interventions uniformes.. Il existe plusieurs types de politiques dans les entreprises dont les politiques de santé et sécurité, de formation, de qualité, de relations publiques, de confidentialité, d'éthique professionnelle, de rémunération, d'embauche…

Pour Philippe Détire et Catherine Broyez, la communication interne doit préconiser le bon fonctionnement de la structure, et créer des outils afin d'explique l'action dans l'entreprise. Donc la communication est un mécanisme par lequel la relation humaine existe et il si

développe, elle inclut le symbole de l'esprit humaine avec des moyens matérielle ou immatériel pour le transmettre à travers l'espace et de le maintenir dans le temps.[1]

Elle retrouve l'ensemble de version et de dispositif mis en œuvre a l'initiative de dirigeant pour assure l'échange de l'information au sein de l'entreprise par exemple réunion, le mémo(petit message), note de service etc…. alors la communication interne englobe l'ensemble des actes de communication que si produisent a l'intérieur de l'entreprise

Donc l'objectif global de la communication interne consiste a faciliter les échange entre les personnels, développer l'écoute pour apprécier le climat social. A ce propos, beaucoup de questions pertinentes se posent aux spécialités de la gestion des ressources humaines dans les entreprises en ce que concerne la communication interne comme moyen de motivation, qui se reflète positivement sue les comportements et les attitudes des salaries. Les entreprises considèrent la communication au sein de l'entreprise un élément essentiel du développement de la production et de la motivation.

La motivation des salaries pour que les salaries soit mobilisé et performante au service de la stratégie de l'entreprise, les dirigeants accorde une grande importance a la motivation des personnels à travers de la communication pour crée la compétitivité puis que l'individu ne peut se motiver tout seul et par lui-même alors il a besoin des autres pour communiquer et se motiver

Cette motivation considérée avant tout comme une hiérarchie de besoins (psychologique, sécurité, d'appartenance…) encourageant les travailleurs qui présentent l'ensemble des individus avec leurs compétences et qualité afin d'aboutir a un bon fonctionnement de l'entreprise. Selon Maslow, le motivation d'une personne résultent de l'insatisfaction de certaines de ses besoins. Donc pour les travaux de Maslow permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance en 5 niveaux. L'idée est qu'on ne peut agir sur les motivations « supérieures » d'une personne qu'à la condition expresse que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) soient satisfaites.[2]

Le moral du groupe dépend de l'entente entre les employés et des relations avec la Hiérarchie. Celle-ci ne doit pas seulement donner des instructions, mais aussi prendre en Compte la dimension affective et émotionnelle.

[1] DETRIE P et BROYEZ C. La communication interne au service du management. 2eme éditions. Édition LIASON, Paris, 2001. P.15

[2] DESHOMMES OriolLa motivation,éditions universitaires européen ,Allemagne, 2011, page 18

Les relations, la communication et l'entente entre les employés, c'est un déclenchant et Créateur de la motivation au travail sans oublier le rôle des relations et la prise en compte là Dimension affective et émotionnelle des employés par les responsables hiérarchiques.

Pour mieux comprendre ses phénomènes on va poser le question suivant :

Dans quelle mesure la communication interne permet de renforcer la motivation au sein d'une entreprise.

4. Hypothèse

L'hypothèse se définit comme une :«Explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes»[1].Et pour répondre à la problématique, nous avons formulé l'hypothèse suivantes:

- **La communication interne a un impact positif sur la motivation au sein de l'entreprise**

5. Définitions des concepts

5.1. Communication

C'est un échange d'information d'un Émetteur vers une Récepteur par une canal. Selon le Reber elle se définit comme étant « le fait de communiquer, d'établir une relation avec un quelqu'un quelque chose ….. Etre en communication avec un ami, un correspond….Relation dynamique qui intervienne dans un fonctionnement, échange de signe, de message entre un émetteur et un récepteur »[2]

En sociologie ; la communication est un mécanisme par lequel les relations humaines existe et se développent, il inclut toutes les symboles de l'esprit humaine et à travers les moyens (oraux ; écrites) il transmet (le mécanisme) à travers l'espace et la matière dans le temps.

5.2. Communication interne

Regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination des ses salaries : elle englobe tous les actes de la communication qui se produise à

[1] GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7eme éd: Dalloz, Paris,1991,p211.
[2] Dictionnaire de langue française, le REBER POUR TOUS, 2004.

l'intérieur d'une entreprise, elle sert à assurer la diffusion et l'échange des informations (les réunions, notes de service, journal de l'entreprise, instruction, information audiovisuelle sur l'entreprise, enquête d'opinion interne).L'objectif est généralement de favorise l'information , l'intégration et l'adhésion des collaborateurs.[1]

5.3. Motivation

La motivationest l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour attendre un objectif ou réaliser une activité ; C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non collectives et individuelles qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe C'est l'un des enjeux de la fonction managériale.[2]

La motivation c'est un état psychique de la personne qui lui pousse à réagir, à passer à L'action et changer le comportement.

5.4. Salarié

Selon le dictionnaire économique et science sociale le salarié est présenté comme : un actif occupant une place dont le contrat du travail est fondé sur une relation de subordonnément à un employeur, le salarié Loue sa force de travail à l'employeur en échange d'une rémunération[3]

C'est personne qui perçoit un salaire dans le cadre d'un contrat de travail[4]

5.5. La climat du travail

le climat de travail correspond au « cœur » d'une organisation parce c'est dans le climat que se retrouve toute la dimension émotive et affective de la vie au travail. Bien que cette analogie soit convenable, elle ne représente cependant pas complètement ce que c'est en réalité. Aussi pour bien comprendre la notion de climat de travail, nous devons nécessairement nous en remettre aux auteurs qui nous ont proposé différentes définitions.
Selon Francine Royparce qu'elle synthétise bien les principaux éléments de description, d'environnement de travail, de caractéristique et de perception soulevés par plusieurs d'entre eux. Ainsi, « *le climat de travail est une caractéristique de l'organisation qui décrit la*

[1] www.definitions-marketing.com
[2] www.jobintree>dictionnaire>definition de Motivation
[3] ALAIN.B, dictionnaire économique et science sociale, ED ELLIPSES, PARIS, 2005, p.415.
[4] www.larousse.fr>dictionnaires

relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés ».[1]

5.6. L'entreprise

L'entreprise est définie comme « Organisation autonome des moyens matériels, financier ethumains (facteurs capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (Production, transformation ou distribution des biens et des services) dans le but de réaliser unprofit.A partir de son sens original représentant l'action d'entreprendre, c'est-à-dire l'initiative etpas seulement dans l'ordre économique.

La notion de l'entreprise à évoluer pour designer une organisation définie essentiellementpar son objet, mais aussi par ses moyens et son autonomie. L'objet de l'entreprise – activitéééconomique dans le but de rechercher un profit, c'est-à-dire un but lucratif ».[2]

5.7. Station de radio

Est un ensemble d'équipements ayant pour but la transmission à distance ,par le biais d'ondes électromagnétiques, d'émissions de radio sur une fréquence données à caractère uniquement audio(seul du son est émis) La station comporte un ensemble d'appareils: l'émetteur, le pilote, l'amplificateur et, optionnellement, le codeur RDS .Chaque station radio est captée sur une ou plusieurs fréquences bien précises de la bande de réceptions.

6.La près enquête :

Dans notre recherche on a effectué une près enquête sur la terrain d'une période de un semaine 19/03/2017 à 26/03/2017, avec des questions souple et simples qu'on a posé aux chefs de services concernant notre sujet de recherche « l'impacte de la communication interne sur la motivation des salariés» ; ça nous a aider à élaborer nos hypothèses et de faire unchoix de la méthode qui est la méthode qualitative avec un guide d'entretien exploratoire.

7. Laméthode et technique

Dans chaque recherche scientifique, la méthode et la technique utilisées constituentle fil conducteur pour le chercheur, pour qu'il puisse maitriser et diriger son travail académique sans aucune faille, et de permettre de réaliser un travail purement scientifique." c'est l'étape où on entre véritablement en contact avec la réalité."[1]

[1]Roy, F. Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail. Université de Montréal. 1984
[2]A. Bruma. Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, éd ellipses, Paris, 2000, p 186.

7.1. La méthode utilisée :

En sociologie ,tout comme les autres sciences, la méthode constitue un élément principal auquel le chercheur doit prêter une attention particulière. Elle est« un ensemble intégré de procédures visant à produire la vérité scientifique»[2]

A fin de répondre à la question de notre problématique à l'impacte de la communication interne sur la motivation des salariés , nous avons opté pour une recherche qualitative à fin de comprendre le phénomène et de vérifier les hypothèses de travail, cette dernière nous à permet d'analyser de manière qualitative et approfondie les réalités concrètes.

7.2. La technique utilisée :

D'après L.ALLBARELLO « l'entretien est la technique la plus appropriée à la méthode qualitative »[3]

Parmi toutes les techniques que compte le protocole qualitatif, nous avons opté pour l'entretien semi directif. En effet, par l'enregistrement vocale on laisse nos enquêtés s'exprimer librement tout en intervenant soit pour relancer la dynamique d'entretien. Elle est la meilleure technique qui pourra consolider nos réflexions.

8.La présentation du guide d'entretien:

Pour collecter les données sur le terrain, nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient une série de questions que nous avons réparti en trois axes :

- **Le premier axe**: Identification Personnelle
- **Le deuxième axe:**Les relations interpersonnelles et le climat social du travail
- **Le troisième axe:** La communication interne face la motivation

Nous avons effectué 14 entretiens. Ces salariés nous ont bien recueilli et nous ont accordé un temps suffisant pour réaliser nos entretiens.

9. Les difficultés rencontrées:

Dans notre travail de recherche, nous avons rencontré quelques difficultés qui nous ont ralentis dans le processus de rédaction, parmi ces difficultés, nous avons fait face à:

- Le manque d'études antérieures concernant notre thème au sein de l'entreprise.
- L'indisponibilité de nos enquêtés

[1] ANGERSMaurice,Initiationpratiqueàlaméthodedessciencеshumaines, édCasbah,Alger, 1997,p48
[2] DURANDJean-Pierre,MEILRobert, Sociologiecontemporaine,édVigot,Paris,1994,p291.
[3] LALLBARELLO, apprendre à chercher, Edition De Beeck Université, Bruxelles, 1996,p66.

- La méfiance de certains employés qui n'ont pas prête attention à nos interviews

Chapitre II :

La communication et la communication interne

Section 1: La notion de communication:

1. La communication

La communication se définit par différenciation d'avec l'information : alors qu'informer viendrait du latin *informare*, façonner l'esprit, l'information désignant actuellement à la fois le contenu d'un message (supposé objectif et explicite) et sa transmission, communiquer, du latin *communicare*, mettre en commun, être en contact avec, aurait des implications subjectives nécessitant de se préoccuper des modes de réception, d'appropriation du message . Informer est surtout du ressort de la technique, communiquer est un problème de relations humaines. Autrement dit, on aurait d'une part de simples données brutes à délivrer (information), d'autre part une mise en situation des données avant leur transport vers les publics un souci d'adaptation du message en amont, puis une interprétation et une interaction humaine en aval (communication).[1]

On peut assimiler les fonctions de la communication aux six fonctions du langage définies par Roman Jakobson :

• **La fonction phatique** : c'est le fait d'établir, maintenir et couper le contact par exemple, avec des formules comme « allô », pour assurer le bon fonctionnement des canaux de communication en dépit des parasites qui peuvent venir les perturber

C'est la transmission qui importe (mais cela peut induire du relationnel : une main tendue à une connaissance, une conversation banale avec son voisin d'ascenseur pour établir un contact poli…).[2]

• **La fonction référentielle** : c'est lorsque le langage sert à la circulation des informations. C'est le contenu qui importe.

• **La fonction impressive (ou conative)** : c'est lorsque le langage est employé pour agir sur l'interlocuteur (en lui donnant un ordre, un conseil, en lui demandant quelque chose…). Le but de l'émetteur est d'amener une transformation de l'état de son interlocuteur. C'est le résultat qui importe (visée pragmatique).[3]

---

[1]DE MIRIBEL, Marielle. Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs Paris : Université Paris 10-Nanterre, UFR des Sciences de la communication et de l'information. Th. doct. : Sc. inf. com. : Paris : 1999, deux volumes, p.114 ,116

[2] BARON, Camille, La politique de communication interne [en ligne]. Disponible sur : <http://www.pasteur.fr/pasteur/directions/externe/DirCom/com_interne/politiq.htm

[3] Ibid. page

• **La fonction émotive (ou expressive)** : c'est lorsque le langage sert à traduire l'état affectif de l'émetteur, à partager des sentiments. C'est le fait de s'extérioriser qui importe.

• **La fonction poétique** : c'est le fait de jouer avec le langage. C'est la visée esthétique qui importe.

• **La fonction métalinguistique** : c'est lorsque le langage est auto-référentiel, qu'il donne lieu à une réflexion sur lui-même et sur son sens. C'est la visée réflexive qui importe.[1]

2. Les modèles de communication

2.1. Les modèles positivistes

• Le modèle de la théorie de l'information

Elaboré par les mathématiciens Claude Shannon et Warren Weaver en 1945, sur la commande de l'entreprise Bell, il suit la métaphore du télégraphe : la communication est amorcée par un signal, diffusée par un émetteur, reçue par un récepteur, véhiculée par un canal, codée par la langue des utilisateurs, parasitée par les inévitables interférences .

Ce modèle illustre les fonctions phatique et référentielle de la communication et permet d'étudier les circuits d'information, mais laisse de côté l'aspect relationnel de la communication. [2]

[1]ibid. page

[2]Marie SMOUTS ,LA COMMUNICATION INTERNE EN BIBLIOTHEQUE, p10.disponible sur www.enssib.fr

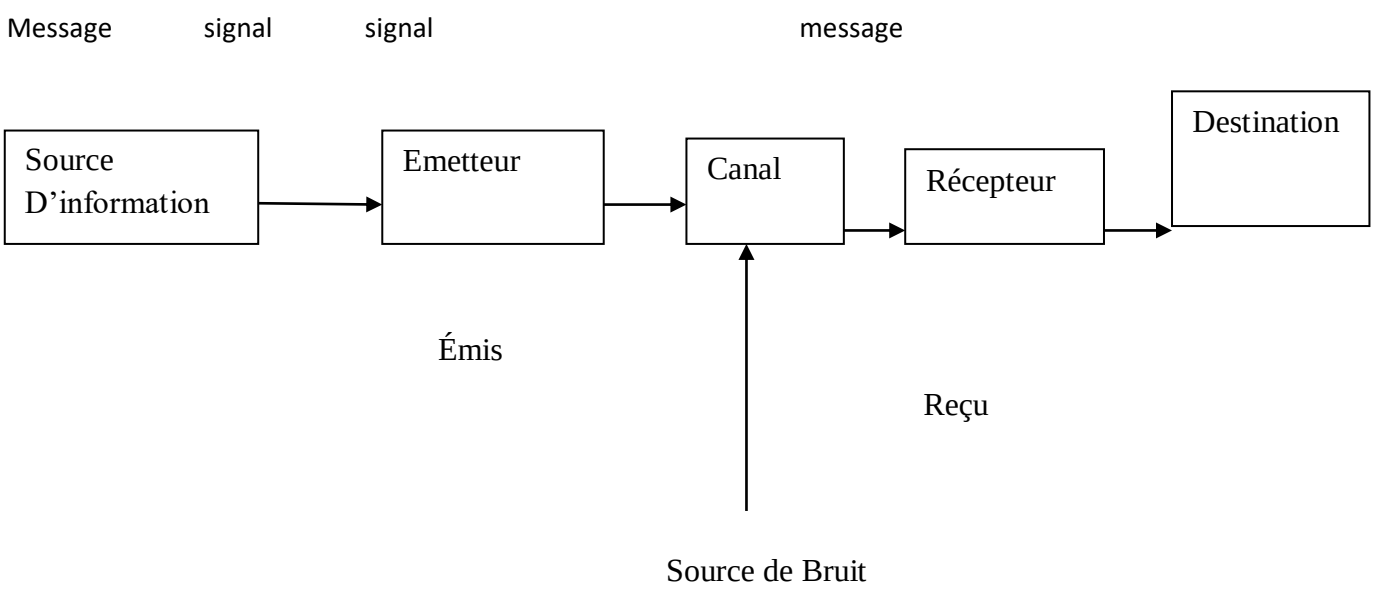


Schéma 01: Modèle d'information selon Shannon et Weaver.

Source: RIOM Aude et autres. Toute la fonction communication.1ere édition. Édition Dunod, Paris, 2010.P.05.

• Le modèle de la communication à deux niveaux

Selon Elihu Katz et Paul Lazarsfeld, à grande échelle, les médias servent à la communication de masse, et à plus petite échelle, des leaders d'opinion servent de « relais auprès des individus de leur groupe d'appartenance. La communication est un processus d'influence : au niveau local, les personnes fondent souvent leurs opinions sur les informations et les conseils qui leur sont transmis par d'autres personnes, et nondirectement par les médias ; la communication horizontale peut donc être plus convaincante que la communication verticale descendante.

Ce modèle incite à ne pas négliger l'impact des personnes ressources, ni surévaluer l'importance de la communication hiérarchique aux dépens de la communication informelle.[1]

• Le modèle marketing

D'après ce modèle, la communication est une opération à piloter impliquant un consultant, un audit, une stratégie et des propositions opérationnelles pour résoudre des problèmes. C'est sous cet angle de gestion de projet que se présente le travail dont chargée par la direction, demandant à un stagiaire (consultant Interne) de dresser un état des lieux de la

[1]ibid. page

communication interne du assorti d'une analyse des besoins ce qui s'apparente à un audit d'entreprise, pour proposer ensuite un plan de communication adapté au terrain et directement opérationnel. La communication est donc essentiellement pragmatique. [1]

2.2. Les modèles systémiques

• Le modèle sociométrique

Fondée par Jacob Levy Moreno, la sociométrie consisteàmesurer le degré d'organisation d'un groupe et les relations existant entre ses membres (attraction / répulsion). Elle est parfois vue comme une forme de la dynamique des groupes, qui vise à augmenter l'efficience groupale et individuelle en supprimant les tensions existantes. D'après Marielle de Miribel, ce modèle permettrait d'améliorer les échanges d'information après avoir repéré la « structure des relations socio-affectives du groupe » sur laquelle sont fondés les échanges (par exemple, une personne ayant peu d'affinités avec les membres du groupe sera marginalisée et recevra donc peu de messages)[2].

Ce modèle incite donc à repérer les antagonismes, les personnes isolées et les petits groupes aux pratiques communicationnelles minoritaires, qu'il faudra prendre en compte dans le plan de communication.

• Le modèle interactionniste et systémique

Issu de l'école de Palo Alto, fondée par l'ethnologue Gregory Bateson, ce modèle définit la communication comme la participation d'un individu à un système d'interactions qui le relie aux autres un peu à la manière d'un jeu d'échecs, un réseau de communication dont tous les sont en interaction c'est-à-dire en adaptation constante à leur environnement. En effet, un des axiomes de Palo Alto est qu'on ne peut pas ne pas communiquer , que tout comportement en présence d'une autre personne est communication : involontairement, nous produisons des signes qui nous échappent.

La relation est l'ensemble des signaux non verbaux (habillement, gestuelle…) et du substrat implicite qui accompagne nos dires, constituant un mode d'emploi pour décoder le sens du message puisque la compréhension d'un message dépend du type de relation instaurée avec l'interlocuteur (hautaine, amicale…) . Ce type conditionne la manière de dire et de comprendre le message, au même titre que l'intention de l'émetteur et l'humeur du récepteur.

[1] ibid. page 11
[2] DE MIRIBEL, Marielle, op.cit , p.87

Mais les individus en situation de travail sont insérés, sinon enfermés, dans des structures organisationnelles qui définissent de façon relativement contraignante comment ils peuvent et doivent remplir leur rôle. Ils ne sont donc pas libres d'adopter n'importe quel comportement. Et le style de commandement ou le type de relations humaines que les individus établissent ne sont pas uniquement fonction de leur psychologie personnelle. [1]

2.3. Les modèles constructivistes

• Le modèle de l'hypertexte

Il repose sur la construction du sens du message par les interprétations qui en sont faites33. Ce modèle incite à voir dans le récepteur un acteur du processus de communication.

• Le modèle situationnel

Il souligne l'importance du contexte des interlocuteurs (temps, lieu, intentionnalités, situation personnelle : émetteur / récepteur en colère, amoureux, inquiet, pressé…). Tous ces facteurs font sens, la compréhension du message résultant de la synthèse des différentes significations apparues à travers les mises en contextes [2]

[1]Marie SMOUTS op.cit,13
[2]DE MIRIBEL, Marielle, op.cit , p.88.

Section 2:La communication interne

Introduction

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise .Elle est la composante d'un système globald'organisation des flux d'information et des échanges .sa particularitéréside moins dansles techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'entreprise des salariés d'une entreprise, et dans les objectives particuliers qui sont poursuivis. La communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante .elle accompagne la stratégie de l'entreprise , c'est-à-dire le projet économique , social et financier.[1]

1. Définition

On appellera communication interne un ensemble d'actions d'échange élaboré et mis en œuvre par la hiérarchie impliquée dans une situation prise en compte. Ce plan de communication à comme objectif de répondre aux questions de la problématique principale de la situation définie au départ par la hiérarchie en faisant, le plus possible, construire la réponse par les acteurs concernés (hiérarchie comprise) .[2]

La communication interne se traduit comme un outils ou instrument favorisantl'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie ; tout comme un moyen facilitant la construction 'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leurs employeurs.C'est en ce sens que DETRIE et BROYEZ [3] abordent la communication interne comme un outils visant à promouvoir la cohésion entre les salariés voire le sens du collectif. Nous pouvons de ce fait dire que la communication interne joue unrôle prépondérant dans la fonction d'une entreprise dans le sens où elle contribue à l'efficacité de l'entreprise à travers la motivation des salariés.

Comme toutes les autres formes de communication ; la communication interne répond à des objectifs bien précis que nous tenterons de survoler.

[1]D'AMEIDA N et LIBAERT. T. La communication interne de l'entreprise. . Edition Dunod, Paris, 1998. P.9
[2]Alex. MUCCHIELLI. La nouvelle communication, éd ARMAND Colin, Paris, 2000, p 180.
[3]DETRIE P et BROYEZ C. La communication interne au service du management. 2eme éditions. Édition LIASON, Paris, 2001. P.42

2. Les objectifs de la communication interne

L'objectif global de la communication interne de l'entreprise est de pouvoir définir une problématique d'offre et de demande. D'une part la demande du salariéqui il se traduit par ce qu'il souhaite savoir ses inquiétudes ; et surtout ses objectifs. D'autre part l'offre de l'entreprise à travers son message ; son ambition et surtout son image qu'elle souhaite partager avec ses employés. Elle doit pouvoir êtrerégulière et fréquente.

L'information est devenue une matière capitale (elle facilite la prise de décision) au sein des organisations ; et la communication interne vise surtout à sa promotion en favorisant les relations interpersonnelles dans l'optique de pouvoir atteindre les objectifs d'entreprise. C'est dans le même ordre d'idée que DEMONT et A KEMPF [1] parlent de cinq (5) niveaux d'objectifs de la communication que sont :

-*La compréhension* ; qui consiste à expliquer au personnel le fonctionnement global de la société afin de l'aider à mieux comprendre les réalités internes de l'entreprise.

-*La circulation* ; qui favorise les conditions d'une bonne fluidité de l'information à travers les niveaux de l'entreprise.

-La confrontation : elle permet à chaque agent de situe par rapport à entreprise, de reconnaitre sa place ; son rôle dans l'entreprise afin de contribuer pleinement à son développement.

-La cohésion : qui reste un facteur important du fait de son aspect indispensable en entreprise vise surtout à forger l'esprit d'une équipe soudée ; solidaire cohérente, qui partage les mêmes valeurs et poursuit les mêmes objectifs.

-Le changement des attitudes et comportement :la communication interne vise généralement l'adaptation des attitudes et comportements aux de l'entreprise ; l'objectifs étant d'harmoniser les pratiques et les connaissances du personnel afin de pouvoir véhiculer les mêmes informations en interne tout comme en externe.

Il résulte alors de l'idée de DEMONTet KEMPF que la mise en œuvre des objectifs de la communication interne doit s'accompagner de moyens appropriés. C'est en ce sens que tout entreprise ; souhaite favoriser une bonne circulation et transmission d'information en son

[1] DEMONT et KEMPF .communication des entreprises : stratégies et pratiques. 2eme éditions. Armand colin, 2006,P.374

sein ; doit concevoir ; mettre en place et surtout se donner les moyens d'évaluer la communication interne en vue de pérenniser son fonctionnement.

Toutefois, il est important de noter que les attentes de salariés face à la communication interne sont multiples et varient voire diffèrent selon l'on s'adresse à un cadre ou à un ouvrier, et même selon le secteur d'activité de l'entreprise, voire selon le pays. Il faut souligner qu'il n'existe pas une communication interne figée ; unique mais une (multitude) de la communication qui répondent chacune aux attentes aspiration des uns et des autres.

Après avoir survolé les objectifs de la communication interne ; il serait important d'aborder les types de communication interne qui existent dans l'entreprise.[1]

3. Les types de communication interne

La communication interne s'avère nécessaire voire stratégique pour toute organisation. Elle est importante ; incontournable en ce sens ou elle permet d'améliorer l'efficience de l'organisation ; renforcer la cohésion du groupe tout en stimulant l'enthousiasme ; l'efficacité et la motivation des salariés. Elle doit s'inscrire dans la politique globale de l'entreprise. De ce fait ; il est important de noter que chaque entreprise dispose de son propre type de communication spécifique à ses besoins.

3.1. La communication descendante ou hiérarchique

La communication descendante ou «hiérarchique» s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers C'est la communication du «haut vers le bas» En effet, l'information quitte une personne (ex Directeur General…) ou un groupe de personnes (ex : Conseil d'administration…) vers un plus grand nombre de personnes (les salaries). Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur Internet, le mail fax, les bilans sociaux ; etc.[2]

[1]ibid. page
[2]http://www.memoireonline.com/11/13/7778/m_La-communication-interne-dune-entreprise-commerciale-Cas-de-la-Bralima3.

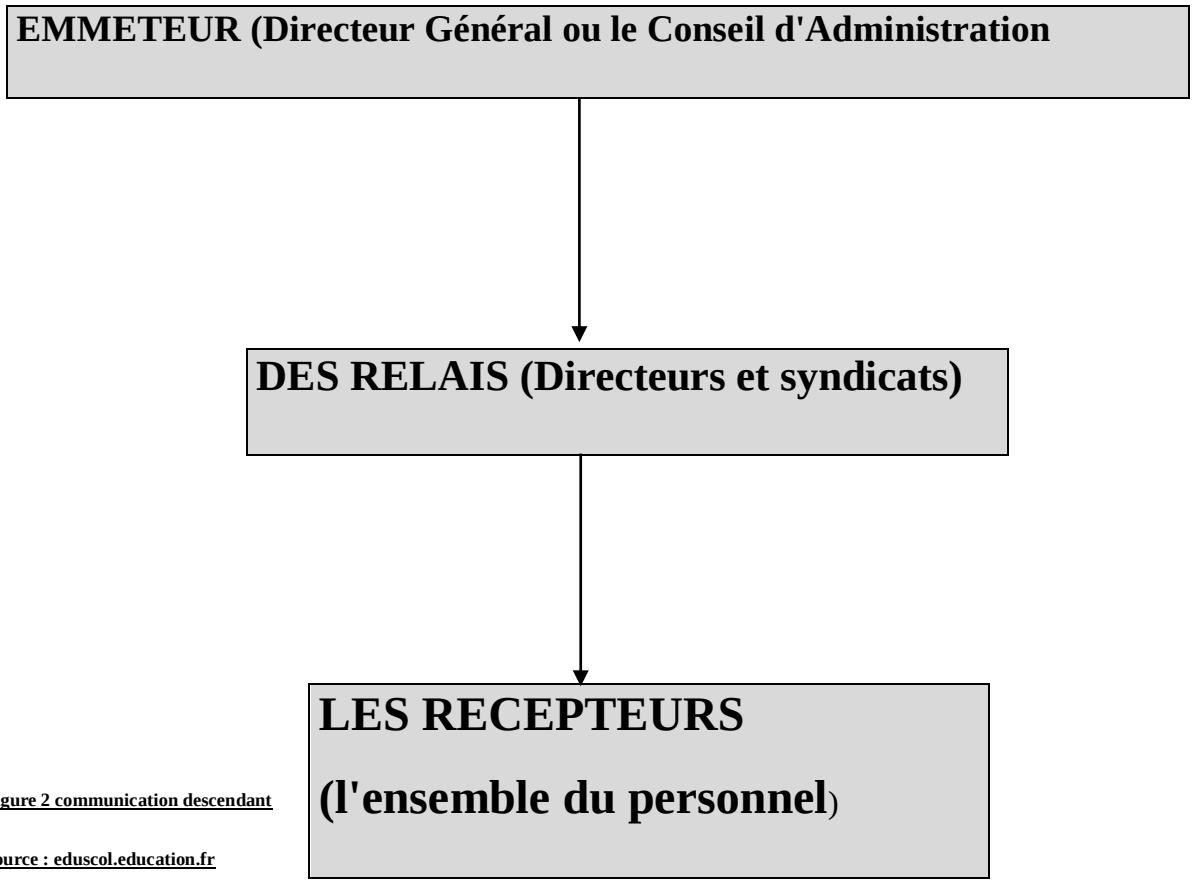


Figure 2 communication descendant

Source : eduscol.education.fr

3.2 .La communication ascendante

Ce type de communication part de la base (salariés) pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle est aussi appelée communication dite du (bas vers haut). Cette forme de communication est généralement provoquée et organisée par les syndicats ou autre comité étant donné qu'elle peut revêtir un caractère spontané. Il faut aussi noter qu'elle donne l'opportunité aux salariés d'exprimer leurs avis ; leurs attentes ; leurs besoins et aspirations.

Cette forme de communication peut utiliser des supports tels que les boites aidées ; le journal syndical ; les lettres ouvertes ; les réunions d'expressions etc.[1]

[1]http://www.memoireonline.com/11/13/7778/m_La-communication-interne-dune-entreprise-commerciale-Cas-de-la-Bralima3.

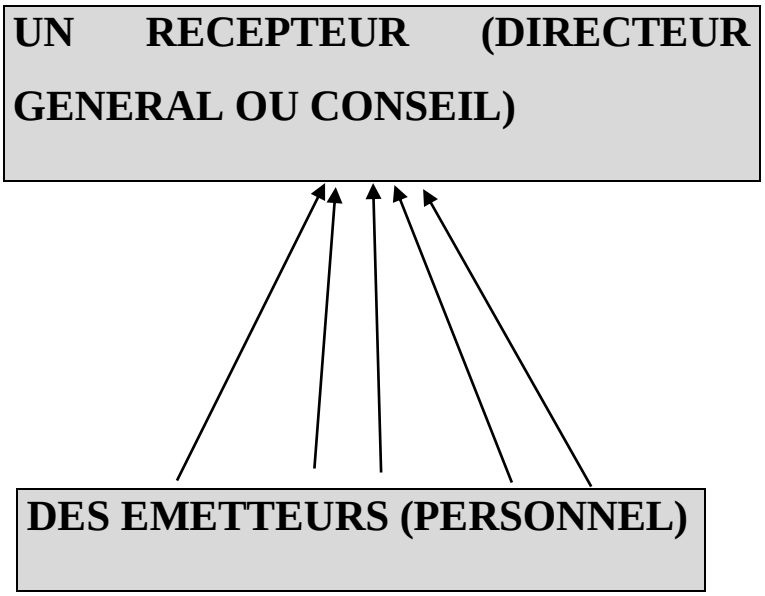


Figure 2 :communication ascendante

Source : eduscol.education.fr

3.3. La communication latérale, horizontal ou mutuelle

Elle permet de favoriser l'échange d'informations entre différents acteurs de l'organisation. Il n'existe ici aucune notion de hiérarchie. L'information est transmise à travers un échange d'égal à égal. En effet, ce type de communication a pour but de faciliter l'intégration de la prise de décision, l'incitation de l'action de partage de connaissances d'informations entre les différents membres d'une entreprise. L'information horizontale se fait naturellement dans les petites structuresnotamment à travers le dialogue. En revanche, dans une structure de grande taille, elle doit pouvoir s'appuyer sur des moyens nécessitant une organisation plus lourde (affichages, tableaux, magasines etc.)[1]

4. Les circuits de la communication interne:

Il est toujours important de mettre au point un système rapide et ouvert de circulation de l'information dans une entreprise, et elle est devenue un enjeu important d'efficacité. Le processus de production qui se déroule dans un champ spatial élargi (international/ mondial) et dans un cadre temporel rétréci (au présent sans visibilité sur l'avenir) transforme en miracle permanent, la livraison dans les temps, aux prix prévus, et aux bons clients d'un produit. Le processus de production repose sur la circulation de l'information et sur le modèle de la coordination horizontale. Il est nécessaire de converger les acteurs différents (exemple; les

[1] Ibid. page

clients, les banques, les investisseurs,….) et d'étapes distinctes.C'est la notion de concourante.

D'après M.Aoki, à travers ses études sur 50 entreprises Japonaises, l'efficacité de ses dernièress'explique par la structure interne de l'information. Il montre que la structure décentralisée correspond à une coordination horizontale entre unités opérationnelles et suppose le partage des informations. C'est à dire, tous les membres de chaque unité ont accès à des informations qui concernent l'entreprise. L'information est partagée par tout le monde qui fait partie de cette entreprise. Il montre que l'avantage de ce modèle est qu'il est rapide et souple.

Dans cette approche, la qualité de la communication interne engage directement la nature de la relation avec le client. Alors, un service rendu dépend des informations données au client de l'écoute, et de la compréhension du demandeur; et de la qualité du circuit d'information engagé par la prestation. La communication interne n'est pas le seul circuit d'information existant au sein d'une organisation, elle est un circuit spécifique qui s'ajoute à des circuits existants, dont elle est complémentaire[1].

4.1. Le circuit hiérarchique :

Ce circuit véhicule naturellement et nécessairement les informations. Son existence est une nécessité organisationnelle, qui commande le bon fonctionnement et efficacité de l'entreprise. Ce circuit est important parce qu'il facilite l'adaptation du message au public, et donc le dialogue. Il permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée, et le récepteur de pouvoir réagir. Pour que les taches soient parfaitement exécutées, on a besoin d'une information minimale, de nature opérationnelle dans ce circuit, c'est-à-dire, transférer les informations spécifiquement opérationnelles. Les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information sont écrits et oraux. Les moyens écrits consistent les affichages, les notes de services ou cahiers de consignes et deprocédures. Les moyens oraux consistent entretiens d'évaluation, procédure d'accueil…. Pour créer un climat de dialogue et de confiance, certains préconisent le MBWA (Management By WanderingAround).C'est une manière de

[1] D'AMEIDA N et LIBAERT. T. La communication interne de l'entreprise.2eme éditions. Edition Dunod, Paris, 1998. P.17-18.

passer régulièrement dans les ateliers et les bureaux pour y rencontrer de façon informelle les uns et les autres à fin de faire le point. [1]

Lesavantages:

- La proximité de ce circuit avec lecentre desdécisions.C'est delàou se prennent toutesles décisions et les informations, donc ils tiennent les informations fiables.
- C'estfacile à obtenir une information fiable et exacte. L'information est très disposée donc, on suppose qu'elle est officielle, fiable, exacte, solide, et de source connue.
- C'est facile de vérifier la réussite de l'information parce qu'elle est fiable.
- Il permet à l'émetteur de vérifier que son information est passée, et au récepteur de prendre la réaction qui s'impose.

Lesinconvénients :

- Les dispositions inégalesde la part dela hiérarchie(ils ont tout le pouvoir àcontrôlerles salariés). L'information reste comme une arme dans les mains de l'administration, «hewhoowns the information owns the world»Ce qui veut dire; Celui qui détient l'information détient le monde.
- Manque de confiance de la part des salariés. La plupart du temps, les salariés ne fontpas confiance à l'administration.

4.2.Lecircuit des instancesreprésentatives :

L'existence des instances représentatives est indispensable dans le processus de la communication interne. Ce circuit consiste des groupes représentatifs gérés par la loi, avec le but de représenter les besoins des salariés en termes d'informations. Il s'agit du droit des salariés de recevoir des informations et le devoir de l'administration de les délivrer. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine dedélaisd'entrave qui peuventfaire annuler une décision[2]

[1]ibid. page 18
[2]ibid. page 20

4.3. Typedes instancesreprésentatives:

4.3.1. **Comités d'entreprises(CE):**

Créés en 1945, il s'agit d'associer le personnel à la marche de l'entreprise, à travers ses représentants; notamment sur les mesures concernant ; les conditions d'emploi, de travail, et la formation professionnelle des salariés selon la loi 1982.

Ils ont une fonction d'information et de consultation. Ce ne sont pas des organismes décisionnels, mais des organismes consultatifs. Elles sont désignées par des camarades.

4.3.2. Les délégués syndicaux:

En comparaison des comités des entreprises moins larges, ils se limitent au bilan social et aux aspects relatifs à la formation.

4.3.3. Les représentants des salariés:

Leur mission consiste à la transmission de réclamations collectives et individuelles des salariés à l'administration.

Les avantages du circuit des instancesreprésentatives:

- Il couvre un champ très large de l'information que ça soit l'information et jusqu'à la fonction globale de l'entreprise.
- Ce circuit est bien admispar ses salariés. On luifait confiance, c'est-à-dire, les salariés font confiance en leurs représentants.
- Ils disposent des moyens de communication modestes.

Lesinconvénients:

- Confusion entre ce qu'est information et revendication.

4.4.Le circuit formelle/ officielle de la communication interne:

Il est organisé par la direction de l'entreprise et s'applique aux grandes entreprises parce qu'il est destiné à toucher des larges publics internes. Son existence n'est pas nécessaire dans les petites entreprises. Il est efficace dans des grandes organisations ou il est important de délivrer une information homogène et commune. Les types d'informations contenues dans ce circuit sont de nature pédagogique.

Caractéristiques:

- On sait qui envoi le message.
- Lefloude l'information est contrôlé.
- Il cherche à éliminer les écarts hiérarchiques.
- Pour faciliter le contact avec les supérieures[1].

5. Les moyens de la communication interne

En matière de communication interne, il existe plusieurs moyens permettant de diffuser l'information à l'ensemble du personnel. Ces moyens peuvent être :

5.1. Les moyens par écrit

5.1.2. Note de service :

La Note est outil indispensable de Management de l'entreprise; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques techniques ou commerciales .La Note est clairement un instrument d'information descendante. Elle poursuit également un objectif "clandestin" à savoir qu'elle constitue pour son signataire un signe de pouvoir au sein de l'entreprise; ce qui tend à expliquer une inflation de notes en tout genre. La note est de ce fait déconsidérée de par son manque d'interactivité et sa quantité importent.[2]

5.1.3.Le journal d'entreprise :

Il est à la fois le plus critique. Plus de la moitié des lecteurs se disent indifférents ou accès par son contenu. Son efficacité se résume au fait qu'il s'adresse à un large public. coutrelativementélève. C'est un bulletin de liaisonspécialementconçu pour le personnel et adressé à son domicile, remis sur le lieu de travail ou transmis par courrier électronique. Il peut servir de lien entre les membres du personnel et créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise ; son objectif principal est de motiver le personnel.[3]

[1]ibid. page 23
[2]D'AMEIDA N et LIBAERT. T. La communication interne de l'entreprise.3eme éditions. Edition Dunod, Paris, 1998. P.47
[3] DEMONT et KEMPF .communication des entreprises : stratégies et pratiques. 2eme éditions. Armand colin, 2006,P.270

5.1.4. Les flash d'information :

Visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Lapremier objectif est la rapidité. Il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'u événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement. Dans le premier cas; le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne; dans le second d'éviter les fuites d'informations non contrôlées vers l'externe. L'actualité est le déterminant de la note flash et la brévité de l'information diffusée n'est qu'une conséquence de sa rapidité d'élaboration. La note flash est donc irrégulière contrairement au journal d'entreprise. Elle permet de pallier sa périodicité régulière en formant en temps réel l'ensemble des salariés de l'entreprise[1].

5.1.4. Les panneaux d'affichage :

Ce sont des panneaux fixes ou mobiles supportant les notes d'information, des comptes rendus, des affiches proprement dites. Ils peuvent être réservés à l'affichage des informations émanant du comité d'entreprise, des délégués du personnel ou des délègues syndicaux, à l'affichage par la direction de toutes les informations qu'elle souhaite transmettre à son personnel (consignes de sécurité, résultats, coupures de presses, informations sociales, etc.). Bien situés à des endroits stratégiques, ils ont un impact généralement très fort. Il faut toutefois éviter de mettre en place des affiches permanentes vantant les mérites de la société ou les produits construits. L'affichage interne, pour être efficace, doit recourir aux mêmeséléments que la création d'une affiche externe .elle doit donc être visible, lisible, informative et régulière entre nouvelle[2]

5.1.5. Compte rendu de réunion :

C'est un procès-verbal du comité d'entreprise ou de la réunion de délègues de la personne ou compte rendu d'une réunion de travail. Son objectif est la diffusion d'éléments d'information aux participants à la réunion et à d'autres personnes que l'on souhaite informer.

5.1.6. Les boites à idée :

Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés mettent des suggestions de maniéré anonyme ; en d'autres termes, c'est une possibilité donnée aux salariés de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise. Ces suggestions peuvent être

[1] D'AMEIDA N et LIBAERT. Ibid. Page 44
[2] ibid. page51

sous forme de feuille remise dans des boites, placées à un ou endroits de passage. Toute suggestion pouvant améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans tous ses aspecte peut faire l'objet de cet outil. La boite à idées a pour avantage de développer l'intérêt du personnel pour son travail ; booster sa créativité d'encourager ses initiatives et l'expression du salariés en facilitant son insertion dans son milieu de travail.[1]

5.1.7. La lettre au personnel :

C'est un document signé par le chef d'entreprise et remis ou envoyé aux membres du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'événements importants la vie de l'entreprise. Elle comme but d'informer le personnel des résultats et des projets de l'entreprise afin d'évoquer une opération particulière et pour parler d'une situation et faire part de ses intentions dans une situation critique etc. L'impact de la lettre est d'autant plus fort qu'elle revêt un caractère exceptionnel.[2]

5.1.8. Les tableaux de bord:

Les tableaux de bord est un support qui fournir régulièrement les résultats donnés essentiellement chiffrées sur une période passée mais avec une indication des variations d'une période sur l'autre. Le tableau de bord de la direction des ressource humaines a pour but de suivre mensuellement l'évolution de la situation en termes d'effectifs, de mouvements des clignotants éventuels tels que le taux d'absentéisme, accidents du travail, motifs des départ nombre de conflits sociaux.

5.1.9. Le bilan social :

Le bilan social ,selon termes de la loi , récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux précédents .Toute société de plus 300 salariés est obligée d'établir chaque année un bilan social et de le soumettre pour avis à son comité d'établissement.[3]

[1] ibid. page 52
[2] DEMONT et KEMPF ibid. page 274
[3] ibid. page 273

5.1.10. Les projets et chartes d'entreprise :

Ce sont des documents écrits, de quelques lignes à quelques pages qui indiquent la vision et les perspectives de l'entreprise dans les domaines commerciaux, financiers et sociaux de l'entreprise.la charte est un document destiné à fédérer l'ensemble des salariés sur une vision commune. L'élaboration d'une charte est l'occasion de faire participer le plus grand nombre possible de salariés afin qu'ils puissent se l'approprier et surtout en décliner les principaux axes dans leurs propres activités.

Exemple : dans le domaine des ressources humaines la charte peut être : « Notre mission est d'attirer, développer, retenir, et motiver des collaborateurs ayant d'excellentes compétences visant à réaliser des résultats qui assureront le développement de la société dans sa position de leader sur le marché ».

5.1.11. Les plaquettes de présentation de l'entreprise :

Elles sont utilisées pour présenter la société du recrutement et dans forums d'emplois.

5.1.12. les vêtements de travail

Ils expriment un état d'esprit, une volonté d'appartenance, une manière de paraître. Ils contribuent à créer un esprit de groupe, à fédérer le personnel ; ils renforcent l'identité de l'entreprise. Ils véhiculent une certaine image de l'entreprise, à l'intérieur mais aussi à l'extérieur. Ils doivent être étudiés avec soin, avec la participation du personnel (style,matériaux,couleurs, déclinaison de l'identité visuelle, etc.)[1]

5.2. Les moyens par oral

5.2.1. Les réunions :

la réunion est l'outil le plus utilise tout en étant la plus critique, la réunion est l'outil le plus chronophage, le plus vilipendé en interne et pourtant sa fréquence continue de s'accroître malgré les possibilités offertes par les moyens technologiques comme la téléréunion ou la visioconférence[2].

[1] ibid. page 275
[2] D'AMEIDA N et LIBAERT. T. La communication interne de l'entreprise.3eme éditions. Edition Dunod, Paris, 1998. P.66

5.2.2. Les réunions de services :

Répond à un étrange paradoxe :la quasi totalité des salaries et plus particulièrement des cadres se plaignent de la "réunionnite" , c'est-a-dire du temps considéré comme perdu par la répétition des réunions , alors que dans le même temps , ils se montrent prêts à toutes les manœuvres pour intégrer une réunion à laquelle ils n'auraient pas été conviés. La réunion est donc un lieu de travail et d'échange, c'est aussi un lieu de pouvoir et de reconnaissance ce qui explique l'inertie dont elle fait l'objet[1] .

5.2.3. les réunions d'échange :

Ces réunions sont proches des précédentes, mais on souligne l'importance du dialogue. Ce type de réunion nécessite évidement de feedback impliquant la participation de chaque participa. Par exemple ; les réunions de concertation ou un responsable consulte un groupe pour avoir son avis sur un projet, la réunion d'expressions des salariés rentrent dans cette catégorie.

5.2.4. Les réunions interservices :

Les réunions interservices ou les séminaires d'échange, permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité. Ces rencontres permettent de mettre en avant les attentes réciproques des services, de découvrir les manières de fonctionner et les besoins du marché. Elles contribuent aussi à la création d'un réel décloisonnement entre les entités. Il est important de savoir que ce type de rencontre est encore assez peut répandu[2].

5.2.5. Les réunions de négociation :

Elles réunissent des partenaires qui cherchent à parvenir à un accord alors qu'ils poursuivent des stratégies en partie divergentes ou ont des solutions différentes : réunion de négociation budgétaire, réunion de négociation commerciale, certaines réunions avec les partenaires sociaux, etc.

5.2.6. Les ateliers métiers

Les ateliers métiers ressemblent des personnes d'un même métier mais ne travaillant pas ensemble et parfois même dans des entités différentes. C'est un moment important d'échange

[1]ibid. page 67
[2]ibid. page 68

qui permet de découvrir d'autres méthodes de travail et qui permet de tirer de bonnes idées à mettre en œuvre dans un service.

5.2.7. Les conférences

Elles peuvent être des exposés d'un sujet par un cadre de l'entreprise ou par une personnalité extérieur (la plupart du temps, on prévoit un temps pour les question), sujets de culture générale ou questions en rapport avec la vie professionnelle. Elles élargissent la culture générale des membres de l'entreprise et complètent leur formation professionnelle.

5.3. Les moyens par audiovisuel

5.3.1.La Téléconférence :

Le couplage des techniques modernes de transmissions et de celles de l'audiovisuel permet de tenir des réunions avec des interlocuteurs qui se trouvent à des distances plus ou moins grandes de l'animateur. Ils sont les moyens commodes pour de grandes entreprises qui possèdent établissements éloignes (au niveau national et international) et qui sont amenées à communiquer régulièrement ou occasionnellement pendant quelque heures sur un sujet donné[1]

5.3.2. Les film d'information :

C'est un court métrage présentant les activités de l'entreprise , ou une partie d'entre elles , ou un problèmespécifique dans les circonstances de faire connaitre l'entreprise et sensibiliser à un problème. le film ne doit pas être une conférence filmée.IL a son propre langage (image, son , voix).Il doit être adapté au public visé , aux objectifs et la nature du message . Le vidéoprojecteur permet de diffuser à partir d'un ordinateur ou un lecteur DVD des films vidéo sur grand écran.[2]

5.3.3. Les aides visuelles

moyens qui permettent de montrer en même temps à un groupe de personnes des éléments d'information ou d'illustration . Les moyens les plus courants sont: vidéo projecteurs (projection sur grand écran d'un écran informatique)tableaux (noir ou blanc) tableaux électronique et interactif (tableaux relié à un ordinateur et permettent de le rendre dynamique

[1] DEMONT et KEMPF .communication des entreprises : stratégies et pratiques. 2eme éditions. Armand colin, 2006,P.279
[2]ibid. page 279

en y effectuant directement les taches d'un PC) tableaux à feuilles mobiles "conférenciers" (piper bord)rétroprojecteurs (document transparents).[1]

5.4. Les moyens électroniques

5.4.1. Téléphone

Le téléphone peut aussi être utilisé pour le journal téléphoné qui donne des informations sur l'entreprise.

5.4.2. La messagerie interne :

C'est une boite de dialogue et d'interface entre les agents. C'est une messagerie instantanée. Cet outil a l'avantage de faire circuler rapidement les informations entre les services et entre les agents.C'est un moyen rapide et interactif de transmission nécessitant un minimum de formation des personnes et un exercice différent du management[2].

5.4.3. L'intranet

L'intranet permet en effet le partage en réseau de l'information et de la communication. On y trouve l'actualité de l'entreprise; l'organigramme; l'annuaire; les notes et circulaires internes; les postes à pourvoir tout en clin d'œil ou plutôt en un clin . L'intranet à une échelle plus modeste. En les orientant vers l'intérieur (c'est le sens du mot *intra*).L'intranet est donc la réponse professionnelle de l'entreprise au monde de l'internet qui a su prouver que l'ensemble de sa technologie; en plus de son faible cout; était fiable et parfaitement adaptable aux besoins de l'entreprise[3].

[1]ibid. page 278
[2]DETRIE P et BROYEZ C. La communication interne au service du management. 2eme éditions. Édition LIASON, Paris, 2001. P137
[3]ibid. page 143

Conclusion

La place de la communication interne et son mode d'organisation dépendent de l'état d'esprit dominant dans l'entreprise et des objectifs généraux qui lui sont attribués, donc le communication interne s'engage à s'inscrire son action en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise.

Par les messages qu'il diffuse et par ses actions, il rend visibles et compréhensibles les finalités de l'organisation. Il diffuse une information honnête et accessible aux différentes cibles internes de l'entreprise.

Chapitre III :

Théories de la motivation

La Motivation

Préambule

Le terme de motivation est devenu aujourd'hui extrêmement populaire. Pourtant; cette popularité masque une utilisation très récente puisqu'il n'est couramment employé qui depuis la deuxième moitié du XX^{e} siècle. L'engouement que connait la motivation est en partie lie à a son odeur de soufre.En effet, derrière ce terme se cachent les raisons qui poussent tout un chacun à agir mais aussi qui expliquent pourquoi de manière énigmatique certains réussissent alors que d'autres échouent. [1]

1. Emergence de la motivation

Parler de motivation pour expliquer le comportement revient à se demander pourquoi l'individu agit. Cette recherche des causes du comportement humain a d'abord été l'objet de différentes conceptions philosophiques avant de devenir celui de théories psychologiques. Toutes les grandes philosophies ont tenté de comprendre les raisons qui forgent l'action de l'individu.

L'étymologie du terme motivation : « motivation vient du mot motif, lui-même Emprunté au latins motivés : mobile et modéré : mouvoir et qui signifiait En ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne doncL'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus Qui nous met en mouvement. [2]

La motivation : (psycho) sens large : ensemble des déterminants internes de laConduite. Facteurs déclenchant les comportements, mécanismes par lesquels on Rend compte de l'apparition, la direction, la terminaison de l'activité des Organisations, ce qui fait agir les individus et pourquoi de telle façon. La gâche (Suivi par Piéron) donne une définition opérationnelle « la motivation Correspond à un état de dissociation et de tension qui met en mouvement L'organisation jusqu'à ce qu'il ait réduit tension et recouvre son unité »[3].
La motivation est une force psychique qui pousse un individu à agir pour Atteindre un but. La notion de motivation désigne un phénomène complexe qui Recouvre, à la fois l'énergie qui

[1]FENOUILLET Fabien, La motivation, édition Dunod, Paris, 2003, p8
[2] AUBERT Nicole, Diriger et motiver, art et pratique du management, édition d'organisation, paris, 2003, p 6.
[3] GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7eme édition, Dalloz, paris, 2000, p 285-286.

pousse une personne à agir, les facteurs qui Génèrent cette énergie, et ce vers quoi le comportement de la personne est dirigé.

La motivation est l'un des concepts introduits en psychologie pour rendre Compte du fait que, face à un environnement constant, un organisme ne réagit Pas toujours de la même façon. Le concept de motivation doit donc rendre Compte des facteurs qui déclenchent, maintiennent ou font cesser un Comportement, des facteurs qui l'orientent.[1]

2. Typologie de motivations

2.1. La motivation finale

Elle peut être considérée comme l'énergie qu'un acteur récolte d'un résultat visé, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif qui poussée l'individu à se surpasser et à donner le meilleur de lui-même.Autrement dit, c'est le résultat qui compte et rien d'autre.L'avantage de ce type de motivation est de donner très rapidement de bons résultats car l'acteur se concentre uniquement sur l'objectif à atteindre .Un acteur motivé favorise le progrès dans son environnement de travail.[2]

2.2. La motivation instrumentale

Dans ce type de motivation, il est fort intéressant de souligner que c'est l'art et la manière qui comptent et le résultat est considéré avant tout comme l'expression de cette perfection technique. La motivation instrumentale fait plutôt appel a l'intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production, la créativité de l'individu le poussant à agir.

2.3. La motivation de survie

C'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable.IL s'agit de survivre avant tout. Lorsqu'on adopte une motivation de survie, on agit par nécessité.Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grandeefficacité, mais elle s'avère tout de mêmetrès stressante, brutale et parfois violente.

[1] H.BLOCH, E. DEPRET et autres, Dictionnaire fondamentale de la psychologie, L-Z, éd, LROUSSE, Montréal (Québec), 2002, p 27

[2] Laura Mucha. La motivation des salaries et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. <dumas-00542732>p.11-12

2.4. La motivation obsessionnelle

Elle est considérée comme une motivation radicalisée. Elle conduit à tous les sacrifices et nous la retrouvons le plus souvent chez les religieux et les sportifs de haut niveau.Elle peut comporter des aspects néfastes pour l'individu et son entourage en se transformant en une obsession quotidienne.[1]

3. Motivation du libre choix

3.1. L'intérêt

L'intérêt peut être considérée comme une forme particulière de motivation .Cependant ce concept a fait l'objet d'études dans deux directions très différents .l'objectif de cet axe de recherche est globalement d'examiner la relation qui peut exister entre l'intérêt que l'individu déclare pour une profession et le métier qu'il exerce effectivement. La deuxième orientation se liée à la satisfaction de pratiquer une activité. Il s'agit cette fois de comprendre l'appétence que présentent les individus pour des activités généralement non professionnelles.[2]

3.2. Les intérêts professionnels

L'intérêt dans cette perspective professionnelle est la suivante : les intérêt correspondent à des tendances ou des dispositions relativement stables ou durables (et dont le développent semble associé à celui de l'image de soi)orientées vers différents domaines d'objets ou, plus exactement dans un milieu culturel donné, ces tendances plus ou moins fortes définissant les rôles dé voulus aux deux sexes. Cette définition postule qu'il existe des caractéristiques individuelles stables qui déterminent les individus à faire certains choix en termes de carrière professionnelle.

Les caractéristiques individuelles ont un impact sur les orientations professionnelles .Le sexe est une dimension centrale dans cette perspective .Certains métiers semblent effectivement réserves aux femmes alors que d'autres sont typiquement masculins. Les différentes orientations sont:

[1]ibid. page 12-13
[2]FENOUILLET Fabien,op.cit p.70

- **L'orientation réaliste**

Est caractérisée par un comportement agressif, un intérêt pour les activités requérant coordination motrice, habileté et force physique et virilité. Les individus ayant cette orientation aiment l'action directe. Ils évitent les taches impliquant des relations interpersonnelles et de l'habileté verbale, ils recherchent les situations et problèmes concrets plutôt que les problèmes abstraits. Se trouvent ici les métiers qui nécessitent directement de l'action ou encore les mécaniciens.

- **L'orientation intellectuelle**

est caractérisée par la préférence de la pensée et non de l'action, le gout de l'organisation et le besoin de comprendre plutôt que le gout de dominer et persuader, une attitude plus asociale que sociale, une tendance à éviter les contacts interpersonnels très étroits. Ces individus préfèrent devenir des scientifiques.

- **L'orientation artistique**

vise avant tout à l'expression artistique. les individus ayant cette orientation rejettent les structures et l'ordre établi ; Ils ne sont pas très sociaux, ils sont moins virils (ou plus féminins) que les intellectuels ils ont tendance à manquer d'autocontrôle et ils expriment leurs émotions plus aisément que la plupart des gens. Les métiers artistiques, tels que ceux de la musique sont préférés par les individus qui ont cette orientation[1].

- **L'orientation sociale**

Aucontraire, correspond aux besoins d'enseigner et de soigner. à l'oppose des orientations réaliste et intellectuelle, l'orientation sociale correspond à la recherche de situations où les relation interpersonnelles étroites jouent un rôle important. Les individus ayant cette orientation ont une bonne intelligence sociale ; parcontre, ils ont tendance à éviter les situations où il s'agit soit de résoudre des problèmes intellectuels, soit de s'engager physiquement. Ce sont les métiers du social qui sont particulièrement envisages par ces individus.

[1]ibid. page 71

- **L'orientation conventionnelle**

Correspond au gout des règles, de l'ordre, à l'autocontrôle, à la domestication des besoins personnels, à une stricte identification avec le pouvoir et l'état. Les individus ayant cette orientation aiment et apprécient les situations bien structurées et recherchent les situations interpersonnelles et professionnelles où les cadres sont bien définis. Se retrouvent dans cette catégorie par exemple les comptables[1].

4. Les théories de la motivation

De nombreux chercheurs issus de différentes disciplines (sociologie, économie, psychologie, etc.) ont longtemps médité sur cette notion que constitue la motivation au travail. Ils ont apporté à travers de nombreux voies et moyens des analyses pertinentes pouvant permettre de réduire l'écart qui existe entre les attentes du travailleur et les gains qu'il tire ,réellement , de son travail.

Ce développement a pour origine le Taylorisme, au début du siècle. L'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T) mis au point par TAYLOR[2],avait comme objectif d'accroitre la productivité à travers un découpage des taches visant à faciliter la spécialisation des ouvriers.Dans cette O.S.T,le facteur de motivation était perçu dans le salaire ,une participation des salariés proportionnelle au travail effectué .En d'autres termes le salarié qui ,payé en fonction de son rendement était considère comme un rouage de l'entreprise-machine.Ses sentiments,ses aspirations n'avaient guère d'importance à l'époque.Cette stratégie de motivation n'as pas tardé à disparaitre au fil du temps mêmesi ,elle subsiste de nos jours dans certaines entreprises.

Cependant à travers les études de HAWTHORNE, sous la direction d'Elton MAYO[3], qui nous montre une autre approche des relations detravail , on s'est rendu compte de l'apport de l'homme ouvrier dans le rendement et la productivité de l'entreprise.L'apport de l'homme dans la pérennité de l'entreprise n'était plus dépourvu de sens.l'homme qui jadis était perçu comme une machine fut peu à peu considère comme être pourvu d'une âme , une conscience ,un pouvoir d'émotion , bref une volonté donton ne saurait ignorer si on veut en tirer un meilleur profit. Il est intéressant de noter que cette approche rompait totalement avec l'hypothèse de TAYLOR qui prônait plus l'intérêt individuel aux dépens du collectif. C'est ainsi que certains

[1]Ibid. page 72
[2]TAYLOR," Organisation Scientifique du travail"
[3]MAYO, "effets HAWTHORNE"

chercheurs tels que MASLOW et HERZBERG focaliseront toutes leur recherches vers la meilleure manière de motiver l'homme dans son milieu de travail afin d'assurer son épanouissement et sa participation au bien-être de l'entreprise .ce sont ces différentes pensées et recherches qui donnèrent naissance au mouvement des relations humaines comme instigateurs McGregor ,LINKERT, etc..qui ont démontré que l'homme était plus enthousiaste au travail que lorsqu'on le responsabilisait et élaborait avec lui une vision commune de l'organisation.La relation de travail n'est pas seulement une relation instrumentale selon le postulat de Taylor mais détermine un processus de socialisation totale. Le mouvement sociologique des relations humaines va se propager

Les effets en seront limités au niveau organisationnel. Elton Mayo, après la Seconde Guerre mondiale, en tirera des conséquences pour préconiser un style libéral ou démocratique de direction favorisant l'écoute et l'intégration dans la gestion du personnel des dimensions subjectives du travail sans que ses principes puissent réellement s'institutionnaliser sinon par la mise en place de structures de négociation.[1]

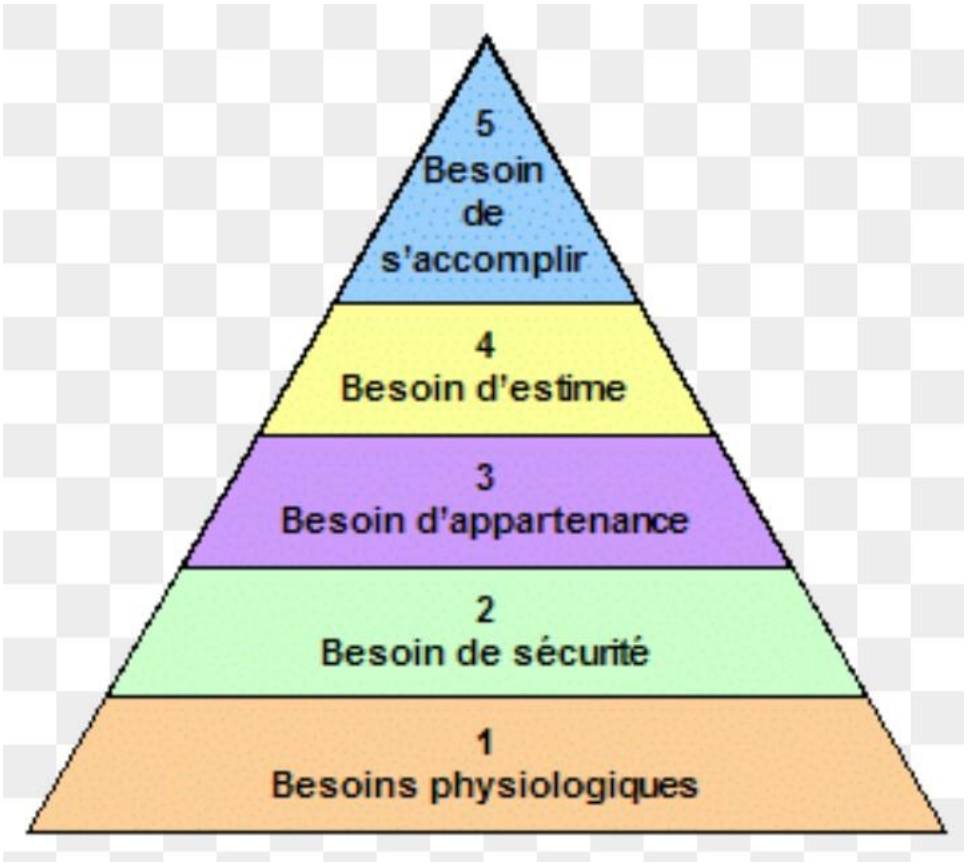
4.1. La théorie des besoins de Maslow

Selon MASLOW, la source de motivation des êtres humains se renouvelle des que les besoins du type inferieur ont été satisfaits.C'est en ce sens qu'il dira {les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins et qui sont motivés pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de ces besoins dans leur vie}. MASLOWcompte cinq besoins qui constituent une hiérarchie qui va de bas vers le haut.En effet, lorsque les besoins du premier niveau ont été satisfaits,ils cessent immédiatement d'être des sources de motivation car l'homme cherchera automatiquement à satisfaire ceux du second niveau ,ainsi de suite.Cette réflexion poussa MASLOW à classifier ces besoins en proposant sous la forme d'une pyramide, unehiérarchie des besoins en cinq niveaux[2] :

[1]G. FERREOL- J. Pierre NORECK. Introduction à la sociologie, 7 éme éd, Armand Colin, Paris, 2007, p 206. 207

[2]SHIMAN L et autres. Psychologie du travail et comportement organisationnel. Édition Géatan Morin, Paris,1996,p88

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :



Source: Laura Mucha. La motivation des salaries et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. <dumas-00542732>p.20

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant[1]

- **Les besoins physiologiques ou élémentaires:**

Ces besoins se situent au niveau le plus bas de la pyramide.Ce sont les besoins de première nécessite tels que les besoins de manger ,de boire ,dormir, de se reproduire, etc.Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce et sont perçus en tant que motivateurs et une fois satisfaits,cessent de l'être.

[1]Laura Mucha. La motivation des salaries et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. <dumas-00542732>p.20

- **Les besoins de sécurité:**

Ces types de besoin rassurent l'individu en lui permettant de se protéger contre les différents dangers qui menacent sa vie .En d'autres mots, il s'agit d'assurer sa propre protection au niveau physique et également moral.

- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe:**

Il s'agit entre autre des besoins d'appartenance,d'affiliation. Ce besoin vise à démontrer la dimension sociale de l'individu qui désire se sentir accepté par les groupes dans lesquels il évolue (travail, famille, association....).Dans le cadre de l'entreprise, le manger développera le collectif professionnel et si possible des activités qui auront pour but de renforcer la cohésion sociale.

- **Les besoins d'estime:**

C'est une suite des besoins d'appartenance à un groupe.Le désir de l'individu à ce stade serait d'être en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

Au sein d'une organisation, le personnel aura comme désir d'être accepté et reconnus et surtout considéré comme partie prenante.Les responsables auront à valoriser le travail accomplis, souligner la difficulté et reconnaitre les mérites individuels.

- **Les besoins de réalisation de soi ou de développement personnel:**

MASLOW considère ce besoin comme le des aspirations humaines: l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi.Il vise à sortir d'une condition purement matérielle afin d'atteindre l'épanouissement.

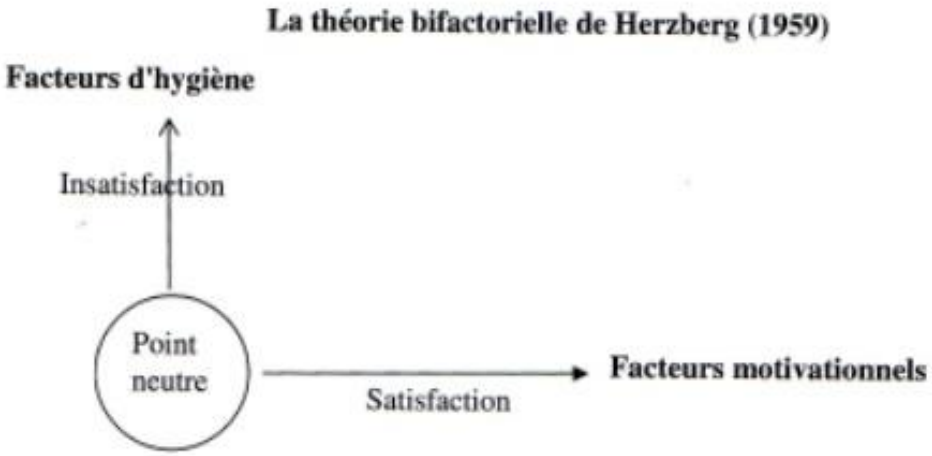
Dans cette théorie, il convient de noter que les besoins de niveau supérieur ne constituent une source de motivation que lorsque ceux de niveau inférieur ont été satisfaits.En effet, à partir du moment que les besoins physiologiques sont assurés, l'homme cherchera à garantir sa sécurité ,mais dans le cas contraire, il pourrait être amené à compromettre sa sécurité pour combler un besoin physiologique.

MASLOW nous démontre donc à travers sa pyramide, qu'il convient de procéder dans l'organisation du travail à un enrichissement des taches qui rendront le travail plus intéressant et par la suite plus valorisant.

4.2. La théorie du facteur d'hygiène et motivation d'Herzberg

- Les facteurs d'hygiène qui créent une motivation extrinsèque (extérieure au travail). Ils sont directement liés à l'environnement du travail notamment en termes de salaires, d'œuvres sociales, de communication, de système d'information ou encore le climat social.
- Les facteurs de motivation ou intrinsèques qui sont relatifs au contenu du travail, de responsabilité,d'accomplissement et des possibilités d'avancement.

Selon HERZBERG[1], leur présence peut procurer des états de satisfaction et leurs absences peuvent ainsi provoquer des états neutres.HERZBERG à travers sa théorie nous démontre que contrairement à ce que l'on pourrait penser, la rémunération n'est pas la source unique de la motivation au travail, autrement dit le travail ne constitue pas seulement l'objet d'un échange marchand entre le travailleur et son employeur.



Source: www.delapsychologie.com/articles-les-theories-de-la-motivation[2]

4.3. La théorie X-Y de McGregor

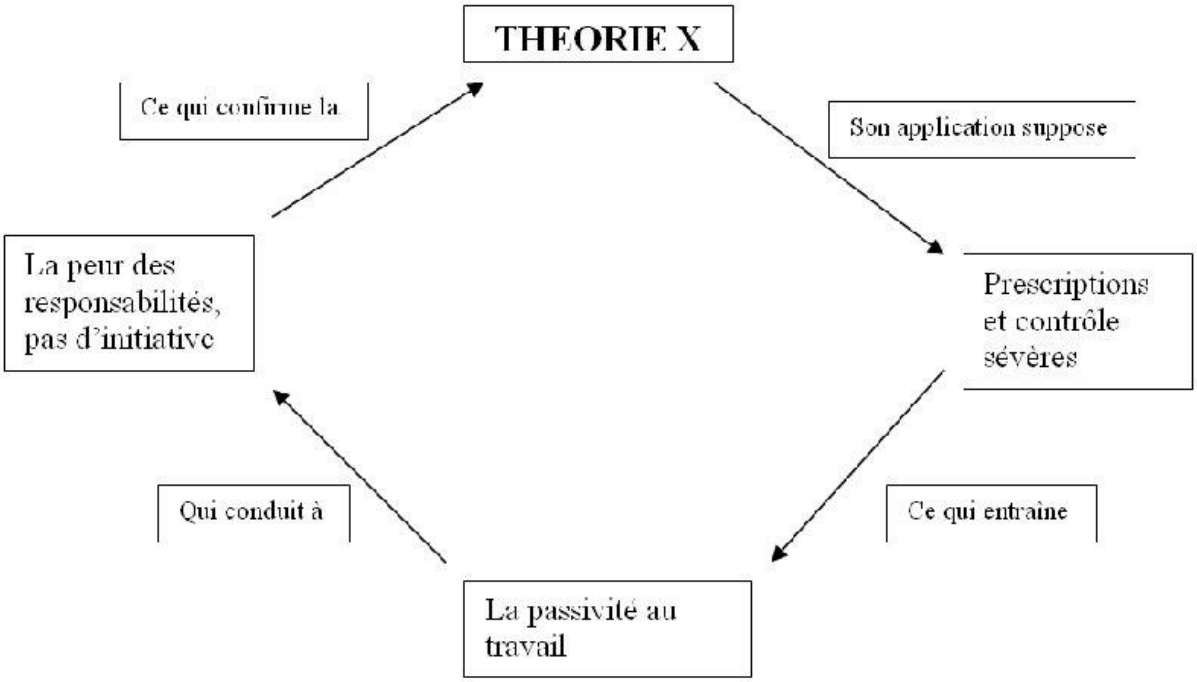
Ces théories élaborées par Douglas Mac Gregor [3] dans les années 1960, sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part la théorie X consiste à démontrer que naturellement l'être humain est hostile au travail et fera tout pour l'éviter. En d'autres termes, les individus privilégient leur sécurité à la prise de responsabilité. Du fait à leur aversion à l'égard du travail, Mac Gregor pense que la

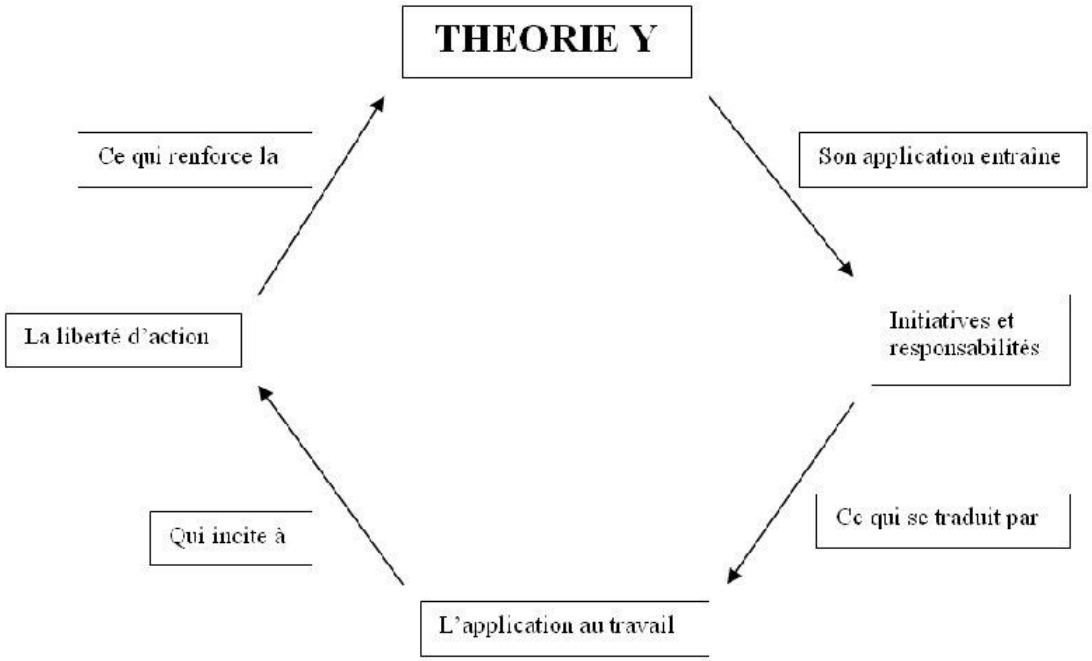
[1]HERZBERG, "théorie du facteur d'hygiène et de la motivation
[2]**www.delapsychologie.com/articles-les-theories-de-la-motivation**
[3] Mac GREGOR,"théorie X Y"

plupart des individus doivent être mis sous contrôles, voire sous menaces dans le but éventuellement de les inciter à travailler davantage. Cette théorie vise à démontrer que les travailleurs ne fournissent l'effort escompte que sous la contrainte ou contre une récompense espérée qui être bien évidement le salaire.

D'autre part la théorie Y qui considère que l'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, une manière pour lui de s'épanouir ou de se réaliser. Cette théorie montre que l'individu cherche à participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise en développant ainsi sa créativité. Elle démontre aussi que le contrôle et punition ne sont pas les seules maniérés de faire travailler des personnes car l'individu est capable de se réaliser si onl'associe aux buts de l'organisation. Mac Gregor, Leckert, tout Argyrissont les psychologues industriels et les psychologues sociaux qui ont fortement développé la recherche sur les modèles d'organisation capables de prendre en compte la motivation et les capacités cachées du potentiel humain.[1]



[1] R. Sainsaulieu. Sociologie de l'entreprise, 2 éme éd, PRESSES DE SCIENCES PO et DALLOZ, Paris, 1995, p 71.



source :creg.ac-Versailles .Fr./théories-des-organisations[1]

4.4. La théorie du système V.I.E.

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système[2].

- **L'instrumentalité** : (l'utilité) C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires : - Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...) - Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite. A

[1] **creg.ac-versailles .Fr./théories-des-organisations**
[2] Laura Mucha. La motivation des salaries et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. <dumas-00542732>p23

partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

- **Le niveau d'expectation** : (le niveau d'attente) C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités. En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé. A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.
- **La valence** : (valeur)C'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment. Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

Motivation = V x I x E[1]

4.5. La théorie de l'équité de J.S. Adams

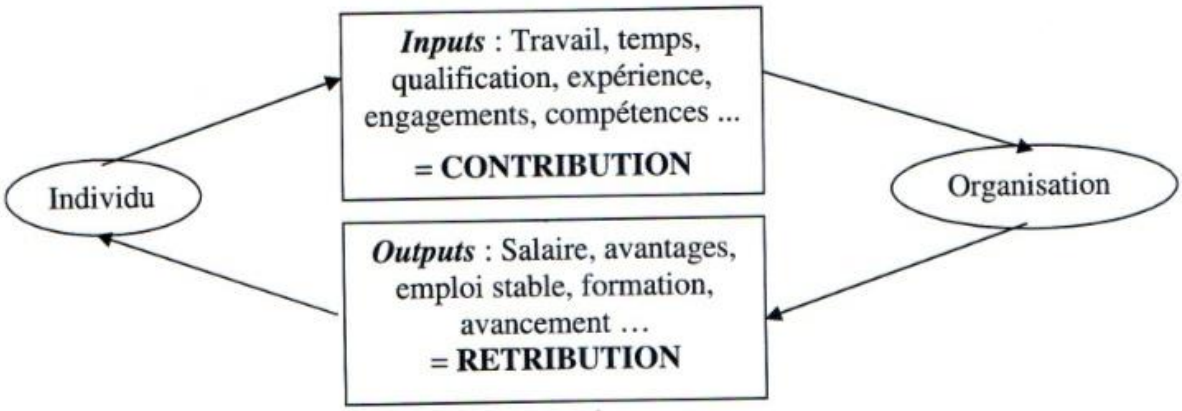
La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams unindividu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »). La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...). La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres

[1]ibid. page 24

entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe sur payé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.[1]

Schéma de l'échange Individu / Organisation de Adams (1965)



source. http//fr.slideshare./constatv/motivation-28777623[2]

4.6. La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités

[1]ibid. page 24-25
[2]http//fr.slideshare./constatv/motivation-28777623

professionnelles. Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié. La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE**: Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **CHALLENGE**: L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **ENGAGEMENT**: Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **FEEDBACK**: Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que : [1]

S → Simple

M → Mesurable

A → Acceptable dans leur travail

R → Réalisable

T →défini dans le Temps

} Conditions de réussite de motivation des salariés

[1]ibid. Page 26

4.7. La théorie des besoins de McClelland

David McClelland a vulgarisé la recherche sur la motivation de Atkinson et l'a adaptée au monde des affaires. Il a identifié les trois besoins ou facteurs d'impulsion fondamentaux qui suivant :[1]

1.le besoin d'accomplissement

Les individus qui consacrent du temps à réfléchir sur la façon dont ils peuvent améliorer leur travail qui se demandent comment ils pourraient accomplir quelque chose d'intéressant et qui tirent une grande satisfaction des efforts qu'ils déploient pour un bon travail, sont considérés comme ayant un besoin élevé d'accomplissement. Ces individus ne pensent pas seulement aux objectifs qu'ils pourraient rencontrer à la façon de les surmonter et à la façon dont ils ressentiront une réussite ou un échec.

McClelland et ses collaborateurs ont réalisé des études qui montrent une forte liaison positive entre une liaison positive et un niveau élevé de résultats dans le métier ou un degré de réussite élevé dans l'art de diriger. Un grand nombre d'études récentes ont étayées ces conclusions. McClelland a passé des années à faire des recherches sur ce phénomène et fourni les raisons suivantes pour expliquer pourquoi les individus ont un besoin intense d'accomplissement ont ce type de comportement.

a. Ils aiment des situations où ils peuvent prendre des responsabilités personnelles pour résoudre des problèmes.

B. ils tendent à fixer des objectifs d'accomplissement modérés et réalistes et prennent des risques calculés.

c. Ils veulent avoir des appréciations concrètes sur la façon dont leur travail marche.

2. Le besoin de pouvoir

Les individus qui passent l'essentiel de leur temps à réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autre ; à la manière dont ils peuvent user de cette influence pour modifier le comportement des autres pour obtenir de l'autorité un statut afin d'avoir une place prépondérante dans les décisions ont un fort besoins de pouvoir. Ce besoin est satisfait par la

[1]DESHOMMES OriolLa motivation ,éditions universitaires européen ,Allemagne, 2011, page20

manipulation et le contrôle des autres. Les individus qui éprouvent de ce besoin cherchent généralement parfois, se montrent énergiques et exigeant et sont souvent obstinés.

3. Le besoin de relations personnelles

Beaucoup de personnes passent une bonne partie de leur temps à réfléchir sur la façon de développer des relations chaleureuses, amicales et personnelles avec les autres membres de l'organisation. Elles éprouvent un fort besoin de relations personnelles et se montrent plus sensibles aux étant affables et en soutenant des idées. Elles cherchent des emplois dont l'environnement social est agréable et suscite des interactions entre personnes.[1]

4.8. Théorie de J. Nuttin

Nuttin propose une approche interactionniste de la motivation humaine en se basant sur les comportements. Son modèle est bâti sur les interactions dynamiques préférentielles entre l'individu et son environnement (relations biologiques, psychologiques et spirituelles).La motivation n'est pas l'élément déclencheur du besoin mais constitue une direction active du comportement vers un but. Trois termes ont retenu notre attention :[2]

1. Motivations intrinsèques et extrinsèques

Il est intéressant de distinguer la motivation intrinsèques et la motivation extrinsèques ainsi on peut différencier : jouer de la musique pour le plaisir (motivation intrinsèques).ou bien jouer de la musique pour gagner de l'argent (motivation extrinsèques).Le plus souvent il y a surdétermination : un acte est motivé de plusieurs manières. Il peut donc y avoir en même temps coexistence de motivations intrinsèques et extrinsèques : par exemple étude une science pour mieux connaitre cette matière est une activité intrinsèque à l'acte d'étudier, mais cela peut-être également dans le but d'obtenir son diplôme, et cela est une motivation extrinsèque. En plus de cette sur détermination des actes, bien souvent une activité est en fait un moyen dans un projet d'action ; ce qu'il faut prendre en compte est alors la motivation dominante.

2. plaisir de causalité

Trois degrés d'activités peuvent être mis en évidence dans le développement humain : la réception des stimuli auxquels le sujet est soumis (action passive), la recherche active des stimuli sélectionnés et enfin la production du changement autour de soi. C'est le plaisir de

[1] DESHOMMES OriolLa motivation ,éditions universitaires européen ,Allemagne, 2011, page20
[2]ibid. page 24

causalité, celui d'être à la source du changement. Un effet sympathique du plaisir de causalité, est que l'homme essaie d'intervenir sur son propre développement : par exemple, il peut faire des efforts pour ressembler à quelqu'un d'autre qu'il prend pour modelé. Ainsi donc l'homme ne peut laisser « les choses » au sens le plus général du terme dans l'état ou il les trouve, il prend plaisir à intervenir.

3. De la motivation au travail

Il est connu que beaucoup de gens ne sont pas motivées par leur travail, alors que bien souvent il s'agit justement de produire quelque chose. De plus, il est visible que beaucoup de gens travaillent pour des motifs extrinsèques :par exemple pour pouvoir financier des activités personnelles en dehors de leurs travail. Ce travail alors perçu comme l'exécution de projets élaborés par d'autres personnes et très peu comme des projets personnels. Malgré tout, le travail même motivé exclusivement de maniéré extrinsèque est un aspect essentiel de l'auto développement et de l'estime de soi.

Si l'on suit cette approche, une façon d'améliorer la motivation au travail consiste à permettre un rapprochement entre le travail et le projet personnel. Toutefois en plus des facteurs socio-économique, de nombreux obstacles s'y opposent tels que la nature du travail ou celle de la personnalité (peur du risque, des responsabilités et recherche de la sécurité)[1]

5. La Motivation de l'individu en groupe[2]

Les théories motivationnelles abordées préalablement étaient toutes centrées sur l'individu. Implicitement, la motivation est donc considérée comme un processus psychologique intra-individuelle et non interindividuel. Il existe cependant un certain nombre d'études, très anciennes pour certaines, qui montrent qui la motivation de l'individu est modifiée par la simple présence d'autres personnes.

Dans le monde de l'économie ou sportif, il n'est également pas rare d'essayer d'appliquer quelques principes de motivation individuelle à des équipe ou des petits groupes pour les rendre plus compétitifs.

Cependant le problème est loin d'être simple car il dépend de ce que l'on appelle un groupe ou une équipe, de la structure relationnelle au groupe et des caractéristiques individuelles de

[1]Ibid. page 24
[2]FENOUILLET Fabien,op.cit p92

chaque membre. Apartir de quel moment peut-on parler de motivation dans la mesure ou la performance peut être influencée par la structure ou le type de groupe ? La réponse à cette question dépend en grande partie du point de vue qui est adopté. Il est possible d'admettre que tout ce qui concoure à augmenter ou à diminuer la performance du groupe fait référence à sa motivation. Dans ce cas, des facteurs bien connus comme le leadership, les compétences inter individuelles et autres mécanismes à même d'influencer les performances sont considérés comme des facteurs motivationnels.

il existe huit (08) facteurs pouvant avoir une influence sur les performances d'un groupe ou d'une équipe (la différence entre ces deux termes mériterait d'être définie) :

1- ***La structure :*** il s'agit de la structure hiérarchique au sein de groupe. Les études sur le leadership montrent en effet que le style du leader (autocratique ou démocratique) affecte les performances du groupe. Le leadership démocratique semble avoir des effets plus bénéfiques.

2-L'homogénéité du groupe :il s'agit ici de la compatibilité entre les membres du groupe. Les études portent principalement sur la personnalité et la biographie de chaque membre.

3- La cohésion : le sentiment d'appartenance à un groupe joue également un rôle important sur les performances.

4- la taille : avec l'augmentation de sa taille, le groupe a accès à plus de ressources. Cet accès a des effets bénéfiques sur la performance notamment pour les activités qui demandent de traiter beaucoup d'informations ou encore de la créativité. Cependant, l'augmentation de la taille a un effet négatifs sur l'interaction des nombres ce qui peut aboutir à une diminution de la performance.

5- La caractéristiques de l'activité : différents caractéristiques de l'activité telles que la complexité, la difficulté, la planification, affectent les performances du groupe. Les activités relativement précises et bien définies sont mieux résolues par les groupes bien structurés, homogènes et qui assurent une bonne cohésion entre ses membres. Les activités complexes et / ou qui demandent de la créativité sont mieux résolues par des équipes hétérogènes.[1]

6 Les contextes organisationnels et environnementaux : le degré de formalisation varie en fonction du contexte culturel. La formalisation accentue la performance sur les tachés

[1] Ibid. page 93

routiniers et peu créatives. A l'inverse, lorsque les conditions environnementales sont changeantes, un relâchement du formalisme permet une meilleure adaptation. D'autres variables environnementales comme la nature du système de récompenses et la nature des relations intergroupe ont également des impacts non négligeables.

7- L'évaluation : la simple présence ou l'absence d'un système d'évaluation a déjà un impact sur les performances du groupe. Pour certains auteurs, la présence d'une évaluation permet d'augmenter les performances sur des taches simples mais a également un effet négatif sur les activités complexes. L'impact de l'évaluation dépend de la visibilité des performances de chaque individu. Si l'impact des performances individuelles est facilement repérable sur les performances de groupe, alors l'évaluation a une conséquence positive. Dans la même perspective, l'effet de l'évaluation diminue avec l'augmentation de la taille du groupe. plus le groupe est important, plus il est de repérer les résultats individuels.

8- Le feed-back : les informations que peut avoir un groupe sur ses performances ont une influence majeure. Pour avoir un impact maximum, le *feed-back* doit dans un premier temps se concentrer sur un seul aspect de l'activité, puis fournir ensuite de nombreuses informations sur différentes facettes.

Ces facteurs ne sont pas les seuls à avoir une action sur la performance d'un groupe. Nous allons maintenant voir que la facilitation et la flânerie sociale ont également des actions opposées sur la motivation de l'individu en présence de tiers.[1]

6. Application et Implication de la motivation

6.1. Intérêt pratique de la motivation[2]

Bien qu'il soit encore difficile à l'heure actuelle de dire exactement ce que recouvre le « construit hypothétique » qu'est la motivation, il est clair que ses formes sont multiples. L'existence de ces différentes acceptions est liée à la particularité des phénomènes qu'elles veulent expliquer. Le premier intérêt de nombreuses théories motivationnelles est donc l'originalité d'approche qu'elles adoptent pour décrire des données autrement difficilement compréhensibles. L'objectif de science est de fournir une loi générale valide pour tout cas particulier. L'idéal serait donc d'avoir une seule théorie, valide en toutes circonstances. Le concept de motivation prend ses racines dans le langage courant. Le sens commun a donné

[1] Ibid. Page 94
[2] Ibid. page 101

lieu à une premièreapproche d'un ensemble de phénomènes que la recherche en psychologie a repris à son copte en montrant qu'il existe plusieurs niveaux d'explication. Par voie de conséquence, il n'existe malheureusement pas de « recette » universelle de la motivation qu'il suffit d'appliquer à toutes les situations. Par exemple, la formulation actuelle de la théorie bi-factorielle d'Herzberg est difficilement applicable en dehors du monde du travail. Pae contre, d'autres théories comme celle de l'auto -efficacité peuvent s'entendreà de nombreuses situations professionnelles, scolaires, familiales ou autres. Cependant pour que l'auto-efficacité soit appropriée, il faut que ces situations fassent appel aux compétences des individus contrairement à d'autres théories comme le niveau d'activation ou la réactance qui expliquent des faits ne nécessitant nullement de prendre en compte les capacités individuelles. Potentiellement le champ d'application de la motivation couvre donc l'ensemble des activités humaines, mais, suivant l'activité considérée, certaines théories sont plus pertinentes que d'autres. Il sera intéressant de voir quelques applications motivationnelles dans différents secteurs d'activité avant de se pencher plus particulièrement, sur les deux principaux terrains d'où sont issues de nombreuses théories motivationnelles contemporaines : le monde du travail et le monde scolaire.

D'un point de vue psychologique, la théorie de la réactance permet d'expliquer la soudaine motivation des français pour la pomme de terre. Nous avons pu voir dans la partie consacrée à cette théorie que le simple fait de menacer la liberté d'action d'un individu provoque une motivation qui dirige le comportement vers le rétablissement de cette liberté perdue virtuellement ou réellement. Les gardes royaux ont éliminé ici, sans aucune justification, la possibilité de gouter aux pommes de terre. Cette suppression virtuelle, bien avant l'invention de l'informatique, a donc entrainé les Français de l'époque vers la restauration de cette liberté au gout si particulier qui marque encore le fond de nos assiettes.

L'intérêt d'une théorie n'est pas seulement de pouvoir expliquer après coup un phénomène, il est surtout de pouvoir le prédire. Dans le secteur de la santé, la théorie de l'auto-efficacité de Bandura montre depuis plusieurs décennies qu'elle est capable de réduire de nombreux désordres psychologiques dont les troubles phobiques[1].

[1]ibid. page 102

6.2. Motivation et travail

Parmi les nombreuses questions qui ne manquent pas de surgir au sujet de la motivation au travail, celle portant sur l'impact motivationnelle de la rémunération arrive généralement en premier. Cette question d'abord été étudiée par les économistes bien avant de connaitre l'intérêt actuel que lui port la psychologie de la motivation. Centaines théories économiques estiment que le marché de l'emploie ne peut être viable que s'il permet de recruter des individus motivés. Bien entendu dans le cadre restreint de l'économie, la motivation de l'individu se comprend généralement en termes monétaire et fait Echoc aux théories du drive et de l'incitation. Certaines théories motivationnelles plus spécifiques au monde du travail se son fondées en partie ou totalement sur ce lien entre motivation et rémunération ou récompense : la théorie V.I.E. de Vroom, la théorie bi-factorielle d'Herzberg et la théorie de l'équitéd'Adams. A priori il suffit donc de relire ces théories pour facilement prédire l'impact de la rémunération sur la motivation d'un a priori, car en pratique, la rémunération connait de nombreuses contraintes qui rendent malaisée son étude.[1]

La rémunération est généralement le fruit d'un consensus entre la direction et les représentants du personnel. Il est difficile, dans ce cas, de procéder à des études expérimentales qui demandent la manipulation de variables indépendantes en dehors de ces contraintes. Les études expérimentales se sont donc généralement déroulées dans un cadre universitaire, comme pour celles que nous avons pu aborder dans le contexte de la théorie de l'équité. Ces expérimentations ont de ce fait une généralisation très limitée. Les études de terrain ont utilise l'enquête et, parmi les méthodes disponibles, celle du questionnaire a surtout été privilégiée. Cette méthode d'investigation basée uniquement sur observation a l'avantage de ne pas toucher aux équilibres en présence.

Une autre difficulté se trouve au niveau de la multiplicité des différentes formes de rémunération. Il n'existe pas à l'heure actuelle de consensus chez les économistes ni sur le détail exact des différentes rémunérations, ni sur une classification univoque de ces dernières.Roussel (1996) propose de distinguer la rémunération directe et les avantages divers.

[1]ibid. page 109

- Rémunération directe= Rémunération fixe (salaire de base, prime d'ancienneté...) + Rémunération variable (primes d'objectif, d'intéressement…) + Revenu différé (participation au résultat bloqué sur 5ans, actionnariat…).

Rémunération flexible= Rémunération variable + Revenu différé.

Avantages divers = Indemnité, remboursement, primes et participations pour frais divers + Avantages en nature (logement de fonction…) + Ouvre sociales et loisirs géré par l'employeur + Cotisation de l'employeur pour les régimes de retraite et de prévoyance.

Il est nécessaire de prendre en compte tous les aspects de la rémunération car, contrairement à toute attente, de nombreuses étudesmontrent que cette dernière n'a aucun impact sur la motivation au travail. Par exemple dans les années quatre-vingt, la méta-analyse de Guzzo sur prés de 330 comparaisons montre qu'il n'y a pas d'effet général de la rémunération, même si l'incitation semble avoir un impact sur la productivité. L'étude de Roussel (1996) est plus intéressant car, d'une part, elle distingue les formes de motivation et, d'autre part, elle distingue les diverses rémunérations. Les résultats révèlent des différences entre rémunération fixe et rémunération flexible. Cette étude indique que les salaries qui sont motivés par leur rémunération directe son motivés par leur emploi. Par contre, la rémunération flexible , tout comme les avantages divers, semble ne pas avoir d'impact sur la motivation au travail.par ailleurs, comme le prédit la théorie V.I.E., les salariés qui perçoivent un lien entre leurs performances et les rémunérations fixes sont davantage motivés par leur travail. Par contre, la perception de ce même lien entre rémunération flexible et performance n'aboutit pas à augmenter la motivation des salariés.

Les différentes études sur la relation entre motivation et rémunération indiquent que si une relation existe, elle n'est pas aussi automatiquement que le modèle économique du marché du travail le laisse supposer. Si, comme le prédit V.I.E., l'employé ne perçoit pas de relation entre les performances et son salaire fixe, alors l'impact de la rémunération est nul. Ce point est particulièrement à souligner car, dans de nombreux cas, la rémunération est fixée en fonction de critères qui échappent totalement au salarié[1].

[1]ibid. page 110

L'apport des théories motivationnelles au travail ne se limite pas à l'étude de la rémunération .Dans les années soixante-dix, la théorie motivationnelle de Herzberg a donné lieu à un programme d'enrichissement des taches. Comme nous avons pu le voir précédemment, cette théorie distingue deux grandes catégories de facteurs : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Seuls les facteurs de motivation sont à même d'avoir un impact positif sur la productivité du salarié, les facteurs d'hygiène ne peuvent être motivants. Il est à noter au passage que la rémunération n'a aucun impact sur la motivation dans cette théorie, puisqu'elle fait partie des facteurs d'hygiène. De nombreux programmes sont basés sur les différents facteurs de motivation qui ont été abordés précédemment, avec une mention particulière pour la liberté d'action, d'organisation et d'autonomie. Francès (1995) cite une étude de Paul et Robertson sur les représentants de terrain, en indiquant les différentes modifications introduites dans leur travail :[1]

« - Ils n'ont pas à rédiger obligatoirement un rapport près chaque visite aux clients, mais le fort selon leur jugement propre ;

- Ils ont la responsabilité d'être convoqués quand ils le souhaitent par leur supérieur ;
- Ils gardent leurs dossiers ;
- Les livraisons de marchandises vendues se font plus rapidement et sur simple demande ;
- Ils ont la possibilité d'indemniser un client qui se plaint de la qualité d'un produit livré, de lui racheter un produit défectueux ou qu'il a en plus ;
- Ils ont une marge de 10 % sur les prix de vente de nombreux produits, notamment ceux qui sont difficiles à utiliser. »

  Les résultats des nombreuses études sur le programme d'enrichissement des taches sont mitigés. La relative complexité d'application de cette théorie à différents métiers ou terrains semble y être pour beaucoup. Certaines études ont par exemple confondu le programme d'enrichissement des taches avec de simples mesures incitatives sur la rémunération

  Un autre grand secteur d'intérêt pour la motivation au travail est lié à la motivation des équipes. Nous avons pu voir que celle-ci passe par de nombreux facteur (cf. Motivation de l'individu en groupe). Un des facteurs le plus étudié est le leadership, bien que les conclusions soient là encore très mitigées. La flânerie sociale est un

[1]ibid. page 111

autre facteur d'importance quand on sait qu'elle est d'autant plus forte que les performances de l'individu sont noyées dans la masse. Dans ce domaine comme dans d'autres, la théorie de l'assignation d'objectif se distingue des autres. Nous avons pu voir dans la partie consacrée à cette théorie que l'assignation d'objectif difficile et spécifique a pour effet d'augmenter la performance des individus. Cette théorie reste également valable pour les groupes ou équipes. Les différentes études et expérimentations qui ont été réalisées dans le monde du travail accréditent toujours plus la validité de ces assertions. Bien entendu, il faut tenir compte des variables modératrices, comme la complexité de l'activité ou autres, qui ont été décrites précédemment. De même la prise en compte des différents facteurs à même d'atténuer la motivation de l'individu et l'individu et la performance du groupe.[1]

7. Le théorie adoptée

Nous avons adoptée la théorie de motivation de Maslow car c'est une théorie des besoins de l'être humain qui insistent sur l'importance d'analyser et comprendre les facteurs psychologiques propres aux individus qui les poussent à adopter tel comportement.

Maslow s'est intéressé au contenu de la motivation selon lui les besoin n'est pas la fuite du déplaisir, ni une sensation. Son origine est physiologique et instinctive mais aussi culturelle et sociale. Ce besoin engendre des motivations qui poussent l'individu à agir. Maslow pose alors deux postulats:

1. **Besoins de base ou normaux** (besoin physiologiques et besoins de sécurité)
2. **Besoins sociaux supérieurs** (besoins de contacte sociaux, besoins de reconnaissance et besoins d'accomplissement)

La communication interne a une impacte sur les cinq besoins en particulier le deuxième postulat, *les besoins sociaux supérieurs*, par exemple les besoins de contacts sociaux ou sociaux primaires. Ilsconcernent les besoins de rapport avec les autres,d'appartenance ou de participation à des groupes .A ce niveau,se pose le problème de l'efficacité de la communication (pour qu'il y ait participation, il doit y avoir information et l'homme doit être formé pour la comprendre)

[1]ibid. page 112

Conclusion

La motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités d'un environnement et aux sollicitations d'une situation. Aussi le rôle de la motivation est-il proportionné aux degrés d'ambiguïté et d'ambivalence d'une situation : elle doit dissiper la complexité voire la confusion des données et leur conférer différentes valeurs avant d'en tirer une conclusion sur le plan du comportement : le choix et l'investissement dans la direction préférée.

L'interrogation portant sur la motivation, émerge principalement dans les situations où son rôle de délibération interne est requis prioritairement ; c'est-à-dire avant tout quand l'organisme est face à une dimension quelconque de concurrence, une priorité ou hiérarchie devant émerger pour permettre l'action. De ce point de vue, bien que les problématiques ne soient pas équivalentes, deux types de concurrence sont identifiables :

- la « concurrence psychologique » des attentes individuelles, par exemple, choisir entre l'action et le repos ;
- les situations collectives où — face aux mêmes exigences — les motivations individuelles sont le facteur de différenciation
  desconduites : apprentissage, compétitions, activités collectives, etc.

Chapitre IV :

La présentation de l’entreprise Radio Soummam Bejaia

Présentationde la Radio Soummam - Bejaia

1. Historique

Radio Soummam (en kabyle : Rradyu n Soummam), anciennement Radio Soummam (en kabyle : Rradyu n Ṣṣumam), est une station de radio locale algérienne appartenant à la Radio algérienne. Elle a commencé à émettre le 19 août 1996, grâce à la volonté du gouvernement algérien de doter la région Kabyle d'une station radiophonique pour exaucer le souhait de la population locale autant que les autres régions du pays qui étaient elles aussi dotées de radios locales.

La Radio Soummam qui occupait les locaux de l'ancien Musée de la capitale des Hammadides dans un site panoramique qui donne directement sur le port de la ville et la Méditerranée s'est dotée d'un nouveau siège inaugure par le ministre de la communication le 12 janvier 2016 situé au boulevard KrimBelkacem.

La Radio Soummam propose quotidiennement à ses auditeurs une vingtaine de rendez-vous d'information traitant de tous les sujets en rapport direct avec le citoyen dans différents domaines.

2.Objectifs

Elle est la source d'information et de divertissement des milliers d'auditrices et d'auditeurs qui suivent et interviennent dans les émissions et les autres rendez-vous quotidien ou hebdomadaire que leur propose. La Radio Soummam propose quotidiennement à ses auditeurs une vingtaine de rendez-vous d'information traitant de tous les sujets en rapport direct avec le citoyen dans différents domaines.

3. Rédaction

Elle est constituée d'une dizaine de jeunes journalistes dont des reporters, des présentateurs et une dizaine de correspondants répartis sur les grands ensembles urbains de la wilaya de Béjaia mais aussi dans les wilayas limitrophes de Bouira, Tizi-Ouzou et Sétif. La rédaction, entièrement informatisée et reliée à l'Internet, propose aux milliers d'auditeurs pas moins de 18 rendez-vous d'information entre flashs, synthèses et journaux parlés auxquels s'ajoute la revue de presse quotidienne et le magazine d'information hebdomadaire consacré au traitement en profondeur de tous les sujets qui font l'actualité de la région durant la semaine. La jeune et dynamique équipe de la rédaction dont la moyenne d'âge ne dépasse pas la

trentaine, produit aussi une dizaine d'émissions hebdomadaires spécialisées en rapport avec l'agriculture, la prévention routière, le forum, l'économie, le développement dans les communes, l'éducation, le sport, les questions juridiques, le consommateur...

4. Fiche technique de la Radio Soummam - Bejaia

- Dénomination : Radio Soummam Bejaia

- Siège : Boulevard KrimBelkacem Bejaia 06000

- Date de créations : 19 Aout 1996

- Directeur : Menouchi Mohamed

4.1. Evolution du volume horaire des programmes.

-19 Aout 1996-05 Juillet 1998 / 04 hs/j :de 09h00 a 13h00

-06 Juillet 1998-20 Février 2004 / 08 hs/j :de 09h00 a 17h00

-21 Février 2004-04 Juillet 2006 / 12 hs/j :de 09h00 a 21h00

-05 Juillet 2006-04 Juillet 2007 / 12 hs/j :de 07h00 a 19h00

-05 Juillet 2007-24 Septembre 2009 / 12 hs/j :de 07h00 a 00h00

- 24 Septembre 2009 au 10 Février 2016 / 13 hs/j :de 06h55 a 20h00

-Du 11 Février 2016 à ce Jour / 17 hs/j :de 06h50 a 00h00

-4.3. **Décrochage avec les chaines nationales et thématiques.**

- 00h00 a 02h00 / Radio Coran.

- 02h00 a 05h00 / Radio chaine 01.

- 05h00 a 06h55 / Radio Coran.

- 06h50 début du programme local.

- 07h00 décrochage avec radio chaine1 (JP).

- 07h35 décrochage avec radio chaine2 (revue de presse).

- 13h00 décrochage avec radio chaine2(JP).

- 17h30 décrochage avec radio chaine1(Journal régional).

- 19h30 décrochage avec radio chaine1(JP).

4.4. Puissance des émetteurs

- Gouraya –100 KW /90.9 FM

- Akfadou 10 KW– /88.7 FM

- Boudjllil- Tazmalt –50W/ 28.0 FM

- Kherrata – 50W / 102.3 FM

- Souk El Tenine –50W/ 92.8 FM

- Tichy- Tizi Ahmed – 50W/ 107.6 FM

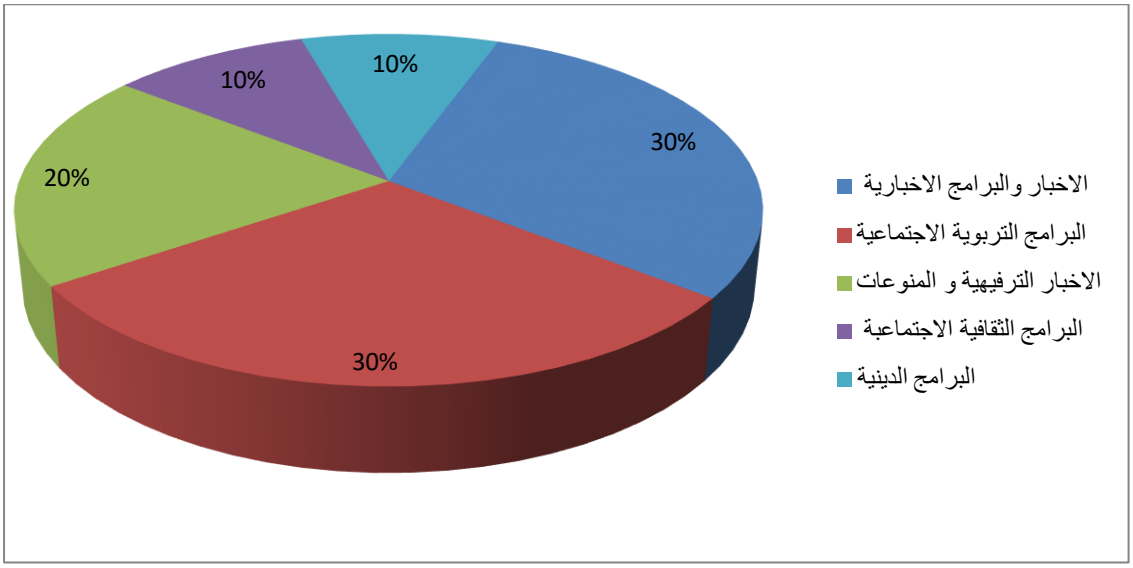
Zones d'ombres: localités de la cote ouest (BeniKsila,Boulimat).

quelques localités de la cote est (Melbou,Souk El thnine ,Kherrata).

5. Matériel technique:

- Studio de production (studio d'enregistrement et montage mixage).
- Studio de diffusion (lié à l'antenne via une baie de liaison TDA).
- Un réseau local de gestion de données équipé d'un logiciel de travail dédié à la diffusion et la conduction (NETIA).
- Un poste d'audition sur le Web (Streaming).
- Matériel mobile et portable.

6. Répartition de la grille des programmes annuelle 2017/2016



La radio Soummam Bejaia diffuse ses programmes quotidiennement en langues nationales (Arabe 30 % et Tamazight 70 % de 06h50 à 00h00, soit un volume horaire de 17heures par jour.

7. Les ressources humaines

La radio Soummam de Bejaia dispose d'un effectif globale de 41 salariesrépartiscomme suit:

10 Journalistes

03 Animateurs

04 Réalisateurs

07 Techniciens

04 Chefs de Service

01 Secrétaire

01 charge de Pub

03 Chauffeurs

04 Agents de Sécurité

02 Archivistes

01 Agent d'entretien

Correspondants 05 (Daïras Kherrata,Souk El thenine,SidiAich, El Kseur et Amizour).

Collaborateurs 11 (02 rémunérés et 09 en partenariat avec les différentes directions).

La répartition des taches:

7.1. La direction Générale

La direction Générale a pour rôle d'assurer la gestion de la société et veille à l'exécution des décisions qui sont prises par les supérieurs de la Radio AlgérienneGénérale et aussi les autorités de tutelle.

Le Directeur General est chargé notamment de veiller à l'exécution du budget tant en recettes, qu'en dépenses. Il dispose de la qualité d'employeur du personnel de la Radio Soummam en vertu du code de travail. Il assiste également aux réunions des organes délibérant. Il doit aussi présenter chaque année les états financiers au conseil et lui soumet un rapport de gestion faisant le point sur l'exécution des budgets et des programmes d'action.

7.2. La Direction administrative et financier

7.2.1. Service comptabilité et finance

Son rôle est d'assure la tenue courante comptes en comptabilité générale et en comptabilité analytique .il rassemble,coordonne et vérifie les donnes comptables .Il établit régulièrement et présente sous forme normalisée les documents comptables légaux: bilan annuel; compte de résultats, et toutes informations ponctuelles demandées par la direction

Il est également chargé d'assurer la gestion financière de l'entreprise dans le respect des procédures .Il cherche à optimiser la rentabilité financière, à repérer les risques d'exploitation , tout en évitant de mettre en péril l'équilibre générale de l'entreprise , et en respectant les engagements -en particulier financiers de l'entreprise

- **Au niveau comptabilité**

- Coordonne les activités du service

- participe à l'élaboration du budget et en assure l'exécution et le contrôle ;

- est responsable de l'établissement des états financiers de fin d'année;

- reçoit le commissaire aux comptes , les auditeurs et les contrôleurs des impôts dont il est le principal interlocuteur

- coordonne et supervise l'ensemble de la comptabilité et analytique ;

- établit les déclarations fiscales et sociales périodiques et annuelles.

- **Au niveau Finance**

- Coordonne et contrôle les activités du service

- participe aux négociations avec les banques sur les conditions des opérations;

- supervise le respect des échéanciers des fournisseurs

- supervise la programmation hebdomadaire de la trésorerie

- gère les réclamations avec les banques ,et le tableau de bord de son activité

- supervise la préparation des paiements aux partenaires et protège la société contre les risques d'émission de chèque sans provision ou avec une provision insuffisante

- participe à la mise en place le suivi des résultats et des performances financières et économique de l'entreprise

7.2.2. Le service administration du personnel:

Ce service a pour but la préparation des projets de décisions qui concerne le personnel .Il assure la gestion administrative quotidienne du personnel et veille eu respect des procédures internes sous l'autorité avec le directeur Générale,pour ce faire, il doit :

- Participer à la préparation des éléments pour le calcul de la paie du personnel (heures supplémentaire,panier, astreinte,absence,)

- organiser les congés payés en accord avec les chefs de service

- mettre à jour les dossiers individuels du personnel ;

- établir les diverses déclarations obligatoires (déclaration d'embuches , d'accident de travail….) et tenir à jour les différents registres obligatoires

- prépare les dossiers de départ à la retraite

- organiser les visites médicales des salariés

7.2.3. Service administration

- **Secrétaire**

Préparer une circulaire; rédiger des synthèses et des notes; diffuser des documents: ces quelques missions font partie des nombreuses activités des secrétaires administratifs. Située hiérarchiquement entre les adjoints et les attaches, cette fonction se caractérise par la connaissance et l'application des dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

- **les agents d'accueil**

animer et organiser l'espace d'accueil et l'information, mettre à jour les outils logistiques, effectuer des tâches administratives de base et actualiser l'affichage , les mises à la disposition du public.

- **L'agent d'entretien**

Effectue seul ou sous le contrôle d'un responsable de chantier l'enchaînement des travaux nécessaires au nettoyage et à l'entretien des surfaces et locaux du patrimoine de la collectivité ou d'un établissement d'enseignement et aussi Nettoyage des locaux administratifs, techniques ou spécialisés

- **Les chauffeurs**

Conduite du véhicule, obligatoirement sous le couvert d'un ordre de mission lors de déplacement hors de sa zone administrative d'affectation, contrôles réguliers du véhicule (niveau d'huile de liquide refroidissement de liquide de freins, de batterie etc.) et aussi veille et information du chef de service utilisateur principal du véhicule sur les besoins d'entretienrégulier du véhicule.

7.3. Service technique

- **Les techniciens**

Sont chargé d' Installer , préparer , régler et faire fonctionner le matériel technique , d'enregistrement , d'édition et de reproduction pour enregistrer , montrer et reproduire les sons ou insérer le matériel pré enregistre sur bandes , disques , disques compacts , dispositifs sonores numériques et les transmissions en direct par micro, les émissions . faire le montage des émissions et autres productions

7.4. Service production

- **Les animateurs**

sont charges d'animer assidument une émission en direct pendant une tranche horaire , en respectant la ligne éditorial de la station ,et sous la hiérarchie du directeur des programmes. L'animateur peut interdira dans une émission de flux ou de contenu.

- **Les Réalisateurs**

Sont charges d'une ou plusieurs phases de la création et de la réalisation artistique, technique et organisationnelle d'une émission radio. Il participe à la préparation, à la mise en œuvre et/ou la finition de la prestation ou du produit.

Principales activités:

- Organisation administrative et technique
-- Encadrer une équipe
- Collaborer avec une équipe plateau
- Mettre en place et régler le matériel de prise de son ou de sonorisation Dans le cadre de l'installation, les branchements et le rangement
- Entretenir le matériel
- Sonoriser un plateau de radio
- Effectuer des enregistrements sonores en studio

Dans le cadre de séance d'enregistrement de prise de voix

- Confectionner des bandes sonores
- Contrôler la qualité du son : l'enregistrement et la diffusion
- Effectuer des mesures acoustiques
- Utiliser les logiciels de montage numérique
- Montage de jingles, promotions, reportages, mixage

- **Les producteurs**

les producteurs coordonne les différentes étapes de la production d'une émission de radio.Il peut également en assurer certaines fonctions, pour les émissions en direct les producteurs sont souvent animateurs. Pour les émissions enregistrées il peut avoir une fonction du même ordre (présentation, animation, reportages, interviews), technique (réalisation, mixage, montage), artistique (écriture ou adaptation de fictions) ou cumuler plusieurs de ces fonctions.

- **Les archivistes**

sont chargés de créer, approuver et renforcer les politiques d'archivage, incluant un système de classement et une politique de conservation des documents d'archives.aussi ils développer un plan de classement des documents d'archives, qui inclut la localisation à court et long terme des archives physiques et des informations numériques.Identifier les archives existantes et celles nouvellement créées, les classer, puis les stocker selon les procédures d'exploitation en vigueur.Coordonner l'accès aux documents d'archives et leur circulation, au sein comme en dehors de l'entreprise.

7.5. Service d'information

- **Les journalistes**

Sont chargé d'Analyser les informations, Concevoir son programme en fonction des informations récoltées et du ton de l'émission et aussi Informer le public.

8. La communication interne au sein de la Radio station Soummam Bejaia

8.1. La place de la communication au sein la Radio

Sur la plan organisationnel il est important de notifier qu'il n'existe pas de service ou direction de communication interne au sein de la radio. La communication interne est en d'autres mots rattachéeau service administration du personnel. Cet attachement semble évident hiérarchiquement car l'administration prend directement les ordres de la direction générale et est chargé de les véhiculer tels qu'ils sont. Cette transmission d'informations (ordres émanant de la direction générale) s'effectue à travers les supports de communication interne mis à la disposition des salariés.

Pour que la communication interne se fasse, il faut passer par des supports de communication qui ont une importance capitale dans les transmissions d'informations. Nous allons parcourir les supports de communication interne qui existent au sein de cette entreprise

8.2. Les supports de communications internes au sein de Radio Soummam

Nous tenterons ici de faire ressortir les différents supports de communications existant dans cette entreprise .Il s'agit entre autre de:

8.2.1la bouche a l'oreille

C'est la premier support de communication dans cette entreprise, considérée comme la plus ancienne moyen de communication mais très formidable et effective, la majorité des informations est transmise à travers cet moyen grâce à la nombre petite des salariés

8.2.2. Le briefing

C'est un support primaire de communication dans l'entreprise. En effet, c'est l'un des supports qui favorise le plus l'échange, le feedback .La Radio Soummam utilise ce moyen qui permet de rassembler un maximum d'idée. Son objectif est soit d'obtenir l'information soit de prendre une ou plusieurs décisions.

8.2.3. Le téléphone

C'est le support de communication fréquemment utilisé dans cette entreprise .l'information passe très rapide à travers cet outil qui est réputé pour sa simplicité et son accessibilité. nous avons constate parfois des problèmes techniques lies à ce support , et qui handicapaient souvent les travaux et l'atteinte des objectifs . L'importance du téléphone n'est plus à démontrer car il doit être mis a la disposition permanente de salarié

8.2.4. L'intranet

Il est considérée comme l'outil qui a réussiarévolutionner le plus la communication interne ces derniersannées au sein de la Radio Soummam car il facilite la transmission des informations. C'est un outil accessible à tous les collaborateurs aux moyen d'un ordinateur à l'aide d'une connexion sécurisée . En effet , il permet d'accéder à une source d'information et d'outils notamment les annuaires , des actualités et des bases de données ou documentaires favorisant les échanges entre collaborateurs.

8.2.5. Les affichages

C'est le support le plus visible au sein de la Radio. Son but est de faire passer un message simple et direct pour campagne ponctuelle. Elles doivent capter l'attention,incitée à l'action et êtres situées à des endroits stratégiques pour une meilleure vue.

8.2.6. Les notes de service

Ces notes sont rédigées par la Direction Générale pour transmettre des informations aux agents. Au sein de cette entreprise elles sont considérées comme indispensables dans la mesure où elles confirment certaines informations données par l'intermédiaire d'autres outils.

Chapitre V :

L’analyse et interprétation des résultats

1. Les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés :

Tableau n° 1 : Répartition de l'échantillon selon sexe :

Sexe	**Fréquence**
Masculin	11
féminin	03
Total	**14**

D'après le tableau ci-dessus, nous observons que le nombre des salariés de sexe masculin est plus élevé par rapport à celui de sexe féminin et cela avec 11 de sexe masculin contre 03 de sexeféminin.

Tableau n° 2 : Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale :

Situation Matrimoniale	**Fréquence**
Marié	13
Célibataire	01
Total	**14**

D'après le tableau ci-dessus, nous observons que le nombre de mariés est
Plus élevé par rapport à c'eut qui ne le sont pas et cela avec un nombre de 13 contre 01

Tableau n° 3 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence
Supérieur	12
Secondaire	/
Moyen	02
Total	**14**

Selon le tableau ci-dessus qui illustre le niveau d'instruction des salariés

de la Radio Soummam, les cadres de niveau d'instruction supérieurs est nettement supérieur à celui des salariés d'autre niveau d'instruction avec une fréquence de 12 contre 02

Tableau n° 4 : Répartition de l'échantillon selon l'âge :

Catégorie d'âge	Fréquence
[30-34]	02
[35-39]	03
[40-44]	03
[45-49]	03
[50-54]	02
[55-60]	01
TOTALE	**14**

Le tableau ci-dessus Des salariés de la radio Soummam Bejaia est moyennement identique avec du nombre de 02 à 03 salariés pour chaque catégorie.

Tableau n° 5: Répartition de l'échantillon selon la fonction principale :

Fonction Principale	**Fréquence**
Chef de service	03
Animateur	01
Producteur	01
Réalisateur	02
Journaliste	06
Rédacteur	01
Agent d'accueil	01
Chauffeur	01
Directeur	01
Reporteur	01
TOTALE	**19**

Selon le tableau ci dessous la plupart des salariées a la radio Soummam ont une fonction de journaliste avec une fréquence de 06, puis sont les chefs de service avec une fréquence de 03 les reste des autres fonctions ont la même fréquence, autrement dire, une fréquence d'un(01) pour chaque fonction.

AXE 2: LES RELATIONS INTERPERSONNELLES ET LE CLIMAT SOCIAL DU TRAVAIL

Tableau n° 6 L'utilité de travail en équipe

Est-il utile	Fréquence
Oui	12
Non	02
Total	**14**

D'après le tableau, le ci-dessus, de nos enquêtés ont déclaré que le travail en équipe est utile parce que le travail de journaliste L'une des enquêtés a dit que*pourle travail journaliste dans une radio, c'est une entreprise de communication donc la travail en équipe c'est indispensable, une journaliste tout seule ne peut rien faire.*

Parmi les enquêtés qui nous avons interrogé, six(06) interviewées qui ont une fonction de journaliste ont déclaré que le travail en équipe est très importante pour cause, le métier de journaliste nécessité les échanges, la collaboration, la coopération, l'inter activité… ce qui justifie l'utilité de travail en équipe au sein de cette entreprise nous pouvons le constater à travers les dire d'un des enquêté.

Tableau n°07 Le nature de la relation entre salariés dans l'entreprise Radio Soummam

Nature de la Relation	**Fréquence**
Bon/ acceptable	07
Avec certains conflits	03
Professionnelle	02
Familiale	04
Très bonne	02
Total	**18**

D'après le tableau ci-dessus la majorité de nos enquêtés ont qualifié leur relations avec leur collègues de bonne relation avec la fréquence de 07 .On remarque que les salariés partagent les bons moments car la nature du travail nécessite le partage des idées , la collaboration etc. ce qui leur permettra d'avoir des bonnes relations professionnelle.

les autres enquêtés ont qualifié leur relations comme familiale parce que ces dernier, se sentent bien entourés et bien encadré au sein de la radio à nous pouvons constater à travers de les dires d'un interviewé, "*les temps qu'on passe ici c'est plus que les temps que on passe a la maison; on travail du 08h du matin jusqu'à la minuit.*

Tableau n° 9 Le climat sociale entre salariés au sein de l'entreprise radio Soummam

Climat social	**Fréquence**
Sein / Bon	05
Assez bonne	03
Très bien	04
Total	**12**

D'après le tableau ci-dessus nous constate que le climat social qui règne au sein de la radio Soummam entre les différents catégories socioprofessionnelles des salariés est relativement bon .nous pouvons illustrer ça à travers d'idée d'un enquêté "*on est essayer toujours de récupérer nos collègues, l'une écoute l'autre"*

AXE 3: LA COMMUNICATION INTERNE FACE LA MOTIVATION

Tableau n°9les moyens de communication interne utilisés au sein de l'entreprise

Moyen de communication	Fréquence
Téléphone	06
Intranet	02
Internet	04
Fax	02
Directe / Orale	12
Sms	01
Affichage/Note de service	05
Réunion	02
Briefing	08
Total	**45**

On constate d'après le tableau ci-dessous que entre les différents responsables ainsi que entre salariés eux-mêmes est beaucoup plus utilisant la communication orale du bouche à l'oreilles avec une fréquence à 12 à en degré moins, ce latéléphone et briefing. C'est une petite entreprise donc il ya pas besoin des grandes moyens de communication.

Tableau n° 10 Le situation de communication

Situation de communication	Supérieurs	Collègues
Amical	9	8
Protocol	2	2
Moyen	3	4
Total	**14**	**14**

La lecture de ce tableau montre que la plus grande partie de notre échantillon montre que la situation avec leurs supérieurs et leurs collègues est amical avec une fréquence de 09 pour leurs supérieurs et 08 pour leurs collègues. Parce que la radio est une boite communicative donc il n'ya pas les barrières de protocole, ils sont tous des journalistes, ce qu'a été confirmé par l'un de nos enquêtés, "*il ya pas de complexe entre les réalisateurs et techniciens etc. ….pour mes supérieurs, j'appelle le directeur sans protocole, on communique directe, on travail ensemble, il assiste dans le métier parce que avant tout il est un journaliste aussi »*

Parmi d'autres situations de communication, on trouve les enquêtés que montre la situation est moyen avec une fréquence de 03 avec leur supérieurs et 04 avec leur collègues .ca veut dire, il ya le haut et le bas, parfois c'est le côté amical, par fois c'est de cote protocole.

en dernier lieu la petite nombre de notre échantillon montre que la situation de communication être protocole avec un échantillon de 02 , parce que selon eux le travail est une environnement professionnelle donc il faut respecte les protocoles , l'une de nos enquêtés a montré que "*un statut c'est un statut , le directeur c'est le directeur "*

Tableau n° 11 Les éléments de motivation des salariés

Eléments de Motivation	**Fréquence**
Promotion	04
Aimer le Métier	10
Rendement	/
Conscience professionnelle	02
Total	**14**

La lecture de ce tableau montre que la plus grande partie de notre échantillon sont motive par rapport leur travail a cause d'aimer le métier avec un fréquence de 10.On a observer que la travail journalistique c'est pas un métier pour préféré de suivre la fortune il faut aimer d'abord parce que c'est difficile ,il ya linier éditorial quand doit être respecte ,un linier rouge il faut pas dépasser.sans aimer le travail tu peut dépasser ."L'une de nos enquêtés déclare que "*l'unique chose qui me motive c'est l'amour de mon travail, j'adore la radio j'adore le journalisme*

Selon les autres enquêtés montre que avoir le promotion les motive avec un fréquence de 04.Selon eux la reconnaissance de chef âpres fait un bonne travail pour augmenter le chances d'avoir un promotion .une enquêtés a dit " *pour moi l'évolution dans lacarrier me motive plus"*

Tableau n°12 La contribution de la communication à la motivation

La communication contribue-elle à la motivation?	**Fréquence**
Oui	13
Non	01
Total	**14**

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que la bonne communication permet d'assurer ou bien de motiver les salariés à travers la bonne entente, de climat amical. Nous pouvons le constater à travers les dire d'un des enquêté." *travailler dans un climat de convivialité et le respect mutuelle c'est une condition que me motive"*

Conclusion

Après avoir recueilli et analysé les données au sein de la radio Soummam de Bejaia, nous avons conclu que les moyens de communication interne jouent un rôle importantsur la motivation des salariés à travers différentes façons de création des relations interpersonnelles et la climat du travail sein, et aussi renforcement de travail en équipe.

Analyse et interprétation des résultats ,et vérification de l'hypothèse

Après avoir recueilli et analysé les données, on a constaté que les moyens les plus utilisés au sein de cette entreprise c'est la contacte directe par oral et le briefing. Ce résultat est bien justifié par les réponses de nos enquêtés avec une fréquence de 12 est un moyen utilisé au sein de cette entreprise, grâce au nombre des salariés petite et tous postée dans un même petite bâtiment donc il ya besoin des grandes moyens de communication. Pour le briefing, sa fréquence est de 08, ce qui justifie son utilisation au sein de cette entreprise à chaque matin de 08h 45 tout les journalistes qui tenue avec le responsable de la radio et pratiquement tout le brigade pour discounte les sujets qui devient être couverte par la radio chaque dont son a vie doit couver ca par exemple si il ya une événement pour couvre.

Par ailleurs, on constate que le climat social entre les salaries est bon, justifie par les réponses de nos enquêtés avec un fréquence de 05,parce que les salariés ont une relation familiale et ils toujours récupérer les uns les autres si il ya une problème

La confirmation de l'hypothèse

La communication interne a un impact positif sur la motivation au sein de l'entreprise:

Elle est confirmée par les réponses aux questions $Q_{2,}Q_{3,}Q_{5}$et la dernier question de troisième axe

La confirmation est au fait que la majorité de nos enquêtés ont montré la travail en équipe est utile, la nature des relations entre eux sont bon et la majorité confirmer que la communication contribue a la motivation.

D'après notre analyse, nous pouvons dire que les salariés de l'entreprise Radio Soummam sont d'accord avec l'impacte positive de la communication interne sur le climat de travail et la motivation .La communication interne promouvoir la motivation par l'échange , l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités. Nous avons ainsi confirmé notre hypothèse.

Conclusion générale

Conclusion

Afin de pouvoir mieux réaliser cette étude , nous avons tenté de répondre à une problématique à savoir l'impact de la communication sur la motivation des salariés particulièrement celle de Radio Soummam de Bejaia. L'objectif était de faire un état de lieu de la communication et faire ressortir le lien qui existe entre celle-ci et la motivation .Pour en arriver aux résultats de notre étude ,Nous avons eu à élaborer un entretien afin de mieux percevoir la communication interne comme vecteur de motivation pour les salariés de la Radio Soummam. Les différentes réponses nous ont permis de mieux appréhender cette relation existant entre ces deux notions et par la suite de déceler les forces et les faiblesses de la communication interne dans cette entreprise.

Au sortir de notre étude, il convient de noter que la communication interne a connu une forte évolution au fil des années .Les sources de motivation sont nombreuses et varient en fonction de chaque individu. Il n'en demeure pas moins que la communication interne joue un rôle important dans la motivation des salariés. En effet, suite à notre étude, la majorité de notre échantillon considèrent la communication comme un des éléments que contribue à la motivation, tandis que la minorité considère la communication comme juste un outil de travail et pas un élément de motivation. Force est de constater ainsi que la communication interne s'identifie comme un moyen mettant en avant le dialogue entre l'entreprise et ses employés pour meilleur atteinte des objectifs en toute synergie. Est reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise, mais favorise les échanges et la compréhension entre les employés de celle-ci .L'instauration d'une communication en interne vise à informer les salariés des objectifs assignés, mieux renseigner sur les difficultés rencontrées et favorise la prise de décisions.

La communication interne résout ainsi les problèmes liés au décloisonnement et à la motivation des collaborateurs. Elle permet d'inculquer les valeurs de l'entreprise; des attitudes positives d'appartenance; des comportements facilement favorables aux "changes tout en confortant la légitimité de l'entreprise aux yeux des employés. Cette légitimité favorise l'implication des employés dans l'amélioration de l'efficacité et le développement de l'entreprise dans un bon climat de travail. Elle doit être le fer lance de la Direction Générale dans son objectif de rendre l'entreprise plus attractive et plus compétente. Face aux exigences de la société humaine, nous assistons à la mise en place de diverses politiques de communication interne. Les entreprises ont compris l'importance de cette notion et son rôle

comme vecteur de motivation. Ces méthodes s'adaptent aux besoins de situations particuliers notamment à l'aide d'outils favorisant cette communication interne.

Dans notre recherche on n'est pas arrivé à toucher tous les points liés à notre thème, donc on laisse comme proposition pour la continuation de ce thème : l'impact de la communication interne dans les entreprises Algériennes et la motivation des salariés des entreprises de prestation de services.

Liste Bibliographique

Liste Bibliographique :

Ouvrages :

1. ALLBARELLO Luc, apprendre à chercher, Edition De Beeck Université, Bruxelles, 1996,
2. ANGERS Maurice, pratique à la méthode des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997,Initiation
3. AUBERT Nicole, Diriger et motiver, art et pratique du management, édition d'organisation, paris, 2003,
4. D'AMEIDA N et LIBAERT. T. La communication interne de l'entreprise. . Edition Dunod, Paris, 1998.
5. D'AMEIDA N et LIBAERT. T. La communication interne de l'entreprise.3eme éditions. Edition Dunod, Paris, 1998.
6. DETRIE P et BROYEZ C. La communication interne au service du management. 2eme éditions. Édition LIASON, Paris, 2001.
7. DEMONT et KEMPF .communication des entreprises : stratégies et pratiques. 2eme éditions. Armand colin, 2006,
8. DESHOMMES Oriol .La motivation , éditions universitaires européen ,Allemagne, 2011,
9. DURAND Jean-Pierre, MEIL Robert, Sociologie contemporaine, éd Vigot, Paris,1994
10. FENOUILLET Fabien, La motivation, édition Dunod, Paris, 2003,
11. FERREOL Gilles-Pierre NORECK. Jean. Introduction à la sociologie, 7 éme éd, Armand Colin, Paris, 2007
12. GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7eme éd: Dalloz, Paris,1991,
13. MUCCHIELLI Alex. La nouvelle communication, éd ARMAND Colin, Paris, 2000,
14. RIOM Aude et autres. Toute la fonction communication.1ere édition. Edition Dunod, Paris, 2010
15. SAINSAULIEU Renaud Sociologie de l'entreprise, 2 éme éd, PRESSES DE SCIENCES PO et DALLOZ, Paris, 1995,
16. SHIMAN L et autres. Psychologie du travail et comportement organisationnel. Édition Géatan Morin, Paris,1996

Dictionnaires :

1. ALAIN.B, dictionnaire économique et science sociale, ED ELLIPSES, PARIS, 2005,
2. A Bruma. Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, éd ellipses, Paris, 2000,
3. Dictionnaire de langue française, le REBER POUR TOUS, 2004
4. H.BLOCH, E. DEPRET et autres, Dictionnaire fondamentale de la psychologie, L-Z, éd, LROUSSE, Montréal (Québec), 2002,

Revues :

1. Laura Mucha. La motivation des salaries et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. <dumas-00542732>
2. Roy, F. Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail. Université de Montréal(1984).

Thèses

1.DE MIRIBEL, Marielle. Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs Paris : Université Paris 10-Nanterre, UFR des Sciences de la communication et de l'information. Th. doct. : Sc. inf. com. : Paris : 1999, deux volumes,

Ressources électroniques :

1. http://www.memoireonline.com/11/13/7778/m_La-communication-interne-dune-entreprise-commerciale-Cas-de-la-Bralima3.
2. www.definitions-marketing.com
3. www.jobintree>dictionnaire>definition de Motivation
4. www.larousse.fr>dictionnaires
5. source. http//fr.slideshare./constatv/motivation-28777623
6. creg.ac-versailles .Fr./théories-des-organisations
7. www.delapsychologie.com/articles-les-théories-de-la-motivation
8. www.enssib.fr
9. www.pasteur.fr/pasteur/directions/externe/DirCom/com_interne/politiq.htm

Annexes

Guide d'entretien

AXE 1: identification Personnelle

1 Le sexe

2L'age

3 La situation matrimoniale

4 Niveau d'instruction

AXE 2: LES RELATIONS INTERPERSONNELLES ET LE CLIMAT SOCIAL DU TRAVAIL

1 Quelle est actuellement votre fonction principale

2 Dans votre pratique professionnelle, le travail en équipe est-il utile ? Comment ?

3 Comment qualifiez-vous les relations avec votre collègues ?

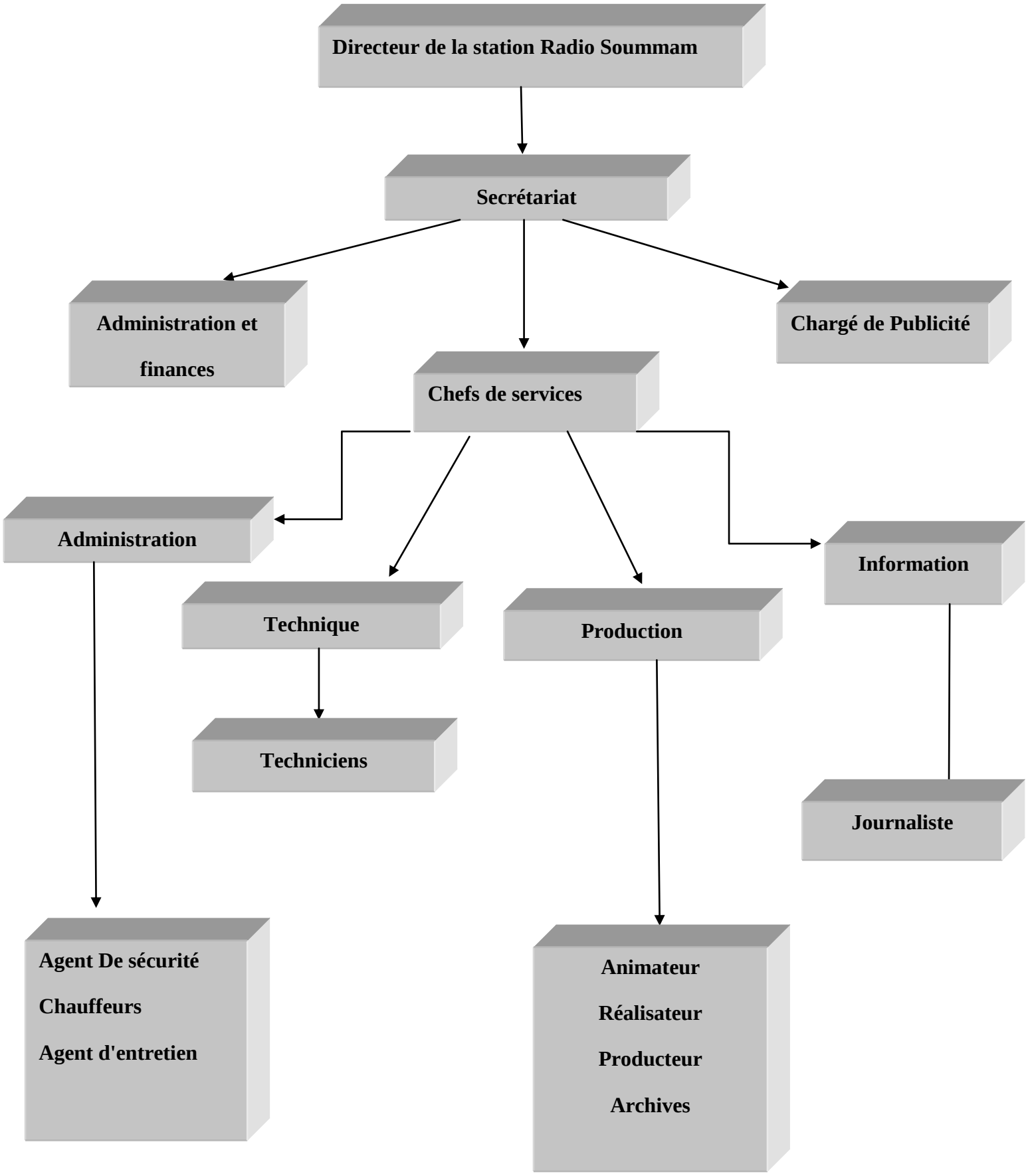
4 Comment jugez-vous le climat social entre salariés au sein de votre entreprise ?

AXE 3: LA COMMUNICATION INTERNE FACE LA MOTIVATION

1 quel sont les moyens de communication interne utilisés au sein de votre entreprise ?

2 : comment est la situation de communication avec vos supérieures et avec vos collègues ?

3 Comment vous vous motivez par rapport à votre travail ? Quels sont les éléments ou les paramètres qui vous motivent plus dans l'exécution de vos taches de travail ?

4 A votre avis, la communication interne contribue-t-elle à votre motivation dans le travail ? si oui, comment ?

Organigramme :Radio Soummam Bejaia