

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie

Option : sociologie du travail et des ressources humaines.

Thème

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

**Etude sociologique auprès des agents
de maîtrise et exécutants de la
conservation des forets de Bejaia**

Réalisé par :

M^{elle}: NAKAKANDE Jacinta

M^{elle} : MUXLHANGA Cesartina

Encadré par :

M^r: HADERBACHE Bachir

Année universitaire : 2014-2015

Remerciement :

Nous souhaitons rendre hommage à tous ceux qui nous ont accompagnés, formés, conseillés et dirigés tout au long de notre parcours ; professeurs, enseignants, responsables, nos parents (famille), ou encore collègues et ami(s). Ce mémoire reflète bien leur pensée, leur modélisation, leur conseils, leur préoccupation et leur amitiés.

Nous tenons à remercier la bon Dieu le tout puissant, qui nous a donné du courage, patience et volonté pour achever ce travail.

Nos remerciements vont également à notre encadreur Mr. Haderbache Bachir, d'avoir accepté de nous encadrer et qui nous a aidé avec ses précieux conseils et ses orientations afin de réaliser notre étude, sans oublier de remercier Mr. Merah et tous nos enseignants.

Nos profonds remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de la Conservation des Forêts de Bejaia.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos amis, qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce travail et durant tout notre parcours universitaire.

Jacinta et Cesartina

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 mon oncle Augustin qui m'a soutenu et conseillé tout au long de mon cursus scolaire.*
- *A toute ma famille ; mes frères, sœurs, cousins et surtout ma petite H. Shifrah.*
- *A ma très chère binôme Cesarltina ainsi que toute sa famille.*
- *A mes amis Simon, Irène, Liliane, Damalie, Moses, Juliette et la petite Daphny.*
- *A toutes les personnes qui me sont très chères et qui m'ont aidé de près ou de loin.*

Avec tous mes sentiments de reconnaissance, Jacinta

Dédicace

Je dédie ce travail d'abord au bon Dieu qui m'a guidé et m'a donné la force pour pouvoir réaliser ce travail.

A ma famille, plus particulièrement ma mère ROSA JOSE et mon père ANTONIO MUXLHANGA, qui malgré la distance m'ont donnés la force et le courage. A mes frères et ma sœur.

A mon binôme Nakakande Jacinta, avec qui j'ai travaillée jour et nuit pour réaliser ce travail.

A monsieur Paulo Silva que m'a aidé beaucoup pour réaliser ma formation.

A mes petites nièces Daphiny et Yumina.

A mes grandes amies Crisalda Dava et Clementina Major qui sont toujours avec moi pour tous les moments.

Liste des abréviations

Les abréviations	Le sens
DGF	Direction Générale des Forêts
BBM	Bureau des Budgets et des Moyens
BGRHF	Bureau de la Gestion Ressources Humaines et Formation
BPMVT	Bureau de la Protection et de la Mise en Valeur des Terres
BExP	Bureau de l'Extension du Patrimoine
BPLIMP	Bureau de la Protection et Lutte contre les Incendies, Maladies, Parasites
BEPCACy	Bureau des Espaces Protégées de la Chasse et des Activités Cynégétiques
BIAP	Bureau des Inventaires des Aménagements et des Produits
BRPF	Bureau de la Réglementation et de la Police Forestière
BEP	Bureau des Etudes et des Programmes
BGEP	Bureau de la Gestion et de l'Extension du Patrimoine
BPRF	Bureau de la Protection des Ressources Forestières

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	Répartition de l'échantillon selon le sexe	72
02	Répartition de l'échantillon selon l'âge	72
03	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	73
04	Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'ancienneté	73
05	Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	74
06	Les moyens de la communication interne les plus utilisés par les enquêtés	76
07	Les raisons de satisfaction des enquêtés des moyens de communication interne vis-à-vis des moyens de communication	78
08	Les raisons d'insatisfaction des enquêtés des moyens de communication interne	80
09	L'importance de la communication interne chez les salariés	82
10	Les propositions de nos enquêtés sur les moyens de communication interne	83
11	Les raisons de la disponibilité des salariés pour fournir les heures supplémentaires	85
12	Les raisons de la non-disponibilité des salariés pour fournir des heures supplémentaires	86
13	Répartition de l'échantillon selon l'avis de la mobilisation au travail par la communication interne	88

14	Les critères de recrutement des salariés à la Conservation des Forêts de Bejaia	90
15	L'accès aux informations liées à la formation	91

Annexes

N°	Titres
01	Guide d'entretien
02	Organigramme de la Conservation des Forets de Bejaia

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : cadre méthodologique de la recherche

- Préambule

1. Les raisons de choix de thème	3
2. L'objectif de la recherche	3
3. La problématique	3
4. Les hypothèses	6
5. Définitions des concepts clés	6
6. La pré-enquête.....	9
7. La méthode adoptée	10
8. La technique utilisée	10
9. La présentation du guide d'entretien.....	11
10.Le choix des personnes interrogées	11
11.Le déroulement des entretiens	12
12.Les difficultés rencontrées	12

Chapitre 2 : La communication et la communication interne

- Préambule

- Section 01 : La notion de communication

1. Les différents modèles de la communication	13
2. Les six fonctions de la communication selon le modelé de Jakobson Romain	19

- Section 02 : La notion de communication interne

3. L'évolution de la communication interne	21
4. Les objectifs de la communication interne	21
5. Les circuits de la communication interne	23
6. Les moyens de la communication interne.....	27
7. Etendue et limites de la communication interne.....	34
8. Les composantes de la communication interne	35
9. La cible de la communication interne.....	36

- Conclusion du chapitre

Chapitre 03 : Eléments et théories de motivation

- Préambule
- 1. Emergence de la motivation 38
- 2. Les types de motivation 39
- 3. Les caractéristiques de la motivation 40
- 4. Les théories de la motivation 40
- 5. La définition de la motivation selon la Théorie de l'Auto Détermination 47
- 6. Mesurer la motivation 48
- 7. Les facteurs qui affectent la motivation au travail 48
- 8. Sources de satisfaction des trois besoins 49
- 9. Les techniques de la motivation 50
- 10. Les facteurs de la motivation 52
- Conclusion du chapitre

Chapitre 04 : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

- Préambule
- 1. Les données générales 58
- 2. Mission de la CFB 59
- 3. Les ressources humaines 60
- 4. La répartition des tâches 60
- 5. Présentation de la conservation 64
- 6. Présentation de la communication interne au sein de la CFB 69
- 7. Les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés 72

Chapitre 05 : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des Forêts de Bejaia

- Préambule
- 8. L'usage des moyens de la communication interne dans l'administration par les salariés 75
- 9. L'impact de la communication interne sur les salariés de la CFB 84
- Conclusion du chapitre

Conclusion générale

Liste bibliographiques

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

Depuis les origines, l'Homme a eu besoin de communiquer. Pour cela, il mit au point les codes, les alphabets et des langages, des paroles, des gestes, et des documents écrits, tout était bon pour transmettre le message.

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.

Sur le plan général, la communication occupe une place stratégique. Elle vise à répondre aux besoins d'appartenance et de contribution des Hommes qui forment son environnement socio-économique. Sans bonne communication assuré par le service Gestion des Ressources Humaines, on aboutit à des salariés frustrés et enfin de compte, la motivation des salariés n'est pas optimale. Cela veut dire qu'une bonne politique de communication interne pousse les salariés à se mobiliser au travail.

Une bonne communication interne au sein d'une Entreprise ou administration, non seulement motive le personnel, mais aussi maintient la motivation à haut niveau, car elles savent que plus la personne est motivée, plus elle est efficace, productive et rentable, donc motiver le personnel doit être une priorité et un objectif majeur de la Gestion des Ressources Humaines, cela peut se faire à travers une communication interne efficace, parmi autres politiques.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche ayant pour objet de découvrir l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés de la Conservation des Forêts de la Wilaya de Bejaia.

Pour ce faire, nous avons reparti notre travail en cinq chapitres, qui se résument comme suite :

Introduction générale

Chapitre I : Ce chapitre contient le cadre méthodologique de notre recherche.

Chapitre II : Il explique en profondeur les notions de communication en générale et celle de la communication interne.

Chapitre III : Ce chapitre est réservé à traiter la notion de motivation.

Chapitre IV : Ce chapitre contient la présentation de l'organisme d'accueil.

Chapitre V : C'est le dernier chapitre et il contient l'analyse et l'interprétation des données.

Chapitre I :

Cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Tout travail scientifique part d'une hypothèse par rapport à la question de départ et doit se faire à travers à travers une démarche précise et rigoureuse.

L'objectif et les raisons de choix de thème, la problématique, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisée ainsi que l'échantillon constituent le plan de notre travail dans ce chapitre réservé au cadre méthodologique.

1. Les raisons de choix de thème :

Le choix de notre thème de recherche se justifie par les raisons suivantes ;

Raison objective :

- Révéler l'importance de la communication interne comme pratique de la Gestion des Ressources Humaines et facteur de la motivation, ce qui pourra aider les entreprises à mieux cerner les facteurs de motivation.

Raison subjective :

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

2. L'objectif de la recherche :

L'objectif consiste à faire comprendre comment la communication interne affecte la motivation des salariés à la Conservation des Forêts de Bejaia.

3. La problématique :

Dans le monde du travail, la communication est devenue une pratique importante dans la motivation des salariés au sein de l'entreprise Algérienne. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires, qui voient en elle, un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessaire à la productivité, comme le mentionne Lacoste «rien ne semble plus nécessaire et plus

Chapitre I : Cadre méthodologique

répondu que de communiquer pour travailler et pourtant la communication reste un processus difficile, qui ne connaît que des réussites partielles »¹ .

La mise en commun s'effectue sur la partie professionnelle des personnalités en présence directe ou indirecte. Mais certains facteurs d'un autre ordre peuvent intervenir, par exemple, la notion de statut et des rôles traduit des positions hiérarchiques ou fonctionnelles, ou bien des règles de déontologie comme la confidentialité et le secret à respecter.²

Elle est un outil du dialogue social qui sert à organiser et gérer les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'entreprise et à diffuser les informations clairement et efficacement. C'est à travers cette communication que les informations sont gérées, organisées, diffusées, dans une entreprise. Elle facilite les échanges d'informations entre les différentes parties dans une entreprise³.

La communication interne au sein des organismes à caractère des services doit réaliser un bon fonctionnement de la structure, elle mobilise de plus en plus des moyens, mais elle est aussi aujourd'hui source des problèmes, malentendus, et désaccords. Les besoins en matière d'information et de communication se sentent dans la plupart des entreprises, c'est-à-dire, on remarque insuffisance des informations nécessaires, ou des fois il y a des réponses négatives envers les informations circulées. Elle répond aussi toujours mal aux besoins des salariés.

La nature même des besoins auxquels la communication interne est supposée répondre pose problèmes, car on ne peut invoquer un besoin de communication interne, mais des besoins de connaissance de l'entreprise, de ses règles de jeu, de besoins de compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines.

¹BOUGNOUX D. **Introduction aux sciences de la communication**. 1^{ère} édition. Édition la découverte, Paris, 2001. P.50.

²DOBIECK B. **communication des entreprises et des organisations**. 1^{ère} édition. Édition marketing, Paris, 1996. P.110.

³PERETTI J.M. **Gestion des ressources humaines**. 15^{ème} édition. Édition Vuibert, Paris, 2008. P.20.

Chapitre I : Cadre méthodologique

Aujourd'hui, avec la mondialisation et la domination de la technologie, les entreprises Algériennes considèrent la communication au sein de l'entreprise, un des éléments essentiels du développement de la production et la motivation.

La motivation au travail est décrite comme une énergie qui détermine un type de comportement. Ce qui motive les hommes au travail constitue aujourd'hui un élément très important dans la gestion des ressources humaines. Les responsables des entreprises efforcent pour connaître les stratégies à mettre en œuvre et les facteurs de motivation au travail, puisque la motivation est un facteur fondamental à la réussite des entreprises.

Pour arriver à la réalisation de notre travail, qui porte sur l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés, nous nous sommes intéressées à la Conservation des Forêts de la wilaya de Bejaia, qui a pour mission principale d'assurer les tâches de développement, d'administration, de valorisation, de protection, et de gestion de patrimoine forestière dans le cadre politique forestière nationale qui est en relation avec les pratiques de la gestion des ressources humaines, à savoir, la gestion prévisionnelle concernant les accidents au travail, la gestion des carrières, la formation professionnelle, etc.

C'est pour cette raison qu'elle doit faire ressortir l'influence des moyens de communication interne sur la motivation de ses salariés, à fin de résoudre le problème de besoin en information, spécifiquement chez les agents de maîtrise qui font le travail administratif et les exécutants qui font le travail pratique sur le terrain.

Alors, on s'est basés à l'étude de ce terrain pour pouvoir répondre nos deux questions :

- Quels sont les moyens mis en œuvre par la CFB pour motiver leurs salariés ?
- La communication interne répond-t-elle aux besoins en information et communication des salariés de la CFB ?

4. Les hypothèses

Les questions que nous avons posées ci-dessous nous ont inspiré deux hypothèses, qui doivent être découpées, c'est-à-dire, les questions de l'entretien doivent contenir les indicateurs ressortis de découpage. A cet effet, on suppose deux hypothèses ;

- Les moyens mis en œuvre par la conservation des forêts de Bejaia dans sa politique de communication interne sont ; la messagerie radio et les téléphones.
- Les moyens utilisés par l'administration dans sa politique de communication interne répondent aux besoins en informations concernant la carrière de ses salariés.

5. Définitions des concepts clés :

Communication :

« Est un comportement verbal ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur le récepteur »¹.

Selon cette définition, dans une entreprise, la communication est l'ensemble des techniques et moyens, lui servant à se présenter elle-même, son activité, ou ses produits et services. Les objectifs peuvent être d'améliorer son image, d'accroître sa notoriété, ou augmenter les contacts avec les clients.

Communication interne :

« La communication interne est désormais intégrée comme outil de management, un outil de motivation du personnel, il faut expliquer l'économie, justifier des décisions sociales quelques fois dures, informer sur les prévisions, rassurer les salariés sur l'avenir »².

Dans notre étude, toutes les informations opérationnelles concernant le fonctionnement de l'entreprise se transmettent à travers la communication entre

¹SEKIOU L. **Gestion du personnel**. 1^{ère} édition. Edition ISBN, Montréal, 1986. P.356.

²DOBIECKIS B. Op.cit. P.07.

Chapitre I : Cadre méthodologique

collègues, puisque chaque salarié a droit d'accès à ses informations à travers plusieurs moyens comme le téléphone, l'affichage, etc. pour pouvoir réaliser ses tâches.

Motivation :

« La motivation est l'état ou disposition psychologique qui détermine la mise en route, la vigueur, ou l'orientation des conduites, ou des activités cognitives, et qui fixe la valeur conférée aux divers éléments de l'environnement »¹.

Selon cette définition, les facteurs de motivation peuvent être de type intrinsèque exemple ; la conscience personnelle, ou extrinsèque exemple les relations interpersonnelles, etc.

Information :

« En sociologie de la communication, la communication consiste en un processus dans la finalité, est de modifier l'environnement cognitif des agents. En ce sens, informer implique le transport d'une quantité donnée d'informations d'un lieu récepteur, par le moyen d'un support »².

D'après cette définition, il faut la présence d'un émetteur, un récepteur et un moyen de communication pour que le processus d'information soit réalisé, et cette information doit avoir un effet sur le récepteur.

Moyens de communication :

« Moyens ou supports de communication sont les outils qui permettent la diffusion d'information. Ils servent d'intermédiaire pour que l'émetteur puisse exprimer et communiquer son message au récepteur. Les moyens peuvent être oraux, gestuels, et matériels »³.

¹CHAPY P et autres. **Dictionnaire encyclopédie de l'éducation et de la formation**. 2^{ème} éditions. NATHAN/VUEF, 2002. P.708.

²**Dictionnaire de sociologie**. Collection de Robert, Tours, 1999. P.284.

³Des-poignees-des-mains-aux-pixels.over-blog.com/m/article/77281929.html.

Chapitre I : Cadre méthodologique

D'après la définition précédente la communication ne peut être réalisée sans supports ou moyens, c'est à travers ces derniers que les agents arrivent à s'exprimer pour passer leurs informations aux autres facilement.

Besoin d'information :

« Le besoin d'information correspond à un manque de connaissance d'un individu dans une situation, ce manque de connaissance empêche l'individu de comprendre ou d'agir de façon optimale dans situation »¹.

Pour réaliser son travail efficacement, un salarié ne doit rien manquer à propos des informations concernant tâche. Il a le droit d'accéder à toutes les informations en relation avec son travail.

Administration :

« C'est l'ensemble des agents chargés d'appliquer des lois et de mettre en œuvre les services publics, d'après les directives du gouvernement ou des représentants ».

Sur notre terrain, l'administration se charge des services qui consistent de la protection de l'environnement naturelle, à savoir les forêts, dicté par le gouvernement.

Salarié :

« C'est une personne qui perçoit un salaire dans le cadre d'un contrat de travail. Le salarié se définit comme une personne physique liée à un employeur par la conclusion d'un contrat de travail et par une relation de subordination permanente ».

C'est à noter qu'un salarié reçoit son salaire après une période déterminée (contrat), et il est subordonné à son employeur. Pour mener notre recherche, on a interrogé comme salariés, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

¹www.business-commando.com.01/05/2010.dfnition-du-besoin-d'information.

Agent de maîtrise :

« C'est une catégorie socioprofessionnelle intermédiaire entre les ingénieurs et cadres ».

Dans le cas de notre étude, on parle des administrateurs qui se chargent du traitement des dossiers ou affaires administratives, saisie sur micro-ordinateurs de tous documents administratifs, etc.

Agent d'exécution :

« Personne exerçant un travail manuel en contrepartie d'un salaire ».

Dans notre étude, Cette catégorie se constitue des agents des forêts, des sous directeurs des forêts, etc. Ils se chargent de la protection du patrimoine forestier, et la facilitation de formulation des projets de développement rural.

Carrière :

« Vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étapes à parcourir »¹.

Pour avoir une carrière, on consacre un ensemble d'étapes dans un période donnée. Elle est construite au long terme.

6. La pré-enquête :

Pour pouvoir réaliser notre travail de recherche, on a commencé tout d'abord par une pré-enquête, qui est considérée comme la première étape qui constitue la base de toute enquête, qui nous a permis aussi de découvrir notre terrain d'investigation et de récolter le maximum d'informations. Dans notre pré-enquête, pendant la période de notre stage, on a discuté avec le personnel de la Conservation des Forêts de Bejaia avec lesquels on a réalisé des entretiens exploratoires auprès les salariés des différentes catégories professionnelles, spécifiquement les agents de maîtrise et les exécutants, et celle nous a permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de la communication interne et la

¹[www.linternaute.com<dictionnaire.](http://www.linternaute.com/dictionnaire)

motivation. Cette étape nous a permis aussi de recueillir et clarifier des données, en outre clarifier notre problématique et nos hypothèses.

7. La méthode adoptée :

Chaque recherche scientifique, consiste à utiliser une démarche scientifique qui permettra de réaliser ses objectifs, et dans notre recherche, à fin de tracer l'objectif et d'avoir le résultat final de notre recherche, on a suivi les étapes méthodologiques qui correspondent à la nature du sujet.

D'après Maurice Angers, « *la méthode de recherche est l'ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et guident la démarche scientifique* »¹.

Donc, pour concrétiser notre recherche sur le terrain, l'utilisation de la méthode qualitative est la plus adéquate au thème de recherche, puisqu'on vise à comprendre l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés. La méthode qualitative est « un ensemble des procédures pour qualifier les phénomènes »².

8. La technique utilisée :

Selon Madeleine Grawitz, « *toute recherche à caractère scientifique, doit compter sur l'utilisation des procédés opératoires, rigoureux, et susceptibles d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique* »³

Le choix de la technique dépend de l'objectif poursuivi, lequel est lié lui-même à la méthode de travail. Une variété de techniques est au service du chercheur, en vue de réaliser une enquête, c'est l'objet qui détermine, et oriente le chercheur vers une technique précise, et cette dernière doit être adaptée à la méthode utilisée. Et comme nous l'avons souligné précédemment, nous avons opté pour la méthode qualitative que s'appuie sur un entretien.

¹Ibid, P.60.

²Ibid. P.366.

³GRAWITZ M. **Méthodes des sciences sociales**. 11^e éditions. Edition Dalloz, Paris, 2003. P.15.

Donc la technique utilisée est l'entretien, et spécifiquement le type entretien non-directif pour collecter les données, puisqu'elle correspond à la méthode qualitative, qui nous a permis à collecter auprès nos enquêtés les informations sur ; les données personnelles, l'usage des moyens de communication interne dans l'administration par les salariés, et l'impact de la communication interne de la Conservation des Forêts de Bejaia sur la motivation des salariés.

Cette technique est envisagée comme la plus adéquate pour cerner notre thème de recherche et afin de mieux faire parler les enquêtés sur le thème, ainsi pour collecter le maximum d'information, et la vérification des hypothèses émises, pour connaître l'impact de la communication interne sur la motivation des salariées.

9. 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** : Consacré aux données personnelles de nos interrogés.
- **Le deuxième axe** : Consacré à l'usage des moyens de communication interne dans l'administration par les salariés.
- **Le troisième axe** : Consacré à l'impact de la communication interne de la Conservation des Forêts de Bejaia sur la motivation des salariés.

10. Le choix des personnes interrogées :

Une population d'étude « correspond à l'ensemble de tous les individus des caractéristiques en relation avec les objectifs de l'études. »¹

Notre population d'étude est l'ensemble des travailleurs de l'entreprise de (CFB) conservation des forêts de Bejaia qui possède quatre services dont 03 agents sont des contractuels et 37 sont des fonctionnaires. Cette dernière se compose de 14 cadres, 12 agents de maîtrise, et 11 agents d'exécution.

¹ MAYER et OUELLET. F. **Méthodologie de la recherche pour les intervenants sociaux**. 1^{ère} édition. Gaétan Editeur, Boucherville, 1991. P.378.

Pour la difficulté de rencontrer le nombre exact pour réaliser notre recherche, on a pu interroger que treize, où 07 sont les agents de maîtrise et 06 sont les exécutants. Nous avons jugé ce nombre de 13 suffisant parce que dans l'étude qualitative, à partir de 8^{ème} entretien, ces sont les mêmes thèmes qui se répètent.

11. Le déroulement des entretiens :

Nous avons effectué 13 entretiens. Ces agents nous ont bien recueilli et nous ont accordé un temps suffisant pour réaliser nos entretiens. Nous avons pu réaliser ces entretiens dans une durée de quatre semaines, du 15/03/2015 au 15/03/2015.

12. Les difficultés rencontrées :

- Le refus de quelques agents de participer à notre enquête.
- Il n'y avait pas d'études antérieures en rapport avec notre thème de recherche au sein de l'administration de Conservation des Forêts de Bejaia.

Chapitre II :

La communication et la communication interne

Préambule :

Dans ce deuxième chapitre réservé à la partie théorique, nous aborderons la revue de la littérature qui comprends donc : l'histoire de la communication, les modèles de cette dernière, ses six fonctions selon le modèle de Jakobson Romain, l'émergence de la communication interne, les circuits et moyens de la communication interne, étendue et limites de la communication interne, les composantes de la communication interne et enfin le cible de la communication interne.

Section 1 : La notion de communication :

L'étude de la communication comme théorie n'est pas très ancienne c'est au moitié de 20^{ème} siècle.

1. Les différents modèles de la communication :

1.1. La théorie de Shannon et Weaver (U.S.A, 1948) :

L'acte communicatif existe entre les groupes sociaux depuis les siècles, mais les travaux consacrés à la communication sont de date récente. Née des recherches sur les télécommunications naissantes à l'époque, cette théorie repose sur l'idée que l'information est transmise de manière linéaire depuis une source d'information(le message) entre un émetteur (d'un signal) qui entre en relation avec un récepteur pour arriver à la destination.

D'après cette théorie, la transmission peut être perturbée par des « bruits ». Son extrême simplicité et sa grande clarté ont servi de définir la communication comme un processus linéaire en plusieurs étapes. Une source d'information → un message → un émetteur → un canal → un récepteur et un destinataire, avec un brouillage possible(le bruit).

Si on prend exemple de téléphone, tel que Shannon a étudié, on aura donc une personne qui parle (source d'information) et qui émet le message, le combiné du téléphonique (émetteur) qui transforme le son vocal en courant électrique (canal) jusqu'au combiné téléphonique (récepteur) de l'interlocuteur lui-même

Chapitre II : La communication et la communication interne

conçu comme le destinataire. Les distorsions éventuelles du son représentent dans ce cas le bruit (parasites).

Cette théorie a pour objectif de régler les problèmes rencontrés lors des communications téléphoniques. Son intérêt est de mettre en lumière les facteurs qui peuvent affecter la qualité de la communication. Parmi eux, trois sont relevés ;

- Les problèmes techniques, qui agissent sur la qualité du signal.
- Les problèmes sémantiques, qui vont révéler de l'interprétation par le récepteur du message émis par l'émetteur.
- Les problèmes de l'efficacité, qui varie selon que le message émis a ou non l'effet désiré.

Les limites de cette formalisation sont nombreuses ; d'abord elle est binaire, ignorant la multiplicité des récepteurs..... Et des émetteurs ensuite, elle n'intègre pas non plus la réaction du destinataire, qu'elle considère comme passif¹.

On peut résumer ce modèle en ;

« Un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit ».

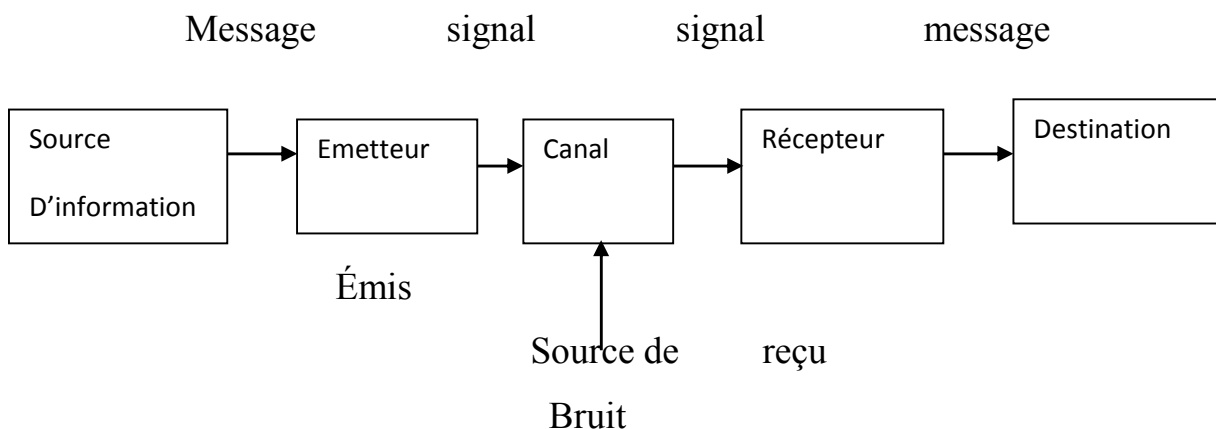


Schéma 01 : Modèle d'information selon Shannon et Weaver.

Source : RIOM Aude et autres. **Toute la fonction communication**. 1^{ère} édition. Édition Dunod, Paris, 2010. P.05.

¹RIOM Aude et autres. **Toute la fonction communication**. 1^{ère} édition. Édition Dunod, Paris, 2010. P.05

1.2. Le modèle d'Harold Lasswell (L'approche empirico-fonctionnaliste) :

A la suite de l'utilisation massive des médias dans le cadre de la propagande des années trente, ce courant de pensée va s'intéresser aux modes de formation de l'opinion. Contrairement à ce modèle « behavioriste » qui donne à l'émetteur un pouvoir absolu, et au récepteur un rôle passif, le fonctionnalistes opposent par la suite une vision qui prend en compte des facteurs d'interprétation du message par le récepteur, tels que l'Age, le sexe, l'environnement culturel et social. En 1948 Harold Lasswell formalise le cadre conceptuel qui structurera ensuite la sociologie fonctionnaliste des médias.

Pour le processus de communication peut, selon Lasswell, se réduire à cinq questions ; qui, quoi, ou, avec quel aide, pourquoi, comment, quand.

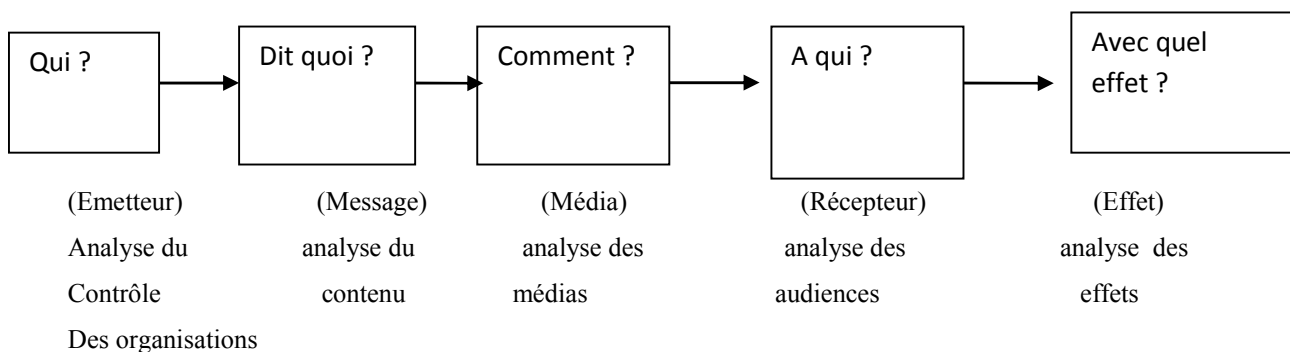


Schéma 02 : **Modèle de l'information selon « Lasswell »**

Source : RIEFFEL R. **Communication et medias**. 1ere édition. Ellipses/édition marketing S.A, Paris, 1995. P.18.

Selon Harold Lasswell, le schéma s'applique à la communication personnelle et interpersonnelle, privée et professionnelle, également à l'entreprise. Pour une meilleure compréhension du schéma on va expliquer ces éléments un par un ;

Qui :

Renvoie à l'émetteur et à l'étude des facteurs qui motivent l'acte de communication. Il peut s'agir aussi bien d'un seul individu qu'une entreprise

médiatique dans son ensemble. Elle conduit donc à analyser le seul profil et le rôle de ceux qu'on appelle aujourd'hui les « communicateurs ».

Dit quoi :

Représente le contenu du message, c'est-à-dire, l'analyse du contenu, que les linguistes et les sémiotiques ont notamment développés durant les années 1960 et 1970.

Comment :

Se rapporte au média lui-même (presse, radio, télévision, etc.) en tant que canal de transmission des messages.

A qui :

Correspond au récepteur des messages, il représente le public à qui on s'adresse.

Avec quel effet :

Est celle qui a donné lieu au plus grand nombre de travaux puisqu'elle invite à comprendre quelle est l'influence exacte des médias sur les récepteurs. C'est-à-dire, mesure l'impact de l'information sur le public, le schéma « Lasswell » présente cependant quelques défauts. Il limite la communication à un processus de persuasion qui ne tient pas compte du contexte, il oublie d'analyser le phénomène de « feedback » ou « rétroaction », autrement dit, le rôle véritable du récepteur, le décodage personnelle qu'il opéré et la capacité de la réponse de ce dernière vers l'émetteur¹.

1.3. La théorie de « two-step flow » (Modèle de Lazarsfeld et Katz) :

Elaborée en 1955, cette théorie remet en cause le principe des effets directs massifs des campagnes électorales et montre que l'influence des médias s'opéré à deux niveaux, qui mettent en jeu les leaders d'opinion d'une part, qui filtrent l'information, et les groupes de référence d'autre part (famille, travail, ...) La première diffusion de message par les médias s'effectue en direction des leaders

¹Ibid. P.08.

d'opinion, bien que les discours des médias touche directement une cible plus large d'individus, ceux-ci se tourneront vers les leaders d'opinion ou vers leurs groupes de référence pour interpréter le message et former leur opinion¹.

1.4. La cybernétique de Weiner (La notion de feedback) :

L'apport de Weiner à cette théorie est la notion de feedback. Weiner, professeur de mathématiques au MIT (Massachusetts Institute of Technologie), fonde en 1948 la « cybernétique », ou science de contrôle des systèmes. Les ordinateurs sont aujourd'hui des applications des cybernétiques. Un système cybernétique peut être défini comme un ensemble d'éléments en interaction, les interactions entre les éléments peuvent consister en des échanges de matière, d'énergie, ou d'information.

Cette approche consiste en une analyse globale des éléments en présence et surtout de leurs interactions ; l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse (rétroaction ou feedback) du second élément vers le premier. On dit ces deux éléments sont reliés par une boucle de feedback ou boucle de rétroaction².

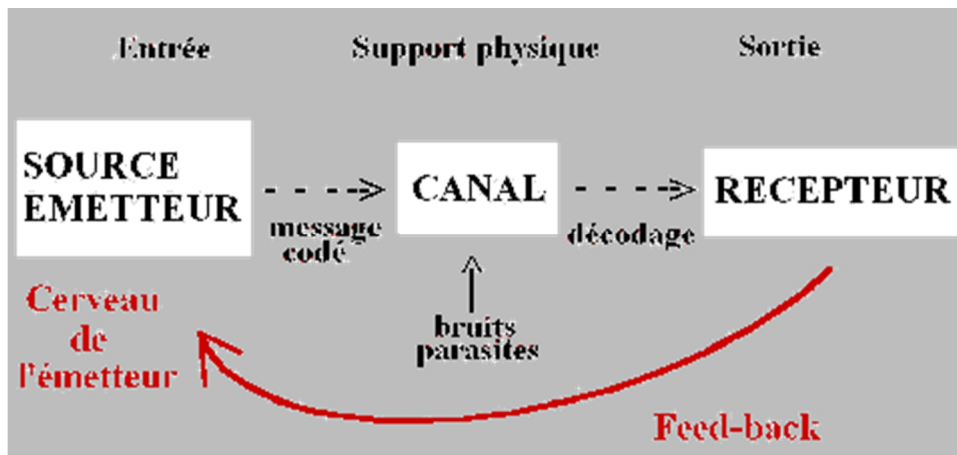


Schéma 03 : **Modèle de la communication selon Weiner**

Source : RIOM Aude et autres. **Toute la fonction communication.** 1^{ère} édition. Édition Dunod, Paris, 2010. P.06.

¹Ibid. P.08.

² Ibid. P.06.

1.5. Le modèle de Jakobson Romain :

Cet autre modèle, fondé sur la linguistique, est proposé par Jakobson Romain (1896-1982). Ce linguiste Russe développe un point de vue centré non plus sur la transmission d'un message, mais sur lui-même.

Elle est considéré parmi les théories classiques de la communication, elle est la plus connue dans ce domaine et elle contient les éléments suivants ;

L'émetteur : Représentera source du message.

Le récepteur : La personne ou le public qui reçoit le message.

Le canal : Il faut entretenir le contact avec les deux interlocuteurs.

Le message : C'est l'information qui est transmise grâce à un code.

Jakobson a mentionné aussi la rétroaction, et le bruit qui peut influencer sur le message. Donc entre le récepteur et l'émetteur, doit y avoir une transmission verbale ou elle est susceptible d'être verbalisée¹.

L'intérêt de l'approche linguistique est d'être en rupture avec les approches mécanistes qui précèdent et de montrer la multiplicité des acteurs qui concourent à la signification d'un message. Le schéma de Jakobson décrit le fonctionnement entre les six facteurs qui influent sur la communication.

Le message suppose un codage et un décodage selon un code partagé par émetteur et destinataire. Le canal ou contact est la liaison physique et psychologique entre l'émetteur et le récepteur. Le référent est l'ensemble des conditions sociales et culturelles qui président à l'échange entre émetteur et destinataire.

¹Ibid. P.22.

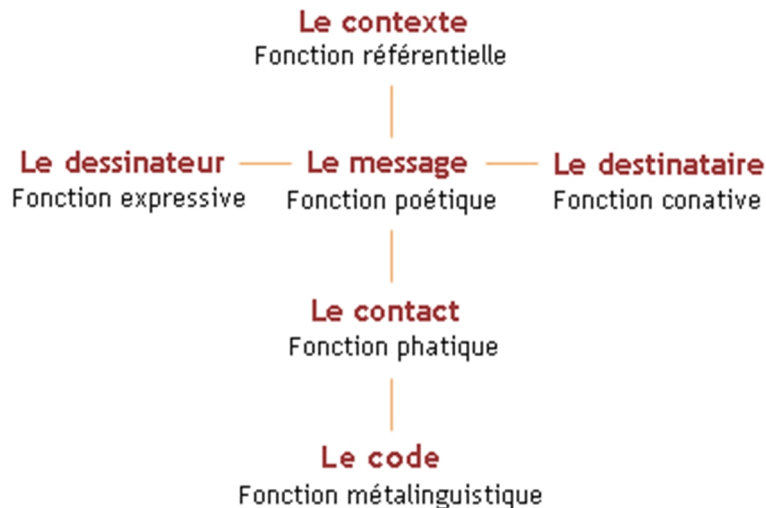


Schéma 04 : **Modèle de Jakobson Romain.**

Source : RIOM Aude et autres. **Toute la fonction communication.** 1^{ère} édition. Édition Dunod, Paris, 2010. P.10.

2. Les six fonctions de la communication d'après le modèle de Jakobson

Romain :

A partir des six acteurs ; l'émetteur, le canal, le code, le réfèrent, le destinataire et le message, Jakobson Romain a fait sortir six fonctions. Chaque fonction est liée à un élément. Il considère d'ailleurs que ces fonctions « ne s'excluent pas les unes les autres, mais que souvent elles se superposent ». Le langage peut ainsi servir à plusieurs choses à la fois ; maintenir le contact (fonction phatique), tout en prenant pour objet le code du message (fonction métalinguistique).

2.1. La fonction phatique :

Relative au canal, elle cherche à maintenir ou provoquer le contact. Elle est utilisée pour établir, maintenir le contact physique et psychologique avec le récepteur. Elle permet aussi de vérifier le passage physique du message. Il s'agit de rendre la communication effective avant la transmission d'information utile. Exemple ; le « allo » d'une communication téléphonique.

2.2. La fonction référentielle :

Elle est centrée sur le monde (on objet ou évènement extérieur). Le contexte ou réfèrent. Le contexte d'une communication peut être par exemple la table qui se trouve dans l'environnement des interlocuteurs (dans le même contexte) ou alors une culture, un pas Cette fonction décrit une réalité objective.

Cette fonction oriente la communication vers ce dont l'émetteur parle, vers le sujet, vers des faits, objectifs, à savoir les référents (personnes, ...) sans lesquels il n'aurait pas de communication possible. Exemple, l'énoncé fait qui se déroule quelque part.

2.3. La fonction expressive (Emotive) :

Consiste pour l'émetteur à exprimer une intention, des idées, des émotions (partage des sentiments).

2.4. La fonction poétique :

C'est le fait de jouer avec le langage. Elle est centrée sur la langue et les effets de styles. Elle se rapporte à tous les effets formels qui sont donnés au message pour lui donner une valeur expressive propre.

2.5. La fonction métalinguistique :

C'est la fonction relative à un code. Avant d'échanger d'informations, il peut être important que l'échange porte d'abord sur le codage utilisé pour le message. Cette fonction va permettre aux deux interlocuteurs de vérifier qu'ils maîtrisent bien le même code.

2.6. La fonction conative :

Consiste à provoquer de la part de l'émetteur une réaction chez les destinataires¹.

¹Ibid. P.10-11.

SECTION 11 : La communication interne dans l'entreprise :

1. L'évolution de la communication interne :

Depuis des nombreuses années, l'entreprise a compris l'utilité de la communication pour promouvoir ses produits et son image à l'extérieure, mais elle découvre à peine l'intérêt de la communication interne pour faire adhérer son personnel aux objectifs de développement.

Au 20^{ème} siècle dans les années 40 et 50, avec les travaux de Shannon et Weaver(1949), de Wiener(1948) ou de l'Ecole de Palo Alto, les sciences de la communication ont donné un cadre théorique aux communications d'entreprise et, en particulier à la communication interne.¹

Le modèle positif de Shannon, crée dans un cadre industriel (Bell téléphone pour ses téléphones et ses télégraphes), a longtemps été la référence fondamentale des théories de la communication même si l'information y est plus perçue comme une grandeur statistique et non dans le sens nouveau (la quantité d'information est la mesure de l'incertitude d'un message en fonction du degré de probabilité de chaque signal composent ce message).²

Les nécessités de la communication interne ont commencé à se faire jour au sein des entreprises qui ont compris que la compétitivité dépend également d'un haut niveau de motivation du personnel et son adhésion complète aux objectifs et à la culture de l'entreprise.

2. Les objectifs de la communication interne :

Avant de fixer les objectifs pour la communication interne, il est indispensable de recenser les besoins et les demandes explicites et implicites de la direction. Les objectifs de la communication interne s'articulent autour des points suivants ;

- Améliorer la productivité et l'efficacité du travail :

¹ Décaudin J-M et autres. Op cit. P55.

² Ibid. P.56.

Chapitre II : La communication et la communication interne

- Recevoir de la communication crée de la motivation et la satisfaction chez les employés, ce qui les incite à fournir un meilleur rendement qui augmente l'efficacité général de l'organisation.
- Effectuer les changements :
- La communication contribue à orienter les efforts de direction dans le sens souhaité.
- Prévoir et éviter les tensions trop fortes.

La manque d'information ou encore une information insuffisant ou inexacte crée des rapports tendus entre les membres du personnel ; au contraire, la communication qui transmet des renseignements justes et suffisants diminue le stress chez les travailleurs et entretient des relations propices au travail entre tous les membres de l'organisation.

- Répondre aux besoins des travailleurs et maintenir leur bon moral.

Les employés peuvent faire connaître leurs besoins par le biais de la communication et les dirigeants peuvent mieux y répondre ; ce qui contribue à soutenir les efforts des employés dans leur travail.

- Permettre à chacun de se situer dans l'organisation

Les employés peuvent connaître les attentes de la direction vis-à-vis d'eux, par exemple ils seront informés des critères sur lesquels ils seront évalués.

- Lutter contre les cloisonnements professionnels.

L'isolement engendre un climat d'antagonisme et même une détérioration du climat social ; la communication interne permet, au contraire, d'ouvrir les barrières entre les individus et les professions.

- Faire vivre chacun une expérience de vie de groupe :

Chacun aura la perception très nette d'être membre à part entier de l'organisation, aide à faire participer chacun à l'effort commun¹.

¹Ibid. P.77-78.

- Diffuser auprès des personnels concernés les orientations générales, les objectifs, les directives, les résultats obtenus, à tous les niveaux.
- Développer l'écoute des personnels de manière à recueillir des informations nécessaires à l'appréciation du climat de travail et de demande sociale.
- Faciliter une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'entreprise.
- Construire une identité collective (culture d'entreprise).

Cependant, les objectifs spécifiques de la communication interne peuvent être résumés la : La communication interne poursuit principalement trois buts :

- Favoriser la participation du personnel pour forger leur appartenance à l'entreprise.
- Mobiliser et motiver, favoriser l'autonomie, pour que les salariés s'engagent à accroître leur effort, et donc leur rentabilité et productivité.
- Permettre une meilleure gestion des conflits.

3. 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 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 dernières s'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 complémentaire¹.

3.1. 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 tâches 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 de

¹D'AMEIDA N et LIBAERT. T. **La communication interne de l'entreprise**. 2^{ème} éditions. Edition Dunod, Paris, 1998. P.17-18.

procédures. 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 Wandering Around). C'est une manière de passer régulièrement dans les ateliers et les bureaux pour y rencontrer de façon informelle les uns et les autres à fin de faire le point¹.

Les avantages :

- La proximité de ce circuit avec le centre des décisions. C'est de là où se prennent toutes les décisions et les informations, donc ils tiennent les informations fiables.
- C'est facile 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.

Les inconvénients :

- Les dispositions inégales de la part de la hiérarchie (ils ont tout le pouvoir à contrôler les salariés). L'information reste comme une arme dans les mains de l'administration, « he who owns 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 font pas confiance à l'administration.

3.2. Le circuit des instances représentatives :

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

¹Ibid. . P.18.

Chapitre II : La communication et la communication interne

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 de délais d'entrave qui peuvent faire annuler une décision¹.

Type des instances représentatives :

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.

Les délégués syndicaux :

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

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 instances représentatives :

- 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 admis par ses salariés. On lui fait confiance, c'est-à-dire, les salariés font confiance en leurs représentants.
- Ils disposent des moyens de communication modestes.

Les inconvénients :

- Confusion entre ce qu'est information et revendication.

¹Ibid. P.20.

3.3. 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 envoie le message.
- Le flux de l'information est contrôlé.
- Il cherche à éliminer les écarts hiérarchiques.
- Pour faciliter le contact avec les supérieures¹.

4. Les moyens de la communication interne :

4.1. Les moyens écrits :

Les moyens écrits deviennent indispensables dans la communication interne. Ils constituent à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de la réussite. Les moyens écrits constituent un élément de difficulté en cas où ils se chargent au gaspillage de temps et de l'argent, à un ciblage imparfait. « Trop d'information tue l'information ». A l'inverse, celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité, de sa capacité de conservation, etc. Il est beaucoup plus crédible que l'orale.

4.1.1. Le journal d'entreprise :

Le journal d'entreprise est un élément très important de la communication interne. Il est un outil de transmettre les informations entre le directeur générale et les salariés. C'est un support périodique d'information pouvant prendre l'aspect d'un magazine, d'un journal, d'une lettre d'information... Il a pour but d'informer

¹Ibid. P.23.

l'ensemble des salariés sur la vie d'entreprise (résultats économiques, décisions, stratégies, évolutions des conditions du travail, suivi des carrières...)

Les préalables au lancement du journal d'entreprise :

La première étape est de déterminer l'objectif du journal. On doit savoir le pourquoi, c'est-à-dire, est-ce que c'est simplement d'informer les salariés ?, de les fédérer autour de quelques valeurs ?, de les mobiliser autour de certains enjeux ? Cette phase est très importante parce qu'elle nous donne la clarté et le positionnement du journal.

Le niveau de sous-traitance :

Il faut que le journal soit réalisé en interne ou en externe. C'est à dire, il faut l'intervention d'une agence spécialisée en presse d'entreprise. Par la, une lettre d'information publiée trimestriellement pourra être réalisée en interne, qui sera effectuée par une agence externe. Il faut alors les moyens humains et compétents pour réaliser ce travail à l'intérieur de l'entreprise. Une limitation de ceux-ci plaide pour une agence externe.

Le comité de rédaction :

Le rôle du comité de rédaction est à la fois politique, rédactionnelle, et technique.

Le rôle politique :

Elle est le concepteur et le gardien de la ligne éditoriale. La ligne éditoriale se définit comme la politique rédactionnel du journal établit en conformité avec les objectifs de la communication interne assignés au journal interne.

L'importance de cette ligne est de vérifier la cohésion du journal et du reflet de la culture interne. Le comité vérifiera lors de chaque numéro que le projet retenu correspond aux objectifs managériaux. Il est conseillé (rôle du rédacteur en chef) de la rédiger en amont de la création du journal et de la faire avaliser par les membres du comité, ainsi que par la hiérarchie de l'entreprise.

Le rôle rédactionnel :

C'est le comité qui assure la rédaction du journal, c'est-à-dire, qu'il est responsable du contenu de chaque numéro dont il a défini le sommaire, les

rubriques ainsi que l'angle de chaque article. La responsabilité rédactionnelle signifie seulement la sélection de type d'article et son auteur. La rédaction est la phase la plus importante et la plus difficile à conduire dans la durée.

Le rôle technique :

C'est le rôle le moins exaltant mais tout aussi fondamentale. Le comité a pour mission de veiller au respect du planning, à la mise en page du journal, à l'équilibre des articles, aux choix des illustrations,..... Cette phase a besoin du personnel très motivé, capable de se rendre disponibles malgré leurs activités professionnelles. Cela implique que la composition du comité doit s'effectuer avec soin¹.

LES OUTILS TRADITIONNELS :

Ils sont constitués de l'ensemble des moyens édités sur support papier.

4.1.2. La note de flash :

Elle est aussi appelée flash d'information, située entre la note de service et le journal d'entreprise. Elle est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Son premier objectif « la rapidité » s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui se déroule ou qui va se dérouler prochainement. C'est parce que les salariés ont le droit d'avoir accès à des informations qui concernent leur entreprise. Et il faut qu'ils trouvent ces informations à l'intérieur de l'entreprise, et non pas à l'extérieur, à l'aide des « notes flash ».

L'actualité est le déterminant de la note flash et la brièveté de l'information diffusée, par rapport au journal d'entreprise, c'est-à-dire, les informations diffusées à travers les notes sont brèves et rapides. Ca veut dire que la note flash est plus irrégulière que le journal d'entreprise².

Ses objectifs :

- Informer rapidement le personnel.

¹Ibid. P.32.

²Ibid. P.44.

- Compléter ou modifier une information déjà diffusée.
- Annoncer un événement important, une décision.
- Informer tout le personnel au même moment.

Ses avantages :

- Elle est très rapide et souple.
- Simultanéité de la réception dans tous les sites, c'est-à-dire, l'information est délivrée à tout le monde au même moment.
- Elle s'adapte à tous les types d'information (sociale, économique, ...).
- Cout faible (elle est moins chère)¹.

4.1.3. La revue de presse :

Une revue de presse ou relevé de presse est la synthèse des titres de presses généraliste ou spécialisée, de source principalement écrite à une échelle géographique choisie, c'est-à-dire, elle est aussi la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

Caractéristiques :

La revue de presse consiste à détecter les articles concernant l'entreprise, dans les articles externes de la presse. Elle établit sous forme de photocopies, destinées à une catégorie ou à la totalité du personnel. La revue de presse peut être irrégulière lorsqu'elle s'effectue en fonction des articles repérés. Sa périodicité varie selon la totalité, l'activité, et l'actualité de l'entreprise, et le segment de ses destinataires.

La revue de presse peut être réalisée soit en externe par des agences spécialisées, soit en interne. Une bonne approche est ici de fonctionner sur le mode d'un comité de rédaction. Il sera aussi nécessaire de surveiller les informations radiophoniques ou télévisuelles qui se prêtent moins facilement à une diffusion rapide sous forme de photocopies.

¹DETRIE P et BROYEZ C. **La communication interne au service du management**. 2eme éditions. Édition LIASON, Paris, 2001. P.133.

La première règle est d'éviter les diffusions aléatoires selon les destinataires.

Deuxième règle repose sur l'amateurisme ou la rapidité de la sélection. Il est nécessaire d'indiquer la date de parution, le support, sa page, et sa place au sein de celle-ci.

Ses objectifs :

- Le premier objectif est d'information et mobilisation. Le but d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant en un retentissement médiatique. Ceci aide à permettre le renforcement l'impact des opérations à l'externe, en le prolongeant en interne, pour éviter la critique des salariés d'apprendre par l'externe une information qui les concernent.
- Le deuxième objectif c'est de mobiliser l'interne par la mise en évidence du champ d'action externe de l'entreprise. La revue de presse contribue ainsi à sensibiliser les salariés à l'entreprise de l'activité de l'entreprise.
- L'objectif c'est d'informer le public interne des articles publiés dans la presse concernant l'entreprise.

Ses avantages :

- Elle assure une ouverture sur l'environnement.
- Elle sensibilise les salariés à l'image externe de l'entreprise.
- Renforcer l'impact d'un événement propre à l'entreprise amplification par effet d'écho.
- Entretenir une image de transparence¹.

4.1.4. Le panneau d'affichage :

L'affiche est indispensable, le panneau d'affichage est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser, ou informer les salariés d'une entreprise. L'affiche peut être de deux formes ; l'écrite ou elle s'assimile à un avis

¹Ibid. P.132.

au personnel, ou visuelle, et il s'agit d'une affiche à l'exemple des panneaux publicitaires dont l'objectif est de sensibiliser à une action particulière.

L'affiche présente des avantages de cout et de rapidité importants. Mais son efficacité reste réduite s'il est situé dans une entreprise très vaste. Comme en publicité externe, l'affiche recherche prioritairement un impact, une sensibilisation, Il est nécessaire que l'information détaillée soit ensuite portée par d'autres voies plus adaptées.

Ses avantages :

- Il est simple et souple en utilisation.
- Il est peu onéreux
- Ampleur et rapidité de la diffusion.
- Fort impact si bonne qualité de la conception (photos, graphisme,.....)¹.

4.1.5. La boite à idées :

La boite à idées est une technique très ancienne et considérée moins onéreuses de communication ascendante. Elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq.

La boite à idées doit se situer dans un lieu visible (hall, salle adaptée,...) et elle doit clairement énoncer son objet. Alors, elle doit indiquer l'objet de la démarche, la période durant laquelle elle s'opère. L'intérêt de la boite à idées peut être renforcé d'abord par une information préalable (note, affichage, journaux internes, ...) mais aussi par la prévue de son efficacité par un suivi régulière. On doit alors indiquer les thèmes de suggestions qui peuvent s'opérer selon les mêmes modalités que pour l'annonce.

Ses avantages :

- L'avantage réel de la boite d'idées réside dans la possibilité offerte, à cout réduit de proposer un réel dialogue dans l'entreprise.
- Elle est interactive, c'est-à-dire, tout le monde participe, tous les salariés.

¹ Ibid. P.130.

- Cout faible.
- C'est l'anonymat qui facilite l'expression.

Son objectif le plus usuel consiste à faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise¹.

4.1.6. La note de service :

Toutes les entreprises quel que soit leur taille, ont recours à la note de service, elle est quantitativement le premier outil de communication interne dans une entreprise. Pour assurer son efficacité, on doit avant de la rédiger, se demander « pourquoi » et non « sur quoi ». La note de service doit répondre à un objectif managérial pour lequel la trace écrite est nécessaire. La note ne doit être seulement rare, mais aussi brève.

On doit la réduire dans son contenu. Les notes de plus de deux pages quittent à proposer au lecteur intéressé la mise à disposition d'un document exhaustif.

Utiliser les règles rédactionnelles de base. A l'exemple du journal interne, une note doit être immédiatement compréhensible. L'utilisation de phrases courtes, des verbes actifs, du présent, d'un plan clair d'une rédaction gérée par des paragraphes nettement séparées, facilite la lecture.

Il faut aussi référencier les notes. Chacune entre elle doit indiquer les signataires, l'interlocuteur disponible pour toute information supplémentaire, la date d'envoi, date d'entrée.....

Son objectif est de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et modifications juridiques, techniques, ou commerciales. Elle est clairement un instrument de communication descendante².

¹ Ibid. P.132.

²Ibid. P.46-48.

5. Etendue et limites du champ de la communication interne :

Les champs d'application de la communication interne peuvent être analysés à l'aide de la question universelle de Harold Lasswell(1948) ; « qui dit quoi, par quel moyen, à qui, avec quel effets ? »Le champ de la communication comporte donc cinq domaines ; émetteur, contenu, média, cible, effets.

- **La communication est limitée à une cible interne.**

La communication interne n'intervient qu'à l'intérieur de l'entreprise. Cette évidence la différencie de la communication externe qui recouvre trois champs ; la communication produit, la communication institutionnelle, ou relations publiques et la communication économiques et financière.

- **La communication interne ne recouvre pas la communication opératoire :**

La communication interne n'a pas à intervenir dans la communication opératoire. Cette dernière signifie un minimum d'informations pour assurer le travail quotidien. La communication interne ne peut pas se substituer à la transmission quotidienne de consignes de travail. Une entreprise sans communication interne peut exister, pas une entreprise sans communication opératoire.

- **La communication interne recouvre l'information :**
- **La communication s'est développée historiquement à partir de l'information.**

Le mot information recouvre tout ce qu'est nouvelle concernant la vie de l'entreprise. C'est un des sens transitifs de communiquer. Faire connaître quelque chose à quelqu'un. La communication interne reste la transmission d'informations, et la plupart du temps descendantes.

- **La communication interne est à la base des relations interpersonnelles :**

La fonction communication interne intervient aussi sur les comportements des salariés, même si l'idée n'est pas admise partout. Il peut pas avoir un dialogue

si les uns ne se parlent, ni s'écoutent. Aussi, la compétence a été toujours le principal critère de recrutement et de promotion, qui se doublera de la capacité à communiquer.

- **La communication interne est dépendante de la fonction organisation :**

La fonction communication interne a des rapports avec la fonction organisation aussi. Une organisation décentralisée demandera de circuits et des modalités de communication différents d'une organisation centralisée. Malheureusement, à l'inverse, la fonction communication interne est rarement associée aux décisions d'organisations, même si elles sont d'une grande importance pour elle ; comme par exemple la réduction d'un niveau hiérarchique, elle peut participer à la diffusion de l'organigramme, mais jamais à sa définition¹.

6. Les composantes de la communication interne :

La définition des composantes s'inspire de celle de Bernard Galamaud dans « *au service L'information et communication d'entreprise* ». Ces sont les raisons fondamentales qui amènent l'entreprise à se doter d'une structure de communication interne ou qui guident l'action de celle-ci ;

- **La composante managériale** (expliquer et impliquer) :

L'entreprise est considérée comme une entité économique à laquelle le salarié se doit d'apporter le maximum d'efficacité. La communication interne apparaît comme un outil de management ; elle a pour but de favoriser la circulation de l'information montante, descendante, et latérale, mais aussi de dynamiser le personnel à des fins de meilleur fonctionnement de l'entreprise.

- **La composante commerciale** (vendre et valoriser) :

L'entreprise est un produit qu'il faut vendre à l'intérieur comme à l'extérieur. La communication s'apparente à une opération de marketing interne.

¹ Ibid. P.42-45.

- **La composante culturelle** (intégrer et fidéliser) :

L'entreprise est une communauté humaine qui développe sa propre culture. Le salarié élément de cette communauté, doit trouver dans l'entreprise un enracinement culturel qui renforcera son adhésion par-delà l'organisation purement économique.

- **La composante humaniste** (considérer et épanouir) :

Ce courant part de l'hypothèse qu'un individu frustré ne saurait faire un salarié épanoui. Pour donner le meilleur de lui-même, le salarié doit recevoir un minimum de considération.

- **La composante politique** (dialoguer et prévenir les conflits) :

La communication interne est un élément de stratégie sociale au service d'une entreprise perçue comme lieu de conflit. Elle a pour but de prévenir les conflits et d'occuper le terrain social avant que d'autres n'aient fait circuler de fausses rumeurs ou monopoliser les sources d'information.

- **La composante institutionnelle** (rendre majeur et citoyen) :

L'entreprise est considérée comme une institution, un corps social, au même titre que l'école, l'église, l'armée.... L'individu est en droit de recevoir une information sur la vie de cette institution de telle sorte qu'il puisse y participer pleinement et être associé à la prise de décision

7. Cible de la communication interne :

Le plan de la communication interne est directement déterminé par la nature de cible choisi. Les différentes cibles envisageables sont :

- L'ensemble du personnel, cible qui n'est envisageable que dans des petites structures ;
- Une partie de personnel homogène en statut et en culture, comme par exemple les cadres supérieurs d'une entreprise de production ;
- Une partie du personnel homogène en statut hétérogène en culture, comme peuvent l'être les cadres moyens d'une entreprise multinationale.

- Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture, il s'agit alors d'un groupe tel que des cadres, moyens supérieurs, mais travaillant tous sur un même site dans un seul pays.
- Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture .Cette situations trouve lorsque la communication s'adresse à des personnels des différents pays, d'une entreprise multinationale, personnels appartenant à des groupes différents ; cadres et non-cadres par exemple.

De plus, le personnel d'une entreprise peut être considéré comme une cible à part entier pour sa communication. L'employé, quel que soit son statut, parle à son entourage des produits et des services sur lesquels ils travaillent ; il est alors un véritable support de communication à qui sera conférée une crédibilité forte car le fait de travailler dans l'entreprise lui donne une apparence d'expert pour les personnes qui l'écoutent¹.

Conclusion du chapitre :

Nous constatons d'après ce chapitre qu'avec un bon système d'information, l'Entreprise arrive à bien gérer ses salariés pour atteindre ses buts. Cela se fait à travers les différents circuits et moyens de communication interne mis en place. Une bonne stratégie comprend alors ; la connaissance du public ciblé, la détermination du nature du message détermination du porteur du message, et les moyens et logistiques de communication ; soit humains soit financiers.

¹DECAUDIN J-M et autres. **La communication interne (stratégies et techniques)**. 2^{ème} éditions. Édition Dunod, Paris, 2009. P.77-78.

Chapitre III :

Eléments et théories de la motivation

Préambule :

Nous consacrons ce chapitre de la partie théorique également qui consiste en : l'émergence de motivation, les types de motivation, ses caractéristiques, ses théories, sa définition selon la théorie d'Auto Détermination, comment la mesurer, les facteurs qui l'affectent, et finalement ses techniques.

1. Emergence de la motivation :

Motivation vient de mot *motif*, lui-même emprunté au latin *motivus* : mobile et mové : mouvoir et signifiait en ancien français « met en mouvement ». La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir l'étude de processus qui nous met en mouvement¹. Le terme motivation est devenu aujourd'hui extrêmement populaire.

Portant, cette popularité masque une utilisation très récente puisqu'il n'est couramment employé que depuis la deuxième moitié du 20^{ème} siècle². 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 différente conception philosophique avant de devenir celui de théories psychologiques.

Depuis les débuts de la psychologie industrielle et organisationnelle, la motivation au travail a bénéficié de l'attention de chercheurs qui la considèrent comme un élément déterminant de performance organisationnelle

Tous les grands philosophes ont tenté de comprendre les raisons qui forgent l'action de l'individu. C'est la question « pourquoi l'individu agit ? ». Aristote évoque l'idée qu'il existe des passions qui vont guider le comportement. Pour Platon, l'âme serait composée de l'appétit, du cœur, et de la raison, qui ensemble gouvernent les actions humaines dans un rapport complexe.

¹AUBERT N. **Diriger et motiver, art et pratique de management.** 1^{er} édition. Edition d'organisation, Paris, 2003. P.06.

²FENOUILLET F. **La motivation.** 1^{ere} édition. Edition Dunod, Paris, 2003. P.07.

Les premières études sur ce que nous appelons la « motivation » se sont basées sur l'instinct. Le terme « instinct » comprend au moins trois sens. Mc Dougall (1908) est le premier auteur à avoir proposé la théorie de l'instinct.

D'après lui, l'instinct se définit comme une disposition physiologique héritée ou innée qui détermine son possesseur à percevoir ou à être attentifs aux objets d'une certaine classe, d'être en proie à des excitations émotionnelles d'une qualité particulière lors de la perception de ces mêmes objets, et d'agir en fonction de cette perception d'une façon particulière ou pour les moins d'avoir une impulsion d'action du même ordre. Pour McDougall, un instinct particulier est reconnaissable au but qu'il perçoit.

L'explication des comportements humains par l'instinct a connu son heure de gloire au début du XX^e siècle où psychologues, sociologues économistes ont eu recours à cette terminologie¹.

2. Les types de motivation :

2.1 La motivation d'affiliation : la tendance de l'homme est d'établir et à recherche des relations effectives, sociales avec autrui².

2.2 La motivation de compétence : c'est une motivation liée à la capacité de la personne qui va permettre de lui faire accomplir un travail de haute qualité, la compétence des gens motivés recherche la maîtrise d'emploi, ils sont fiers de développer et d'utiliser leurs compétences en résolution de problème et nous nous efforçons d'être créatif lorsqu'ils sont confrontés à des obstacles ils apprennent de leur expérience.

2.3 La motivation de puissance : est un facteur d'influence pour changer les gens et les situations, les gens motivés créent directement un impact sur leur propre organisation générale. Ils sont même prêts à prendre des risques dans leurs tâches de travail.

¹Ibid. P.09-11.

² ENGELBINNE .M. **Déplacement de la conceptualisation de la motivation professionnelle.** Ecole d'enseignement de promotion sociale de la communauté française, Année scolaire 2008-2009, P87 .

2.4 La motivation d'attitude : est de savoir comment les gens pensent et ressentent, c'est leurs confiance en soi, leurs croyances en eux, leurs attitudes envers la vie. Il est de savoir comment ils se sentent à l'avenir et comment ils réagissent dans leur passé.

2.5 La motivation d'encouragement : c'est où une personne ou une équipe tire une récompense d'une activité. Il s'agit de l'attitude (si vous faites ceci, vous obtiendrez cela), ces sont les types de récompenses et de prix qui poussent les gens à travailler un peu plus.

3. Les caractéristiques de la motivation :

3.1 Le déclenchement : Consiste dans le passage d'un état d'inactivité à un état d'activité en fonction d'énergie générée par la motivation, le déclenchement est l'effort fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs.

3.2 L'intensité : Elle fait référence à l'énergie consacrée à l'adoption du comportement. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels, et mentaux déployés dans le travail.

3.3 La persistance du comportement : la motivation encourage à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.¹

4. Les théories de la motivation :

4.1 La théorie des besoins de Maslow :

La théorie la plus connue est sans doute la théorie de besoin élaborée par Maslow (1908-1970), psychologue de formation et spécialiste du comportement humain. Dans son ouvrage publié en 1954 « motivation and personality », il a traité la question de la motivation au travail. Ce chercheur reconnaît l'existence de cinq catégories des besoins organisées selon

¹SHIMAN L et autres. **Psychologie du travail et comportement organisationnel**. Édition Géatan Morin, Paris, 1996. P.07.

Chapitre III : Eléments et théories de la motivation

Une structure hiérarchique, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine. La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Si l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Il y a tout d'abord les besoins physiologiques, suivis des besoins de sécurité, des besoins d'appartenance, des besoins d'estime, et les besoins d'actualisation.

Les besoins physiologiques : ils représentent les besoins fondamentaux de survie qui englobent les nécessités d'ordre physique et psychologique tels que la nourriture, le vêtement, l'abri...etc.

Les besoins de sécurité : les besoins de sécurité sont reliés aux besoins de protection et peuvent être satisfaits dans l'organisation par une certaine sécurité d'emploi, des régimes d'assurance et de retraite adéquats, un environnement de travail confortable, structuré et sécuritaire, etc.

Les besoins d'appartenance : cette catégorie regroupe les besoins d'amour, d'amitié et d'affiliation, comme le désir de travailler en équipe, d'entrer en relation avec l'entourage ou de faire partie d'association ou de regroupement.

Les besoins d'estime : dans l'entreprise les besoins d'estime sont satisfaits dans la mesure où les employés éprouvent un sentiment de fierté lorsqu'ils maîtrisent les tâches qu'on leur confie et qu'ils reçoivent en retour la reconnaissance de leurs pairs de l'organisation.

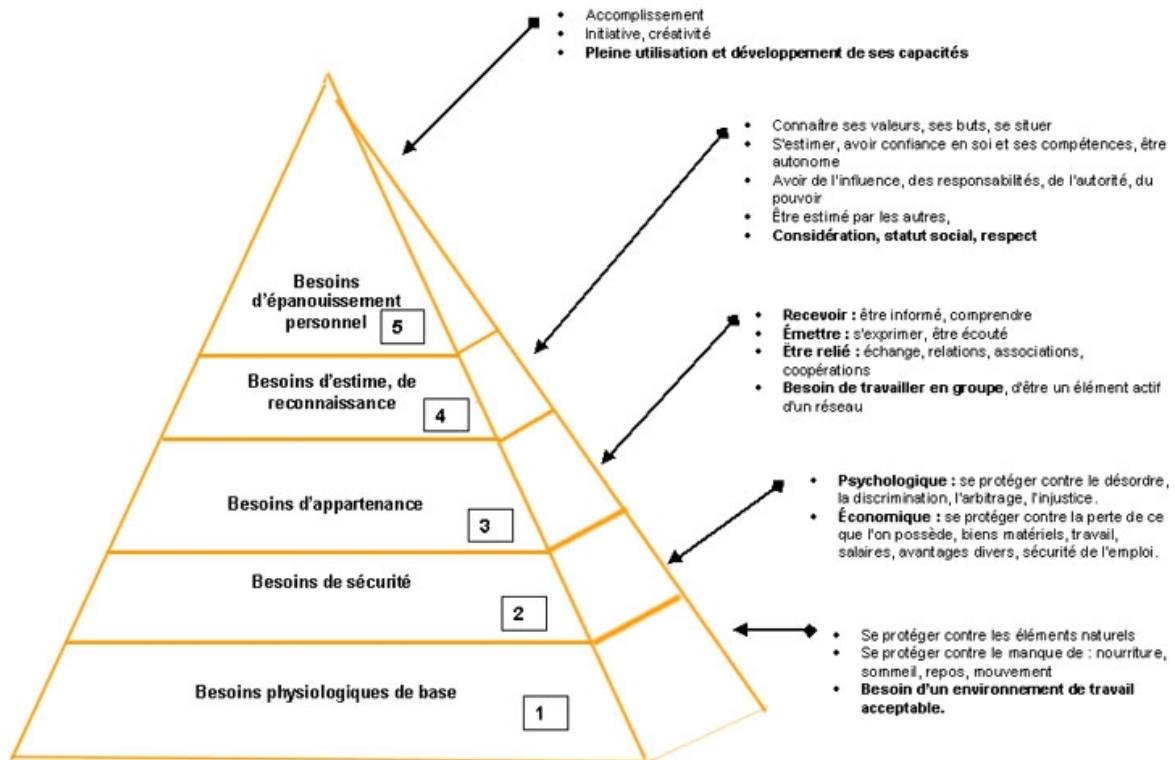
Les besoins d'actualisation : il s'agit du désir qu'éprouve une personne de réaliser ses projets, de se perfectionner et d'exploiter son plein potentiel.

Si les besoins ne sont pas satisfaits, alors un dysfonctionnement peut survenir, exemple, si l'individu ne mange pas, il risque de ne plus avoir assez d'énergie pour bouger.

La satisfaction des différents besoins permet de remédier au dysfonctionnement.

Lorsque l'individu a le choix, il cherche toujours à satisfaire les besoins de base non-satisfaits¹ :

Figure 01 : La pyramide des besoins de Maslow :



Source:http://www.blogdusucces.com/wpcontent/uploads/2011/01/pyramide_maslow_gr.gif. Consulté le 16/05/2015.

4.2 Le modèle ERC d'après C. Aldelfer :

Aldelfer (1969) propose la théorie ERD(ERG) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banques. Aldelfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins ; les besoins d'existence(e), les besoins des rapports sociaux (r), et les besoins de développement personnel(d).

Les besoins d'existence : Ils expriment les désirs d'ordre physiologique matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow. C'est-à-dire, les besoins physiologiques et de sécurité. La faim et la soif appartient à cette

¹ Ibid. P.88.

Chapitre III : Eléments et théories de la motivation

catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

Les besoins de rapports sociaux : Ils s'agissent des besoins qui puissent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage de sentiments avec autrui, d'émotions de confiances, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité, etcetera. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher de contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec des collègues, à participer à des activités syndicalesCe type de besoin correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi(en partie) et sociaux proposés par Maslow.

Les besoins de développement personnel : L'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part, s'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs à participer à des tâches ou des activités enrichissantes d'autres part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi, pour une personne(en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par MASLOW. Cependant, il faut relever une nuance. Pour MASLOW, l'actualisation de soi, pour une personne, est liée à la réalisation de son potentiel inné. Chez ALDEFER, le développement correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de maîtriser.

Le mécanisme de la motivation selon ALDEFER fonctionne différemment par rapport aux propositions de MASLOW. Ici il n'existe pas d'hierarchie de préséance des catégories de besoin. Chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction de désir : plus il est satisfait, moins il est intense, et inversement. D'autre part « la satisfaction des besoins inférieurs

(d'existence) rend seulement plus probable que les besoins supérieurs (de rapports sociaux et de développement) deviennent motivationnels » (ROJOT ET BERGMANN, 1989, P.267). De plus, la satisfaction du besoin de développement personnel a la faculté de renforcer le désir des deux autres catégories de besoins de niveau inférieurs.

La seconde contribution de la théorie ERD est d'avancer l'hypothèse du phénomène de frustration-régression. Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle des besoins d'existence augmente. De nouveau, le processus de régression dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration. Ainsi, ALDELFER va à l'encontre de MASLOW pour qu'il ne puisse y avoir que régression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation, alors que dans la théorie ERD il peut y avoir régression¹.

4.3 La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

Herzberg, psychologue clinicien, né en 1923, et ses collègues ont mené une enquête auprès des salariés d'une entreprise en utilisant la méthode dites des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qui ont produit de la satisfaction ou l'insatisfaction. Ils ont utilisé une analyse de contenu pour classer les propos des différents employés. Si une situation est citée à plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction alors l'élément central de cette situation permet d'identifier un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs.

Dans la première catégorie, se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire d'avantage d'efforts. Ces facteurs sont ;

¹ ROUSSEL P. **Rémunération, motivation et satisfaction au travail**. 1^{ère}. Edition économie, paris, 1996. P.35.

- L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail.
- La reconnaissance notamment du travail bien fait.
- Le travail en tant que tel.
- La responsabilité.
- Le plan de carrière notamment à travers de promotion, d'avancement, et de réalisation de soi.

La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font parties des conditions nécessaires mais non-suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs sont suivants ;

- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;
- La politique et administration de l'entreprise ;
- Les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés)
- Les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

Cette théorie, qui s'inscrit dans le courant humaniste, a été très largement utilisée au travers du programme d'enrichissement au travail. Pour lui, la rémunération est un facteur d'hygiène et ne participe donc pas à ce titre à la motivation de l'individu¹.

4.4 La théorie de l'équité d'Adams :

Elle a été développée dans les années 1960, qui ont connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement. Afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi

¹FENOUILLET F, Op cit, P.88.

Chapitre III : Eléments et théories de la motivation

(avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (contributions personnelles).

- Les avantages : Regroupe le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance,.....
- Les contributions (inputs) : comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, l'expérience professionnel,.....

Adam précise que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprises (équité externe).

L'équité perçue provient aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution personnelle et celles de ses collègues, s'il juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoivent une rétribution supérieure, cela est un facteur de démotivation¹.

4.5 La théorie V.I.E :

La théorie V.I.E (Valence, Instrumentalité, et Expectation), aussi appelée la théorie des attentes comme la rémunération y est présentée comme un levier puissant de motivation. Cette théorie repose sur une distinction performance-résultat. La performance reflète un niveau de réalisation sur une activité donnée. Ce niveau de réalisation dépend des caractéristiques individuelles, mais aussi des contraintes liées à l'activité elle-même. Le résultat dépend de ce niveau de réalisation. Exemple, si un salarié augmente sa cadence de pièces réalisées à l'heure, il s'agit d'une performance. Ici, le résultat peut être l'augmentation de salaire si les pièces sont rémunérées à l'heure. Alors, partant de ce constat, Vroom(1964) utilise trois facteurs qui sont susceptibles d'affecter la motivation au travail ;

¹ADAM J.S. *Inequity social exchange*, *Advances in experimental social psychology*. Volume 02. Academic press, New York, 1965. P.290.

Chapitre III : Eléments et théories de la motivation

Expectation : Il s'agit de la probabilité qu'un niveau d'effort donné produise un certain niveau de performance (relation entre l'effort et la performance). L'individu doit s'estimer alors en mesure d'atteindre le niveau de performance souhaité. Cette perception est qualifiée d'expectation ou encore « d'attentes effort-performance ».

Instrumentalité : Il s'agit ici cette fois de la relation entre la performance et le résultat (la relation entre le niveau de performance et les résultats qui en résultent)/ Il doit anticiper que cette performance sera assortie d'une récompense, dont la nature peut être extrinsèque ou intrinsèque.

Valence : Tous les résultats ont une valeur affective qui peut se traduire en attirance ou répulsion. La valence représente cette valeur affective du résultat. L'argent, qui a une valence positive plus ou moins forte en fonction des personnes n'est pas le seul résultat possible. Une bonne ambiance ; une progression de carrière, une mise à jour du matériel du travail peuvent être d'autres résultats avec des valences positives.

Vroom(1964) propose donc l'équation suivante pour modéliser la motivation(M) au travail :

$$M=V \times I \times E$$

La valence(V) des résultats est multipliée par l'instrumentalité(I) et l'expectation(E).

Ces trois paramètres constituent la source d'une motivation qui vise à la satisfaction des besoins à valence positive et à l'évitement des événements à valence négative.

5. La définition de la motivation au travail selon la théorie d'auto-régulation :

La théorie d'auto-régulation définit la motivation intrinsèque comme étant l'engagement dans une activité en soi, c'est-à-dire, pour le plaisir qu'elle procure et pour l'intérêt qu'elle suscite.

La motivation extrinsèque est définie comme étant la poursuite d'une activité pour une raison instrumentale (évitement de punition par exemple).

Cette théorie a une contribution majeure au regard d'autres théories¹.

6. Mesurer la motivation au travail :

Ryan et Connell (1989) ont créé une méthode psychométrique permettant de mesurer les motivations des élèves pour leurs tâches scolaires. En demandant aux élèves pourquoi ils s'engagent dans les tâches et en suggérant des raisons représentant les différents types de motivation sur le continuum d'auto-détermination, on peut évaluer si la motivation globale de ces derniers est plus ou moins autonome. Cette méthode s'est ensuite développée dans différents domaines de vie pour mesurer la motivation scolaire (Vallerand, Pelletier, Blais et Vallières, 1992), Sportive (Pelletier, Vallerand, et Sarrazin, 2007), en santé comportementale et organisationnelle.

L'échelle de la motivation au travail demande aux gens de répondre à la question « pourquoi faites-vous ce travail ? », en évaluant sur une échelle de 1(pas du tout) à 7(Exactement) des énoncés².

7. Les facteurs qui affectent la motivation au travail

Selon la Théorie de l'Auto Détermination(TAD), trois besoins psychologiques innés doivent être satisfaits pour un fonctionnement optimal au travail. Ces besoins sont respectivement ;

L'autonomie : Etre à l'origine de l'initiation et de la régulation de ses comportements.

La compétence : Agir de manière efficace pour atteindre ses objectifs.

L'affiliation sociale : Sentir que l'on connecte ou que l'on appartient à un groupe sociale, développer un sentiment d'appartenance ;(Deci et Ryan, 2000).

¹ROJOT Jacques et autres. **Comportement organisationnelle-théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnelle**. 1^{er} édition. Edition De Boeck éducation S.A, Paris, 2009. P.215.

² Ibid. P. 218.

La TAD postule que la motivation varie d'une forme contrôlée à une forme autodéterminée en fonction de la satisfaction de ces trois besoins psychologiques innés. Alors pour favoriser la motivation intrinsèque ainsi que l'intériorisation de la motivation extrinsèque, une personne doit donc se sentir compétente, autonome, et avoir un sentiment d'affiliation sociale.

Un bon nombre d'études démontrent que l'absence de satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie, et d'affiliation sociale mène à une baisse du niveau de santé psychologique, et un manque d'autorégulation, et inversement, leur satisfaction mène à des conséquences positives, telles que des affects positifs plus fréquents, d'avantage d'énergie, moins d'émotions, et moins de symptômes de problèmes physiques¹.

8. Sources de satisfaction des trois besoins :

8.1 L'organisation du travail :

Depuis les travaux de Frederick Taylor au début 20^esiècle, on connaît davantage l'impact de l'organisation du travail sur la motivation. Les entreprises ont développé les structures facilitant la division des tâches ainsi que leur coordination. Ceci a donné naissance au concept de description de tâche et à des outils qui permettent à chaque employé de bien comprendre son rôle et ses objectifs personnels dans l'organisation.

Néanmoins, ces méthodes bureaucratiques ont provoqué certains problèmes non-anticipés de baisse de motivation des employés. La spécialisation a rendu celle-ci monotones et ennuyantes, tandis que la coordination et division au travail a créé une perte d'autonomie et du sens.

Dans les années soixante, plusieurs théories ont émergé pour résoudre ces problèmes ; menant des nouvelles formes d'organisation au travail, visant à enrichir et élargir les tâches, proposé par Herzberg(1966).L'élargissement des tâches avait pour objectif de réduire la monotonie en variant les tâches effectuées.

¹ Ibid. P. 219.

L'élargissement des tâches avait pour objectif de donner plus de pouvoir décisionnel aux employés.

Ces modèles sont compatibles avec les postulats de la TAD. Ils préconisent entre autres d'augmenter le niveau d'autonomie, de compétences, et d'appartenance à travers l'organisation du travail¹.

8.2 Le leadership :

La TAD offre un cadre pour étudier ce lien entre le leadership et la motivation. La TAD propose que tout comportement social qui supporte la satisfaction des trois besoins psychologiques puisse renforcer la motivation autonome. Donc, on suppose qu'un leadership (comportement social) qui supporte ces trois devrait promouvoir la motivation autonome chez les subordonnés².

8.3 La rémunération :

La rémunération est définie comme la somme des récompenses monétaires et non-monétaires que les employés reçoivent en échange de leur travail (Martocchio, (2001). La TAD appelle à la prudence quant à une utilisation massive de ce type de récompenses tangibles comme de l'argent ont l'impact négatif sur les besoins psychologiques, notamment sur le besoin d'autonomie. Lorsqu'une personne reçoit une récompense qui indique un haut niveau de compétence, ceci peut augmenter la motivation intrinsèque, et l'inverse, l'effet est négatif³.

9. Les techniques de la motivation :

9.1 Communication : c'est la base de toute stratégie visant la motivation des collaborateurs. Le manager doit savoir communiquer avec eux, sans communication active, difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe. Celle-ci doit se faire à trois niveaux : **au quotidien** (à travers des échanges opérationnels), **à moyen terme** (par exemple sur l'organisation et les priorités à

¹Ibid. P.224.

² Ibid. P.224.

³Ibid. P.224

venir de service, et à **long terme** (sur la stratégie globale de l'entreprise). On notera que par principe, cette culture de communication doit être descendante et aussi ascendante afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer¹.

9.2 Faire confiance : pour donner confiance en soi à un collaborateur, il faut faire confiance pour que les collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élevé, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de votre confiance. Cette confiance s'exprime généralement par un management par objectifs².

Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions qui leur incombent et les objectifs qui y sont associés. Les managers veilleront à n'intervenir que par dans les moments de contrôle.

9.3 Responsabilisation : après la confiance vient la responsabilisation. Si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et rôle, le management par la responsabilisation permet, d'offrir aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action précis, cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints.

Cette stratégie passe évidemment par la délégation, une façon de transmettre au passage sa propre motivation. Au-delà de l'implication, on notera que la responsabilisation agit sur plusieurs acteurs essentiels en entreprise : la capacité d'innovation (on insiste les collaborateurs à mettre en œuvre leurs idées), les degrés de formation de l'équipe (on permet aux collaborateurs de détendre leurs compétences)³.

9.4 Soigné l'ambiance : la motivation est liée à l'environnement dans lequel les collaborateurs sont évoluent. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe et de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant

¹ ROUSSEL P. OP Cit. P54.

²Ibid. P.54.

³ Ibid., P.55.

sur les problèmes qui sont capables de perturber leur niveau de motivation. Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunion, séminaires, formation...). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leurs managers¹.

9.5 Orchestrer : La motivation des collaborateurs repose également sur « l'excitation intellectuelle ». Il faut donc éviter au maximum le travail répétitif qui à la longue aura comme effet de démotiver l'ensemble de l'équipe. Le rôle du manager est d'être comme un chef d'orchestre, il doit impulser de nouveaux défis à ses collaborateurs comme de nouveaux projets par exemple. Ces projets doivent être associés à une récompense comme prime, journée de repos².

10. Les facteurs de la motivation :

10.1 La motivation par les rémunérations :

La motivation s'exerce principalement sur le niveau de rémunération, en particulier variable. Le niveau de salaire emporte sur le niveau de responsabilité comme levier de reconnaissance professionnelle.

Bien que n'étant pas la seule source de motivation au travail ? La rémunération en est bien un facteur prépondérant, elle génère un niveau de satisfaction dynamique qui conditionne le niveau de motivation pour la période suivante. Un certain nombre de conditions existent pour que la rémunération soit source de motivation :

- La satisfaction des attentes en ce qui concerne la performance et sa rétribution.
- La satisfaction à l'égard de l'équité interne et de l'équité externe ;
- La satisfaction à l'égard de la rémunération flexible³.

¹ Ibid. P.56.

² Ibid. P.56

³ BERNARD R. **Bâtir une stratégie de rémunération**. 2ème éditions. Edition Dunod, Paris, 2010. P.18.

10.1.1 La rémunération et ses différents aspects :

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 a d'abord été étudiée par les économistes, certaines théories économiques estiment que le marché de l'emploi ne peut être viable s'il permet de recruter des individus motivés. Elaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes divers et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants sont d'un défi majeur, elle prend de plus en plus d'importance dans la gestion des ressources humaines.

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle intéresse à la fois le problème du coût ? La recherche de performance et de développement du capital humain, au sein du modèle de gestion des RH, la rémunération remplit deux fonctions distinctes : Une fonction de rétribution et de reconnaissance et une fonction d'incitation et de motivation¹.

10.1.2 Les composantes de la rémunération globale :

La rémunération globale regroupe :

Des composantes fixes et des composantes variables qui sont liées à la durée du travail (heures supplémentaires), aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs.

Des composantes collectives et des composantes individuelles, ces dernières peuvent être liées aux résultats primes individuelles.

Des composantes immédiates ou différées : Lorsqu'elles sont différées, elles peuvent l'être (prime à périodicité non-mensuelle), moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou long terme (fonds de pension, retraite complémentaire)².

¹ Ibid. P.16.

² PERETTI J-M. Op Cit. P.1146-115.

10.1.3 La structure des rémunérations :

La rémunération d'un salarié est généralement composée du salaire de base (la classification des emplois retenus dans l'entreprise détermine l'échelle des salaires de base pour les différents postes) et des périphériques du salaire :

- **Le salaire de base :** Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale qui perçoit le salarié. C'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations et il est fixé d'avance, ou moins dans sa nature et dans son mode de calcul.
- **Les compléments ou périphériques du salaire :**

Les formes sont multiples ; avantages en nature, pourboires, gratification, primes, indemnités, et autres avantages, primes de transport, etcetera.

En vingt ans, la plupart des primes sans la rémunération s'est accrue significativement. Les primes non-mensuelles sont plus élevées que les primes mensuelles.

Le pourcentage des primes versées par rapport à la masse salariale croît avec la taille de l'établissement. C'est dans le secteur d'industrie que le poids des primes dans la masse est le plus important.

- **Le partage des profits :** Participation, intéressement, épargne salariale, actionnariat.
- **Les périphériques :** Ils se sont progressivement développés et diversifiés comme suit ;

L'indemnisation de contraintes diverses (heures supplémentaires, prise en compte de la pénibilité du travail, etc.)

- Les primes d'ancienneté.
- Les avantages sociaux (mutuelle par exemple)
- Les avantages en nature (logement, éclairage, voiture,...)
- Les stocks options.

10.1.4 Les objectifs de la politique de rémunération :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respect l'équité interne ;
- Etre compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

La rémunération du personnel alors est un facteur de motivation, qui ne se limite pas uniquement au salaire, mais qui agglomère plusieurs autres avantages, qui poussent les salariés à être efficace, efficiente, et à accomplir leurs activités scrupuleusement.

Pour Michel D Coster, la rémunération représente pour le travailler une source de pouvoir parce qu'elle exprime un rang ou une classe dans la hiérarchie sociale. Elle est émotionnellement chargée sinon surchargée de valeurs fortes, puisque son calcul sa répartition mettent en causes les notions de justice, d'équité, et d'objectivité¹.

Dannadiu note à ce sujet que le salarié considère sa rémunération « comme la réponse aux questions concernant son rapport à l'entreprise dans le cadre de son activité professionnelle : ai-je une part équitable des richesses produites par l'entreprise ? reconnaît-on ma compétence, mes efforts, mes résultats ? C'est la dimension sociale de la rémunération qui peut présenter à la fois un volet individuel. Nous devinons dès lors l'importance de l'enjeu salariale dans les rapports de l'entreprise.

Enfin, une bonne politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

¹ D'ECOSTER M. **sociologie du travail et Gestion des Ressources Humaines**. 3eme édition. Edition De Boeck et Lacier, Paris, 1999. P.207.

10.2 La motivation par l'enrichissement des tâches :

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

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 tâches. 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.¹

De nombreux programmes d'enrichissement des tâches ont été mis en place dans différentes entreprises. Les principes de ces 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. Les résultats des nombreuses études sur le programme d'enrichissement des tâches sont mitigés. Pour Frances(1995), les expérimentations qui ont été menées en France ont donné lieu à des résultats positifs notamment au niveau de la productivité mais aussi de l'adaptation aux différentes contraintes des emplois².

Conclusion du chapitre :

On remarque dans ce chapitre que les théories développées ont une grande influence et contribution sur la motivation des salariés puisque les chefs et managers se réfèrent souvent à ces théories pour améliorer la motivation de leurs

¹ FENNOUILLET F. Op Cit. P.110-111.

² Ibid. P.111-112.

Chapitre III : Éléments et théories de la motivation

salariés. Cela joue un grand rôle pour les entreprises aujourd'hui en termes de motivation des salariés.

Chapitre IV :

La présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

Préambule :

Ce chapitre contient la présentation générale de l'organisme d'accueil qui contient les données générales, sa mission, les ressources humaines, les tâches des agents, les différents services qui composent cette administration, les moyens de communication interne utilisés au sein de cette administration, et les caractéristiques socioprofessionnelles de nos enquêtés à savoir (le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, le nombre d'années d'expérience, et la catégorie socioprofessionnelle).

1. Les données générales :

1.1 Historique de la Conservation des forêts de Bejaia :

L'avènement du secteur des forêts en Algérie est apparu pendant le pouvoir colonial, c'est donc la continuité de fonction administration forestière coloniale. Depuis sa naissance jusqu'à nos jours, le secteur des forêts a connu divers appellations citées ci-dessous.

En 1974, création de la sous-direction des forêts de la wilaya de Bejaia sous tutelle du ministère de l'agriculture et la révolution agraire et de la D.R.S. En 1979, création du secrétariat d'Etat aux forêts et aux reboisements. En 1985, l'administration des forêts passe sous l'égide du ministère de l'hydraulique et de l'environnement. En 1988, l'administration des forêts passe sous tutelle du ministère du ministère de l'agriculture.

En 1990, est créée l'agence nationale des forêts toujours sous l'égide du ministère de l'agriculture. La conservation des forêts de la wilaya de Bejaia a été créée le 25 Octobre 1995 pour décret exécutif numéro 95-333, fixant son organisation et son fonctionnement sous tutelle du ministère de l'agriculture et de

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

la pêche. Partir de 2001, elle dépend hiérarchiquement du ministère de l'agriculture et du développement rural(MADR), jusqu'à ce jour¹.

1.2 Mission de la Conservation des forêts :

La CFB a pour mission d'assurer les tâches de développement, d'administration, de valorisation, de protection, et de gestion de patrimoine forestière dans le cadre de la politique forestière nationale. A ce titre, elle est chargée ;

- De mettre en œuvre les programmes et mesures en matière de développement, de protection, et d'extension des patrimoines forestières, ainsi que de conservation des terres soumises à l'érosion.
- D'organiser et de Contrôler l'exploitation des produits forestier » ainsi que les autres usages du domaine forestières dans le cadre des plans
- D'organiser, de suivre, de Contrôler, en relation avec les autres services concernés, les actions de prévention et de lutte contre les feux de forêts et les maladies et parasitaires.
- De veiller à l'application de la législation et de la réglementation régissant le domaine forestier et d'organiser l'intervention des corps de l'administration des forêts en matière de police forestière.
- D'instruire en relation avec les services extérieurs concernées les dossiers relatifs aux demandes d'autorisations prévues par la législation et la réglementation en matière de forestière et alfatière.
- De tenir à jour les inventaires des ressources forestières et cynégétiques de mettre en œuvre les programmes et mesures en matière de développement et de protection du patrimoine cynégétique.

¹ Document interne non-publié.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

- De collecter, de traiter, et de diffuser les informations liées à son domaine de compétence et d'établir le bilan et rapports périodique sur l'évaluation de ses activités.
- De gérer les moyens humains, matériels et financiers mis à sa disposition ainsi que les opérations sectorielles d'équipements liées à son domaine de compétence¹.

1.3. Les ressources humaines :

La conservation des forêts de Bejaia dispose d'un effectif globale de 154 agents répartis comme suit ; corps technique-135, corps commun-36, dont agents d'encadrement, 35 agents de maitrise et 75 agents d'exécution.

1.4. La répartition des taches :

1.4.1. Le corps commun :

Les administrateurs :

Exercent dans leur domaine de compétence respectif, des activités d'étude, de contrôle, et d'évaluation.

Ils assurent le traitement de toutes les questions relevant de leurs attributions et veillent à l'application des lois et règlements en la matière.

D'initier toutes mesures destinées à améliorer la gestion afférente à leur domaine d'intervention.

Les administrateurs principaux :

Ils exercent dans leur domaine de compétence respectif, des activités de conception et de normalisation juridiques.

¹ Ibid.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

Ils impulsent le processus d'aide à la décision l'élaboration d'étude et de rapports portant des questions spécifiques.

Ils préparent en outre les dispositifs juridiques à caractère général ou particulier, notamment les avant-projets, ainsi que les projets des textes réglementaires et tous autres instruments normatifs y afférents.

Les attachés d'administration :

Sont chargés d'assurer l'instruction et le traitement de toutes les affaires administratives qui leur sont confiées. Ils préparent, mettent en œuvre et veillent au respect des règles et procédures relatives aux décisions qui en découlent.

Les agents de bureaux :

Assurent l'exécution des tâches ordinaires en rapport avec les activités courantes de l'administration. Les agents d'administration sont chargés de l'exécution de travaux administratifs et participent à la rédaction du courrier.

Les agents de saisie :

Assurent le cadre de leurs activités administratives, la saisie sur micro-ordinateurs de tous documents administratifs.

Les secrétaires sont chargés de la production, la communication et la conservation de document administratifs, en utilisant l'application de l'information au travail de secrétariat. Ils assurent en outre la transmission des communications téléphoniques ainsi que l'enregistrement et la diffusion de courrier.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

Les comptables administratifs :

Sont chargés de préparer et enregistrer les différents opérations budgétaires et comptables, de tenir les livres comptables et produire les états récapitulatifs périodiques conformément la législation en vigueur.

Les ingénieurs d'Etat en informatique :

Sont chargé de mettre en œuvre et de participer à tous projets de conception, d'analyse et de développement des programmes informatiques. Ils assurent en outre l'administration et la maintenance de systèmes d'information ainsi que la mise en place des bases des données des données et leurs système de gestion.

Les techniciens en informatique :

Les techniciens supérieurs en informatiques, sont chargés de l'analyse organisée et du codage dans un langage approprié des traitements destinés aux applications informatiques.

Les comptables administratifs principaux :

Sont chargés de la vérification, du contrôle ainsi que du suivi de toutes les opérations budgétaires et financières.

Les documentalistes archivistes :

Sont chargés de constituer, d'enrichir et d'entretenir les fonds documentaires et d'archives que leur sont confiés. Ils en assurent le classement et l'indexation selon les règles d'usage. Ils peuvent en outre entreprendre des recherches documentaires et coordonner des travaux dans ce cadre.

1.4.2. Le corps technique :

Agent des forêts :

- D'intervenir dans les opérations de protection des forêts, notamment la lutte contre les incendies, et les maladies des forêts.
- De participer aux tâches de contrôle de la circulation des produits forestières.
- De participer aux opérations de contrôle des activités exégétiques.
- D'assurer la surveillance au niveau des postes de vigie.
- D'accomplir les menus travaux d'exploitation forestière.
- De conduire et d'entretenir les véhicules et engins d'intervention.
- D'exécuter les tâches de soutien en matière d'intervention.
- D'assurer les tâches d'entretien et de maintenance des matériels.

Sous-officiers des forêts :

Il comprend 02 grades ; brigadier des forêts et le brigadier principal des forêts.

- De participer aux actions de protection du patrimoine forestière.
- D'encadrer les équipes de travaux d'exploitation et l'entretien des ouvrages forestiers.
- De participer au contrôle de la circulation des produits forestières et activités de la chasse.
- D'encadrer la surveillance au niveau des postes de vigie.
- D'encadrer et coordonner les équipes de surveillance, de prévention, d'intervention dans le cadre de dispositifs de protection des forêts.
- De conduire l'exécution des travaux forestiers de toutes natures.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

- D'assurer le rôle de facilitateur dans la formulation des projets de développement rural.

Des officiers des forêts :

Il comprend 04 grades : Inspecteur de brigade des forêts, inspecteur des forêts, inspecteur principale des forêts, inspecteur en chef des forêts.

- De rechercher et de constater les infractions aux législations et à la réglementation que l'administration des forêts est chargée d'appliquer.
- D'assurer le contrôle des pratiques cynégétiques et la circulation des produits forestiers.
- D'assurer la mise en œuvre des dispositifs de prévention et de protection du patrimoine forestier.
- D'assurer la mise en œuvre des dispositifs de prévention et de protection du patrimoine forestier.
- D'affecter les opérations de contrôle relatives à l'exécution des travaux forestiers.
- De participer à la mise en œuvre des prescriptions techniques fixées par les études en rapport avec ses activités.

Corps des officiers supérieurs des forêts :

Il comprend 03 grades ; le conservateur divisionnaire des forêts, conservateur principal des forêts, et conservateur général des forêts.

- Participer à l'élaboration des études techniques spécialisés des ouvrages complexes/
- D'assurer les travaux de recherche appliqués dans les services spécialisés.
- De participer à l'élaboration de la normalisation

1.5. Présentation de la Conservation des Forêts de Bejaia :

La CFB est subdivisée en 04 services, 11 bureaux, 05 circonscriptions, 14 districts, et 28 triages. Concernant notre administration d'accueil, qui est le siège de la CFB, chaque service est trituré en bureau tel que ;

1.5.1. Service de l'administration et des moyens :

Bureau des budgets et des moyens.

Bureau des ressources humaines et formation.

Il a pour mission ;

Section personnelle :

- Gestion administrative de gestion des personnelles.
- Gestion informatisée des dossiers du personnel.
- Prise en charge des effectifs budgétaires annuels.
- Elaboration du plan de gestion des ressources humaines.
- Elaboration des listes nominatives du personnel.
- Recrutement du personnel.

Section comptabilité :

- Prévision du budget annuel.
- Prise en charge des crédits.
- Elaboration de la situation mensuelle des crédits.
- Gestion du budget annuel, rémunération, prime, rappel, rente, facturation ?
- Elaboration du compte administratif de gestion.
- Elaboration du bilan de gestion.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

Section moyens :

- Plan prévisionnel de charge.
- Gestion parc automobile.
- Achats des pièces de rechange, mobiliers, matériels techniques, matériels de bureau, carburation lubrifiant et pneumatique.
- Gestion des stocks entrés et sortis. Tenue à jour des livres inventaires.

1.5.2. Service de la gestion de patrimoine, des études et des programmes :

- Le bureau des inventaires, des aménagements, et des produits.
- Le bureau de la réglementation et de la police forestière.
- Le bureau des études et des programmes.

Il a pour mission ;

a) En matière de gestion des produits et sous-produits ;

- D'étudier les plans annuels de coupes ordinaires et extraordinaires, et élaborer les cahiers des charges y afférentes.
- De faire procéder au recrutement réglementaire des coupes réalisées, de programmer en collaboration avec les circonscriptions, les prévisions, les récoltes de liège, et d'élaborer les cahiers des charges ou conventions.
- D'instruire les demandes de location de location des vides labourables, les demandes d'exploitation de carrière et exploitation des sous-produits forestiers.
- Des sous-produits forestiers.
- D'instruire les demandes d'exploitation particulière.

b) En matière de gestion du domaine forestier national :

- De suivre l'opération d'identification des terres forestière ou à vocation forestières relevant officiellement des collectivités locales ou des organismes public.
- D'établir les dossiers d'intégration dans le domaine forestier national.
- D'étudier les demandes d'affectation pour cause d'utilité publique.
- D'assurer le suivi de la situation des infractions et délits forestiers.

c) En matière de développement :

- D'élaborer des programmes d'équipement (comptabilité équipement).
- De suivre des programmes après leur concrétisation.
- De veiller ou mandatement des situations (comptabilité équipement).
- De suivre des études d'aménagement forestier.

1.5.3. Service de la production de la flore et de la faune :

- Le bureau des espèces protégées, de la chasse et des activités cynégétique.
- Le bureau de prévention de la lutte contre les incendies, les maladies et les parasites.

Il a pour mission :

- Sensibilisation et information.
- Lutte contre les incendies de forêt.
- Lutte contre les parasités et les maladies.
- Inventaire des ressources phylogénétiques.
- Préservation des zones humides.
- Invention et développement de la faune.
- Développement des ressources cynégétiques.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

1.5.4. Service de l'extension du patrimoine et des protections des terres.

- Bureau de l'extension du patrimoine.
- Bureau de la protection de la mise en valeur des terres.

La mission de ce service est :

- D'élaborer le programme de reboisement.
- D'assurer le suivre des programmes d'aménagement des bassins versants.
- D'assurer le suivre du programme d'urgence de la zone sinistrée de Toudja.

NB : La CFB, est subdivisé en 05 circonscriptions, 14 districts et 28 triages qui constituent des représentations de l'administration forestière au niveau des chefs liette de daïras, des daïras et des communes.

1.5.5. La circonscription :

Chacune des circonscriptions occupe une superficie moyenne de 15000Ha de foret, dont le siège est implanté au chef-lieu de daïra à vocation forestière. Elle regroupe un ensemble de daïra.

Elle a pour mission :

- Le suivi des projets.
- La surveillance.
- La protection des ressources forestières.
- La gestion et l'extension du patrimoine.
- La lutte contre les incendies des forets.

1.5.6. Le district :

Il représente l'administration des forets au niveau d'une seule daïra, sur laquelle s'étend sa compétence territoriale.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

Il est chargé d'assurer le contrôle et la surveillance des activités au niveau d'un ou plusieurs triages.

1.5.7. Le triage :

Il représente l'administration des forêts au niveau d'une commune ou une partie de forêt. Il est chargé de diriger les activités techniques concernant la prévention et l'extension du patrimoine, ainsi que la protection contre toute forme de dégradation des forêts¹.

La Présentation de la communication interne au sein de la conservation :

L'administration de la CFB, à l'image de la plupart des administrations de l'Etat à caractère public n'a ni une direction des ressources humaines, et non plus une direction de communication. Malgré la présence du BRHF, la communication interne au sein de cette administration est contrôlée par les différents responsables des services de la CFB. Elle s'appuie sur des supports élémentaires qui sont :

La note de Service :

C'est un ensemble des instructions, d'avis destinés aux personnels. Elle vient de la hiérarchie. La note de service est indispensable, elle est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser, ou informer les salariés à la conservation. Elle est brièvement écrite et répond aux questions managériales.

Le courrier interne :

Il est constitué des données, des renseignements des informations transmis d'un responsable de la CFB, les chefs de services, les chefs des circonscriptions, les chefs des districts, les chefs de triage. Le courrier interne est suivi d'une lettre d'accompagnement numérotée, datée, avec références de la structure expéditrice.

¹ Ibid.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

Il est archivé dans les bordereaux d'envoi qui est une preuve du départ et de l'arrivée d'un courrier. C'est un moyen administratif très efficace au sein de cette administration.

Le téléphone :

C'est le moyen qui répond tous les besoins en appels internes du personnel au sein de l'administration de la CFB. Il est installé en système de poste et, est opérationnel dans tous les bureaux de la CFB et à la loge. Il est utilisé pour communiquer entre différents bureaux et services. Il est très rapide et efficace et favorise facilement la communication entre les salariés.

La bouche à oreille :

C'est un outil de communication orale qui est plus basée sur la discussion direct ou face à face entre les fonctionnaires. Elle consiste du déplacement des agents dans cette administration pour faciliter la communication interne surtout concernant l'exécution de leurs tâches administratives.

La messagerie radio :

Son utilisation est indispensable, voir impérative à la CFB. Elle sert de contact permanent avec les circonscriptions, les brigades mobiles, et les postes de vigilance. Elle est utilisée pour les déclarations d'incendies ou les délits sur le terrain, pour les convocations des corps techniques par la hiérarchie en cas de besoin. Elle est aussi utilisée pour des avis et communiqués internes à la CFB. Sa rapidité et facilité favorise la communication entre les agents.

Les réunions internes :

Il existe deux types de réunions à la CFB ; les réunions techniques qui concernent les travaux et activités forestières, et les réunions administratives, qui concernent les carrières du personnel, les séances du travail entre le conservateur

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

et les différents chefs des structures et avec le personnel ; entre les chefs et leurs personnel. On note que chaque service a ses propres réunions internes, et c'est les chefs des services qui y assistent et puis passent les informations aux subordonnés. Toutefois il y a quelques outils modernes utilisés aussi, à savoir ;

L'intranet :

C'est un réseau interne d'une structure bien définie, d'une organisation. Il consiste à un échange des données à temps réel, d'une manière efficace et rapide. Seulement, l'intranet est centralisé à la cellule informatique d'où le manque d'extension dans les autres bureaux de la CFB.

L'internet :

C'est un réseau qui sert pour des recherches scientifiques et autres activités à la CFB. Il favorise aussi le renseignement des salariés surtout avec les travaux administratifs. Il est existant dans la quasi-totalité de l'administration excepté les bureaux du conservateur et de la chef service extension ou la connexion internet est assurée permanemment.

Le Bulletin de réalisation Quotidienne(BRQ):

C'est un registre de tous qui se passe sur le terrain, à l'administration pendant la journée, exemple, s'ils sont sortis sur le terrain, s'ils ont eu une réunion (pour mentionner qu'est-ce qu'ils ont fait pendant la journée et la conservation la révise¹.

¹ Ibid.

2. Les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés :

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

Sexe	Fréquence
Féminin	08
Masculin	05
Total	13

D'après le tableau ci-dessus, nous observons que le nombre des travailleurs de sexe féminin est plus élevé avec une fréquence de 08, que celui du sexe masculin avec une fréquence inférieure de 05.

Tableau n° 2 : Répartition de l'échantillon selon l'âge :

Catégorie d'âge	Fréquence
[35-39]	04
[40-44]	01
[45-49]	07
[50-54]	01
Total	13

Le tableau ci-dessus illustre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle située entre [45-49] avec une fréquence de 07. En deuxième place, c'est la catégorie située entre [35-39] avec une fréquence de 04, et en troisième place, les catégories qui se situent entre [40-44] et [50-54] avec une fréquence de 01, sont les catégories moins élevées.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

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

Niveau d'instruction	Fréquence
Supérieur	07
Secondaire	05
Moyen	01
Total	13

Selon le tableau ci-dessus qui illustre le niveau d'instruction des travailleurs de CFB, le niveau supérieur est le plus élevé avec une fréquence de 07, puis c'est le niveau secondaire avec une fréquence de 05, le niveau moins dominant c'est le moyen avec une fréquence de 01.

Tableau n° 4 : Répartition de l'échantillon selon les années d'expérience :

Nombre d'année d'expérience	Fréquence
[05-10]	04
[11-16]	0
[17-22]	06
[23-28]	02
[29-34]	01
Total	13

En ce qui concerne les années d'expérience, le tableau montre que la catégorie qui se situe entre [17-22] est la catégorie la plus élevée avec une fréquence de 06, en deuxième place, c'est la catégorie entre [05-10] avec une

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

fréquence de 05, la suivante c'est la catégorie [23-28] avec une fréquence de 02, et en dernier lieu, c'est la catégorie qui se situe entre [29-34] avec une fréquence de 01.

Tableau n°5 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle :

Catégorie professionnelle	Fréquence
Maitrise	07
Exécution	06
Total	13

D'après le tableau ci-dessous, on observe que le nombre des maitrises est plus élevé avec une fréquence de 07, que celui des exécutants avec une fréquence de 06.

Conclusion du chapitre :

Après avoir collectée nos données sur le terrain, on observe que la conservation des forêts de Bejaia est notée d'un système de communication bien organisé, qui se justifie par la disponibilité de plusieurs moyens de communication au sein de cette administration, à savoir : la note de service, l'internet, l'intranet, la messagerie radio, etc. et la répartition équitable des tâches entre ses salariés.

Chapitre V :

L'analyse et interprétation des données

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

Préambule :

Dans ce chapitre, nous présentons les différents moyens de communication interne utilisés à la conservation des forêts de Bejaïa, et leur impact sur la motivation des salariés :

1. L'usage des moyens de la communication interne dans l'administration par les salariés :

Dans cet élément, on va évoquer les moyens de communication interne les plus utilisés et pourquoi ils sont les plus utilisés, l'accès des salariés aux informations opérationnelles de l'administration, les raisons de satisfaction et d'insatisfaction de ces moyens par les salariés, les moyens les plus préférés par les salariés, l'importance de ces moyens pour les salariés, et les propositions de nos enquêtés aux problèmes concernant ces moyens.

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

Tableau n° 6: Les moyens de communication interne les plus utilisés par les enquêtés :

Les moyens plus utilisés	Fréquence
Téléphone	09
Messagerie radio	06
Internet	06
Correspondance	04
Affichage	03
L'oral	03
Le fax	03
Note de service	03
Réunion	03
Courrier	01
Intranet	01
Télégramme	01
Total	43

On constate d'après le tableau ci-dessous que le moyen le plus utilisé est le téléphone avec une fréquence de 09. Qui s'explique par la facilité et la rapidité de transmission des informations entre différents services. Les téléphones se trouvent dans tous les bureaux de cette administration pour faciliter la communication entre collègues soit dans le même service ou les différents services pour éviter les déplacements pendant l'exécution du travail. D'après l'une de nos enquêtés : *« Je préfère le téléphone parce qu'il est facile et il facilite toujours la communication avec mes collègues dans les autres services et il est plus rapide. [Maîtrise, 20 ans d'expérience].*

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

En deuxième lieu vient la messagerie radio et l'internet avec une fréquence de 06. Parce que la messagerie radio facilite la communication avec les unités à l'extérieur en cas des taches sur le terrain ; elle est aussi utilisée par les chefs pour communiquer avec les exécutants sur le terrain (pour rester en contact avec eux) et aussi par les unités de l'extérieur pour transmettre les informations d'urgences aux agents de cette administration exemple, information concernant les incendies des forêts, et l'internet parce qu'il porte plus des informations qui facilite le renseignement des salariés pendant l'exécution de leurs travaux, surtout les travaux administratifs. Il est aussi plus rapide si les réseaux sont bons, et favorise l'efficacité de transmission des informations entre les salariés.

En troisième place, c'est la correspondance avec une fréquence de 04 parce qu'elle transmet les informations qui viennent de la direction générale à propos des activités opérationnelles de l'administration, en plus, elle est facile, correcte, et rapide. Elle porte les informations officielles, donc les récepteurs de ces informations leur font confiance. D'après l'une de nos enquêtés, « *Il est facile, correcte, et je transmets et reçois les messages immédiatement, il facilite mon travail.* » [Maîtrise, 22 ans d'expérience].

Quatrièmement, c'est l'affichage, l'oral, le fax, la note de service, et les réunions avec une fréquence de 03. On constate que ces moyens sont moins utilisés par rapport aux moyens précédents parce que ; pour le cas d'affichage et la note de service, les informations ne sont pas toujours vues immédiatement par les agents de l'administration puisqu'elles s'agissent des informations d'urgence concernant l'administration exemple, s'il y a un changement des lois ou bien s'il s'agit des informations qui viennent de la direction générale. L'oral facilite la communication directe et rapide entre les agents, mais les informations ne sont pas toujours fiables et formelles. Il y a des risques de porter des rumeurs, et transmettre les informations fausses, puisque la source de ces informations n'est

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

pas connue. Puis le fax est aussi utilisé grâce à sa rapidité, même si ce n'est pas tout le monde qui peut le maîtriser. Il y a un manque de savoir-faire de ce moyen. En fin, nous avons constaté l'utilisation des réunions internes parce qu'elles portent des informations fiables, mais ce n'est pas tout le monde qui assiste, sauf les chefs des différents services, qui transmettent les informations aux autres membres de leurs services, qui justifie leur fréquence bas.

En dernière place, c'est l'intranet, le télégramme, et le courrier avec une fréquence de 01. On constate qu'ils sont les moyens les moins utilisés, qui se justifie par ; l'intranet n'est pas installé dans tous les bureaux et des fois il y a des problèmes des réseaux, comme l'a confirmé notre enquêté, « *Au début on avait l'intranet installé partout mais maintenant, ce n'est pas le cas, et il y a les problèmes des réseaux* » [Maîtrise, 18 ans d'expérience]. Pour le cas des télégrammes, ils ne facilitent pas la communication rapide en cas des informations d'urgences, et aussi ce n'est pas tout le monde qui sait le maîtriser.

Alors, nous avons constaté que les agents de cette administration utilisent beaucoup plus les téléphones, la messagerie radio, l'internet et la correspondance par rapport aux autres moyens de communication interne grâce à leur rapidité, efficacité et facilité.

Tableau n° 7 : Les raisons de satisfaction des enquêtés vis-à-vis des moyens de communication interne :

Raison de satisfaction	Fréquence
Facilite la tache	07
Renseignement	05
Rapidité	03
Total	15

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

D'après le tableau, certains de nos enquêtés ont déclaré qu'ils sont satisfaits vis-à-vis des moyens de communication parce qu'ils facilitent leurs tâches avec une fréquence de 07. Donc on constate que c'est grâce aux moyens de communication que les travailleurs de la Conservation des Forêts de Bejaia exercent leurs tâches facilement. Pour les exécutants surtout ils leur permettent de rester toujours en contact avec les unités à l'extérieur à propos des tâches sur le terrain, et ils facilitent la communication directe entre les collègues de différents services. Comme l'a clarifié l'un de nos enquêtés « *Je me communique bien avec le responsable et chacun connaît bien sa tâche, et je reçois toujours les informations dont j'ai besoin, qui me permettent d'exécuter ma tâche facilement.* » [Exécutant, 6ans d'expériences].

D'autres enquêtés disent qu'ils sont satisfaits par les moyens de communication par ce qu'ils leur permettent d'avoir les renseignements présentés par une fréquence de 05. On remarque que les travailleurs ont la liberté de clarifier leurs doutes concernant les informations d'exécution de leurs tâches en consultant leurs chefs des services. Ils ont aussi l'accès à l'internet pour consulter les informations concernant l'administration. D'après notre enquêté « *Si j'ai besoin de quelques informations, je peux consulter mon chef de service s'il s'agit de quelque chose que j'ai pas bien compris et qui concerne mon travail, ou je peux consulter par l'internet* ». [Maîtrise, 28 ans d'expérience,].

En dernier lieu, il y a ceux qui sont satisfaits par les moyens de communication grâce à la rapidité avec une fréquence de 03, parce qu'ils reçoivent les informations immédiatement en cas d'urgence, exemple s'il y a une incendie, les agents d'exécution sont appelés couramment par la messagerie radio.

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

Tableau n° 8 : Les raisons d'insatisfaction des enquêtés des moyens de communication interne:

Raison d'insatisfaction	Fréquence
Pannes	02
Problèmes de réseaux	02
L'insuffisance des moyens	01
Total	04

Le tableau ci-dessous nous montre que certains de nos enquêtés ont affirmé leur insatisfaction des moyens de communication à cause des pannes avec une fréquence de 02, ils ont déclaré que pour le cas des messageries radios, le travail peut s'arrêter en attendant le technicien pour effectuer la réparation. Nous comprenons d'après cela que c'est un problème que touche beaucoup plus les exécutants parce que c'est eux qui travaillent avec la messagerie radio.

Les autres enquêtes justifient leur insatisfaction à cause des problèmes des réseaux avec une fréquence de 02, Ils ont dit que la messagerie radio ne marche pas 100%, ça crée des retards de transmission d'information.

En dernier lieu c'est l'insuffisance des moyens de communication avec une fréquence de 01, par exemple ils partagent la même ligne téléphonique dans les différents bureaux.

Nous avons remarqué qu'il y a une insuffisance des moyens de communication au sein de cette administration et pour ceux qui existent, il y a

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

beaucoup de problèmes des réseaux et des pannes, qui justifie l'insatisfaction des salariés par ces moyens.

1.1. L'accès aux informations opérationnelles :

Tous nos enquêtés affirment qu'ils ont l'accès aux informations opérationnelles qui sont les informations concernant le fonctionnement quotidienne de l'administration, comme, le travail sur le terrain (incendies, protection des forêts, conservation des terres...) qui ont pour but l'orientation des salariés pour exercer leurs métiers, dont 07 ont l'accès à ces informations par le téléphone, 06 par la messagerie radio et le courrier, et les 03 par la note de service. Alors on constate d'après nos enquêtés que l'information est accessible pour tous les salariés malgré qu'il n'y a pas de cellule de communication à l'administration, comme affirme l'un de nos enquêtés, *«Oui, j'ai l'accès à toutes les informations par courriers, internet, messagerie radio, téléphone, mais c'est juste des informations pour exécuter mon travail, il n'y a pas de cellule de communication.»* [Exécutant, 30ans d'expérience].

On note que c'est très important que les agents soient au courant de tout ce que se passe au niveau de l'administration parce que des fois, il s'agit des informations d'urgence, et demande leurs réponses, actions, et déplacements immédiates. Exemple ; cas d'une incendie.

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

Tableau N° 09 : L'importance de la communication interne chez les salariés :

Importance	Fréquence
Facilite l'exécution des taches	09
Facilite les renseignements	07
Répondre aux besoins des salariés	04
Favorise la participation des salariés	02
Total	22

D'après le tableau ci-dessus, la plupart de nos enquêtés disent que la communication interne est importante pour faciliter l'exécution des taches avec une fréquence de 09. Parce que c'est à travers la communication interne que les salariés connaissent les taches qu'ils doivent exécuter et comment les faire.

Les autres trouvent l'importance de la communication interne dans la facilitation les renseignements, avec une fréquence de 07. Parce que c'est grâce aux moyens de communication interne qu'ils peuvent échanger des idées concernant leur travail à travers des relations interpersonnelles entre eux et les moyens qui existent, exemple, le téléphone, l'oral, l'internet,...comme l'a confirmé notre enquêté, « *Si j'ai un doute, j'appelle mon collègue pour clarifier, des fois je consulte l'internet.* »[Exécutant, 6 ans d'expérience].

L'autre partie de nos enquêtés voient la communication interne comme un moyen de répondre à leurs besoins en information, avec une fréquence de 04. On constate que les employés font connaitre leurs besoins par le biais de la communication interne et les chefs peuvent mieux y répondre ; ce que contribue à soutenir les efforts des employés dans leur travail.

La favorisation de la participation des salariés constitue la dernière importance de la communication interne d'après nos enquêtés, avec une fréquence

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

de 02. Cette fréquence est inférieure par rapport aux autres parce que la participation des salariés est une activité rare dans l'administration comme la participation à la prise des décisions, et dans les réunions puisque c'est les membres de la commission paritaire qui prennent les décisions, et pour les réunions, c'est les chefs de services qui y participent.

On remarque que la communication interne au sein de cette administration facilite beaucoup plus l'exécution des tâches et les renseignements parce qu'elle rend les tâches plus claires et plus facile chez les salariés par rapport à la réponse aux besoins en informations chez les salariés et leur participation.

Tableau N° 10 : Les propositions de nos enquêtés sur les moyens de communication interne :

Les propositions	Fréquence
Améliorer la qualité des moyens	10
Améliorer la quantité des moyens	09
Total	19

Le tableau ci-dessus montre que la plus grande partie de nos enquêtés proposent comme solution l'amélioration de la qualité des moyens de communication interne avec une fréquence de 10. Cela se justifie par les problèmes des réseaux aux moyens qui existent au sein de leur administration, exemple, en cas de l'internet et l'intranet, et la messagerie radio, qui causent des retards de transmission des informations. D'après l'un de nos enquêtés, « *Des fois il y a des problèmes avec la radio, je dois atteindre le technicien pour la réparer et je peux perdre des informations importantes* » [Exécutant, 10 ans d'expérience].

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

L'autre part propose l'amélioration de la qualité des moyens, avec une fréquence de 09, Parce qu'ils jugent que les moyens disponibles à l'administration ne sont pas suffisants pour tout le monde. Exemple, la même ligne de téléphone est partagée par tous les bureaux, et cause les retards parce qu'elle est toujours occupée et les salariés sont obligés d'attendre pour l'utiliser.

On conclue d'après les avis de nos enquêtés qu'il y a des problèmes en qualité et en quantité en moyens de communication interne au sein de cette administration, qui a mené nos enquêtés de proposer les solutions citées ci-dessus.

2. L'impact de la communication interne de la conservation des forêts sur la motivation des salariés :

En ce qui suit, on présente le contact entre les travailleurs et l'administration, les raisons de la disponibilité et le non-disponibilité des salariés à fournir les efforts supplémentaires, les relations interpersonnelles au sein de cette administration, le sentiment d'appartenance des salariés à leur administration, la répartition de l'échantillon selon l'avis de mobilisation au travail par la communication interne, les critères de recrutement des salariés à la conservation et l'accès aux informations liées à la formation.

2.1. Le contact entre les travailleurs et l'administration :

D'après nos enquêtés, nous remarquons que tous les travailleurs de la Conservation des Forêts de Bejaia sont toujours joignables à propos les informations concernant le fonctionnement de l'administration, parce qu'il y a des informations d'urgence comme les incendies, le travail pendant les weekends, qui les obligent à rester en contact avec l'administration, et certains d'eux ont confirmé que ça fait partie du règlement. Ils nous ont confirmé qu'ils sont joignables surtout à travers leurs téléphones portables s'ils sont à la maison. Ils nous ont dit aussi que même s'ils sont en congé, mais leurs collègues au travail

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

ont besoin de quelque chose, ils répondent toujours positivement. Si ça les oblige de se déplacer, ils le font.

Tableau n°11 : Les raisons de la disponibilité des salariés pour fournir les heures supplémentaires :

Raison de la disponibilité	Fréquence
Conscience professionnelle	08
Promotion	03
Rémunération	01
Total	12

La lecture de ce tableau montre que la plus grande partie de notre échantillon fournit les heures supplémentaires grâce à leur conscience professionnelle avec une fréquence de 08. On constate que ces salariés fournissent ces heures parce qu'ils aiment leur travail. Cette grande fréquence est aussi grâce à la réglementation de l'administration qui dit que chaque salarié doit être disponible en cas du travail des week-ends et pour ceux d'urgence, et que cette réglementation doit être respectée par tout le monde, comme l'a dit l'un de nos enquêtés, « *C'est grâce à ma conscience professionnelle, elle me permet pas de faire le contraire, j'aime mon travail même s'il y a pas de récompense, peut-être il peut y avoir une promotion mais c'est rare* ». [Exécutant, 49 ans].

L'autre part de notre échantillon justifie leur disponibilité pour fournir les heures supplémentaires pour avoir une promotion avec une fréquence de 03. Cette fréquence est moins élevée que la précédente parce que d'après nos enquêtés, cette promotion est rare et vient après dix ans. Il s'agit d'une promotion d'un grade

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

inférieure à un grade supérieur, exemple, d'un agent de maîtrise à un chef de service, prenant en considération les critères comme ; la séduite, l'expérience, la conscience professionnelle.

Dernièrement un enquêté affirme qu'il fournit les heures supplémentaires à cause de la rémunération. C'est la fréquence la plus base parce que ce n'est pas toujours qu'ils sont rémunérés pour ces efforts, c'est aussi un cas très rare.

On remarque que les salariés demandent les promotions et les rémunérations pour leurs efforts supplémentaires pour être motivé au travail.

Tableau n°12 : Les raisons de la non-disponibilité des salariés pour fournir les heures supplémentaires :

Raison de la non- disponibilité	Fréquence
Manque de récompenses	03
Manque de motivation	02
Total	05

Le tableau ci-dessus nous montre clairement que le manque de récompenses avec une fréquence de 03 est la grande raison de la non-disponibilité des salariés pour fournir les efforts supplémentaires. Selon nos enquêtés, il n'y a pas d'augmentation de salaire pour les horaires supplémentaires. Exemple, s'ils font le travail pendant les week-ends, ils ne sont pas payés, ce qui nous mène à constater que le manque de récompenses démotive les salariés à offrir les efforts supplémentaires.

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

Parmi d'autres raisons, on trouve le manque de la motivation avec une fréquence de 02, parce que ce n'est pas tous les postes qu'ont les promotions, alors ils ne voient pas que leur travail est important ou reconnu par leurs chefs, il y a rien qui les motive à offrir les efforts supplémentaires, ce qu'a été confirmé par l'un de nos enquêtés, « *Je fournis pas des efforts supplémentaires parce qu'il y a rien qui me motive, il n'y a même pas de promotions pour mon poste* ». [Maîtrise, avec 22ans d'expérience].

On remarque que la reconnaissance du travail, les récompenses, et la motivation sont des raisons qui poussent les salariés à fournir les efforts supplémentaires.

2.2 Les relations interpersonnelles au sein de la CFB :

D'après nos enquêtés, nous constatons que l'administration de la Conservation des Forêts de Bejaia favorise les relations interpersonnelles grâce à sa politique de communication interne qui permet le contact directe entre ses salariés, nous constatons aussi l'existence des relations informelles au sein de l'administration. A travers ces relations informelles, les salariés peuvent se renseigner sur leurs travaux entre collègues. D'après nos enquêtés, les relations interpersonnelles se développent aussi avec les agents des unités à l'extérieur, exemple, Akbou, Bouira. Cela se fait par de moyen des courriers, la messagerie radio, etc. pour échanger les idées concernant leur carrière, comme l'a dit l'un de nos enquêtés « *J'ai des bonnes relations avec mes collègues, et ça me met à l'aise avec tout le monde, puis je suis motivé à travailler* » [Exécutant, 21ans d'expérience].

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

2.3 Le sentiment d'appartenance des salariés à leur administration :

On remarque d'après les réponses de nos enquêtés qu'ils ont un fort sentiment d'appartenance à leur administration grâce à la reconnaissance de leur travail par leurs supérieurs et leurs collègues, leurs récompensation par les primes de rendements, qui se fait après chaque trois mois, la valorisation de leur travail qui les font sentir que leur travail est important et appartenir à cette administration. Pour quelques salariés, leurs collègues à l'administration sont comme leurs propres familles parce qu'ils se sentent à l'aise avec eux. Ils ont développé des bonnes relations avec eux. Aussi, l'ancienneté est un facteur contribuant à ce sentiment d'appartenance, plusieurs agents ont travaillé à la conservation pour plus de 10 ans. Pour eux, c'est devenu une routine de leur vie. Ça fait partie d'eux-mêmes, ils se sentent attachés à leur administration. L'un de nos enquêtés nous a dit, «*Je sens important parce que je fais toujours mon travail et il est apprécié et important, et j'ai des bons amis ici, mes collègues sont comme ma famille* » [Maitrise, 20 ans d'expérience].

Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon selon l'avis de mobilisation au travail par la communication interne :

Avis de mobilisation au travail	Fréquence
Mobilisé	10
Pas mobilisé	03
Total	13

La plupart de nos enquêtés affirment que la communication interne de la Conservation des Forêts de Bejaia mobilise les salariés à travailler avec une fréquence de 10, qui se justifie par la politique et les moyens de communication

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

disponibles, qui offrent les informations clairement et au moment exacte, exemple, l'internet, l'oral, la radio et le téléphone et qui favorisent la liberté de prendre l'initiative chez les salariés pour exécuter leurs taches des façons plus faciles. Aussi, l'existence des relations interpersonnelles entre les salariés au sein de l'administration les mobilise à travailler puisqu'elles favorisent les renseignements entre eux, pour faire un travail efficace et pour se mettre à l'aise avec leurs collègues.

La fréquence la moins élevée est celle de ceux qui ne sont pas mobilisés par la communication interne avec une fréquence de 03, justifiée par l'insuffisance des moyens de communication au sein de l'administration comme l'affirme l'un de nos enquêtés, Il n y a pas assez de matériels pour favoriser la communication interne entre les salariés, exemple, les téléphones ne sont pas suffisants pour tous les bureaux, des fois les agents sont obligés d'utiliser leurs propres téléphones portables« *On n'a pas assez de matériels, même si des fois on a envie de faire quelque chose, des fois il y a des pannes. Quand il y a un problème, on le présente au chef de service* » [Exécutant, 25 ans d'expérience].

On remarque que cette administration a l'obligation d'investir dans les moyens de communication interne en terme de qualité et quantité pour mobiliser ses salariés, à savoir, installer les téléphones suffisants dans tous les bureaux, l'internet, et l'intranet, améliorer les réseaux de la messagerie radio, puisque c'est le moyen le plus utilisé par les exécutants .

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

Tableau n° 14 : les critères de recrutement des salariés à la CFB :

Les critères du recrutement	Fréquence
Qualification	12
Expérience	08
Total	20

Concernant les critères du recrutement, le tableau ci-dessus montre que la plupart de nos enquêtés sont recrutés à base de leurs qualifications avec une fréquence de 12. Pour cela, on constate que la Conservation des Forêts de Bejaia dans sa politique de recrutement cherche des ouvriers bien qualifiés.

L'autre part de nos enquêtés affirment qu'ils sont recrutés à base des expériences avec une fréquence de 08, surtout les travaux sur le terrain demandent beaucoup d'expériences, de là, on constate que l'expérience est aussi prise en compte par la conservation des forêts de Bejaia dans sa politique de recrutement, comme l'a confirmé l'un de nos enquêtés, « *j'ai été recruté parce que j'ai un diplôme du génie forestier, et j'avais 5 ans d'expérience* »[Exécutant, 20 ans d'expérience].

On remarque qu'un bon recrutement est en lien avec des qualifications et expériences des personnes recrutées, c'est pour cela que la conservation des forêts de Bejaia cherche à recruter des personnes bien qualifiées et expérimentées. Elle cherche à éviter le sous-emploi qui veut dire une condition où la personne recrutée a plus de qualifications et d'expérience par rapport à son poste, qui peut démotiver les salariés, et le sous-emploi qui veut dire une condition où le poste demande beaucoup plus de qualifications et d'expérience que celles possédées par la personne recrutée, qui peut aussi démotiver des salariés. Alors la conservation des Forêts de Bejaia recrute toujours les personnes pour occuper les postes qui

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

demandent le même niveau de leurs qualifications ; c'est la notion de « la bonne personne à la bonne place ».

Tableau N° 15 : L'accès aux informations liées à la formation.

Types de formation	Fréquence
Formation concernant le poste occupé	11
Formation concernant les postes supérieurs	02
Total	13

Une part de notre population interrogée nous a confirmé qu'ils reçoivent les informations sur la formation concernant le poste occupé avec une fréquence de 11, qui est la plus élevée. Ça se justifie par la nouveauté de la technologie, les méthodes de travail et les moyens de communication acquis au cours de l'année, donc la conservation des forêts cherche à former ses employés pour bien maîtriser les nouvelles technologies. L'administration installe les matériels comme les ordinateurs, le fax, la messagerie radio, et elle fait un effort pour former ses salariés à bien les maîtriser, ce qui les motive à faire un travail parfaite et efficace.

L'autre part de nos enquêtés nous a confirmé qu'ils reçoivent les informations sur la formation concernant les postes supérieurs avec une fréquence moins élevée de 02. Cela s'explique par la rareté des promotions au sein de cette administration. S'il y existe ces informations, ils les reçoivent à travers les courriers et les notes de services. D'après nos enquêtés, les promotions se font après dix ans, alors c'est très difficile d'être promu dans cette administration et d'avoir les informations sur la formation concernant les postes supérieurs. L'un de nos enquêtés nous a dit, « *Je reçois des informations sur la formation des fois, mais c'est rare, même si ça concerne la formation, les promotions viennent après dix ans* » [Maîtrise, 15ans d'expérience].

Chapitre V : La communication interne comme facteur de motivation des salariés de la conservation des forêts de Bejaia

On constate d'après nos enquêtes qu'au sein de cette administration, le renouvellement des technologies se fait pour équilibrer entre les qualifications de leurs salariés et les définitions des postes de travail qu'ils occupent, et la rareté des informations sur la formation concernant les postes supérieurs est à cause de la rareté des cas de promotion dans cette administration.

Conclusion du chapitre :

Après avoir recueilli et analysé les données au sein de la conservation des forêts de Bejaia, nous avons conclu que les moyens de communication interne jouent un rôle important sur la motivation des salariés à travers différentes façons, à savoir, répondre aux besoins en informations des salariés, création des relations interpersonnelles, le renseignement et la formation sur la maîtrise des nouvelles technologies.

Analyse et interprétation des résultats

Analyse et interprétation des résultats.

Après avoir recueilli et analysé les données, on a constaté que les moyens les plus utilisés au sein de cette administration sont les téléphones et la messagerie radio. Ce résultat est bien justifié par les réponses de nos enquêtés avec une fréquence de 09 de ceux qui estiment que le téléphone est un moyen utilisé au sein de cette administration, grâce à sa rapidité et facilité de transmission des informations entre les différents services. Pour la messagerie radio, sa fréquence est de 06, ce qui justifie son utilisation au sein de cette administration à cause de sa rapidité et la facilitation de la communication avec les unités à l'extérieur, ce résultat confirme notre première hypothèse qui dit « les moyens mis en œuvre par la conservation dans sa politique de communication interne sont les téléphones et la messagerie radio ».

Il faut donc valoriser et créer les conditions qui favorisent la disponibilité des téléphones pour tous les salariés en vue de faciliter la communication durant l'exécution des tâches et assurer un bon fonctionnement et une suffisance de ceux-ci.

On trouve selon notre échantillon d'étude que tous les salariés de la conservation ont l'accès à l'information opérationnelle concernant l'exécution de leurs tâches, ce qui les motive à travailler avec la volonté. Cela se justifie par les relations interpersonnelles qui existent au sein de cette administration, et qui favorisent la communication directe parmi les salariés en cas de besoin en information. En plus, ils se renseignent souvent à travers plusieurs moyens (exemple, l'internet) pour avoir assez d'information concernant leurs carrières. Cela est un facteur majeur dans la motivation des salariés.

Ces résultats invitent à reconsidérer le lien direct ou excessif que l'on peut faire entre la communication interne et la motivation au travail, puisque la communication interne contribue à cette dernière. Ce que confirme notre deuxième hypothèse qui dit, « les moyens utilisés par l'administration dans sa

Analyse et interprétation des résultats

politique de communication interne répondent aux besoins en informations concernant la carrière de ses salariés ».

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

En conclusion, on a voulu traiter l'un des aspects importants qui permettent à l'entreprise la réalisation de ses objectifs et aux employeurs l'atteinte et la satisfaction de leurs besoins, qui est l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés.

A travers ce travail que nous avons mené, nous pouvons dire que les entreprises aujourd'hui sont face à des difficultés pour maîtriser et améliorer la Communication interne pour motiver les salariés. C'est la raison pour laquelle les entreprises cherchent les meilleures solutions et moyens de communication interne pour influencer leurs salariés en termes de motivation, pour cela qu'elles doivent déterminer des stratégies bien mises en place.

Notre étude montre que l'application des moyens efficaces en matière de communication interne permet à l'entreprise à la fin d'atteindre ses objectifs, dont le rôle et la place d'une bonne communication interne entre les salariés est liée à l'existence d'outils, moyens, et leur utilisation.

Durant la réalisation de notre recherche au sein de la Conservation des Forêts de Bejaia, on a remarqué que cette dernière donne beaucoup d'importance à la communication entre les agents au sein de leur administration, dont le but est de promouvoir la motivation des salariés.

Enfin, après les résultats obtenus, on peut dire que la communication interne constitue un facteur et une source importante de motivation dont elle joue un rôle primordiale sur le bon fonctionnement de l'administration et sur la satisfaction et motivation des salariés.

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'importance 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. ADAM J.S. Inequity social exchange, advances in experimental social psychology. Vol.02. Academic press, Newyork, 1965.
2. ANGERS Maurice. Initiation à la méthodologie. 1^{ère} édition. Edition Casbah, Algiers, 1997.
3. AUBERT Nicole. Diriger et motiver, art et pratique du management. 1^{ère} édition. Edition d'organisation, Paris, 2003.
4. BERNARD Roman. Bâtir une stratégie de rémunération. 2eme édition. Edition Dunod, Paris, 2010.
5. BOUGNOUX Daniel. Introduction aux sciences de la communication. 1^{ère} édition. Edition de la découverte, Paris, 2001.
6. BUSSENAULT Chantal, Pretet Martine. Economie et gestion de l'entreprise. 4eme édition. Edition Librairie Vuibert, Paris, 2006.
7. D Coster Michel. Sociologie du travail et gestion des ressources humaines. 3eme édition. Edition De Boeck et Larcier, Paris, 2006.
8. D'ALMEIDA Nicole et Libaert Thierry. La communication de l'entreprise. 2eme édition. Edition Dunod, Paris, 1998.
9. DECAUDIN Jean-Marc et autres. Communication des entreprises et des organisations. 2eme édition. Edition Dunod, Paris, 2009.
10. DETRIE Philipe et Broyez Catherine. La communication interne au service du management. 2eme édition. Edition Liaison, Paris, 2001.
11. DOBIECK Bernard. Communication des entreprises et des organisations. 2eme édition. Edition marketing, Paris, 1996.
12. FENOUILLET Fabien. La motivation. 1^{ère} édition. Edition Dunod, Paris, 2003.
13. GRAWITZ Madeleine. Lexique des sciences sociales. 7eme édition. Edition Dalloz, Paris, 1999.
14. MAYER Ouellet. Méthodologie de la recherche pour les intervents sociaux. 1^{ère} édition. Edition Gaetan, Boucherville, 1991.

15. MONTORY et autres. Gestion des Ressources Humaines. 1^{ère} édition. Edition organisation, Paris, 1996.
16. P. CHAPPERENTIER. Organisation de l'entreprise. 1^{ère} édition. Edition Anges Fieux, Paris, 2004.
17. PERETTI Jean-Marie. Gestion des Ressources Humaines. 15^{ème} édition. Edition Vuibert, Paris, 2008.
18. RIEFFEL Rémy. Communication et médias. 1^{ère} édition. Edition marketing S.A, Paris, 1996.
19. RIOM Aude et autres. Toute la fonction communication. 1^{ère} édition. Edition Dunod, Paris, 2010.
20. ROJOT Jacques et autres. Comportement organisationnelle, théories des organisations. 1^{ère} édition. Edition De Boeck éducation S.A, Paris, 2009.
21. ROUSSEL Patrice. Rémunération, satisfaction et motivation au travail. 1^{ère} édition. Edition économie, Paris, 1996.
22. ROUSSEL Patrice. La motivation au travail-concepts et théories. 1^{ère} édition. Edition EMS, collection référence, Paris, 2001.
23. SEKIOU Lakhdar. Gestion du personnel. 1^{ère} édition. Edition ISBN, Montréal, 1986.
24. SHIMANI L et autres. Psychologie du travail et comportement organisationnel. 1^{ère} édition. Edition Geatan Morin, Paris, 1996.

Dictionnaires :

1. BEITANE Alain et autres, Dictionnaire des sciences économiques, édition Armand Colin, Paris, 2004.
2. CHAPY Philippe et autres, Dictionnaire encyclopédie de l'éducation et de la formation, 2^{ème} édition, Nathan /Veuf, 2002.
3. Dictionnaire encyclopédie, édition Larousse, France, Aout 2002.
4. Dictionnaire de sociologie, Collection de Robert, Tours, 1999.
5. HENRI Mahé, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition económico, 1998, Paris.

Revue :

1. ENGELBINNE Marie, Déplacement de la conceptualisation de la motivation professionnelle, Ecole de renseignement de promotion sociale de la communauté Française, Année scolaire 2008-2009.

Ressources électroniques:

1. Daniel Bounoux. Introduction aux sciences de la communication.
[Enligne] www.linternature.com/dictionnaire/FR/définition/moyen.

www.linternature.com/dictionnaire. Consulté le 20/03/2015.

2. Yves F. Le besoin d'information : formation négociation [Enligne]
www.business-commando.com/définition-du-besoin-d'information.
Consulté le 20/03/2015

3. [enligne]
http://www.blogdusucces.com/wpcontent/uploads/2011/01/pyramide_maslow_gr.gif. Consulté le 16/05/2015.

Annexes

ANNEXE N° 1

GUIDE D'ENTRETIEN :

Données personnelles :

1. Sexe :
Feminin :
Masculin :
2. Age.....
3. Niveau d'instruction
 - Primaire
 - Moyen
 - Secondaire.....
 - Supérieur.....
4. Nombre d'années d'expérience
.....
5. Catégorie professionnelle
 - Maitrise.....
 - Exécution.....

II. Usage des moyens de la communication interne dans l'administration par les salariés :

6. Quels sont les moyens les plus utilisés dans le cadre de la communication interne dans votre administration ?

.....

.....

.....

.....

.....

7. Parmi ces moyens cités, lesquels d'après vous sont les plus préférés/favorables ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

8. Etes-vous satisfaits par des moyens de communication interne utilisés dans votre administration ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Avez-vous l'accès aux informations concernant le fonctionnement de l'administration ? Par quels moyens ?

.....

.....

10. Est-ce que les informations opérationnelles de votre administration vous arrivent au temps ?

.....

.....

.....

11. Etes-vous toujours joignable à propos des informations concernant le fonctionnement de votre administration ?

.....

.....

.....

L'impact de la communication interne de la CFB sur la motivation de ses salariés :

12. Est-ce que les informations que vous recevez vous motivent à fournir plus d'efforts dans votre travail ?

.....
.....
.....

13. Participez-vous aux activités courantes de votre administration ?

Lesquelles

.....
.....
.....

14. Est-ce que la communication interne facilite les relations interpersonnelles dans votre administration ?

.....
.....
.....

15. Qui vous transmet les informations au niveau de l'administration ? Vos collègues ou l'hierarchie ?

.....
.....

16. Est-ce que la communication interne au sein de votre administration vous pousse à vous mobiliser au travail ? Comment ?

.....
.....
.....

Organigramme général de la Conservation des forêts :

