

Université Abderrahmane Mira-Bejaia



Faculté des sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'Étude

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management des Ressources Humaines**

***LA COMMUNICATION INTERNE COMME OUTIL DE
MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES***

CAS DE NAFTAL GPL BEJAIA

Réalisé par :

- *M^{elle} LEBRACHE ASSIA*
- *M^{elle} MADI FARIDA*

Encadré par :

- *M^{me} ZOUAOU NABILA*

Année Universitaire 2020/2021



Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant de nous avoir donné la santé, la force et la volonté d'accomplir ce travail.

Nos vifs remerciements s'adressent à notre promoteur M^{eme} Zouaou Nabila pour avoir accepté de nous encadrer, pour le temps qu'elle nous a consacré tout au long de l'année et pour l'aide qu'elle nous a apportée.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de NAFTAL GPL d'avoir accepté de nous accueillir et à notre encadreur Mr Chitoure Arezki, pour sa disponibilité de nous avoir fourni les informations nécessaires pour notre recherche

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Enfin nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

*Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers
A ma très chère mère « REBIHA » qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier
pour moi.*

*A mon père « MOHAMED », ce travail est le fruit de son sacrifice qu'il a
consenti pour mon éducation et ma formation.*

A mes chers frères : Sofiane, Rahim, Massinissa

Et ma sœur : Nesrine

A ma binôme « Assia » ainsi qu'à toute sa famille

A mes meilleurs amis : Farida, warda, Thanina, Ferial, Imen

Avec qui j'ai passé de très bons moments

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

A toute la promotion MRH 2020/2021

Madi Farida

Dédicace

Je dédie ce travail à mes très chers parents « Boualem & Naouara » adorés qui ont toujours été présents pour moi, qui m'ont tout donné, qui m'ont soutenu et encouragé dans mes études, qu'ils puissent trouver ici l'expression de ma plus profonde gratitude, et que dieu les protègent.

À mon très cher frère Zine el abidine et ma très chère sœur Meriem que j'aime de tout mon cœur.

À mes grands-pères « Ali et Tahar » qu'ils reposent en paix et à mes grand-mères « Yamina et Fatima » que dieu les protègent

À mes tantes « Tata, Wardiya, Hayat, Nadia » et mes oncles « Larbi, Abed el Madjid, Noureddine » et à mes cousins et cousines, et à toute ma famille.

À mes copines Thanina et ma binôme Farida avec lesquelles j'ai partagé des moments inoubliables.

Et à tous mes amis.

Lebrache Assia

Liste des tableaux

Tableau 1 : les fonctions de la communication interne	15
Tableau n° 2 : les natures des objectifs de la communication interne.....	26
Tableau n° 3 : les critères des actions et vecteurs menés par le communicateur	28
Tableau n° 4 : Le tableau de bord.	28
Tableau 5 : Résultat de la théorie d'Adams	40
Tableau 6 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	59
Tableau 7 : Existence d'une politique de communication interne selon les enquêtés.	61
Tableau 8 : Le rôle joué par les enquêtés dans la communication interne.....	70
Tableau 9 : L'implication des managers dans la communication interne avec les NTIC.	71
Tableau n° 10 : Retards dans la diffusion de l'information selon les enquêtés.	72
Tableau 11 : Le jugement des enquêtés à-propos du degré de leur de motivation.	74
Tableau n° 12 : L'importance de la motivation dans la performance.	76
Tableau n° 13 : La motivation par la communication interne selon les enquêtés.....	76
Tableau n° 14 : La réception des encouragements des supérieures selon les enquêtés.	78
Tableau n° 15 : le type de relation qui existe entre la CI et la motivation d'après les enquêtés.	80

Liste des figures

Figure 1 : Le processus de communication	7
Figure 2 : Schéma de la communication descendante.....	8
Figure 3 : Schéma de la communication ascendante.....	9
Figure 4 : Schéma de la communication horizontale.	10
Figure 5 : Les facteurs pouvant freiner la communication interne	18
Figure 6 : La subordination au domaine social	19
Figure 7 : La spécialisation et l'autonomie	20
Figure 8 : L'intégration	20
Figure 9 : Les objectifs opérationnels de communication.....	25
Figure 10 : Pyramide des besoins d'Abraham Maslow.....	36
Figure 11 : Le lien entre la communication interne et la motivation	44

Liste des abréviations

MRH : Management des ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

RH : Ressources humaines

DRH : Direction des ressources humaines

CI : Communication interne

NTIC : Nouvelle Technologie de l'information et de la communication

GPL : Gaz de pétrole liquéfié

SOMMAIRE

Introduction générale : 1

CHAPITRE I Généralités sur la communication interne

Introduction : 5

Section 01 : les notions fondamentales de communication interne 5

Section 02 : la communication interne et la GRH..... 19

Conclusion : 29

CHAPITRE II La communication interne comme un facteur de motivation

Introduction : 31

Section 01 : La motivation au travail 31

Section 02 : La communication interne et la motivation 43

Conclusion : 46

Chapitre III La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTA

Introduction : 48

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : 48

SECTION 02 : Analyse des résultats de l'enquête sur la communication interne et la motivation des salariés. 54

Conclusion : 83

Conclusion générale 85

Bibliographie

Annexes

Résumé

Introduction Générale

Introduction générale :

L'être humain dès son existence a eu besoin de communiquer. Au fil des temps la communication s'est développée pour couvrir des aspects variés de sa vie, partant de la communication basique qui garantit la survie jusqu'à la communication au sein d'une organisation structurée avec des objectifs bien définis. L'organisation étant une structure organisée, elle s'appuie sur la communication qui constitue un facteur très important pour son succès et sa pérennité. La communication se divise en deux types majeurs. D'une part la communication externe qui s'adresse au large public, aux partenaires économiques et sociaux, aux médias... etc. d'autre part la communication interne qui s'adresse au personnel au sein d'une organisation. C'est à cette dernière que s'intéresse cette étude.

Avec la communication interne, les organisations ont notamment réalisé qu'elles possédaient un outil pouvant être utilisé à d'autres fins que de la simple transmission des informations. Elle est même devenue une véritable arme pour le management, qui lui accorde beaucoup d'importance. Pourtant, rares sont les organisations qui parviennent à exploiter tout le potentiel de la communication interne. Certaines la développent chaque jour davantage, d'autres continuent à l'ignorer.

Par ailleurs, l'impératif de la motivation, chez l'individu, n'est pas facile à respecter. Il ne sait pas toujours par quoi il est motivé et peut rencontrer des difficultés à le rester de façon continue. L'entreprise doit alors, en contrepartie, intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les satisfaire et cela ne peut être atteint que par le biais d'un système de motivation pertinent. En conséquent, selon le vécu, la problématique de la motivation dépend de l'orientation de chaque entreprise et aussi de leur mode de management. Il s'avère que communiquer en interne peut être un levier de motivation.

La communication interne permet notamment d'influencer le collaborateur, il est grâce à elle possible d'agir sur chaque individu faisant partie de l'organisation. En effet, la communication interne a la capacité d'impacter la motivation du collaborateur et par ce biais la qualité de son travail.

Elle est vue comme étant un facteur de la compétitivité des entreprises, par le biais de la fonction ressource humaine qui, est au service du développement humain et de la performance de l'entreprise. Il est précisé que la communication interne est essentielle, car son rôle de diffusion d'informations, accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction

et le dynamisme de l'ensemble. Aussi, l'information et la communication sont vues comme un moyen favorisant le sentiment d'appartenance et la motivation de chacun.

C'est dans ce cadre que notre recherche se propose d'étudier la communication interne comme un outil de motivation au sein de l'entreprise NAFTAL GPL Bejaia. Pour le bute de :

- ◆ Connaitre l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise.
- ◆ Expliquer les liens entre communication interne et motivation
- ◆ Déterminer les moyens et les techniques de communication interne dans l'organisation

La communication interne devient aujourd'hui une source de la motivation et la performance des entreprises, il convient bien évidemment de communiquer pour bien gérer ses ressources humaines au sein de l'organisation. D'ailleurs dans les entreprises actuelles la communication interne doit être le fer de lance de la gestion des ressources humaines car elle est considérée parmi les facteurs de motivation du personnel. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche au sein de l'entreprise « NAFTAL GPL » de Bejaia pour tenter d'apporter des éléments de réponses à la question principale suivante : **quel est le rôle de la communication interne comme outil de motivation des ressources humaines ?**

Cette question principale se décline en trois questions secondaires, à savoir :

- Quelle est la place de la communication interne dans une entreprise ?
- Quelles sont les techniques de communication interne au sein de l'entreprise ?
- Quel est le rôle de la communication interne dans la motivation des salariés de l'entreprise NAFTAL ?

Dans l'objectif de mener à bien ce travail, nous avons privilégié une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux phases essentielles : la première phase consiste en une investigation théorique et la deuxième phase représente notre recherche sur le terrain.

Dans la première phase, nous nous intéressons à l'exploration du thème théoriquement, afin de nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base de la communication interne et comment elle motive les salariés au travail sur la base de la lecture des ouvrages et des articles scientifiques dans le domaine.

Dans la deuxième phase, nous nous focalisons sur l'étude empirique, dans laquelle nous utilisons deux outils de collecte des données : un guide d'entretien avec le responsable des ressources humaines autour du thème de la communication interne, de la politique de

INTRODUCTION GÉNÉRALE

l'entreprise en la matière et des moyens utilisés pour communiquer avec le personnel. Un questionnaire est distribué pour un échantillon de 42 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution) pour connaître les techniques de communication interne que l'entreprise Naftal utilise et le rôle de cette communication dans la motivation des salariés, et leur niveau de motivation et de satisfaction au travail et comment NAFTAL motive-t-elle ses salariés.

La communication interne est une partie inséparable de la communication globale de l'entreprise, puisque toute organisation a besoin des informations pour fonctionner, même aussi elle crée pour les salariés un sentiment d'appartenance et un levier de motivation, en effet, afin de répondre au problème central de notre travail, nous avons émis ces hypothèses qui permettront de développer les axes d'investigation retenus dans cette étude qui sont :

H1 : La communication interne est considérée comme un élément important pour motiver les salariés, car elle contribue à la création d'un sentiment d'appartenance grâce à la clarté, la fiabilité et la transparence des informations transmises, et à la cohérence globale de la communication.

H2 : L'absence des outils de communication interne chez NAFTAL, n'influence pas sur la motivation des salariés.

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse à la question principale de notre travail, nous avons opté pour un plan de rédaction organisé en trois chapitres : le premier chapitre donne un aperçu général sur la communication interne, il est subdivisé en deux sections : la première section porte sur les notions fondamentales de la communication interne, et la seconde section porte sur la communication interne et la GRH. Le deuxième chapitre est consacré à la communication interne comme un facteur de motivation décomposé également en deux sections, la première section est relative à la motivation au travail et la deuxième examine le lien entre la communication interne et la motivation des salariés. Le troisième chapitre qui est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil et l'analyse des résultats de l'enquête sur la communication interne et la motivation des salariés au sein de l'entreprise NAFTAL GPL BEJAIA. Enfin, nous terminons par une synthèse et une conclusion générale.

CHAPITRE I
Généralités sur la
communication interne

Introduction :

Il est connu que la communication s'adresse principalement aux clients potentiels et aux prospects éventuels. Cependant, l'une des branches de la communication est également d'informer chaque employé de l'entreprise, c'est ce qu'on appelle la communication interne. Outre la simple diffusion d'informations, elle influence également la gestion du personnel et le développement de la marque de l'entreprise. La communication ne réside pas dans la technique utilisée mais dans sa finalité cela comprend, sans s'y limiter le fait de donner à l'employé de faire du bon travail.

Dans les entreprises d'aujourd'hui, la communication interne doit être l'épine dorsale de la gestion des ressources humaine car elle fait partie du facteur de motivation des employés.

Dans le présent chapitre, nous allons présenter les notions fondamentales de communication interne puis son lien avec la GRH.

Section 01 : les notions fondamentales de communication interne

Afin de mieux comprendre comment la communication interne est considérée comme un outil de motivation des ressources humaines, il faut d'abord comprendre c'est quoi la communication interne dans le monde du travail, ses types, son processus et ses objectifs. Cela nous conduira à examiner également ses obstacles.

1. Définitions, processus et types de la communication interne :

Nous allons commencer par définir la communication interne selon plusieurs auteurs avant de spécifier les différents types qui existent en la matière. Le processus de la communication interne sera également traité dans ce point.

1.1 Définitions et processus de la communication interne :**1.1.1 Définitions :**

Nous avons relevées les définitions suivantes :

Selon Nicole D'almeida et Thierry Libert, « La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise, elle est la composante d'un système globale

d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et rationnel. »¹

La communication interne est celle qui permet donc l'échange d'informations entre tous le personnel de l'entreprise.

Selon Laetitia Lethielleux, « La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voir délocaliser, les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés. Elle se place au cœur du processus de cohésion ».²

Selon Decaudin Jean-marc, Igalens Jacques « La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation »³

D'après ces définitions, nous avons constaté que la communication interne est l'ensemble de toutes les actions visant à communiquer, à informer les individus d'une organisation.

1.1.2 Processus de communication interne :

Toute communication suppose un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages.

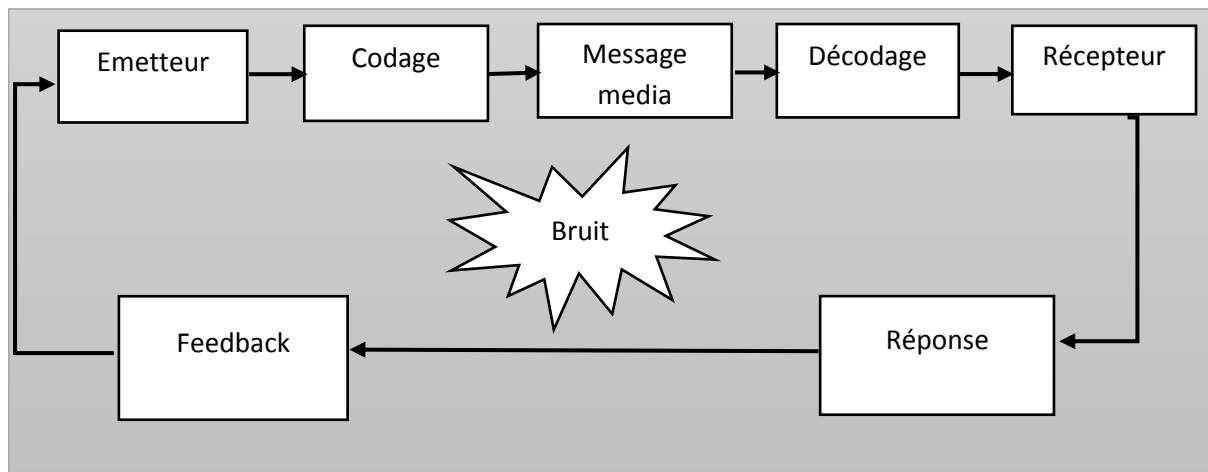
Le processus de communication est décrit à la figure N° 01 (page suivante), où interviennent neuf éléments :

¹ Nicole d'Almeida et Thierry Libert, « la communication interne de l'entreprise », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2007, Page 09.

² LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la GRH », LEXTENSO-Edition, 4ème édition, Paris, 2010, Page 95.

³DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, « La communication interne stratégies et techniques », DONUD, 3eme édition, 2013, page 01

Figure 1 : Le processus de communication



Source : Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose : marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P490

Les éléments du processus de communication sont les suivants :

- ✓ **L'émetteur ou destinataire** : Émet le message « oralement ou par écrit », il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe « firme, entreprise, système ».
- ✓ **Codage** : ou le processus par lequel on transforme les idées en symboles, images, formes, sons, langage, etc.
- ✓ **Le message** : objet de la communication, contenu des informations transmises.
- ✓ **Décodage** : ou le processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur.
- ✓ **Le récepteur ou destinataire** : le récepteur reçoit le message, ce peut être un individu, un groupe, une machine.
- ✓ **La réponse** : l'ensemble des réactions du récepteur après réception du message.
- ✓ **Feedback** : la partie de la réponse du récepteur qu'est communiquée à l'émetteur.
- ✓ **Bruit** : c'est-à-dire les distorsions qui viennent perturber le processus de communication.
- ✓ **Le canal de communication** : Voie de circulation des messages : moyen technique auxquels le destinataire a recours pour assurer l'acheminement de son message vers le destinataire.

1.2 Les types de communication interne :

Chaque entreprise se base sur des différents types de communications (descendante, ascendante, horizontal) pour établir une bonne communication entre les personnels.

Les principaux types de communication interne sont les suivantes⁴ :

1.2.1 La communication descendante où du haut vers le bas :

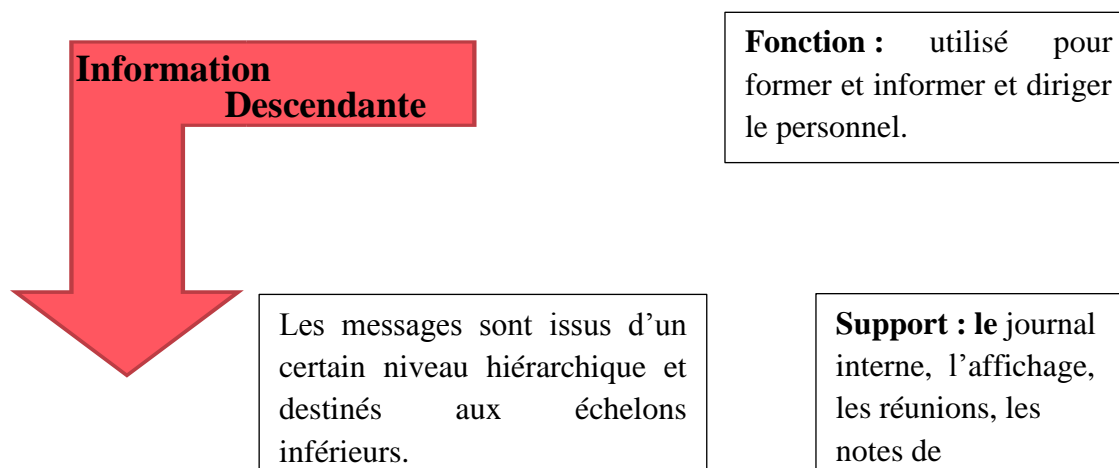
La communication descendante est la communication interne originelle dans les entreprises. Ce type est plus communément appelée « **le haut vers le bas** ».

Autrement dit, transmettre les informations d'un niveau supérieur à un niveau inférieur : des dirigeants vers les collaborateurs de l'entreprise.

Le but général de la communication interne descendante est de diffuser les informations réglementaires, trouver les solutions aux différents conflits.

Cette transmission d'informations par les responsables permet aux collaborateurs de faire face aux changements et aux évolutions de l'entreprise. Dans ce cadre, les techniques de communication utilisés est : les mails, les rapports d'activités, l'intranet, le journal interne, l'affichage, les réunions, la note de service.... etc.

Figure 2 : schéma de la communication descendante



Source : schéma réalisé par nous même à partir de la définition de la communication descendante.

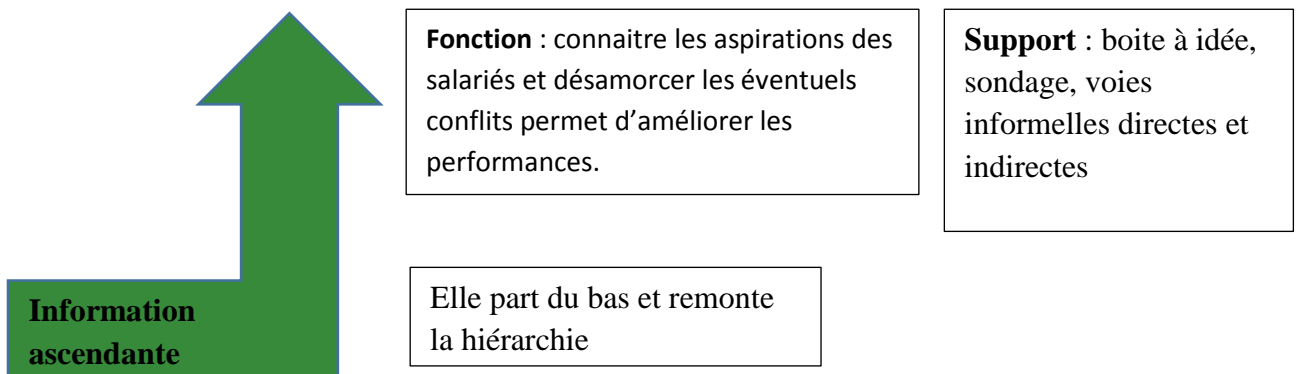
⁴ [3 procédés pour communiquer efficacement avec ses collaborateurs \(gpomag.fr\)](https://www.gpomag.fr) Par Sabrina Tantine, directrice de HEADCOM 14 NOVEMBRE 2017 (consulte 19/5/2021 à minuit).

1.2.2 La communication ascendante où du bas vers le haut :

Cette communication peut être définie comme l'inverse de la communication descendante, dit aussi « **le bas vers le haut** ». Ce type de communication est plus récente au sein de l'entreprise, les messages sont issus par les collaborateurs vers la hiérarchie.

La communication ascendante facilite l'identification des dysfonctionnements de l'organisation et permet aux dirigeants de connaître les besoins de leurs salariés. Dans ce cadre les supports de communication utilisés sont : la boîte à idée, le sondage, voies informelles directes et indirectes, réunions...etc.

Figure 3 : schéma de la communication ascendante



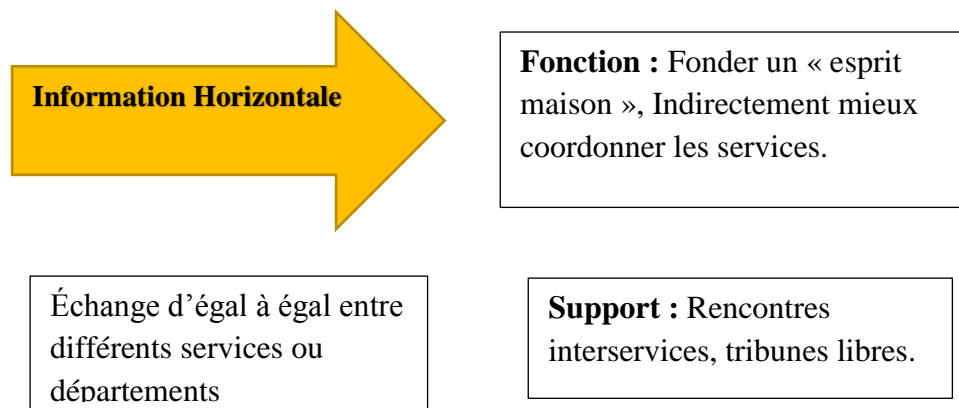
Source : schéma réalisé par nous-même à partir de la définition de la communication ascendante.

1.2.3 La communication horizontale où transversale :

La communication horizontale appelée aussi la communication **de même niveau**, entre collègues, sans liens hiérarchiques significatifs. La communication interne horizontale est la plus appréciée par les collaborateurs.

Cette communication favorise les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise. Elle favorise la coordination du fonctionnement du travail par des échanges internes horizontaux. Dans ce cadre les moyens de communication utilisés sont : les rencontres, les tribunes libres...etc.

Figure 4 : schéma de la communication horizontale.



Source : schéma réalisé par nous-même à partir de la définition de la communication horizontale.

2. Les moyens et les outils de la communication interne :

Les entreprises disposent de supports de communication variés pour échanger avec leurs collaborateurs et les transmettre dans le même temps. Écrite ou orale, papier ou digitale, à chaque entreprise d'établir son plan de communication et de choisir le ou les outils qui lui permettront d'atteindre au mieux ses cibles.

Les outils de communication interne peuvent également comprendre des moyens peu coûteux et simples à mettre en place par la direction ou le service Ressources Humaines. Parmi ces moyens de communication, nous citons les suivants :

2.1 Les moyens écrits et ses outils :

L'écrit a longtemps été le point de focalisation des critiques envers la communication interne. Le public de l'entreprise avait tendance à se répartir entre ceux qui se plaignaient de recevoir trop de documents et ceux qui se plaignaient de ne pas en recevoir assez. Aujourd'hui cette critique s'est déplacée principalement vers les messageries électroniques mais le rôle de l'écrit papier reste important « c'est vrai parce que c'est écrit », même s'il a tendance à ne plus se concrétiser que sous la forme du journal interne.

- **Le journal d'entreprise :** le journal d'entreprise est considéré comme le support le plus privilégié par les entreprises pour la communication interne. Ce moyen a pour objectif d'exposer les évolutions des entreprises au personnel : les activités réalisées par les salariés, les nouvelles embauches, les départs...etc. l'appropriation du journal

d'entreprise par les salariés varie selon leur participation ou non à sa rédaction et aux sujets leurs offrants la possibilité de s'identifier à leur organisation.⁵

- **La revue de presse :** « la revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. »⁶

« La revue de presse consiste à informer les salariés sur les opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique et la continuité entre l'environnement interne et externe de l'entreprise. Il s'agit de regrouper les articles, parus dans la presse quotidienne nationale comme régionale, concernant l'entreprise. Sa périodicité varie selon la taille et les évènements se rattachant à l'entreprise. »⁷

- **Note de service :** le moyen existant dans toutes les entreprises, elle se présente dans toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Elle a pour objectif principal de fixer ou de rappeler les règles de fonctionnement interne. C'est un outil de communication descendante il s'agit d'information et non de créer une interactivité entre l'émetteur et le récepteur.⁸
- **Le panneau d'affichage :** est un moyen de prévenir, de sensibiliser ou d'informer les salariés d'une entreprise. L'affichage répond à une exigence minimale du droit d'expression des salariés dans l'entreprise et à la communication faite par les instances représentatives du personnel.⁹
- **La documentation :** a pour rôle majeur de renseigner les salariés sur les activités de l'entreprise ou de lui donner des informations utiles à l'accomplissement de sa mission. Il y a certaines entreprises qui sont dotées d'une salle de documentation de plaquettes de présentation ou d'un livret d'accueil.¹⁰

⁵ Laetitia Lethielleux op.cit. Page 97

⁶ Nicole d'Almeida, Thierry Libaert op.cit. page43

⁷ Ibid., Page 97 98

⁸ Ibid., Page98

⁹ Laetitia Lethielleux op.cit. Page98

¹⁰ Ibid. Page98

- **La boîte à idée :** « La boîte à idées est l'outil idéal pour mettre le doigt sur des préoccupations collectives sur l'organisation ou le travail. En outre, elle prend en compte l'avis du personnel de l'entreprise. »¹¹

Elle est un moyen qui facilite la communication verticale et pour obtenir les avis du personnel avec confidentialité. Il permet aussi de trouver les solutions des problèmes concrets dans l'entreprise.

2.2 Les moyens oraux et ses outils :

L'échange oral est considéré comme le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat car, il est simple et efficace. La communication orale peut se faire de manière informelle ou l'échange se fait dans les couloirs de l'entreprise ou d'une manière formelle et structurée quand elle concerne les réunions d'information ou de travail, parmi ses outils on trouve :

- **Les réunions :** Rassemblement de certains membres du personnel pour étudier ensemble un problème technique, commercial, organisationnel...ou peut être une occasion pour communiquer la stratégie et les objectifs globaux de l'entreprise. La réunion de travail s'avère être un excellent outil lorsque les points de vue sont divergents et lorsque le problème, par sa complexité, ne peut être résolu par une seule personne.¹²

Les réunions préparées sont une occasion particulièrement propice pour que passent la communication fonctionnelle et la communication interpersonnelle, la cohésion d'une équipe de travail se construit autour des objectifs de l'entreprise ou du service. Optimiser l'efficacité des réunions de travail nécessite une réflexion sur les thèmes suivants :

- Les objectifs, les fonctions des réunions
- Les participants aux réunions et la répartition des rôles
- Les facteurs d'efficacité d'une réunion (animateur, intervenants, élément extérieur, moyens, procédure.....)
- Les types de réunions : de travail, d'information, de recherche, de prise de décision, de fonctionnement, de pilotage

¹¹ <https://gojob.com/entreprise/nos-conseils/management-rh/drh-quels-outils-communication-interne-mettre-en-place> consulte le 21/5/2021 A 14H

¹² Fanelly Nguyen-thanh « la communication : une stratégie au service de l'entreprise » economica France mars 1991 Page 101

- **Le journal téléphoné :** Le journal téléphoné permet à chaque membre de l'entreprise d'écouter des informations sur elle en composant un numéro de téléphone. L'entreprise peut ainsi rapidement informer ses collaborateurs internes en période de crise. Il permet également d'énoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit. Le journal téléphoné ne peut comporter que des annonces brèves. Il permet en outre de cibler un auditoire, thématiquement ou hiérarchiquement, en ne divulguant le numéro qu'à une certaine fraction des collaborateurs internes. Pour être efficace, ce système doit respecter des contraintes de nouveautés, de régularité et de rapidité des informations et ceci de manière attractive grâce à une présentation soignée.¹³
- **Les entretiens :** les salariés disposant d'un entretien individuel annuel qui leur permet de faire les points sur leur mission, leur rôle et leur perspective d'évolution au sein de l'entreprise. Cet entretien est animé par le responsable hiérarchique du salarié. Il permet d'établir une relation entre le salarié et son responsable tout en s'expliquant sur l'année écoulée.

A côté de cet entretien formalisé, il existe les entretiens informels décidé au hasard des rencontres ou des événements de l'entreprise. Ils se déroulent dans un cadre moins conventionnel et sont censés créer une relation de confiance entre les managers et leurs équipes.¹⁴

- **Conférence :** c'est un moyen formel destiné à véhiculer soit des informations très générales, soit des informations techniques destinées à des spécialistes. Elle peut être utilisée pour renforcer l'esprit d'appartenance ou l'esprit d'équipe.¹⁵

2.3 Les moyens audiovisuels et ses outils :

L'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication a développé la circulation des informations dans l'entreprise ; aussi y a toujours une invention de nouveaux outils pour la communication, plus performants. En effet, ces outils transforment non seulement la communication formelle mais aussi la communication informelle. Les TIC, aujourd'hui omniprésents dans la société et devenus outils de communication courants ; permettent aussi les échanges directs entre salariés.

¹³ Nicole D'Almeida, T.Libaert, op.cit. Page50

¹⁴ Laetitia Lethielleux op.cit. Page 98/99

¹⁵ Fanelly Nguyen-thanh, op.cit. Page 103

- **La visioconférence** : Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignés en évitant les déplacements, et reliées entre elles par un système de télécommunication.
- **Le film d'entreprise** : est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Dans ce cadre, il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle et autoporteur c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas des présentations préalables et n'implique pas d'échanges en aval de sa diffusion. Ce type de film est généralement projeté en boucle dans des halls d'accueil et poursuit une double finalité externe-interne.¹⁶

2.4 Les supports électroniques ou les outils technologiques :

- **L'internet** : La création d'un espace internet est souvent réservée à des moyennes voire, grosses structures. En effet c'est un outil technologique coûteux et assez lourd à mettre en place. Néanmoins, il peut se révéler d'une grande aide pour la transmission de contenus informatifs mais également pour mettre en commun des données professionnelles ou des documents officiels. Grâce à des codes d'accès, chacun dispose de son propre espace et peut consulter les informations mises à sa disposition à n'importe quel moment. Pour les structures de moins de 30 employés, de nombreuses applications collaboratives ont été développées sur le web afin de partager des contenus entre collègues et les mettre à jour instantanément: evernote, trello, glip, mindmeister, exo Platform... sur chacune de ces solutions, les données sont stockées dans un cloud. Cette solution peut donc se substituer en partie à un intranet.¹⁷
- **L'intranet** : utilisant les technologies de l'internet (tels les liens hypertexte, les moteurs de recherches et les courriers électroniques) l'intranet permet, à moindre cout et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, d'images et de sons entre les membres d'une même entreprise, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Ce réseau interne a des multiples applications. Il permet d'échanger du courrier direct, des fichiers de diffuser des annuaires, des guides de procédures, le compte rendu du comité d'entreprise, le journal interne et autres communiqués des presses, D'accéder à des

¹⁶ D'Almeida Nicole, Thierry libaert op.cit. Page 74

¹⁷ <https://gojob.com/entreprise/nos-conseils/management-rh/drh-quels-outils-communication-interne-mettre-en-place> consulte le 21/5/2021 A 14H.

bases de données, de participer à des groupes de travail Tous cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.¹⁸

- **Les messageries électroniques** : elles permettant d’adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés.
- **Le réseau social d’entreprise** : est un outil collaboratif qui s’inscrit dans la continuité de l’intranet en permettant à chaque employé de disposer d’un profil. Il peut en effet être un moyen supplémentaire d’échanger de manière instantanée. Les réseaux sociaux d’entreprise tels que workplace by facebook, yammer ou encore joincube et bluekiwi permettent à la fois d’améliorer la communication interne lorsque les collaborateurs sont disséminés, mais aussi de favoriser le travail d’équipe et de fédérer le personnel grâce à une communication moins formelle et plus conviviale.

3. Fonctions, objectifs et obstacles de la communication interne :

3.1 Les fonctions de la communication interne :

La communication interne favorise la compréhension, la circulation et peut devenir une condition de la cohésion. Les explications fournies peuvent faciliter une meilleure compréhension et rendre la décision plus acceptable.

Tableau 1 : les fonctions de la communication interne

Communication interne et compréhension	Communication interne et circulation	Communication interne et cohésion
La communication d’information sert de support à la performance individuelle. Tout homme a besoin de comprendre la nature de l’activité qui lui est confiée, de replacer cette activité dans le cadre élargi de l’organisation au sein de laquelle il travaille.	Communiquer, c’est aussi faire circuler l’information. les outils et les supports de cette circulation une préoccupation permanente des dirigeants qui ont souvent l’impression que leur action n’est pas suffisamment connue des salariés	Les communications ne sont pas la simple juxtaposition d’informations. Elle suppose un détour par les besoins et les capacités de compréhension de ceux à qui elle s’adresse. Pour assurer son identité, l’organisation doit créer un ensemble cohérent de signes et de symboles susceptibles de faciliter un langage commun.

Source : Laetitia Lethielleux, op.cit, page 97

¹⁸ <https://gojob.com/entreprise/nos-conseils/management-rh/drh-quels-outils-communication-interne-mettre-en-place> consulte le 21/5/2021 à 20:30H.

3.2 Les objectifs de la communication interne :

Le principal objectif de la communication interne est de diffuser les informations nécessaires dont ils ont besoin dans l'organisation. De cet objectif principal découlent d'autres objectifs ¹⁹ :

A. Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise :

Grace aux mécanismes de la communication interne, les acteurs de l'entreprise sont informés sur les projets économiques, sociaux et culturels de leur organisation. Ce rôle de la communication interne offre la possibilité à chacun de définir avec précision son domaine d'intervention et de répondre au besoin de cohésion globale propre à chaque organisation. La communication interne permet de diffuser auprès de tous les salariés la stratégie globale de l'entreprise et d'en assurer sa compréhension.

B. Accompagner le management :

Le mode de communication mis en place est fonction du modèle organisationnel :

- **Pour les organisations tayloriennes** : où les rôles et les tâches sont décomposés, la communication interne est quasi absente ;
- **Dans le cadre des organisations pyramidales** : la communication est essentiellement ascendante car dictée par l'importance du lien hiérarchique ;
- **Au sein des organisations en réseau** : les canaux de la communication interne sont multipliés et transversaux, correspondant aux besoins du management par projet. Le lien hiérarchique est aplani et le management se veut plus participatif.

C. Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes :

La communication interne favorise le développement de la culture d'entreprise et la diffusion de valeurs communes. Elle offre aux services des ressources humaines un support de diffusion des valeurs de l'entreprise et contribuer, par là même, à l'intégration des nouvelles personnes embauchées.

3.3 Les obstacles de la communication interne :

Christine Donjean et Eric Cobut, ont cité les différents obstacles que la communication interne peut évoquer, comme suite ²⁰ :

¹⁹Laetitia Lethielleux op.cit. Page 95-96.

²⁰ Eric cobut, Christine Donjean « la communication interne » Edi pro 2^{ème} édition Belgique, 2015, page 26.

✓ **La résistance à communiquer parmi les cadres :**

L'information reste bloquée au sein de la chaîne hiérarchique, parmi les sources de blocage figure notamment, le manque d'implication des responsables dans leur mission de communication, on impute cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'informations dans le cadre de jeux de pouvoir ou à des problèmes de leadership.

✓ **Le paradoxe de la communication :**

Il n'est pas rare que la communication engendre des contradictions, tel est le cas, lorsqu'au nom de la transparence, les parties prenantes réclament une multiplication de l'information. L'infobésité (surcharge informationnelle) qui, la plupart du temps, en résulte conduit paradoxalement à de la sous-information. Ou encore, lorsque ces mêmes parties prenantes exigent de l'organisation qu'elle communique et en même temps se montrent méfiantes à l'égard de son discours.

✓ **Le coût de la communication interne :**

En période de restriction budgétaire, force est de constater que la communication est un domaine d'activités où statistiquement les mesures d'économie se font ressentir en premier lieu.

✓ **La « déspecialisation » de la communication interne :**

Contrairement aux métiers d'ingénieur, de médecine, de juriste... celui de communicateur n'exige pas dans les représentations collectives, d'expertise particulière.

Ce sentiment se marque d'autant plus fort de nos jours, que l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, permet à tout le monde d'accéder aux outils de communication. La production de la communication n'est plus dans les seules mains des communicateurs professionnels. Elle est diluée au sein de l'organisation, devenant acteurs, les collaborateurs s'immiscent dorénavant dans le processus de communication, parfois de manière contre-productive.

✓ **L'évaluation est le talon d'Achille de la communication interne :**

Un des défis de la communication interne est de prouver son efficacité, la plupart du temps ses résultats ne sont pas directement visibles et observables, ce qui rend la tâche difficile pour les communicateurs lorsqu'ils défendent leur bilan et négocient leurs budgets avec le management.

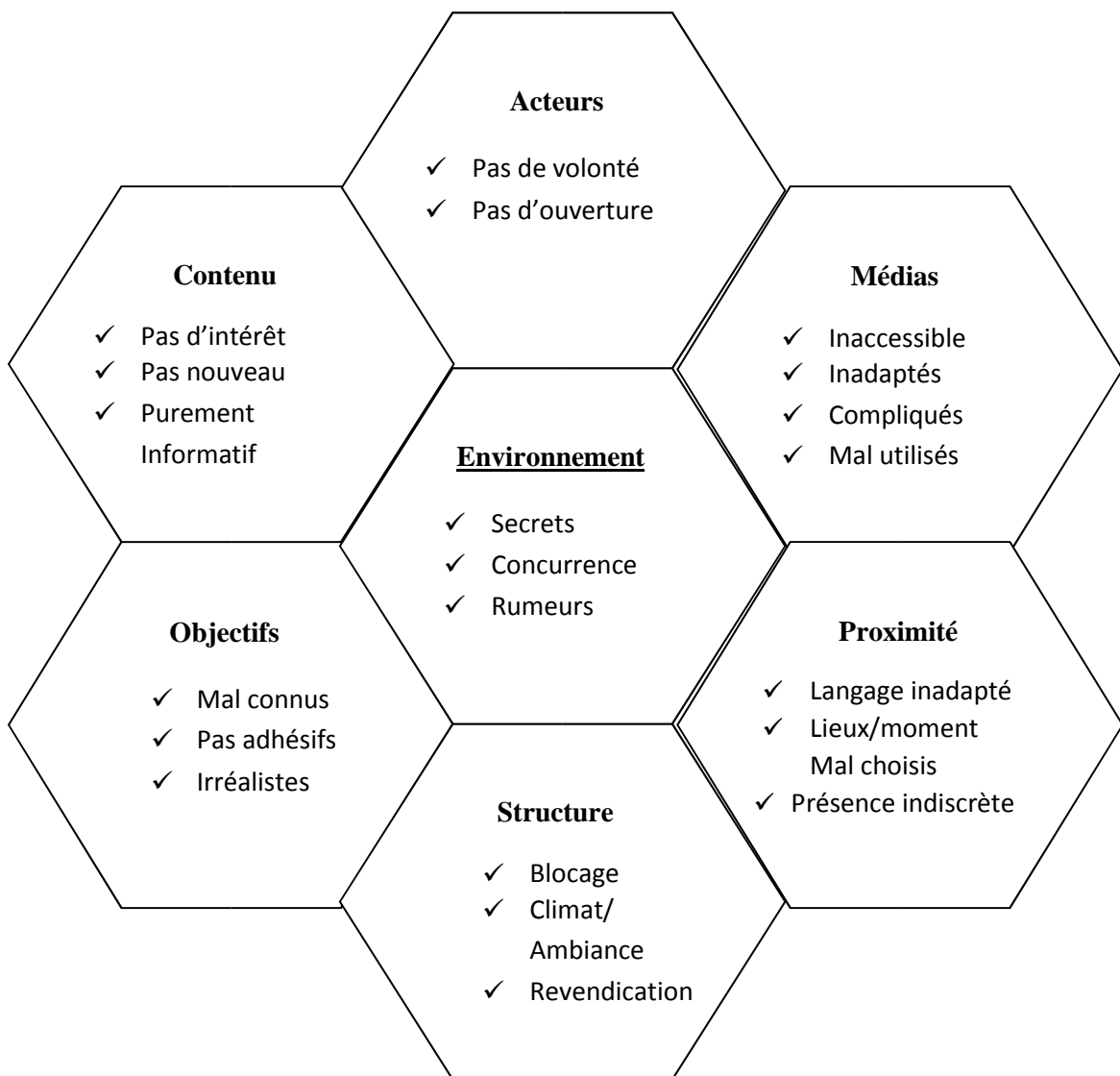
✓ **Le décalage entre le message et la réalité du terrain :**

Plus grande est la distance entre le top management et la ligne hiérarchique, plus les risques de distorsion, de contradiction et d'inadéquation des messages aux attentes des parties prenantes sont nombreux.

✓ **Une combinaison de causes :**

A côté de ces causes, existent bien d'autres obstacles dont la combinaison peut devenir source de dysfonctionnements. Les sept catégories de facteurs pouvant freiner la communication interne sont représentés dans la figure n°5:

Figure 5 : les facteurs pouvant freiner la communication interne



Source : Donjean Christine et Cobut Eric, op.cit, P. 29.

Section 02 : la communication interne et la GRH

Dans cette section nous allons présenter la place de la communication interne dans l'organisation ainsi que son lien avec la GRH avant d'aborder la stratégie et le plan de communication interne.

1. La place de la communication interne dans l'organisation

La communication interne et son mode d'organisation dépend de l'état d'esprit dominant dans la structure et des objectifs généraux qui lui sont attribués. Pour atteindre certains objectifs on a souvent recours à des moyens qui dépassent le cadre strict de la communication interne, il s'agit en particulier des relations publiques et de la formation²¹.

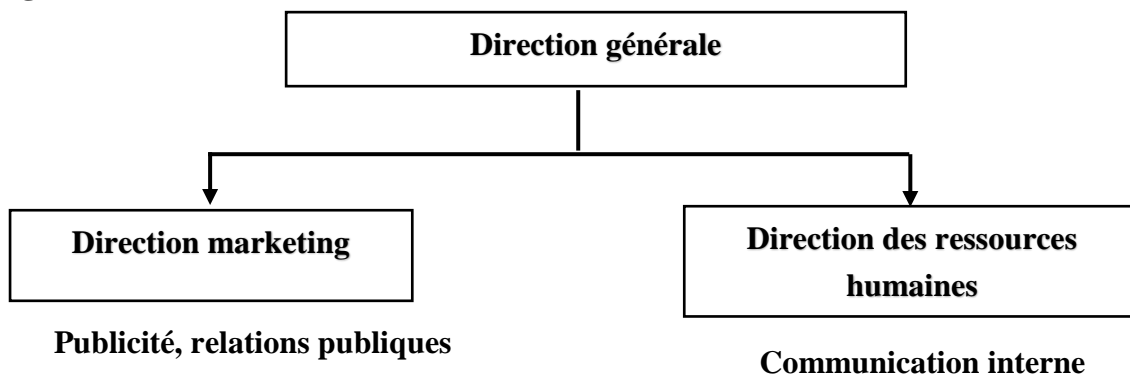
1.1 Existence et rattachement des services de communication interne :

La communication interne existe dans toutes les entreprises, même si elle n'est pas toujours organisée en tant que telle et si elle se limite trop souvent au système d'information opérationnel et légal. Lorsqu'elle est organisée (directions ou services), elle trouve une place différente selon les entreprises. Cette place dépend de l'importance relative accordée à chacune de ses fonctions.

1.1.1 La place de la communication interne dans l'entreprise

La communication interne peut être placée dans trois situations, comme suite²²

Figure 6 : la subordination au domaine social



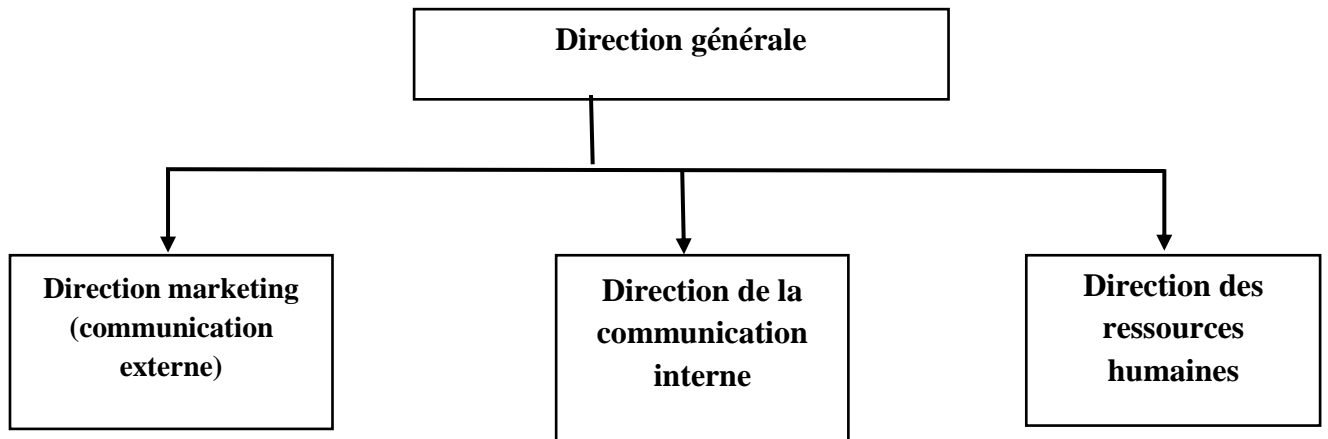
Source : Pierre MOUANDJO B. LEWIS, Patrice MBIANDA, op.cit. page 303.

²¹ Pierre Moundjo B. Lewis, Patrice Mbianda « théorie et pratique de la communication » Paris 2010 p. 303.

²² Ibid. p. 303

D'après la figure n° 6, la communication interne est rattachée à la DRH. Parce que la DRH est probablement la plus proche de la direction générale, elle est la source et l'émetteur de toutes les informations administratives et sociales.

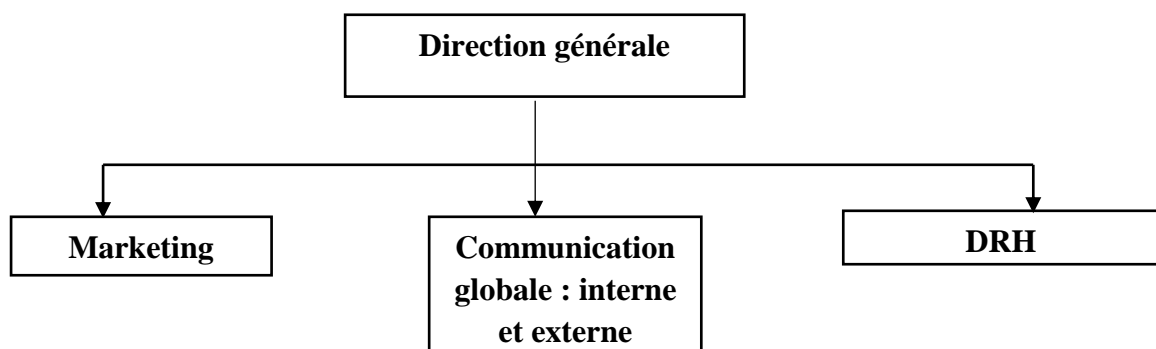
Figure n° 7 : la spécialisation et l'autonomie



Source : Pierre Mouandjo B. Lewis, Patrice Mbianda, op.cit. Page 303.

D'après la figure n°7, le rattachement de la communication interne est à une direction spécialisée et autonome dans le domaine car l'entreprise dispose d'un département communication interne et son responsable est toujours disponible et réactif à des moments d'urgence, et il est capable à faire passer des messages parfois difficiles.

Figure n° 8 : L'intégration



Source : Pierre Moundjo b. Lewis, Patrice Mbianda, op.cit. page 303.

D'après la figure n°8 la communication interne Est intégrée dans une seule direction avec la communication externe. Il s'agit de la direction de la communication globale, directement rattachée à la direction générale. Un tel rattachement permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise.

1.2 Les relations publiques internes :

Les relations publiques internes permettent d'améliorer les relations du personnel à l'intérieur du service public ou organisation. Elles contribuent à créer un meilleur climat social, elles facilitent les relations entre la hiérarchie et le personnel d'exécution, elles permettent aux personnes de mieux se connaître et de mieux s'apprécier. Ce faisant, elles contribuent à fédérer le personnel, à le responsabiliser et à le motiver. Tous les moyens qui permettent de développer la convivialité et les relations de sympathie peuvent être pris en compte. Les journées portes ouvertes destinées à l'ensemble du personnel et aux membres de leur famille permettent de mieux connaître l'ensemble des activités et des services de l'organisation²³ :

- a) **L'organisation d'un évènement** : l'ensemble du personnel (et éventuellement les membres de leur famille) peut être invité à une manifestation à l'occasion d'un fait important (anniversaire, inauguration, fête de calendrier, fusion etc.). C'est l'occasion de se retrouver alors dans une ambiance de fête et souder les relations. C'est aussi pour la direction un excellent moyen pour dynamiser ses troupes. L'arbre de Noël, le tournoi sportif font parties des moyens les plus utilisés.
- b) **Le voyage d'étude ou réflexion** : tout ou partie du personnel (généralement les cadres ou les commerciaux) est convié à un voyage dans un lieu valorisant afin d'enrichir ses connaissances et réflexions, dans une ambiance conviviale et stimulante.
- c) **Les cadeaux d'entreprises** : à l'occasion d'un fait important (annonce de bons résultats, fête du calendrier, anniversaire, etc.), le personnel peut se voir offrir un cadeau, signe de reconnaissance.
- d) **Les petits déjeuners conviviaux** : le chef d'entreprise invite à tour de rôle l'ensemble du personnel d'un service à prendre le petit déjeuner avec lui. C'est l'occasion d'échanges directs, informels et enrichissants, c'est aussi une manière de manifester une certaine reconnaissance pour un personnel d'exécution peu ou pas valorisé.

1.3 La formation :

La formation de tout ou partie du personnel, même si elle n'est pas à proprement parlé un outil de communication est souvent utilisée pour permettre au personnel d'améliorer sa manière de communiquer à l'interne mais aussi à l'externe. C'est le cas lorsque le personnel est en contact avec la clientèle, il doit véhiculer la même image que celle qui est exprimée dans la signature

²³ Pierre Moundjo b. Lewis, Patrice Mbianda op.cit. Page 304

institutionnelle de l'entreprise. Pour y parvenir le personnel doit être sensibilisé à l'importance de la cohérence entre les déclarations et les actes. Une formation peut s'avérer nécessaire pour lui apprendre le comportement souhaité.²⁴

2. Le lien entre la communication interne et la GRH

La gestion des ressources humaines est l'un des éléments les plus importants lorsqu'il s'agit de garantir le bon développement d'une entreprise. Effectivement, une bonne gestion du personnel permet entre autres d'optimiser la productivité, ce qui peut être déterminant pour la bonne marche des activités de l'organisation. De ce fait, chaque DRH et responsable des ressources humaines, ils doivent formuler une stratégie efficace pour s'assurer du bien-être des salariés et surtout d'établir des conditions de travail adéquates. Toutefois, pour pouvoir faire cela, il est utile de prendre en compte plusieurs facteurs, notamment le fait de mettre en place un bon système de communication interne, car sans cela, il est difficile de connaître les besoins et les attentes des salariés.²⁵

Deux pratiques courantes de GRH peuvent illustrer ce lien : le recrutement et les procédures d'augmentation de salaire :

2.1 Recrutement, augmentation et communication :

Le processus de recrutement, un moment intense de communication durant lequel l'employeur, à travers sa communication construit son image auprès des jeunes. Le recrutement se traduit non seulement par un contrat de travail, mais aussi par un « contrat psychologique », grâce auquel le nouveau salarié reçoit des promesses de l'employeur, mais surtout le degré de leur réalisation, contribueront à créer un niveau de confiance qui sera ensuite appliqué à d'autres sujets abordés en communication interne. Il est probable qu'il y aura des difficultés de recrutement pour certaines spécialités ou pour certaines industries, par exemple, dans le secteur de la construction. Pour DRH, recruter des jeunes mieux payés que leurs aînés avec des qualifications comparables est un problème d'égalité insoluble. Les entreprises avec une culture forte et des moyens de communication internes et externes qui peuvent les exposer s'en sortent mieux.²⁶

²⁴ Pierre moundjo b. lewis, patrice mbianda op.cit. Page 304.

²⁵ R Wastphalen H (2001). « Communicator, guide de la communication d'entreprise ». DUNOD, 3ème Ed.

²⁶ Jean-MARC DéCAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER op.cit. Page 25/26

Des procédures d'augmentations ou de promotions auxquelles les salariés attachent une grande importance et qui s'accompagnent d'une intense communication, si les promotions sont contraires aux principes de management de la communication interne et aux valeurs de la culture, les futurs messages de communication interne perdront de leur efficacité : les décisions de GRH sont toujours analysées en recherchant la cohérence avec les valeurs ou les règles de l'entreprise sur ce sujet.

Quand la communication et la GRH crée du lien, il ne s'agit pas uniquement de lien structurel fonctionnel ou hiérarchique avec la DRH il s'agit avant tout d'un lien social.

3. La stratégie et le plan de communication interne :

3.1 La stratégie de communication interne :

La stratégie de communication est l'art de choisir et de combiner les moyens dans le temps et dans l'espace pour atteindre l'objectif fixé, en distingue deux niveaux²⁷ :

3.1.1 Le niveau organisationnel :

A ce niveau, l'objectif de la stratégie de communication est de faire connaître la politique générale de l'organisation ainsi que la politique de communication s'y référant. Plus précisément au niveau organisationnel, la stratégie de communication visera à développer un angle d'attaque permettant d'atteindre l'objectif de prise de connaissance, d'assimilation et d'adhésion de la politique organisationnelle et communicationnelle de l'organisation auprès de ses parties prenantes (stakeholders). En fonction de cette stratégie, un plan global de communication reprendra une série d'actions à entreprendre.

3.1.2 Le niveau ad hoc (direction, services, projets...) :

Les stratégies et les plans auront pour objectif de communiquer sur un projet ou un objectif opérationnel précis au sein de l'organisation. La stratégie et le plan seront, bien entendu, développés dans le respect de la politique et de la stratégie de communication de l'organisation.

²⁷Eric Cobut, Christine Donjean « La communication interne » Edi pro 2^{ème} édition Belgique, 2015, Page 36

3.2 Le plan de communication interne :

3.2.1 Définition d'un plan de communication :

Tous simplement le plan de communication permet d'établir, étape par étape les stratégies à mettre en place une communication efficace.

La communication interne, comme toute communication de l'entreprise, doit être conçue dans le cadre d'un plan et non pas réalisé au coup par coup chaque fois qu'une question concrète se pose. Elle doit d'autre part être cohérente avec l'ensemble des communications par cette entreprise²⁸.

3.2.2 Les différentes étapes de la détermination d'un plan de communication interne :

Le plan de communication interne se décompose en dix étapes²⁹ :

- *Etape 01 : Déterminer le champ d'action*

Le communicateur, en charge du projet examine le cadre de la mission confiée par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, les effets recherchés, les moyens alloués, les contraintes.

- *Etape 02 : Constituer un groupe de pilotage*

En fonction de l'ampleur du plan de communication interne, le communicateur met en place un groupe de pilotage chargé de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan de communication. La composition de ce groupe varie selon la nature du projet de communication, il peut comprendre outre les responsables de communication les acteurs suivants :

- ✓ Un responsable de management
- ✓ Un représentant de la DRH en raison souvent des implications sur le personnel
- ✓ Des experts de la thématique traitée

Selon le contexte et pour des motifs d'opportunité, il peut être envisagé d'y associer des représentants syndicaux, leur rôle ultérieur en tant qu'élément adjuvant peut justifier leur intervention dans la préparation de la communication.

²⁸ Jean-MARC DéCAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER « la communication interne » DUNOD 2^{ème} édition, Belgique, Janvier 2012, page 72.

²⁹ Eric Cobut, Chritine Donjean, op cite Page 40.

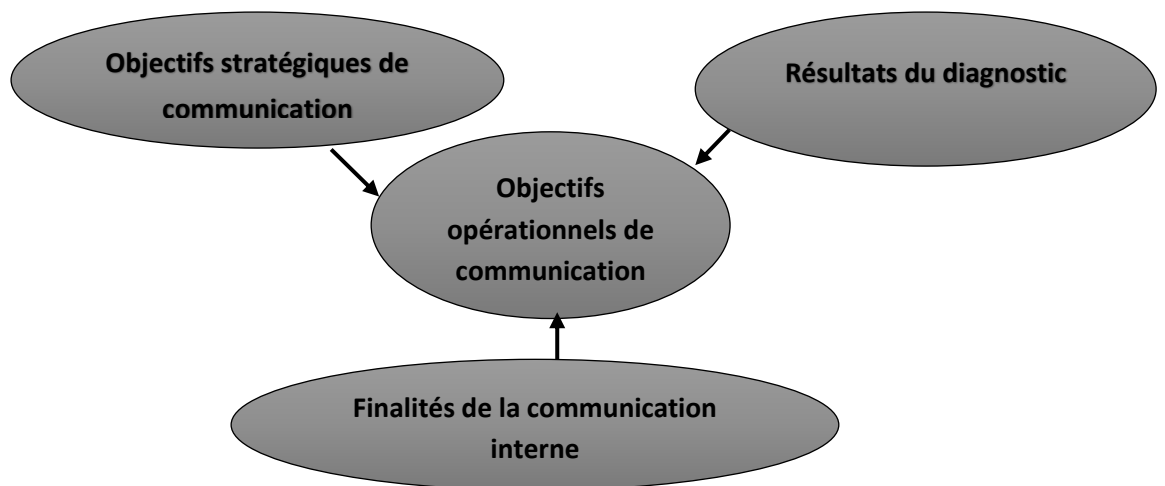
- *Etape 03 : Etablir le diagnostic*

A ce stade, il s'agit d'identifier les risques, les enjeux, les facteurs de résistance au niveau des publics visés ainsi que leurs attentes. Parmi les outils utilisés pour effectuer le diagnostic, l'interview, l'enquête par questionnaire, le focus groupe, l'observation.

- *Etape 04 : Déterminer les objectifs*

Les objectifs opérationnels de communication interne sont déterminés à partir des objectifs stratégiques de communication, des résultats du diagnostic obtenu lors de l'étape 03 ainsi que des finalités recherchées.

Figure 9 : Les objectifs opérationnels de communication



Source : Eric Cobut, Chritin Donjean, op.cit., page 41

Les objectifs opérationnels de communication interne peuvent être de plusieurs natures, représenté dans le tableau n°2 :

Tableau n° 2 : les natures des objectifs de la communication interne

<i>TYPES D'OBJECTIFS</i>	<i>SIGNIFICATION</i>
Information	Faire connaître une mesure, une directive (ex : expliquer la législation sur le bien-être ...)
Action	Amener les collaborateurs à adopter un comportement (ex : mener une campagne visant à éteindre les lumières en quittant le bureau ...)
Rectification	Démentir une rumeur sur un sujet
Compréhension	Expliquer la motivation d'une décision
Attention / intérêt	Susciter l'intérêt des collaborateurs sur une problématique particulière
Adhésion	Susciter l'approbation, obtenir l'adhésion des collaborateurs sur les valeurs de l'organisation
Sensibilisation	Sensibiliser, convaincre, motiver les collaborateurs par rapport à une thématique

Source : Eric Cobut, Christine Donjean, op.cit page 42

- ***Etape 05 : identifier les publics cibles***

Pour chaque objectif, un ou plusieurs public(s) est ainsi (sont) identifié(s). Les publics visés sont généralement, les collaborateurs dans leur ensemble ou répartis par services ou par fonctions. Par ailleurs, les organisations syndicales constituent un autre public interne. En raison de leur influence vis-à-vis d'une partie importante des collaborateurs, elles méritent une attention particulière.

- ***Etape 06 : définir le message***

En fonction des objectifs retenus, le communicateur définit les idées maitresses du message à véhiculer vers les publics-cibles. L'identification de ces idées va contribuer tout au long du processus de communication, à décliner un message cohérent, continu, conforme aux effets recherchés, objectif et réaliste. A cet égard, Simon Sinek attire l'attention sur le fait que si dans leur communication les personnes et les entreprises savent ce qu'elles font (le quoi) certaines savent comment, mais très peu savent le pourquoi. Par le pourquoi, on ne parle pas du profit mais du but, de la cause ou de la croyance. C'est le pourquoi qui fait agir. Autrement dit, si le message porte toujours sur le « quoi », il néglige souvent le « pourquoi ».

- ***Etape 07 : identifier les stratégies***

La stratégie à mettre en œuvre varie en fonction des objectifs fixés, des caractéristiques des publics visés ainsi que du contexte, de sorte qu'il faille plutôt parler de stratégies plurielles. Ainsi pour une même problématique l'approche communicationnelle peut être différente selon qu'il s'agit des cadres, des salariés ou d'autres catégories de personnel même si le contenu reste identique. Dans la communication, le moment (quand ?) est aussi un facteur déterminant, lorsqu'une décision importante concernant la vie de l'organisation est prise ou qu'un évènement d'une certaine ampleur intervient et qui a un impact direct sur les collaborateurs, le moment auquel la communication aura lieu, fera que celle-ci sera plus au moins bien reçue. En informant très tôt et de manière continue les collaborateurs sur la conduite d'un projet ou d'une réorganisation de leur entreprise ou d'un département, la probabilité de faire accepter la décision ainsi que sa mise en œuvre s'en trouve grandement facilitée.

- ***Etape 08 : Décider des actions et choisir les canaux de communication***

A ce stade, le communicateur décide des actions concrètes à mener et des vecteurs à utiliser. Pour ce faire, sa décision se fonde sur différents critères dont voici un aperçu non exhaustif :

Tableau n° 3 : les critères des actions et vecteurs menés par le communicateur

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

Source : cité par cobut et lambotte, « la communication interne », 2011, p120

- **Etape 09 : élaborer le tableau de bord**

Une fois que les actions ont été décidées, celles-ci sont mises en œuvre. Pour assurer le suivi de ces actions, le communicateur les intègre dans un tableau de bord qui peut se présenter comme suit :

Tableau n° 4 : Le tableau de bord.

Pourquoi ?	Public ciblé (pour qui ?)	Description des actions de communication (quoi ?)	Personne(s) ou service(s) chargé(s) de l'application (qui ?)	Degré de priorité	Date de début et de fin de la réalisation (quand ?)	Suivi de la mise en œuvre de la mesure, tâche à réaliser, problèmes rencontrés, solutions envisagé (Comment ?)	Moyens nécessaires (budget, personnel a réalisation)	Indicateur dévaluation

Source : cité par cobut et lambotte, « la communication interne », 2011, p120

- *Étape 10 : évaluer le plan de communication*

L'évaluation poursuit un double objectif : vérifier dans quelle mesure le plan d'action se déroule conformément aux prévisions et mesurer les effets obtenus. Pour vérifier la conformité du plan d'action aux objectifs, deux types d'indicateurs peuvent être utilisés :

- ❖ Les indicateurs de processus (Throughput)
(Ex : le temps mis pour qu'un message parvienne au public ciblé)
- ❖ Les indicateurs de prestations (Output)
(Ex : le nombre de messages diffusés vers un public particulier durant une certaine période)

Pour mesurer les effets produits tant durant la mise en œuvre du plan d'action qu'à l'issue de celui-ci, des indicateurs d'effets ou d'Outcome sont utilisés. On distingue ainsi :

- ❖ Les indicateurs de résultats : ils renseignent sur le changement de comportement du public visé suite aux prestations (Ex : le pourcentage de membres du personnel qui, à l'issue d'une campagne de sensibilisation sur la vaccination contre la grippe, se sont fait vaccinés)
- ❖ Les indicateurs de satisfaction : ils sondent l'opinion du public ciblé par rapport aux actions réalisées (Ex : le pourcentage de membres du personnel qui, à l'issue d'une campagne d'information, sont satisfaits de la réglementation en matière de prévention du stress).

Conclusion :

La communication interne doit être placée au centre de chaque organisation. C'est une stratégie de création de richesses par les Hommes au sein d'une entreprise.

D'après ce chapitre nous concluons que la communication interne est un mécanisme de collecte et de diffusion de l'information, un instrument de gestion des ressources humaines et un outil de mobilisation et de motivation du personnel par les managers de l'entreprise, elle est la composante d'un système global d'organisation.

CHAPITRE II

La communication interne comme un facteur de motivation

Introduction :

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. Pourtant, la motivation est un phénomène complexe. Il semblait donc utile, dans ce chapitre, de s'intéresser à la motivation et ses caractéristiques, à ses sources et aux théories de la motivation. Il s'agit surtout dans ce chapitre de connaître comment la communication interne contribue à la motivation du personnel.

Section 01 : La motivation au travail

Le concept de motivation au travail a trouvé sa place parmi les théories de la psychologie industrielle et du management au cours de la première moitié XX^e siècle. Il a immédiatement été intégré parmi les outils, les techniques et les méthodes de gestion. Il a par ailleurs trouvé son public d'adeptes et d'opposants.

1. Définitions et caractéristiques de la motivation :

1.1 Définitions de motivation :

Selon VALLE RAND et THILL « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et / ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »³⁰

Selon ROUSSEL « la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ». ³¹

1.2 Les caractéristiques de la motivation :

Les caractéristiques de la motivation au travail sont distinguées comme suite :³²

- a. **Le déclenchement du comportement** : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).

³⁰ Cite par Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe « Comportement organisationnel théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel » volume 3 Belgique 2009 Page 166

³¹ Ibid., page 166

³² Ibid. page, 166/167.

- b. La direction du comportement :** la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.
- c. L'intensité du comportement :** la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts.
- d. La persistance du comportement :** la motivation incite 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

2. Les sources de motivation :

Les sources de motivation font référence à la relation entre la motivation et les activités de la G.R.H.³³

2.1 Motivation par la rémunération :

La rémunération est l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés dans l'entreprise, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'entreprise. En effet, la rémunération peut selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de comportements ; entre autres, la rémunération peut influencer l'attraction (l'acquisition des ressources humaines désirées), la rétention (la conservation des ressources humaines désirées), la performance au travail (la motivation et la mobilisation), la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences.

La rémunération contribue à la motivation au travail de façon à :

- Fournir aux employés des salaires qui leur permettent de s'engager complètement dans le projet de l'entreprise.
- Encourager les employés à produire plus à travers des primes de rendement.

³³ Belgoum Farid, Benbayer Habib, [Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise étude de cas de la CAAR.](#), Revue d'économie et de management, Consulté le 9 juin 2021 à 11 heure.

- Récompenser les compétences réelles selon le mérite et l'ancienneté (justice organisationnelle)
- Assurer la vie professionnelle (avantages sociaux : assurance, retraite ...), ce qui pousse le salarié à travailler sans inquiétude à leur avenir).

2.2 Motivation par les conditions de travail :

Les conditions de travail constituent un facteur de la motivation, dans la mesure où, la productivité se dégrade, parfois de manière notable quand le contexte connaît des températures excessives, le vacarme, un éclairage trop fort ou trop faible, des radiations et la pollution atmosphérique en constituent quelques exemples de conditions de travail qui peuvent générer du stress chez le salarié.

En revanche, la technologie avancée est extrêmement bénéfique pour l'entreprise en général et pour les nombreuses personnes en particulier, par exemple les ordinateurs ont baissé les obstacles entravant l'accès à de nombreux emplois stressants, allant de la comptabilité à la programmation, en permettant de les mener à bien à n'importe quel moment.

Donc, l'entreprise qui vise à motiver ses salariés est celle, qui cherche à offrir et améliorer les moyens qui accompagnent l'exécution des tâches exigées, ce qui augmente le degré de motivation au travail et le volume des efforts fournis par les employés.

2.3 Motivation par la responsabilité :

Tout employé dans l'entreprise qui occupe une responsabilité doit nécessairement indiquer son rôle et déterminer ses devoirs et les limites de ses relations. Pour être motivante, la responsabilité doit convenir aux capacités de l'employé, en assurant l'existence des aspects suivants :

- a) Adéquation compétences/exigences :** les compétences sont l'ensemble de savoir-faire et savoir être cumulés tout au long de la carrière professionnelle et qui permettent à l'employé d'assumer des responsabilités de plus en plus importantes. La compétence est une clé de motivation, si l'employée a réussi à accomplir ses tâches et ses objectifs.
- b) Le volume des tâches :** le volume des tâches qui ne prend que les capacités lors de sa détermination, lasse l'employé, et le rend moins rentable, donc moins motivé.

2.4 Motivation par l'évolution de carrière professionnelle :

La carrière professionnelle est considérée comme un facteur attractif dans l'entreprise. Pour cette raison, on voit souvent dans les annonces de recrutement, l'expression de carrière évolutive, afin d'exprimer les avantages offerts aux nouveaux candidats. La carrière professionnelle évolutive est celle qu'implique :

- a) La formation :** La formation est le processus qui permet à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient. Ce qui lui permet d'exécuter son travail facilement, augmenter le volume du savoir-faire et minimiser le stress qui peut être introduit dans le processus d'exécution. La formation fait installer la confiance au salarié et offre la possibilité de promotion, grâce, à la performance engendrée suite aux actions centrées sur ses points faibles.
- b) La promotion :** La promotion est l'état d'avancement des employés dans l'entreprise en fonction de l'ancienneté et le mérite. C'est une source très importante de motivation, puisqu'elle pousse les employés à travailler de manière performante pour évoluer à l'échelle professionnelle. Donc, l'entreprise doit offrir la chance de promouvoir tous les membres, sans élimination pour les motiver d'une part et les mobiliser vers la réalisation de ses objectifs d'autre part.

2.5 Les objectifs de l'employé :

L'existence d'objectifs se traduit par l'intérêt porté à l'échelle personnelle (par exemple : promotion, formation ...) dont elles permettent d'améliorer la qualité des objectifs de l'entreprise elle-même. Dans ce contexte, les dirigeants devraient distribuer des questionnaires aux membres de l'entreprise pour identifier leurs besoins et leurs objectifs afin de les promouvoir, cette notion de motivation fait référence à la théorie de la direction par objectif (DPO).

3. Les théories de la motivation au travail :

La motivation n'a pas toujours intéressé les managers des entreprises. Par des premières tentatives d'organisation scientifique du travail (OST), F.W.Taylor postule que les individus sont toujours motivés par l'objectif de gagner leur vie. Les auteurs classiques considèrent l'homme comme une simple main d'œuvre qui exécute son travail. À la même époque apparaît la notion de motivation au travail, au sein d'un courant de recherche, nommé par la suite l'école des relations humaines. Elle a centré son analyse sur les relations entre les individus et leur

motivation, Pour Elton Mayo l'argent n'était pas le seul facteur de motivation des hommes, mais c'était le sentiment de considération et de reconnaissance dont elles faisaient l'objet.

Depuis, de multiples théories de la motivation ont vu le jour. Elles peuvent être classées en théories de contenu et en théories de processus.

3.1 Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

➤ La théorie des besoins d'Abraham Maslow :

Le modèle hiérarchique des besoins, d'Abraham Maslow est sûrement le plus connu dans le monde. En fait, Maslow ne s'est intéressé à la motivation au travail qu'à la fin de sa carrière, et ce sont, en réalité des psychologues du travail qui ont appliqué ses propositions théoriques aux problèmes de motivation dans les organisations. Les propos de Maslow étaient de montrer que la trame de toute vie humaine est constituée de nouvelles satisfactions concernant ceux de nos besoins non exaucés. En d'autres termes, l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tout être humains et qui sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux. L'originalité du modèle de Maslow concerne la manière dont il présente les liens qui existeraient entre ces différents besoins sous la forme d'une pyramide. A la base des besoins physiologiques ensuite les besoins de sécurité qui sont les besoins fondamentaux puis les besoins sociaux (estime de soi, appartenance et l'autoréalisation).³⁴

Maslow distingue cinq groupes de besoins :³⁵

A. Besoins physiologiques : Ces besoins sont ceux qui sont nécessaires à la survie d'une personne. Ils sont obligatoires car boire, manger, respirer, dormir, ... sont indispensables. Ces sont donc des besoins/produits reliés au fonctionnement du corps humain.

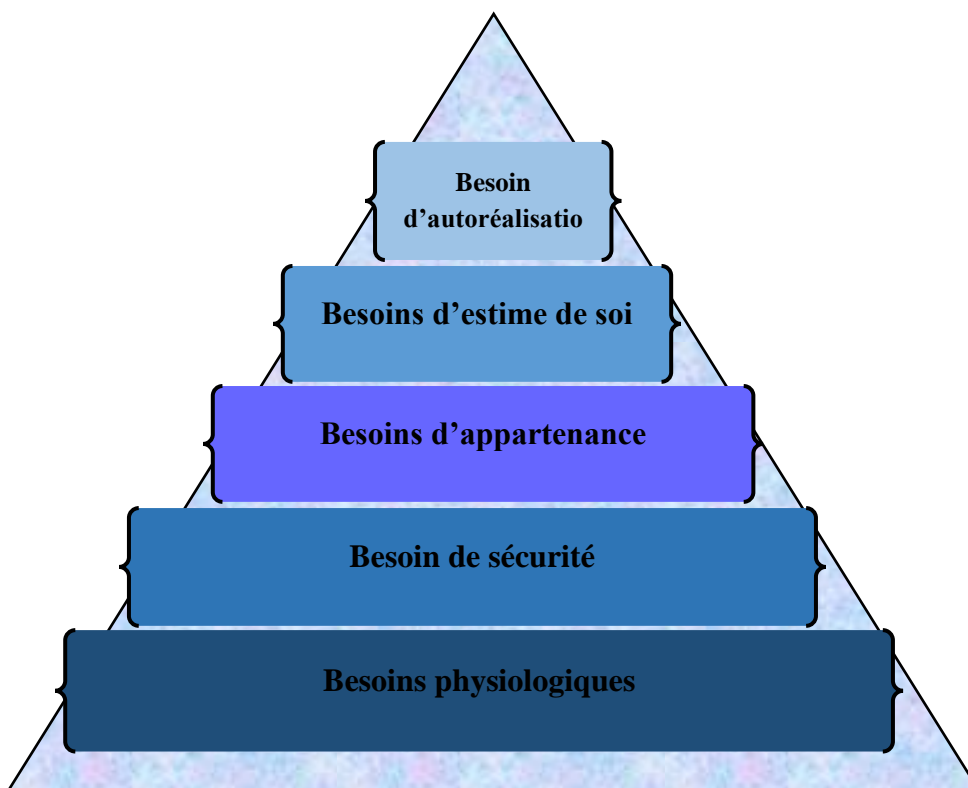
B. Besoin de sécurité : C'est un besoin de se protéger contre les agressions d'ordre physique, psychologique et économique. Se sentir en sécurité et maîtriser les choses. Il s'agit de la sécurité des revenus ou ressources, de la stabilité familiale, de la santé,

³⁴ Claude Levy-Leboyer, «la motivation dans les entreprises, modèles, stratégies » Edition d'organisation paris juillet 2003 Page 38/39.

³⁵ Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, op-cite, page 173.

- C. Besoins d'appartenance** : Besoin d'être aimé par les autres, d'être accepté et d'appartenir à un groupe. C'est la peur de la solitude qui apparaît et donc les personnes veulent avoir un statut, être une composante d'un groupe.
- D. Besoins d'estime de soi** : C'est le sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur. Le besoin de se faire respecter et d'être capable d'influencer les autres.
- E. Besoin d'auto-réalisation** : Ce besoin est lié au développement des connaissances. Il s'agit ici de révéler son propre potentiel créateur, la personne cherche à s'accomplir. La personne veut résoudre des problèmes complexes, elle a un besoin de communiquer.

Figure n° 10 : Pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : Michael Aguilar « l'art de motiver » Belgique mars 2009 page 35

Selon LEBOYER³⁶ :

- ✓ Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- ✓ Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force de motivation de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.
- ✓ Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin le plus haut de la hiérarchie n'est jamais complètement satisfait.

➤ La théorie « ERG » d'ALDERFER :

ALDERFER va, avec son modèle ERG (existence, relation, croissance), en 1972, non seulement simplifier la théorie de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow mais également l'enrichir au moyen du concept de frustration-régression.³⁷

Pour lui, la motivation est produite par une tension interne qui nous pousse à satisfaire trois familles de besoins fondamentaux :

- ❖ **Le besoin d'existence** : ils correspondent aux deux premiers étages de la pyramide de Maslow à savoir les besoins physiologiques et de sécurité : boire, manger, avoir un toit, etc.
- ❖ **Le besoin de relation** : il correspond aux besoins sociaux, tels les besoins d'appartenance et de reconnaissance (soit le troisième et quatrième étage de la pyramide de Maslow).
- ❖ **Le besoin de croissance** : il correspond au besoin de développement de personnel et englobe les besoins d'apprendre, d'accomplir de nouvelles tâches, de relever de nouveaux défis.

³⁶ Claude Levy-Leboyer, op. cit. page.39

³⁷ Michael Aguilar, op.cit. page, 41.42

D'après ALDERFER, la motivation n'est pas une pyramide avec sa hiérarchie : il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour accéder à un autre besoin, et l'on peut être stimulé, par les trois familles de motivation simultanément. En revanche, il a introduit la notion de frustration-régression : lorsque quelqu'un ne parvient pas à satisfaire un besoin il tend à retourner vers une autre famille de besoins pour l'investir davantage par exemple : si l'ambiance et les relations en sont pas satisfaisantes il peut se replier sur le salaire et les avantages sociaux en essayant de retirer le maximum d'avantages matériels de l'entreprise. Il conserve ainsi sa motivation en considérant que si l'ambiance est mauvaise il bénéficie malgré tout d'avantages matériels appréciables.

➤ La théorie bi-factorielle de Herzberg :

La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde du travail et y a été appliquée. Herzberg et ses collègues ont mené une enquête auprès de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode dite des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qui ont produit de la satisfaction ou l'insatisfaction exceptionnellement importante. Herzberg et ses collaborateurs ont ensuite utilisé l'analyse de contenu pour classifier les propos des différents employés. Cette classification a été élaborée, à partir de répétition de facteurs centraux dans différentes situations. 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.³⁸

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. Ils touchent le plus souvent au contenu même du travail et aux gratifications qu'il procure en dehors de la rémunération matérielle ils sont les suivants :

- ◆ L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail.
- ◆ La reconnaissance notamment du travail bien fait.
- ◆ Réalisation des objectifs.
- ◆ Possibilité d'évoluer dans sa carrière.
- ◆ La responsabilité exercée.

³⁸ Fabien fenouillet « la motivation » 1^{ERE} Edition septembre 2003

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 partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont les suivants :

- ◆ Les relations de travail (supérieur, collègues, subordonnés).
- ◆ Les conditions de travail.
- ◆ La politique et l'administration de l'entreprise.
- ◆ La rémunération.

L'étude a également permis de constater que les facteurs de satisfaction apparaissent relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement. Ce constat a permis à Herzberg de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction. En effet, les facteurs de motivation ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction tandis que les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que l'insatisfaction ou pire de l'indifférence mais ni satisfaction, ni motivation.

3.2 Les théories de processus :

Les théories de processus décrivent divers modèles de comportements d'individus dans la satisfaction de leurs besoins et exigences. Il existe plusieurs théories de processus, nous allons présenter celle d'Adams et celle de Vroom.

➤ La théorie de l'équité Adams :

Dès le début des années 1960, Adams, développe la théorie de l'équité, qui a 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.

Deux expériences d'Adams permettent de mieux comprendre les différentes actions de l'équité. Dans la première étude, les auteurs comparent deux groupes de sujets. La deuxième expérience, le protocole est le même excepté pour le mode de rémunération

Pour Adams la motivation vient du sentiment d'iniquité qui fait suite à l'analyse d'une situation. L'individu va chercher à réduire le sentiment d'injustice qu'il perçoit face à la situation. Pour Adams l'individu utilise les ratios suivants dans ses comparaisons :³⁹

³⁹ Fabien fenouillet, op.cit. Page 90/91/92

Chapitre II La communication interne comme un facteur de motivation

Ratio personnel = AP/Cp

AP = avantages (A) retirés par la personne (P) de son emploi.

CP = contribution (C) donnée par la personne (P) à son organisation de travail

Il utilise également un deuxième ratio mais qui est appliqué cette fois à autrui :

Ratio autrui = Aa / Ca

Aa = avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme point de repère.

Ca = contribution (C) donnée par d'autres personnes (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.

L'individu va utiliser ces deux ratios dans chaque situation pour estimer l'équité ou l'iniquité de cette dernière.

Tableau 5 : Résultat de la théorie d'Adams

Ratio personnel=ratio autrui	Equité
Ratio personnel< ratio autrui	Iniquité négative
Ratio personnel > ratio autrui	Iniquité positive

Source : Fabien Fenouillet op.cit. Page 92

Lorsque les deux ratios sont équivalents, la situation est jugée comme équitable et ne produit aucune motivation. Lorsque le ratio personnel est inférieur, l'iniquité va pousser par exemple l'individu à faire moins d'efforts s'il estime qu'il injustement moins rémunéré qu'autrui, l'individu va essayer de rééquilibrer la situation en faisant moins d'efforts ou en jouant sur d'autres caractéristiques de l'environnement ou de l'activité.

➤ La théorie de Vroom :

La théorie de Vroom, contrairement à Maslow ou Herzberg, ne se focalise pas sur les besoins, mais relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre.

La théorie des attentes, aussi appelée théorie VIE (valence, instrumentalité, expectation) ou approche cognitive intermittente, s'appuie sur un principe de base des travaux de Tolman (1932) et de Lewin (1935) selon lequel le comportement d'un individu est déterminé par le pouvoir d'attractivité des buts qu'il s'est fixé et sa croyance dans sa capacité, par ce comportement, à atteindre effectivement ces buts et à produire les résultats recherchés.⁴⁰

Selon Vroom, un individu n'est motivé à consentir un effort que si trois facteurs sont réunis : la valeur, la relation et la probabilité. Pour ce chercheur toute personne se pose ces trois questions avant de se mettre en action.⁴¹

1. La valence : c'est la caractérisation affective attachée par chacune aux résultats de ses activités, il s'agit donc d'une relation entre chaque « résultat » du travail.

Ainsi cette valence peut être positive, par exemple quand un cadre peut s'attacher beaucoup de prix à une promotion, qu'il la souhaite fortement dans ce cas on peut dire que la promotion a, pour lui une valence positive, comme elle peut être négative, par exemple : le stress induit par le travail, la fatigue qui le suit, et ces différents résultats sont également susceptibles d'être vécus plus ou moins négativement selon les individus et selon les solutions.

2. L'instrumentalité : c'est la représentation des résultats entre la performance et les résultats de second niveau que sont par exemple, le salaire, les primes, les promotions ... etc. En d'autres termes, si quelqu'un est persuadé qu'un degré élevé de performance ou encore une performance très bonne qualité va lui valoir des résultats de second niveau qu'il valorise ou va lui éviter ceux qui ont une valence négative, il redoublera d'efforts pour le degré de performance nécessaire.

Vroom propose de concrétiser l'instrumentalité par un indice de probabilité allant de :

- -1 il signifie une relation négative entre la performance et les résultats de second niveau.
- 0 aucune relation entre la performance et les résultats.

⁴⁰ Fabien fenouillet op.cit. Page

⁴¹ Claude levy-leboyer, op.cit. Page 68/ 70/ 71

Chapitre II La communication interne comme un facteur de motivation

- +1 signifie une relation très forte entre la performance et les résultats de second niveau.
- **L'expectation** : il s'agit de l'opinion que chacune a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires. Il est intuitivement évident qu'aucune d'entre nous ne sera motivé à se donner du mal pour réaliser une tâche précise s'il n'est pas convaincu de posséder à un degré minimum les aptitudes et les compétences requises pour les mener à bien, cette représentation de soi-même et des qualités nécessaires pour tout travail est mise en jeu dans l'expectation qui est la conviction de pouvoir atteindre une performance donnée.

Comme pour toute multiplication, il suffit que l'un des termes soit nul pour que le résultat le soit également : à ce moment la motivation disparaît.

$$\text{Motivation} = V * I * E$$

Section 02 : La communication interne et la motivation

La communication interne met l'accent sur la relation entre le salarié et son travail, son moteur se trouve dans les aspirations profondes de l'individu et leurs motivations.

1. Le lien entre la communication interne et la motivation :

Nous pouvons retenir que le lien entre la communication interne et la motivation des salariés au travail, est basé sur des principes et chaque auteur comment le présente. Nous allons vous présenter ce lien selon deux auteurs : selon « Pujol et Chapuis Bruno » et « Donjean Christine Et Cobut ».

1.1 Selon Marie-Dominique Pujol et Bruno Chapuis :

Nous savons tous que les réunions sont les moyens les plus marquants de la communication interne d'une entreprise, c'est le moyen le plus fiable, le plus approprié pour transmettre l'information et mieux se connaître les uns les autres. « Les réunions sont de bonnes façons d'informer mais aussi de motiver les collaborateurs »⁴²

- **Les réunions d'information :**

Même si tout le monde se connaît, même si tout le monde sait ce qui se passe dans l'entreprise, il est intéressant de formaliser l'information, de passer des messages concrets et de faire aussi remonter de l'information via des séances des questions réponses. Mais ces réunions ne soufflent pas l'amateurisme et demandent une préparation et une réflexion préalable.

- **Les réunions de service :**

Les réunions de service peuvent être plus motivantes si on applique des principes de pédagogie active comme le travail en petit groupe, la technique de brainstorming, l'utilisation de méthodes de résolution de problèmes, des techniques de mise en commun. Il est intéressant de faire intervenir un collaborateur pour lui faire présenter une partie de son travail, voir lui faire animer la réunion, encore faut-il l'accompagner dans la préparation de son intervention.

Les réunions ou les écrites sont important, mais la motivation naît avant tout de l'implication que l'on met dans son travail, faire travailler les collaborateurs sur des objectifs précis, organiser leurs tâches sous formes de projets limités dans le temps

⁴² Marie-Dominique Pujol et Bruno Chapuis « Ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur » éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, mars 2003 page 179 /180

participent d'autant plus à leur motivation grâce à l'autonomie et à la responsabilité qu'ils y acquièrent.

1.2 Selon Christine Don jean et Cobut Eric :

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut convaincre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre.

Par ailleurs, lorsqu'un collaborateur éprouve la satisfaction au travail et se sent bien au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée.

Il devient alors un Agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes.⁴³

Figure n° 11 : le lien entre la communication interne et la motivation



Source : Donjean christine et cobut, « la communication interne » 2^{eme} Edition edi.ero, Belgique 2014 p.52

2. La motivation par la communication :

La communication interne rassemble toutes les actions visant à :⁴⁴

- Créer des relations horizontales (relation entre les collègues de travail) et verticale (entre le supérieure et les subordonnés) à l'intérieur de l'entreprise, et à faciliter la circulation de l'information.
- Obtenir une participation, une implication, un dynamisme du personnel.

Nous concluons, que la motivation par la communication est axée sur :

⁴³ Christine Don Jean, Cobut, op.cit. Page 51

⁴⁴ Belgoum Farid. Benbayer Habib Op.cit. Consulte le 9 juin 2021

- a) **La relation entre les collègues** : qui vise à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise, afin d'installer un bon climat de travail. Les employés qu'ont tendance à participer de plus en plus dans les résultats de l'entreprise plus que les superviseurs, grâce à la collaboration qui repose sur la vie d'un groupe ainsi que sur l'homogénéité des individus le formant. Par la voie de la communication, la coopération au sein du groupe se développe par le besoin que ressentent les individus d'appartenir à une entité partageant des normes et des objectifs.
- b) **La relation entre le supérieur et le subordonné** : (communication descendante) vise à promouvoir le sens de considération entre les dirigeants et les employés par le respect de leurs idées et la compréhension de leurs sentiments qui caractérise les rapports établis dans cette relation.
- c) **La participation des employés dans les décisions** : (communication ascendante) cette communication montre le degré de confiance et de considération accordés aux membres et les fait sentir aux concernées pour le futur de l'entreprise. La participation peut prendre plusieurs formes : commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus, c'est la situation, et notamment les compétences des employés, qui poussent à adopter un style participatif.

En outre, la qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent.

D'une manière générale, la motivation au travail est liée à la qualité de communication existante dans l'entreprise. Ceci est l'aspect le plus important dans les sources non financières.

Conclusion :

La communication interne est une fonction de gestion des ressources humaines qui : permet l'intégration des salariés dans l'entreprise. Elle s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise d'accompagner le management et de créer un langage commun qui permet à chaque collaborateur d'orienter et d'ajuster son comportement professionnel. La communication interne met l'accent sur la relation du salarié avec son travail, son moteur étant les aspirations profondes de l'individu et ses motivations.

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

La communication interne devrait nécessairement être un outil utilisé dans les entreprises, puisqu'elle joue un rôle important dans la motivation des salariés.

Chapitre III

**La communication interne comme un
outil de motivation des RH au sein de
NAFTAL**

Introduction :

Comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, la communication interne est étroitement un outil de la motivation des salariés au travail.

Pour cette raison, nous avons consacré ce troisième et dernier chapitre, pour une présentation générale de l'organisme d'accueil NAFTAL et la méthodologie suivie sur le terrain, l'analyse des données et l'interprétation des résultats, appliquer les aspects théoriques développés auparavant afin de faire ressortir le lien et l'impact que peut avoir la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise NAFTAL GPL Bejaia.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

NAFTAL société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers est une société par action (SPA), au capital social de 40 000 000 000 da.⁴⁵

Nous allons aborder dans ce qui suit l'historique et les objectifs de l'entreprise, les missions, infrastructures et activités, et dernièrement on présente l'organigramme de l'entreprise.

1. Historique et objectifs de l'entreprise :

1.1 Historique :

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP (Entreprise national de Raffinage et de Distribution des Produits pétroliers) a été créée par le décret N° 80/101 du 06 Avril 1981. Entrée en activité le 1^{er} Janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL.

Le 27 Août 1987 et par le décret N° 87-189, L'ERDP a séparé les activités de raffinage et de distribution en deux entreprises :

- ❖ NAFTEC : Chargée du raffinage du pétrole
- ❖ NAFTAL : Chargée de la commercialisation et de distribution des produits pétroliers.

NAFTAL change alors de statut par la décision n°17/CAB du 30 Mars 1986 puis modifiée et complétée par la décision n°90/CAB du 05 novembre 1986 par laquelle l'entreprise

⁴⁵ Document interne de l'entreprise NAFTAL

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

devient Société Par Actions (SPA) filiale à 100% du groupe pétrolier SONATRACH à partir de 18 Avril 1998, dotée d'un capital social de 40 000 000 000 DA.

La nouvelle appellation « NAFTAL » se compose de :

- NAFT : terme arabe désignant le pétrole.
- AL : en référence à AL DJAZAIR ou ALGERIE.

Son siège social est situé à : Routes des Dunes – CHERAGA, BP 73 – Alger– Algérie.

Son logo :



Les cinq (05) tirets déclinés dans ce logo, traduisent les cinq branches de NAFTAL, à savoir :

1. La branche GPL.
2. La branche Carburant.
3. La branche LPB (Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes).
4. La branche commercialisation.
5. La branche Activités internationales et Partenariats.

1.2 Les objectifs :

- ❖ Organiser et développer la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés.
- ❖ Stocker, transporter, et faire transporter tous les produits pétroliers commercialisés sur le territoire national.
- ❖ Développer les infrastructures de stockage et de distribution.
- ❖ Assurer une meilleure couverture du marché, mettre aussi en œuvre les actions visant l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens.
- ❖ Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et du contrôle la qualité des produits relevant de son objet.
- ❖ Centraliser les informations relatives aux besoins en produits pétroliers en vue de planifier et d'assurer l'approvisionnement du marché.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

- ❖ Participer et veiller à la mise en œuvre des actions visant le renforcement de l'intégration économique.
- ❖ Concourir à la formation, au recyclage et au perfectionnement des travailleurs
- ❖ Procéder à toute étude du marché de consommation.
- ❖ Assurer la maintenance des équipements, matériels roulants relevant de ses patrimoines.

Elle a deux principaux objectifs

- ❖ Satisfaire la demande nationale.
- ❖ Rentabiliser ses moyens de conditionnement et de la distribution.

2. Les missions, les infrastructures et les activités :

2.1 Les missions :

NAFTAL a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et raffinés sur le marché national, notamment : les GPL, le carburants et lubrifiants y compris Ceux destinés à l'aviation et à la marine, solvants, aromatiques, paraffines, bitumes et pneumatiques, elle intervient dans les domaines suivants :

- ❖ Enfûtage GPL.
- ❖ Formulation de bitumes.
- ❖ Distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL pneumatique, huile et produit spéciaux (carburant et GPL).
- ❖ Transport des produits pétroliers.

Pour assurer la disponibilité des produits pétroliers sur l'ensemble du territoire national NAFTAL utilise plusieurs modes de transport

- Le cabotage, et les pipes pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries.
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts.
- La route pour la livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

2.2 Les infrastructures :

- 47 dépôts carburants terrent.
- 42 centres et mini-centres GPL.
- 09 centres vrac GPL.
- 47 dépôts relais.
- 30 dépôts aviation.
- 06 centres marins.
- 15 centres bitumes.
- 24 centres lubrifiants & pneumatiques.
- Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 Km.
- Un parc roulant de 3 300 unités.
- Un réseau de stations-service de 674 dont 338 stations-service en gestion directe.
- 34 centres de conversion de véhicules au GPL/C.
- 1110 KM de canalisation dont 380 KM en cours de réalisation 3600 véhicules de distribution.

2.3 Les activités :

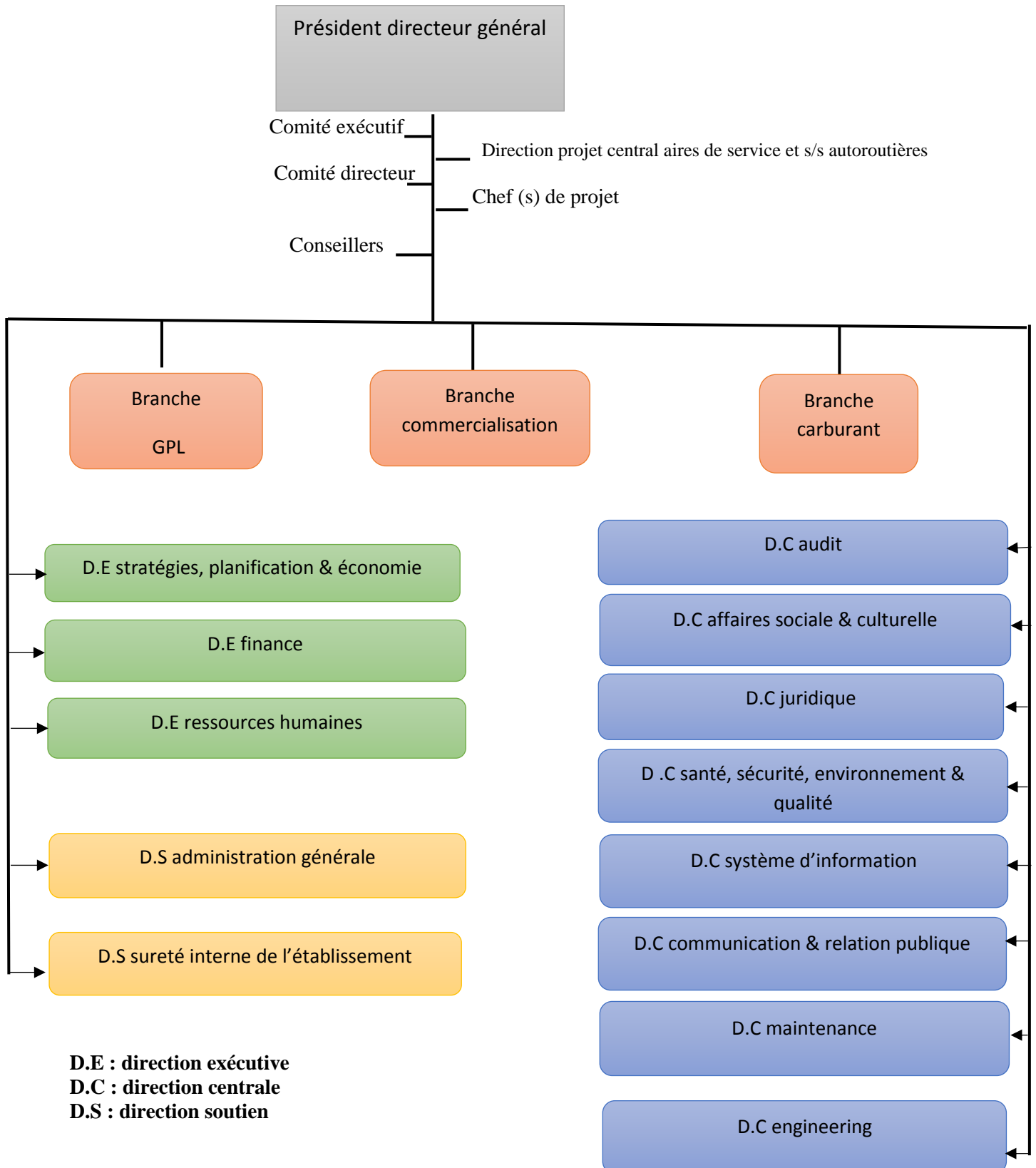
NAFTAL opère avec ses activités opérationnelles :

- ✓ **La branche GPL (gaz de pétrole liquéfié) :** a pour mission :
 - La satisfaction des besoins de la clientèle en GPL vrac et conditionnés en tous lieux et en toutes circonstances.
 - Le rapprochement et le maintien de l'écoute des attentes et des exigences de la clientèle.
 - Le respect des exigences d'hygiène, de sécurité de l'environnement et de la qualité.

- ✓ **La branche commercialisation :** a pour mission :
 - La mise à la disposition de la clientèle, l'ensemble des produits pétroliers à travers son réseau de station-service et par ventes directes aux gros consommateurs sur tout le territoire national.
 - La généralisation de la carte à puce comme moyen de paiement électronique moderne sur tout son réseau station-service.
 - Le respect des exigences d'hygiène, de sécurité de l'environnement et de la qualité.

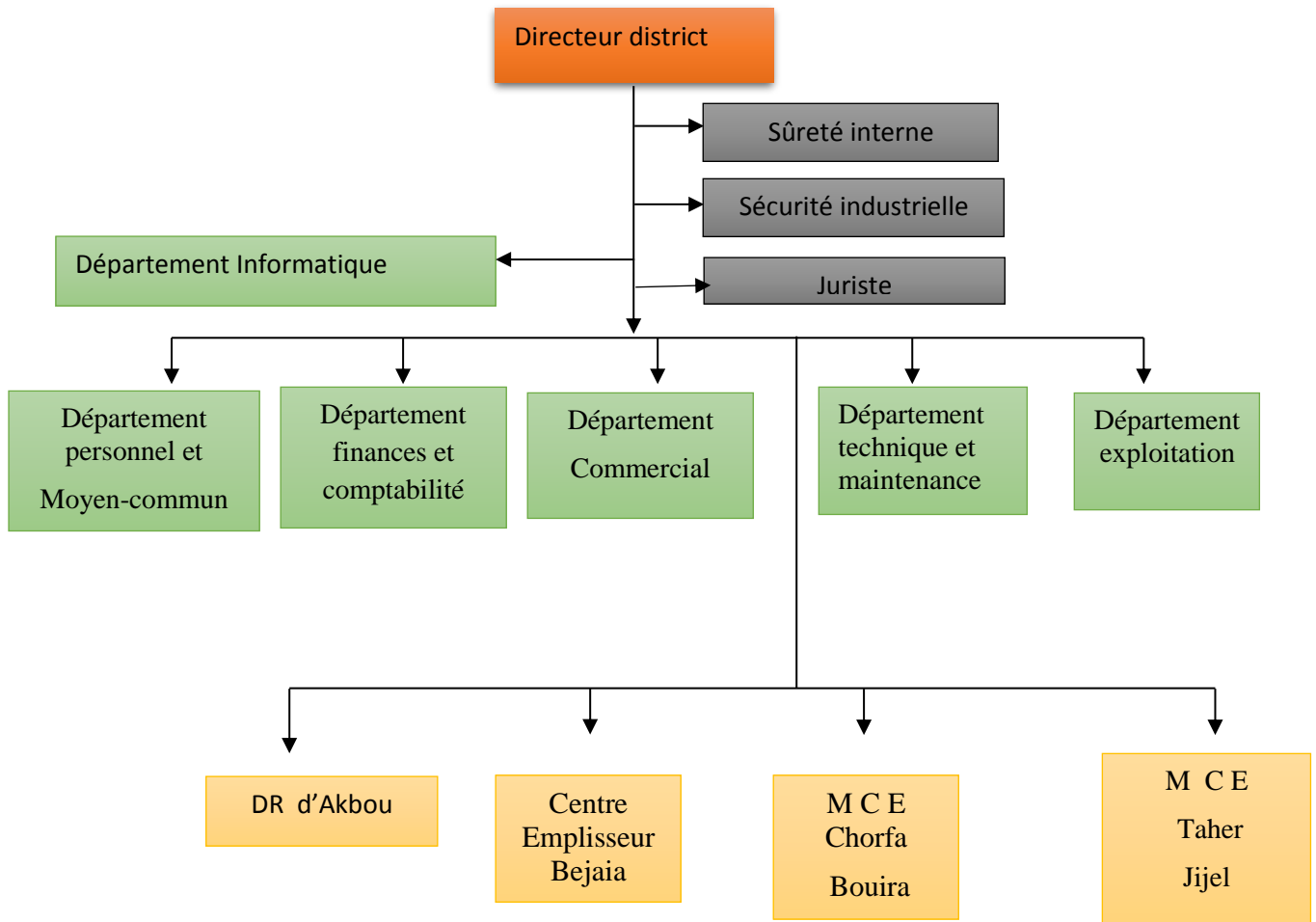
3. L'organigramme de l'entreprise

3.1 Organigramme de NAFTAL



3.2 L'ORGANIGRAMME GPL BEJAIA :

Le schéma suivant illustre le nouvel organigramme arrêté par la branche GPL d'Alger depuis 2001 :



SECTION 02 : Analyse des résultats de l'enquête sur la communication interne et la motivation des salariés.

Dans cette section, nous allons d'abord présenter la méthodologie que nous avons suivie dans le volet empirique de notre travail afin de collecter les données sur la communication interne au sein de l'entreprise enquêtée- NAFTAL; Branche GPL/ Bejaia- et son lien avec la motivation des salariés. Puis les résultats de ce travail empirique seront présentés et analysés à la lumière de notre cadre théorique et de nos hypothèses de départ.

1. Méthodologie de recherche :

Notre étude consiste à déterminer l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise algérienne NAFTAL GPL BEJAIA.

Le principal objectif de notre enquête consiste à savoir si la communication interne est un outil de motivation au sein de l'entreprise NAFTAL, puis voir comment la communication interne sert à motiver les employés.

1.1 Méthode et techniques de recherche.

1.1.1 L'élaboration du guide d'entretien :

En se basant sur le guide d'entretien que nous avons préparé qui comporte (six questions) relatives à la politique de communication de l'entreprise, les moyens utilisés et le recours de l'entreprise à la communication interne pour motiver ses salariés, ce nous avons pu :

- Avoir un premier contact avec le personnel de l'entreprise NAFTAL.
- Obtenir les informations nécessaires notamment sur la politique de la communication interne au sein de l'entreprise.
- Avoir une idée sur les moyens que les entreprises utilisent pour communiquer.
- Comprendre comment la communication est un levier de motivation des salariés.

1.1.2 L'élaboration du questionnaire

Dans le but de découvrir notre terrain, nous avons procédé à une enquête par questionnaire, ce qui nous a permis de :

- Mieux connaître le terrain et les conditions générales du fonctionnement de l'organisme.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

- Avoir non seulement une idée générale sur l'organisation du travail de NAFTAL mais aussi pour connaître comment l'entreprise communique avec salariés.
- Avoir une idée comment la communication interne a un impact sur la motivation des salariés au travail.

Pour mener à bien notre étude empirique nous avons élaboré un questionnaire destiné aux trois catégories socioprofessionnelles de l'entreprise (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution). Le questionnaire contient : des questions fermées (réponse par oui ou non), des questions semi ouvertes (réponse aux choix multiples) et des questions ouvertes (réponse libre) laissant aux salariés la liberté d'exprimer leurs avis et de pouvoir donner d'éventuelles autres suggestions. Ce questionnaire est divisé en trois grands axes : le premier comprend 5 questions relatives aux données personnelles, le deuxième comprend 14 questions relatives à la politique de la communication interne, enfin le troisième axe comprend 11 questions relatives à la communication interne et la motivation des salariés.

2. Interprétation de résultats

2.1. Interprétation des résultats de l'entretien avec le responsable RH.

Ces questions sont relatives à la place qu'occupe la communication interne dans l'entreprise et dans la motivation du personnel. Les réponses aux six questions du guide d'entretien se présentent comme suit :

Question N°1 : Existe-t-il dans votre entreprise une direction ou un service chargé de la communication interne ?

Malheureusement, NAFTAL ne dispose pas d'un département spécial de la communication interne, mais cela n'empêche pas l'existence d'une politique de communication envers les salariés. On peut dire que leur communication interne n'est pas formalisé, il n'existe pas de spécialisation et d'autonomie.

Question N°2 : Qu'est-ce que représente la communication interne pour vous ?

La communication interne englobe toutes les démarches stratégiques de l'entreprise. C'est aussi un outil d'échange des informations entre les différents services, dans l'objectif de créer un sentiment d'appartenance, de fidéliser et motiver.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Question N°3 : Qui s'occupe de la transmission des informations au sein de votre entreprise ?

Le responsable ressources humaines, nous confirme que la personne qui diffuse les informations à l'ensemble des salariés est différente ou variable selon le degré d'importance des informations à transmettre. Les informations qui sont importantes, sont communiquées ou transmises de la direction générale au niveau d'Alger vers les salariés concernés seulement, soit par email ou Outlook, réunion. Et pour les informations qui sont destinées pour l'ensemble des salariés de l'entreprise elles sont communiquées par voie d'affichage sur les tableaux qui y sont dédiés en deux langues arabe et français.

Question N°4 : Quels sont les moyens de communication interne que vous utilisez pour communiquer au sein de votre entreprise ?

NAFTAL, dispose de différents moyens et techniques de communication afin de communiquer avec ses salariés, on trouve tous les types de moyens (écrit, oral, audiovisuel et électronique) qui sont : tableau d'affichage, fax, ligne téléphone interne et téléphone IP (ligne entre toute les directions sur les 48 wilayas), site internet de l'entreprise, email, Outlook, réunionsEtc.

Question N°5 : La communication interne est-elle un levier de motivation des salariés ?

La communication interne n'est pas le premier levier de motivation des salariés au sein de l'entreprise, par ce que la majorité des salariés sont toujours motivés par la rémunération et les primes, les conditions de travail, les relations au travail, mais c'est le salaire qu'est toujours classé comme premier levier qui motive le personnel.

Néanmoins, la communication interne reste toujours un levier de motivation d'implication et de satisfaction au travail.

Question N°6 : Comment la communication interne motive-t-elle les salariés ?

La communication interne joue un grand rôle dans la motivation des salariés, puisqu'elle permet de connaître l'environnement interne de l'entreprise, la reconnaissance au travail, créer des relations interpersonnelles, créer un climat social favorable, réalisation des objectifs à temps.

Chapitre III

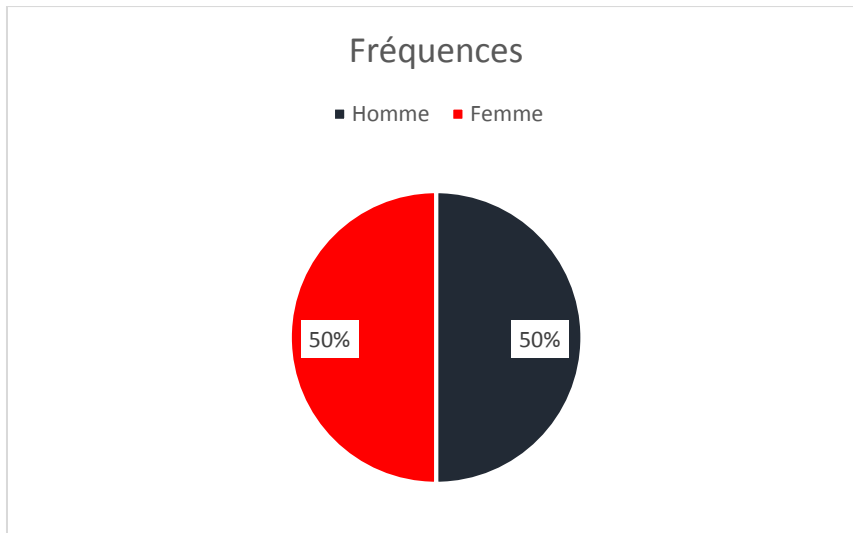
La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

2.2 Interprétation des résultats du questionnaire auprès des salariés

2.2.1 : Axe 1 : Données personnelles de l'échantillon étudié

L'échantillon étudié dans ce travail est de 42 salariés avec les caractéristiques suivantes :

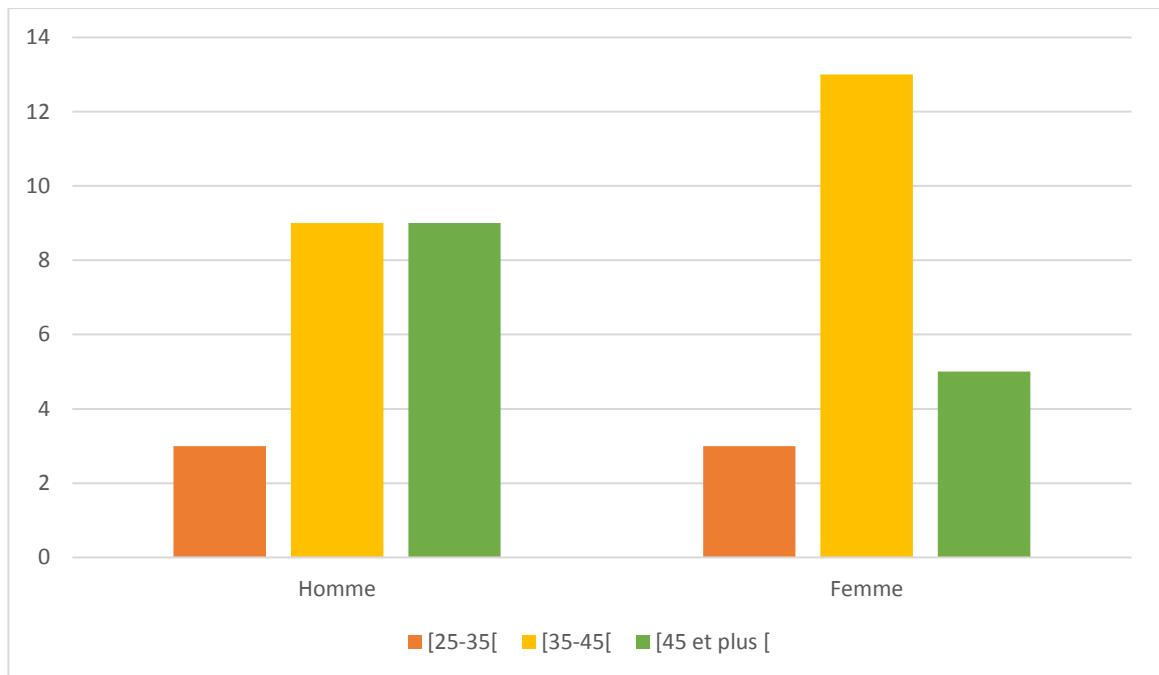
Graphe N°01 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.



Source : résultats de l'enquête

Interprétation : d'après le graphe N°1 : nous constatons que 50% de notre échantillon est du sexe masculin et 50% du sexe féminin.

Graphe N°02 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.



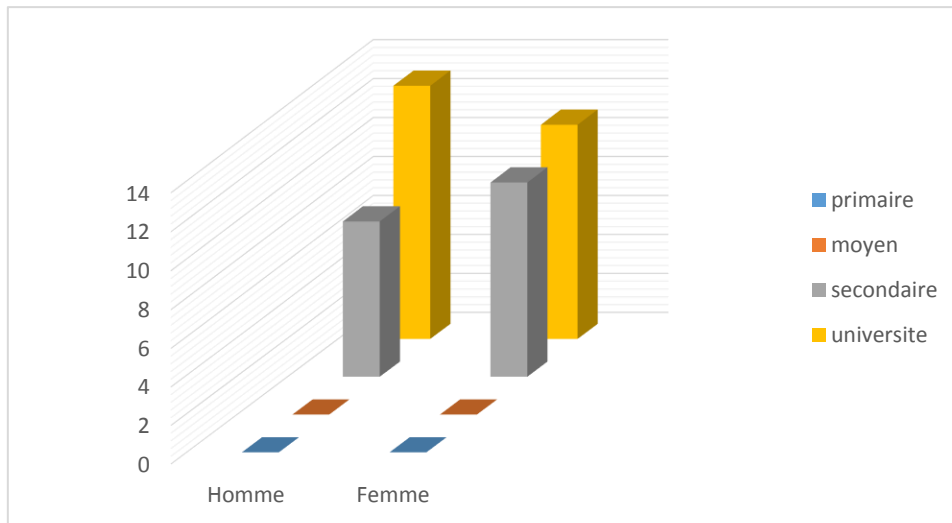
Source : résultats de l'enquête

Interprétation : D'après le graphe N°2 nous avons remarqué que :

- Pour les femmes : le taux le plus élevé est celui de la tranche [35-45[ans, suivi par la tranche d'âge [45 et plus [ans, enfin elle vient la catégorie la plus jeune [25-35[ans.
- Pour les hommes : on constate que y a un équilibre entre les deux catégories [35-45[et [45 et plus [et enfin la catégorie [25-35[.

Nous constatons que le taux le plus élevé est celui de la tranche [35-45[ans avec un pourcentage de 52,38%, pour les deux sexes, ensuite vient la catégorie la plus âgée ou [45 et plus [avec un pourcentage de 33,33%, en dernier on trouve la catégorie des jeunes avec un pourcentage de 14,29%.

Graphe N°03 : Répartition des enquêtés selon le niveau d’instruction



Source : Résultats de l’enquête

Interprétation : À travers ces résultats nous constatons que 57,14% des interrogées ont un niveau universitaire, suivi de 42,86% pour ceux qui ont un niveau secondaire, et pour les deux autres niveaux moyen et primaire, notre questionnaire n’a touché à aucun salarié de ce niveau.

Les résultats de l’enquête menée au sein de l’entreprise, nous montre que la majorité de ces effectifs ont un niveau d’instruction supérieur susceptible de leur permettre d’accéder aux différentes formations professionnelles afin de continuer à progresser et d’améliorer leurs performances.

Tableau 6 : Répartition de l’échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Homme	Femme	Pourcentage
Cadre	16	12	66,66%
Agent de maîtrise	5	8	30,95%
Agent d’exécution	0	1	2,39%
Total	21	21	100%

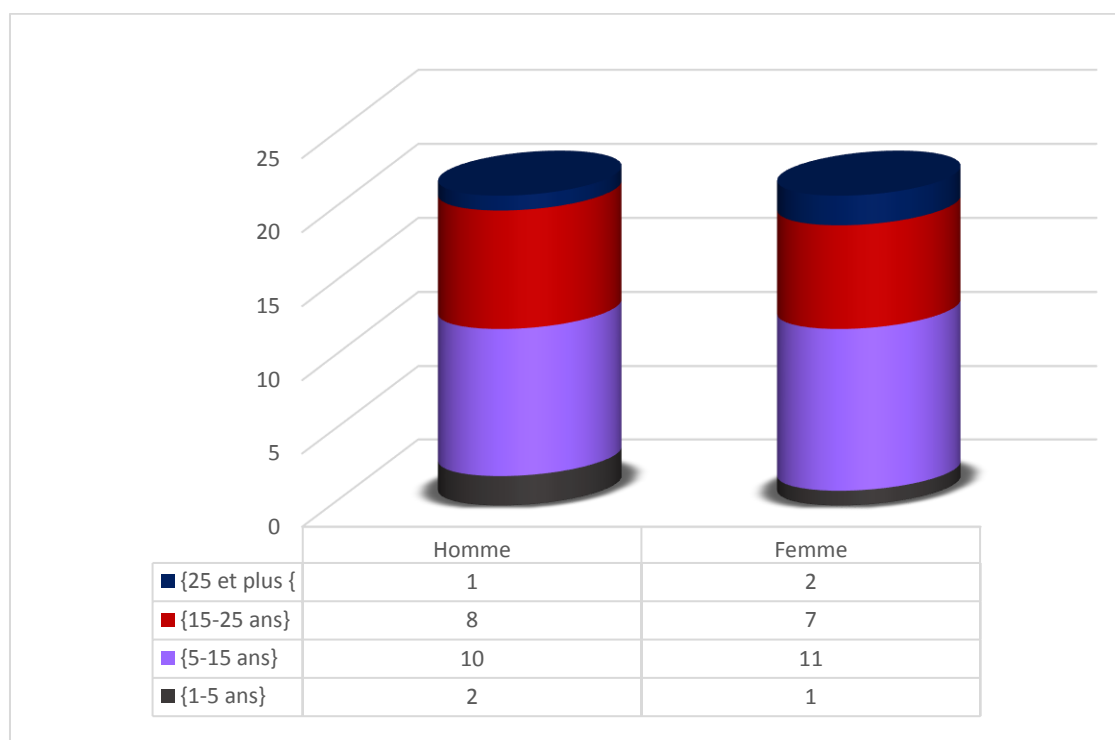
Source : Résultats de l’enquête.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Interprétation : D'après le tableau N°6 : nous observons que la catégorie cadre est la plus dominante avec un taux de 66,66% suivie par la catégorie agent maîtrise avec un taux de 30,95%, puis comme dernier échelon celui des agents d'exécution avec 2,39% comme le taux le plus bas de notre échantillon.

Graphe n° 05 : Répartition des enquêtés selon le nombre d'année d'expérience.



Source : Résultat de l'enquête.

Interprétation : Nous remarquons d'après le graphe N°5 : que 50% des personnes interrogées ont une expérience entre [5-15[ans, ensuite la catégorie ayant une expérience entre [15 –25[est de 35,72%, et dernièrement avec une égalité de 7,14% concernant ceux qui ont une expérience entre [1-5[ans et [25 et plus [.

Nous constatons que la majorité des salariés enquêtés cumulent des années d'expérience au sein de l'entreprise (plus de 5 ans) ce qui reflète une certaine stabilité de l'emploi qui peut être expliqué par la fidélité à l'entreprise en raison des avantages offerts à ses salariés.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

2.2.2 : Axe 2 : Interprétation des résultats des enquêtés par rapport à la communication interne.

Tableau 7 : Existence d'une politique de communication interne selon les enquêtés.

Existence d'une politique de CI	Fréquences	Catégorie socioprofessionnelle			Pourcentage
		Cadre	Agent maîtrise	Agent d'exécution	
Oui	37	28	8	1	88,10%
Non	5	/	5	/	11,90%
Total	42	28	12	1	100%

Source : Résultats de l'enquête.

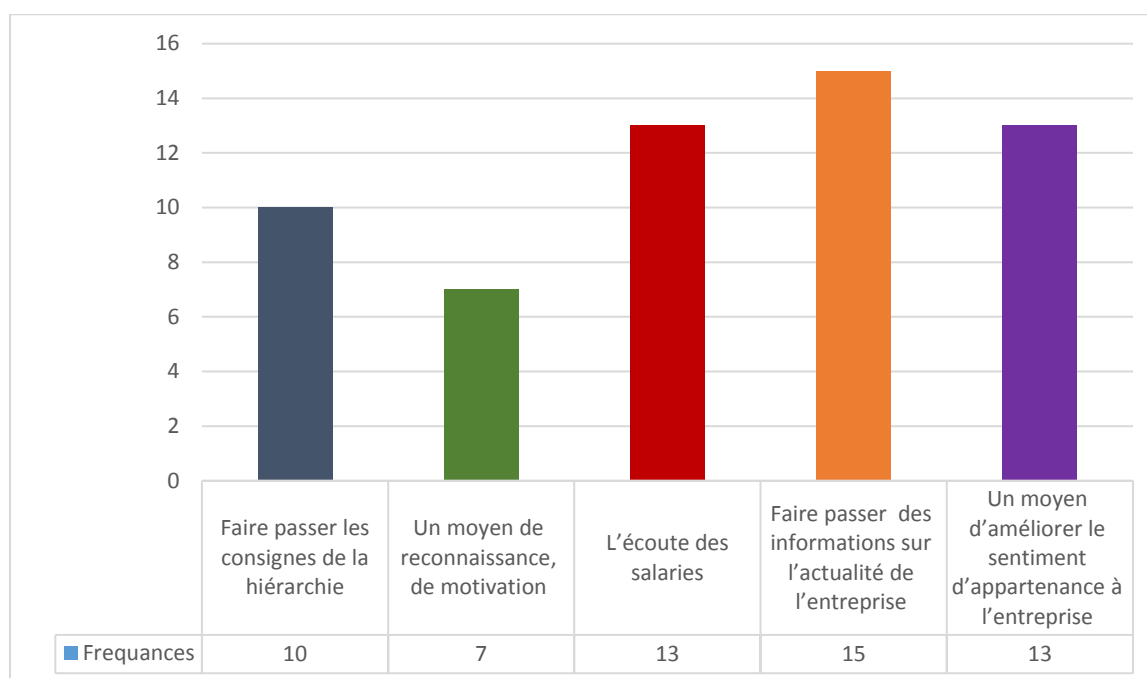
Interprétation : d'après le tableau N°7 : nous avons constaté que 88,10 % des salariés interrogés, affirment l'existence d'une politique de communication interne au sein de l'entreprise. Et 11,90% déclarent le contraire Ce résultat converge avec les propos tenus par le RRH avec lequel nous nous sommes entretenus qui a déclaré que NAFTAL dispose d'une politique de communication interne.

Nous constatons que la majorité des salariés qui ont répondu par oui sont des cadres (28 salariés) et 8 salariés sont des agents de maîtrise et un seul agent d'exécution Cela indique l'existence de la communication interne entre les différentes catégories socioprofessionnelles. Pour le reste des salariés ayant répondu par « non » nous supposons que soit, ils ont des difficultés de communiquer avec les autres, soit ils ignorent le sens de la communication interne.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Graphe N°07 : Signification et objectifs de la communication interne selon les enquêtés.



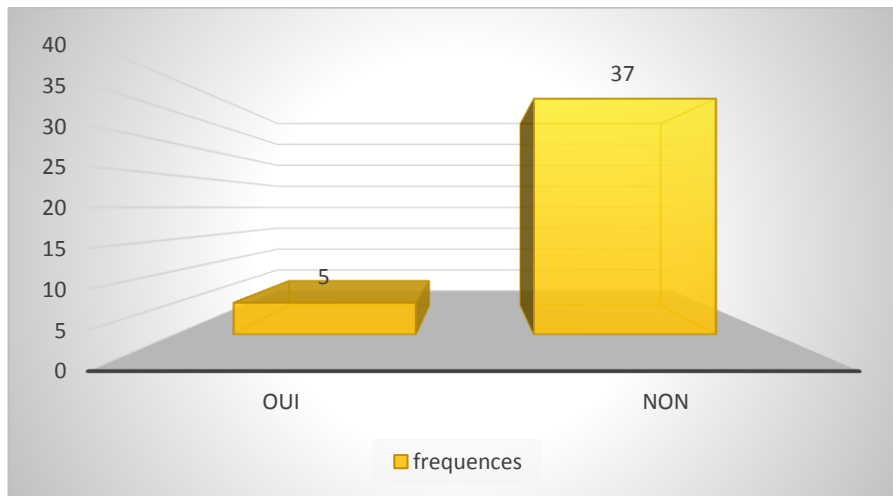
Source : Résultat de l'enquête.

Interprétation : le graphe N°7, montre que les fréquences égales à 57, cela s'explique par la répétition du choix de certaines propositions.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés (15/57 avis) pense que la communication interne a pour objectif de faire de passer des informations sur l'actualité de l'entreprise. Ensuite, nous trouvons les deux propositions « l'écoute des salariés et le moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance » avec une égalité de 13/57 des réponses données pour chacune. Et pour la proposition faire passer les consignes de la hiérarchie, elle a été choisi par 10 salariés seulement, enfin, 7 personnes seulement ont affirmé que la communication interne est un moyen de reconnaissance et de motivation.

Nous pouvons dire que certes la communication interne est considérée comme un moyen de reconnaissance et de motivation par les salariés enquêtés mais ils sont une minorité. Tandis que, les objectifs principaux qui lui sont assignée au sein de cette entreprise par les salariés enquêtés sont la diffusion d'information, l'amélioration du sentiment d'appartenance et l'écoute des salariés.

Graphe N° 08 : Existence d'un service de CI au sein de l'entreprise selon les enquêtés.

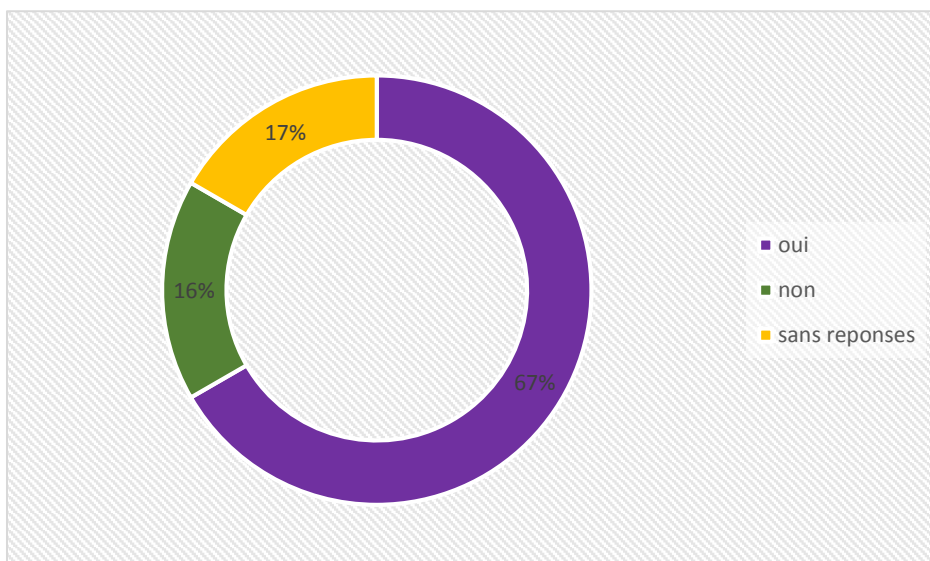


Source : Résultat de l'enquête

Interprétation : Selon le graphe N°8, nous constatons que la majorité 88,1% des salariés infirme l'existence d'un service de communication interne. Et une minorité de 11,90% affirme qu'il existe un tel service.

D'après notre enquête et notre observation sur le terrain nous avons constaté que l'entreprise NAFTAL ne dispose pas d'un service de communication interne.

Graphe N° 09 : Souhait des enquêtés de créer un service de CI.



Source : Résultats de l'enquête.

Interprétation : D'après le graphe n°8 nous avons constaté que NAFTAL ne dispose pas d'un service de communication interne. Et le graphe n°9 représente la répartition de

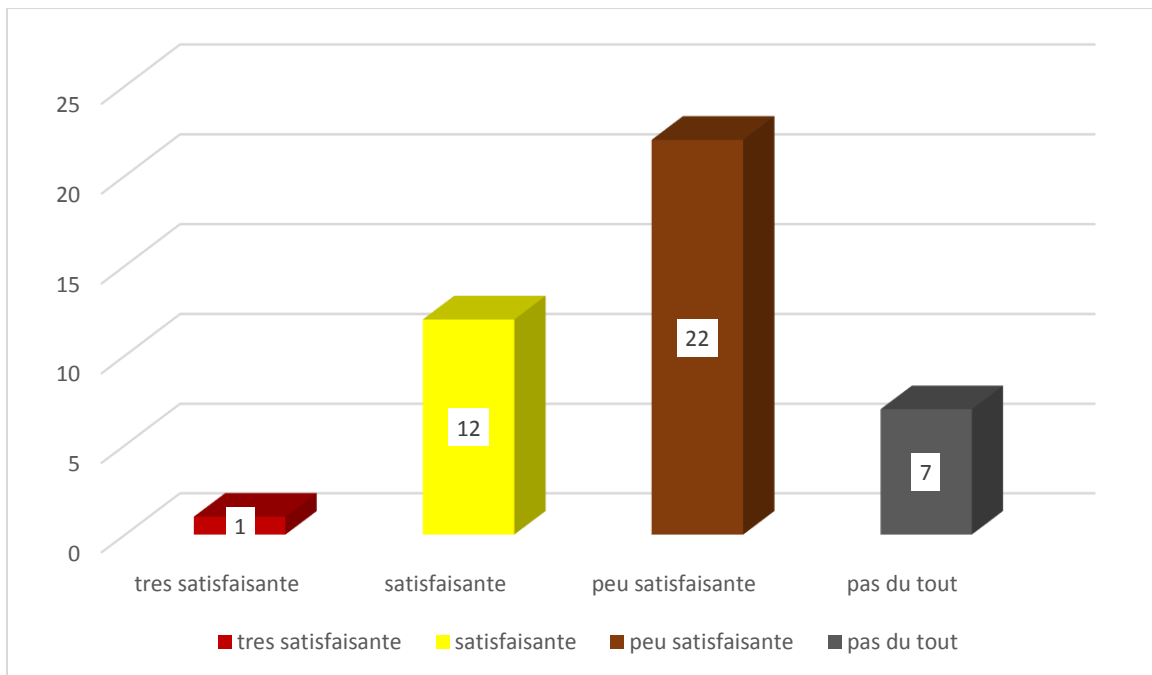
Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

l'échantillon selon le souhaite de crée un tel service ou département dans l'entreprise. Les résultats montrent que 67% des enquêtés veulent le créer afin de permettre le bon déroulement de travail de l'entreprise, de rapprocher les dirigeants et les salariés pour une meilleure entente à travers le partage et la transparence de l'information, d'être un moyen pour la motivation des équipes, une meilleure fluidité d'information, et de permettre aux travailleurs de s'exprimer librement et donner leur avis et opinions au sein de l'entreprise.

La création d'un service de communication interne peut permettre à tout le monde de faire passer leurs messages et recevoir les bonnes informations au bon moment afin d'améliorer la qualité de travail. Pr contre, 16% des interrogés ne souhaitent pas créer ce service car ils pensent que la communication risque de devenir centralisée et renforcer les relations interpersonnelles, la création de ce service est considérée par eux comme une formalité sans intérêt. Enfin, nous avons enregistré 17% de non réponse.

Graphe N°10 : Satisfaction des enquêtés de la communication interne au sein de l'entreprise



Source : Résultats de l'enquête.

Interprétation : D'après les résultats le graphe n°10 nous constatons que 22 enquêtés sont peu satisfaits de cette communication interne et 7 salariés ne sont pas du tout

Chapitre III

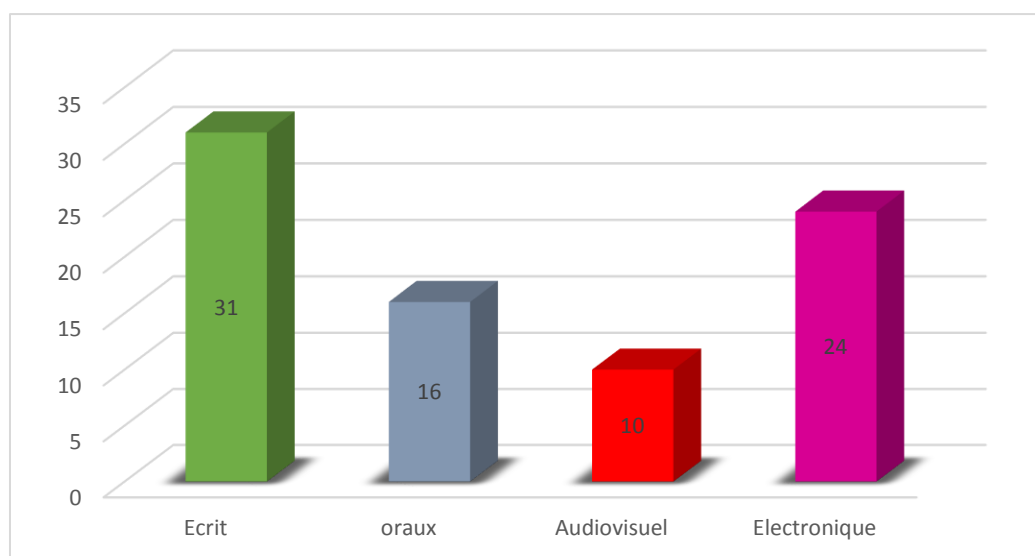
La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

satisfaits, et 12 salariés trouvent que cette dernière est satisfaisante, et un salarié estime qu'elle est très satisfaisante.

D'après ces résultats nous pouvons dire que la majorité des enquêtés ne sont pas satisfaits du système de communication interne utilisée par l'entreprise et il n'y a qu'une minorité qui le trouve satisfaisant.

Les responsables de cette entreprise devront mettre en place tous les moyens pour que le système d'information et de communication soit efficace et satisfaisant pour son personnel.

Graphes N°11 : Les moyens de communication les plus efficaces selon les enquêtés.



Source : résultat de l'enquête.

Interprétation : D'après le graphique n°11 ci-dessus, nous remarquons que pour les enquêtés les moyens de communication interne les plus efficaces sont les moyens écrits (réponse répétée 31 fois), en deuxième lieu on trouve les moyens électroniques (répété 24 fois), Les moyens oraux sont classés en troisième lieu (avec une répétition de 16 fois) et dernièrement c'est les moyens audiovisuels qui sont répétés 10 fois.

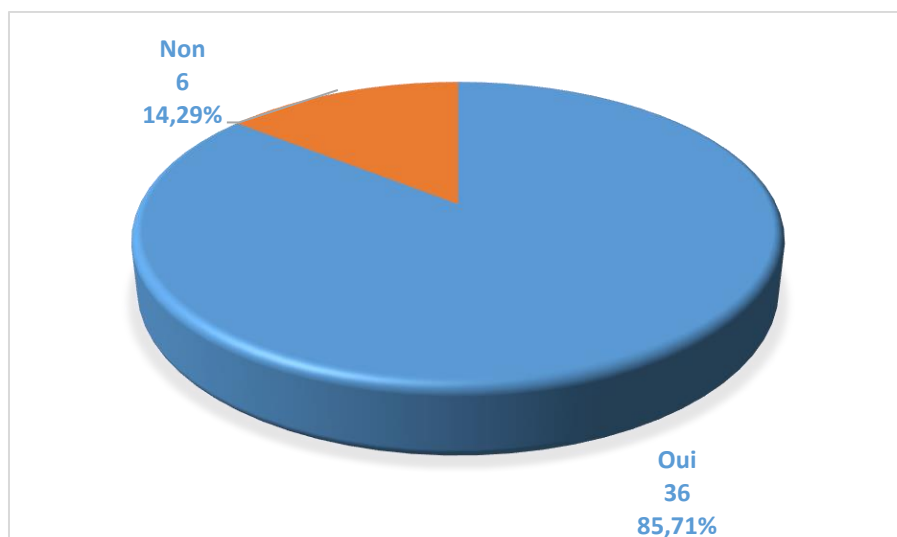
Les données de ce graphique montrent que les moyens écrits sont les plus utilisés puisque ils font partie des méthodes les plus traditionnelles que les entreprises utilisent pour informer ou transmettre les informations aux salariés en plus d'être considérés comme fiables, ensuite les moyens électroniques qui se caractérisent par la facilité de l'utilisation, et la rapidité dans la transmission de l'information à l'ensemble des salariés à la fois. Les moyens oraux qui

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

permettent la transmission des informations de bouche à oreille et les moyens audiovisuels qui permettent l'échange d'informations en temps réel malgré la distance géographique sont les moins cités par les enquêtés.

Graphe N°12 : l'importance accordée à la communication interne au sein de l'entreprise selon les enquêtés.



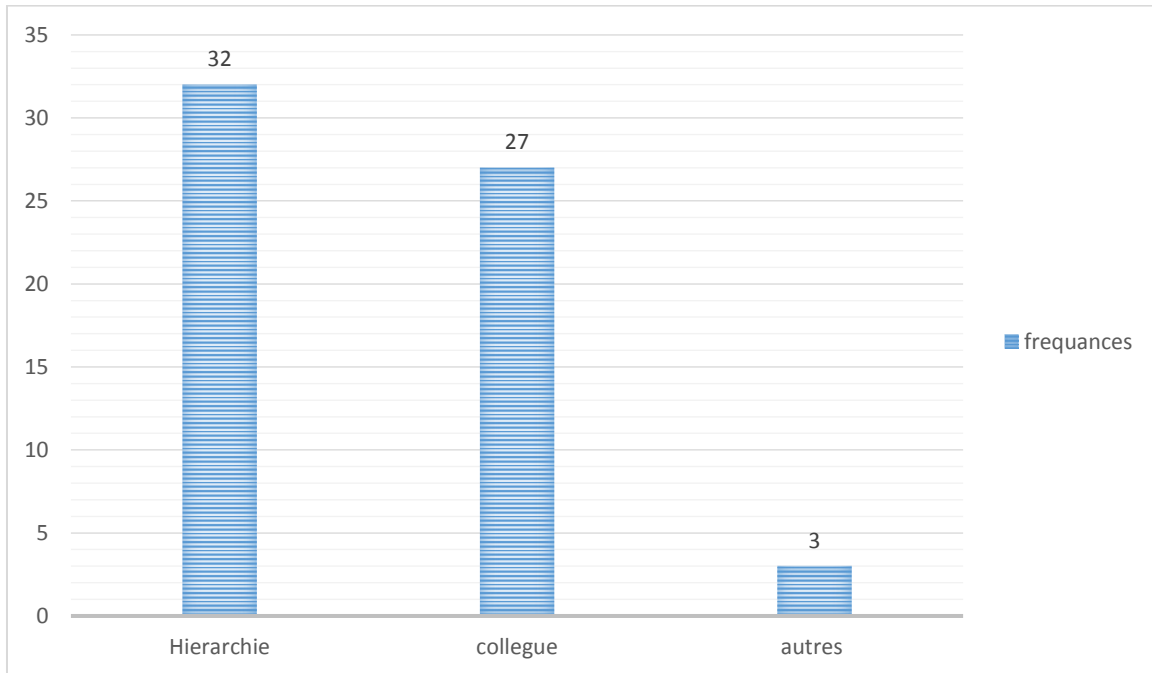
Source : Résultats de l'enquête

Interprétation : Le graphe n°12 nous montre que 85,71% des enquêtés considèrent que l'entreprise accorde une importance à la communication interne et le reste soit 14,29% voient le contraire. Selon les enquêtés cette importance est justifiée par le fait que: elle est un outil de management, besoins relationnels, motivation des salariés et de la reconnaissance, c'est la clé de réussite et d'amélioration, pour éviter les conflits et faciliter la prise de décision et assurer un bon climat social et le rendement des salariés.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Graphe N° 13 : Chemin de la transmission des informations pour les salariés enquêtés.



Source : Résultat de l'enquête.

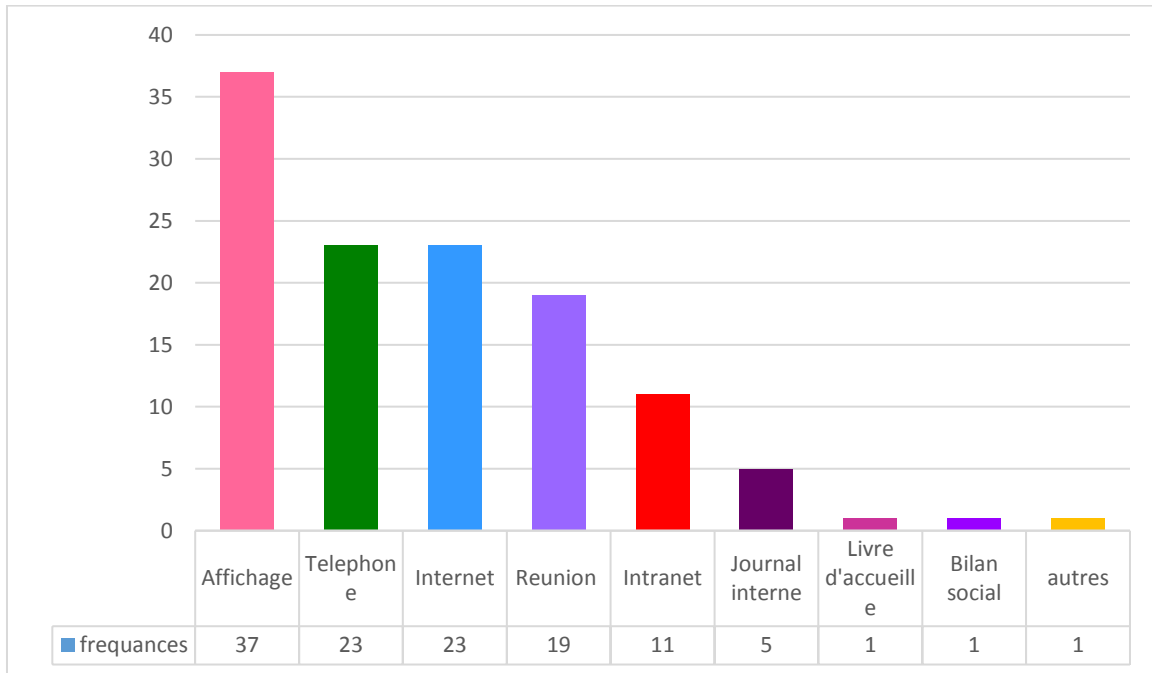
Interprétation : Nous remarquons que la majorité des salariés reçoit les informations de la part de leur supérieur hiérarchique avec 76,19%. Et 64,28% des enquêtés déclarent les recevoir de leurs collègues, 7,15% des salariés interrogés affirment que, la nature de leur travail les oblige à recevoir des informations de la part des autres services : direction générale, direction du processus, section syndicale...

Selon les réponses des enquêtés, les informations qu'ils reçoivent viennent soit de la hiérarchie ou de leurs collègues ou des autres services.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Graphe N°14 : les outils de communication utilisés par l'entreprise selon les enquêtés.



Source : Résultats de l'enquête

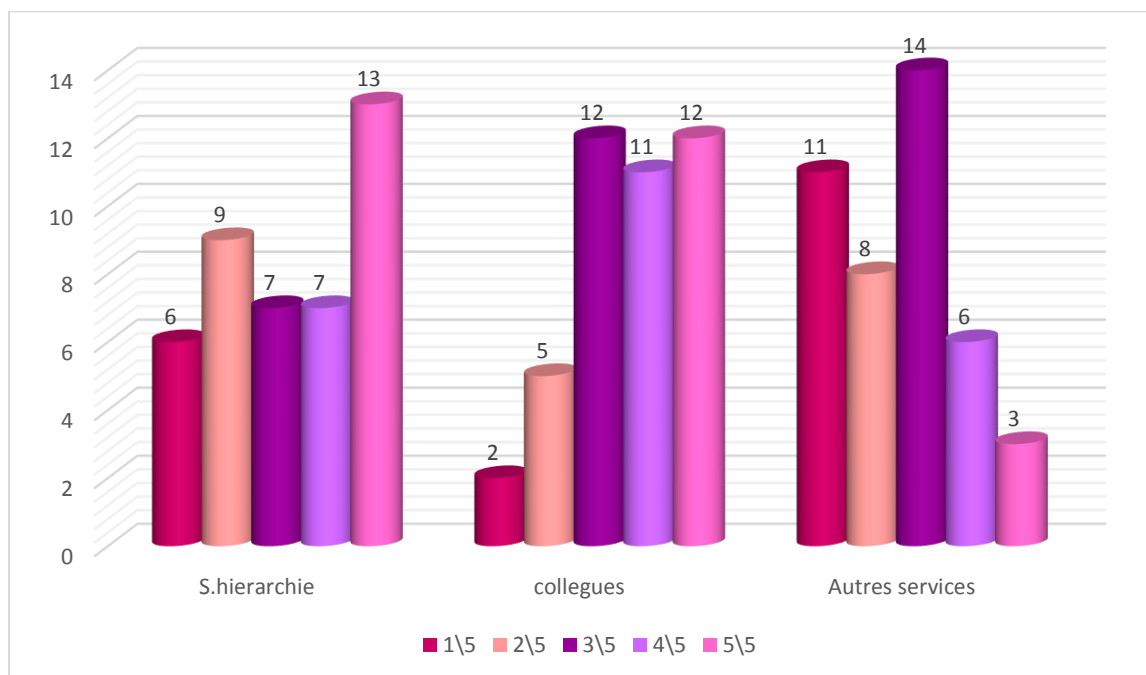
Interprétation : Nous constatons que l'entreprise NAFTAL préfère communiquer avec ses salariés par affichage : sur le tableau d'affichage ou sur leur propre site qui sont accessibles pour l'ensemble des salariés. Le téléphone et l'internet (email, Messenger) sont évoqués en deuxième position. Puis vient les réunions qui sont utilisées dans les cas d'urgence ou pour les informations très importantes qui ne sont communiquées qu'aux salariés concernés seulement.

L'intranet, le journal interne, le livre d'accueil et le bilan social sont moins utilisés.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Graphe N°15 : facilité de communication des salariés avec le supérieur, les collègues et avec les autres services.



Source : Résultat de l'enquête

Interprétation : chaque degré de pouvoir de communiquer avec l'ensemble des catégories indique que :

- 1/5 et 2/5 : difficile
- 3/5 et 4/5 : facile
- 5/5 : très facile

D'après le graphe ci-dessus n°15 nous constatons qu'en matière de facilité de communication des salariés interrogés avec :

- _ La hiérarchie : nous remarquons qu'environ 35,71% trouvent des difficultés pour communiquer avec leur supérieur hiérarchique, et 33,34% déclarent que la communication avec la hiérarchie est facile et pour le reste soit 30,95% des enquêtés, ils affirment que la communication avec leur supérieur hiérarchique est très facile.
- _ Les collègues : pour 54,76%, elle est facile, 28,57% la juge très facile, ce qui indique que la majorité des enquêtés communiquent facilement avec leurs collègues. Néanmoins, 16,66% des salariés enquêtés déclarent trouver aussi des difficultés dans la communication avec les collègues.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

- _ Les autres services : pour 47,61%, elle est facile, 7,14% la juge très facile alors que 45,23% trouve qu'elle est difficile : les résultats du graphe nous montre que les interrogés sont partagés car les pourcentages sont très proches (45% et 47%).

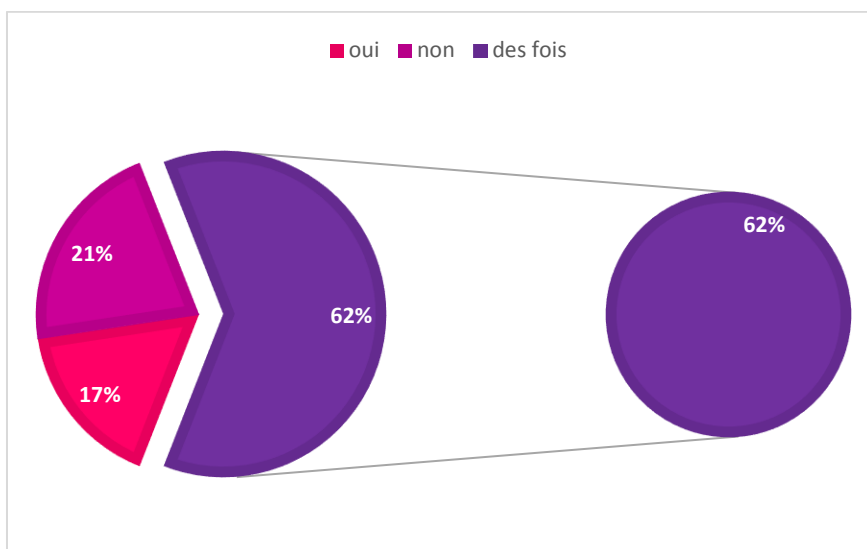
Tableau 8 : Le rôle joué par les enquêtés dans la communication interne.

	Effectifs	Pourcentage
Absolument	10	23,80%
Souvent	15	35,72%
Pas du tout	17	40,48%

Source : Résultats de l'enquête.

Interprétation : A la lumière du tableau n°8, 23,80% des enquêtés affirment avoir un rôle dans la communication interne, 35,72% déclarent qu'ils y jouent souvent un rôle. Pour le reste des enquêtés, ils affirment qu'ils n'ont pas un rôle à jouer dans la communication interne avec un pourcentage de 40,48% des réponses. L'entreprise doit intégrer tous les salariés dans le système de communication interne.

Graphe N°16 : l'écoute des salariés par l'entreprise.



Source : Résultats de l'enquête.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Interprétation : D'après Le graphe n° 16 ci-dessus, nous remarquons que 62% des salariés interrogés affirment qu'ils sont parfois écoutés, et 17% déclarant l'existence de sens d'écoute. Par contre, 21% des enquêtes trouvent que l'entreprise n'écoute pas ses salariés.

Tableau 9 : L'implication des managers dans la communication interne avec les NTIC.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	26	61,90%
Non	14	33,34%
Sans réponse	2	4,76%
Total	42	100%

Source : Résultats de l'enquête.

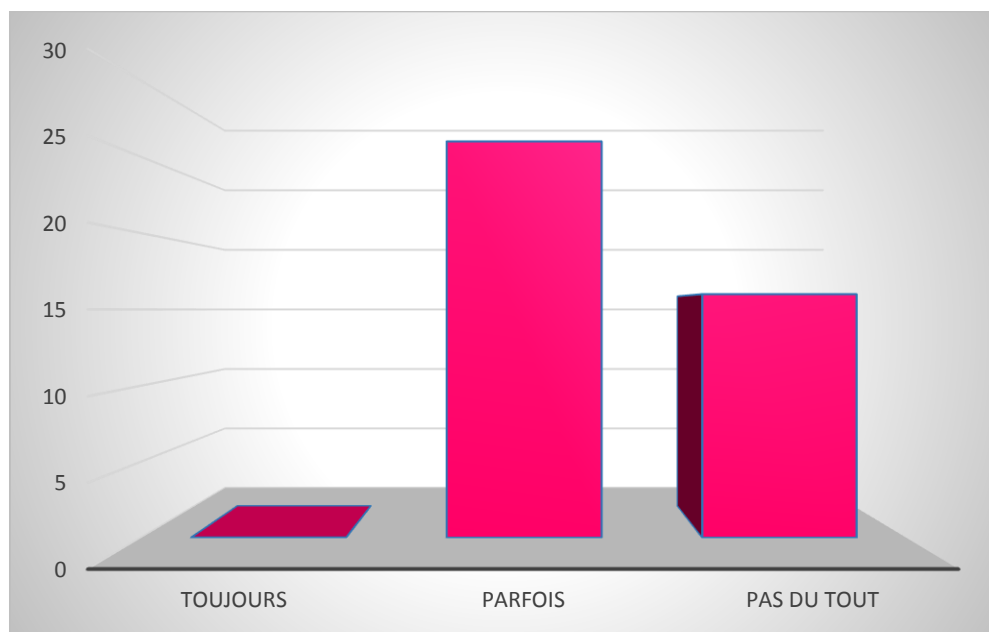
Le tableau n° 9 nous révèle que, la plupart des répondants soit 61,90%, affirment l'implication des managers dans la communication interne avec l'évolution des nouvelles technologies d'information et de communication(TIC). Ce point de vue n'est pas soutenu par la minorité estimée à 33,34%, enfin 4,76% sans réponse.

Avec l'évolution de l'environnement et des nouvelles technologies, NAFTAL est toujours dans le chemin, c'est à dire quelle essaye à être à jours avec ces TIC.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Graphe N°16 : Les difficultés des enquêtés dans la compréhension des messages diffusés.



Source : Résultats de l'enquête.

Interprétation : Le graphe n°16 nous indique que la majorité des enquêtés, soit 26 individus, déclare que parfois ils ont des difficultés dans la compréhension du contenu de l'information. Ce point de vue n'est pas partagé par les 16 salariés qui disent le contraire.

Pour mieux comprendre le contenu des informations ou les messages partagés, l'entreprise NAFTAL doit utiliser des mots simples et clairs pour bien comprendre les informations ou avoir un feedback positif.

Tableau n° 10 : Retards dans la diffusion de l'information selon les enquêtés.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	18	42,86%
Non	5	11,90%
Rarement	19	45,24%
Total	42	100%

Source : Résultats de l'enquête.

Chapitre III

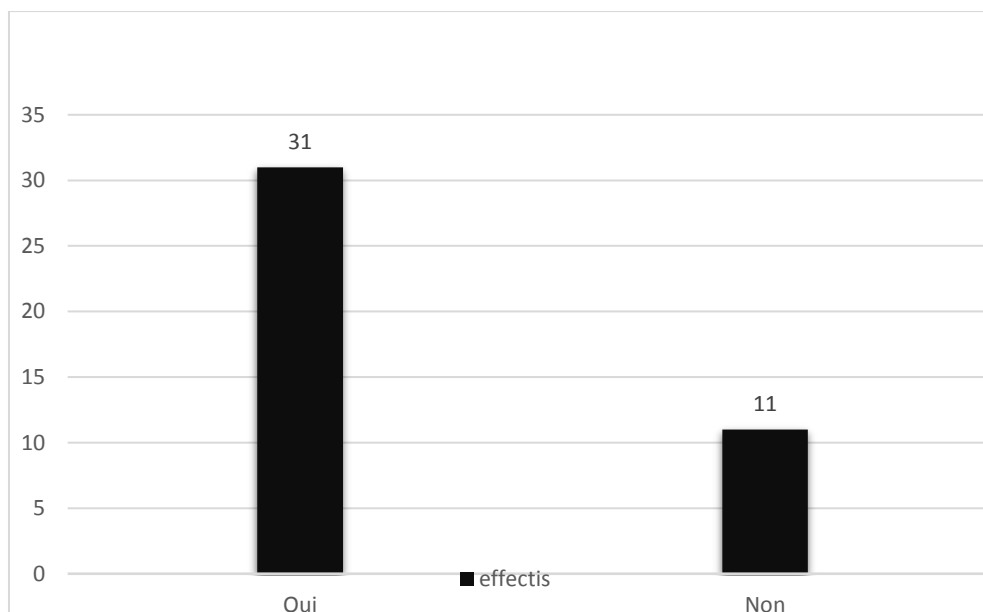
La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Interprétation : à la lecture du tableau n° 10, 42,86% des répondants évoquent un retard dans la diffusion des informations et ils ne les reçoivent pas à temps, 11,90% d'entre eux déclarent qu'il n'y a pas de retard dans la diffusion des informations, enfin 45,24% des enquêtés affirment que c'est rarement le cas.

De cela, l'entreprise NAFTAL doit trouver le problème des retards dans la diffusion des informations, revoir la méthode de communication avec les salariés, choisir le moyen et l'outil de communication interne le plus efficace.

2.2.3 : Axe 3 : Interprétation des réponses des enquêtés par rapport à la communication interne et la motivation.

Graphique N° 17 : La motivation des enquêtés



Source : Résultat de l'enquête.

Interprétation : A la lecture du graphique n°17, nous constatons que la majorité des enquêtés (soit 31 individus) déclarent qu'ils sont motivés dans leur entreprise, alors qu'une minorité des répondants (soit 11 individus) déclarent ne pas l'être.

L'entreprise NAFTAL doit veiller à motiver tous les travailleurs pour les fidéliser et pour réaliser une bonne performance dans l'entreprise. Elle peut utiliser diverses méthodes : formation, mobilité, communication interne, primes...

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Tableau 11 : Le jugement des enquêtés à-propos du degré de leur de motivation.

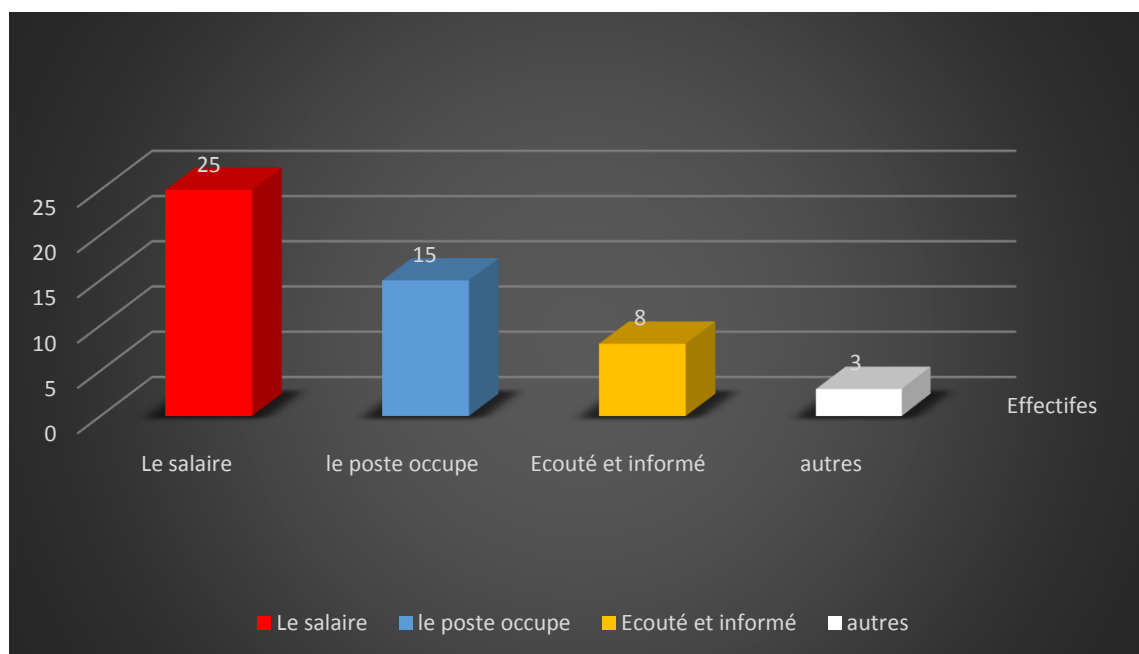
Degré de motivation	Notes					Total	Pourcentage
	1\5	2\5	3\5	4\5	5\5		
Fréquence	5	5	16	13	2	42	100%

Source : Résultat de l'enquête.

Interprétation : en observant les chiffres du tableau n°11, nous constatons que :

La majorité des enquêtés sont motivés puisque ils ont noté leur degré de motivation entre 3 et 4 et la minorité des répondants sont peu motivés, enfin deux personnes disent qu'elles sont très motivés.

Graph N°18 : Les facteurs de motivation selon les enquêtés.



Source : résultats de l'enquête.

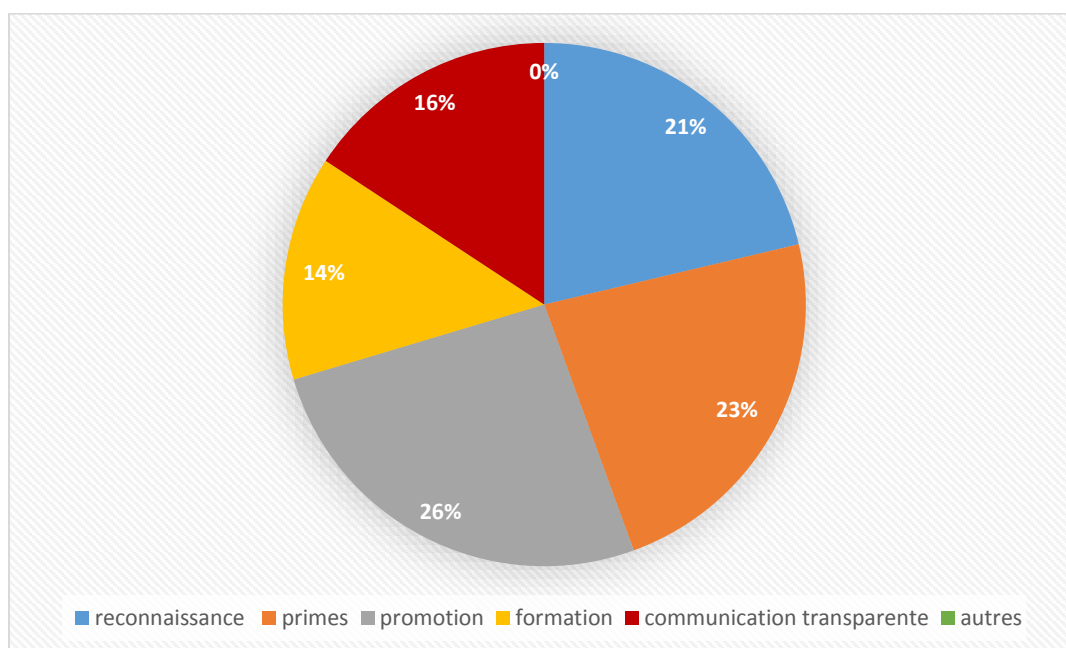
Interprétation : D'après le graphe n° 18 ci-dessus, un grand nombre de répondants ont choisi le salaire comme premier facteur qui motive le salarié (facteur salaire est répété 25fois),

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

ensuite le poste occupé comme deuxième facteur qu'est répété 15 fois, le fait d'être écouté et informé est évoqué 8 fois. Dernièrement c'est les autres facteurs qui sont évoqués par les enquêtés tel que : la conscience, contact avec les collègues, vie sociale, connaissances requises.

Graphe N° 19 : Les leviers utilisés par l'entreprise pour booster la motivation selon les enquêtés



Source : Résultats de l'enquête.

Interprétation : d'après le graphe n°19 ci-dessus, nous remarquons que le levier le plus utilisé par l'entreprise pour booster la motivation de ses salariés c'est les promotions avec 26% des réponses, puis les primes avec 23% des réponses, ensuite vient la reconnaissance au travail à 21% des réponses, et 16% des réponses pour la communication transparente et dernièrement la formation avec 14%.

Nous constatons que la communication transparente n'est pas parmi les premiers leviers que l'entreprise utilise pour motiver ses salariés, les promotions, les primes sont les premières sources de motivation dans l'entreprise.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Tableau n° 12 : L'importance de la motivation dans la performance.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	40	95,24%
Non	2	4,76%
Total	42	100%

Source : Résultats de l'enquête.

Interprétation : il ressort du tableau n° 12 que la majorité des enquêtés (soit 95,24%) confirment que la motivation est nécessaire dans la performance du travail réalisé. Ils sont contredits par 4,76% des répondants.

Tableau n° 13 : La motivation par la communication interne selon les enquêtés.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	25	59,53%
Non	17	40,47%
Total	42	100%

Source : Résultats de l'enquête.

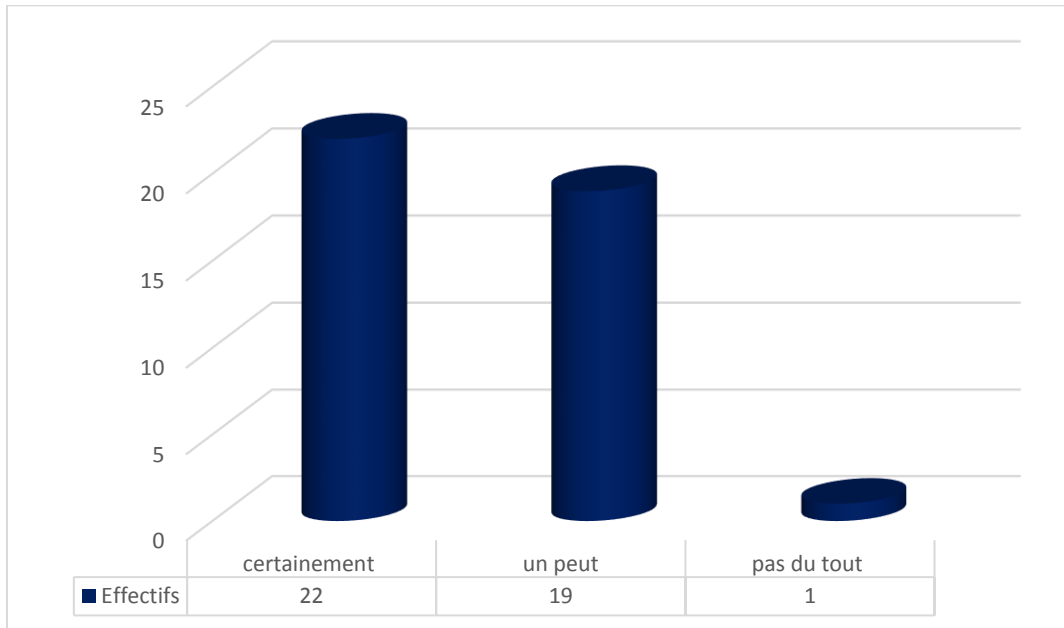
Interprétation : il se dégage du tableau n° 13 que, 59,53% des enquêtés confirment que la communication interne est un moyen de motivation. Et 40,47% des répondants déclarent le contraire.

Nous constatons que pour les personnes interrogées la communication interne est un moyen de motivation mais il n'est pas le premier facteur de motivation évoqué par les salariés comme déjà indiqué au graphe 19 qui montre que la communication est classée derrière d'autres facteurs plus mobilisés tel : les promotions, les primes et la reconnaissance au travail.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Graphe N°20 : Création d'un esprit d'équipe par la communication interne selon les enquêtés.



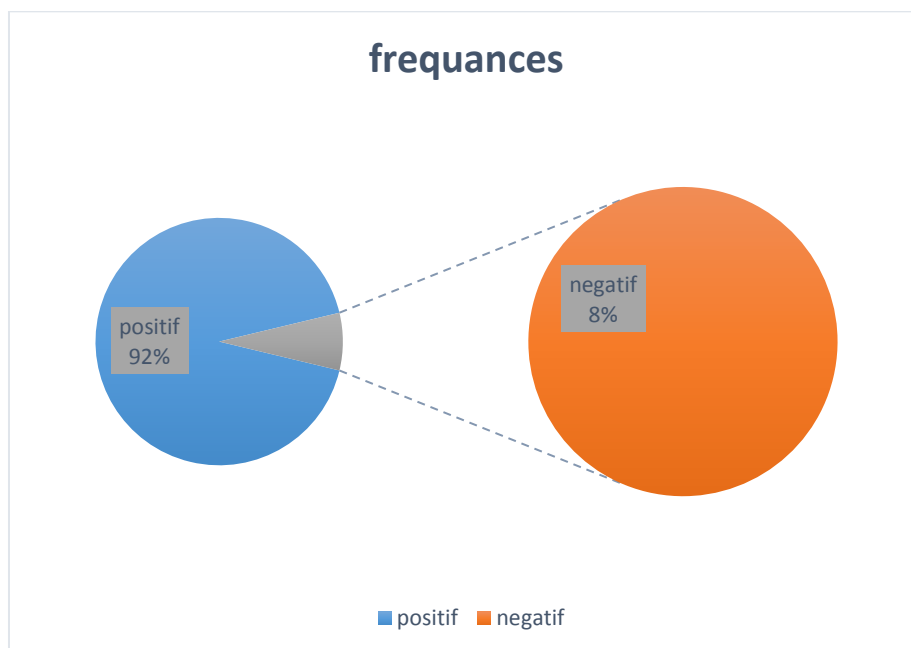
Source : résultats de l'enquête.

Interprétation : Le graphe n° 20, nous montre que pour 22 des enquêtés, la communication interne crée un esprit d'équipe, et 19 autres enquêtés affirment que la communication interne peut contribuer à la création d'un esprit d'équipe. Cependant, une seule personne nie l'existence d'une quelconque relation entre la communication interne et l'esprit d'équipe.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Graphe N°21 : L'impact positif ou négatif de la communication interne sur la motivation des enquêtés.



Source : Résultat de l'enquête.

Interprétation : nous constatons que la communication interne a un impact positif sur la motivation de 92% des répondants, mais 8% déclarent que c'est un impact négatif.

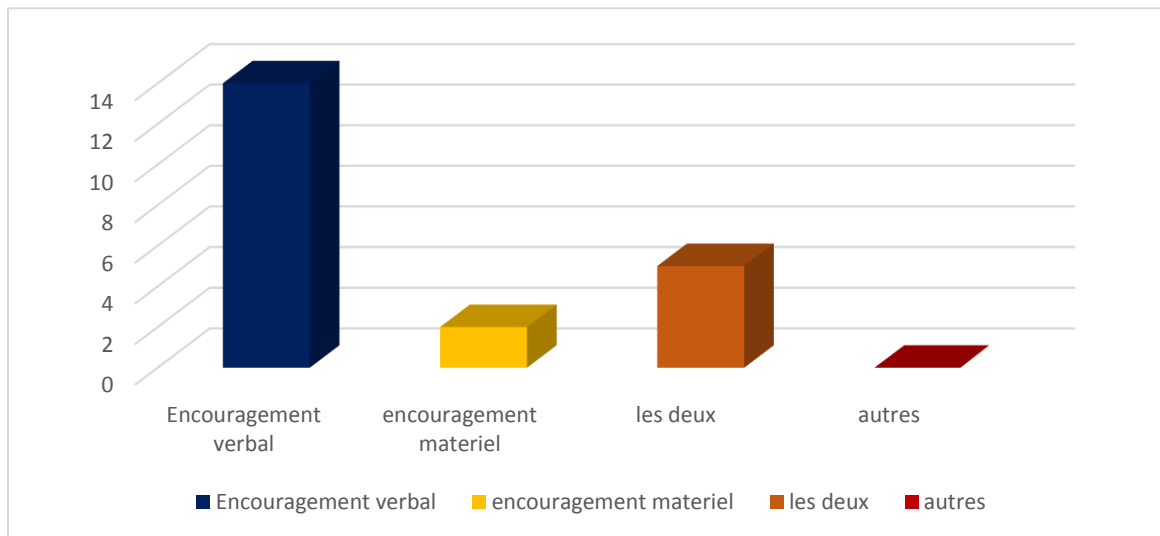
De cela, nous constatons que la communication interne que l'entreprise pratique a un impact généralement positif sur la motivation de ses salariés.

Tableau n° 14 : La réception des encouragements des supérieures selon les enquêtés.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	21	50%
Non	21	50%
Total	42	100%

Source : Résultats de l'enquête.

Graphe N° 22 : les types d'encouragements.



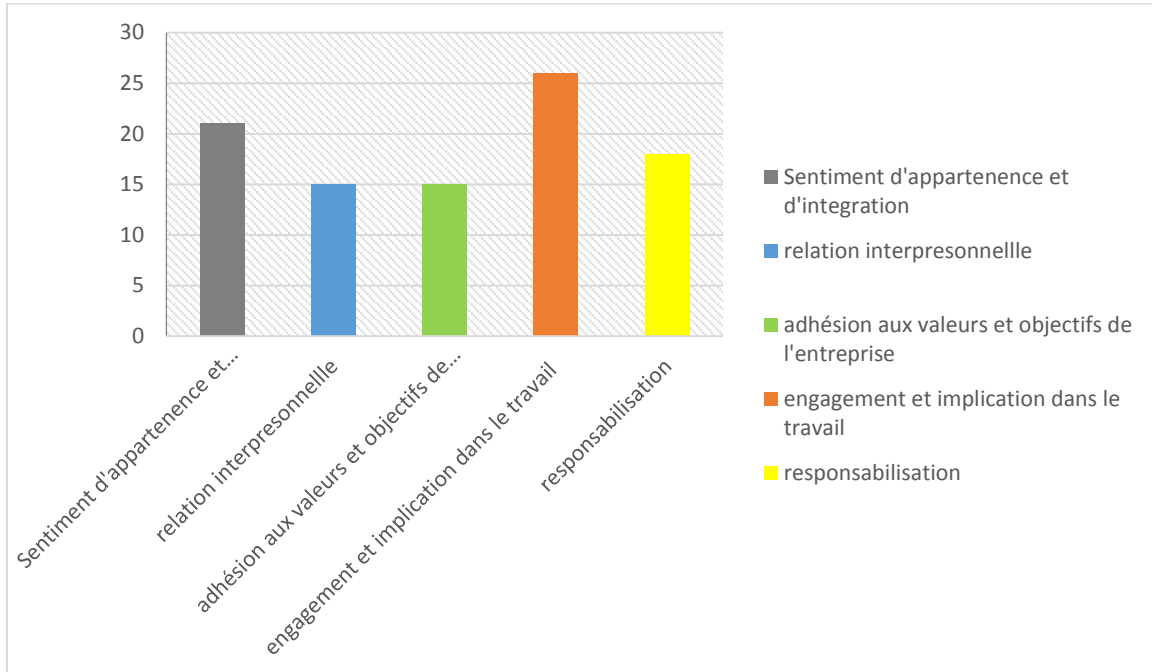
Source : Résultats de l'enquête.

Interprétation : Sur la base des données du tableau n°14, nous remarquons qu'il y a une égalité entre ceux qui reçoivent des encouragements et ce qui ne les reçoivent pas. L'entreprise peut utiliser différents types d'encouragements, comme nous le montre le graphe n°22 ci-dessus. Environ 66,67% des répondants déclarent recevoir des encouragements verbaux, et 9,52% disent recevoir des encouragements matériels. Et 23,80% sont encouragé par les deux types (matériel et verbal) au même temps.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Graphe N°23 : L'apport de la communication interne à la motivation des salariés enquêtés.



Source : Résultats de l'enquête.

Interprétation : En examinant les suggestions reprises dans le graphe n°23, les salariés sont motivés par la communication interne car premièrement, elle est un moyen d'engagement et d'implication dans le travail (soit 27%), deuxièmement elle crée un sentiment d'appartenance et d'intégration (soit 22%), puis elle apporte pour les salariés un sentiment de responsabilité (soit 19%) et enfin la communication interne crée des relations interpersonnelles et elle permet l'adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise (soit 16% pour chaque suggestion).

Tableau n° 15 : le type de relation qui existe entre la CI et la motivation d'après les enquêtés.

	Effectifs	Pourcentage
Complémentaire	31	73,81%
Dépendant	11	26,19%
Total	42	100%

Source : résultats de l'enquête.

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Interprétation : après consultation du tableau n° 15, nous déduisons que pour la plupart (73,81%) des enquêtés la relation qui existe entre la communication interne et la motivation est une relation de complémentarité et pour la minorité (26,19%) des enquêtés c'est une relation de dépendance.

Nous constatons qu'il existe une forte relation entre les deux, chacune complète l'autre.

✓ **Les suggestions des enquêtés pour améliorer la communication interne de l'entreprise dans un objectif de motivation des salariés**

D'après les réponses des interviewés, les suggestions pour améliorer la communication interne est d'avoir une cellule de communication, pour pouvoir communiquer les fiches d'évaluation des employés à cette dernière pour faire un classement des meilleurs employés au moins au niveau de l'entreprise et l'utilisation de plus d'outils pour circuler l'information surtout pour ceux qui ne sont pas dotés d'outils informatiques, bonne écoute des salariés et les bonnes relations de travail, la transparence de l'information et dans le travail, la récompense au travail (encouragement matériel, écrit et promouvoir les salariés compétents) implications, reconnaissance et gratitude des travailleurs, et que les supérieures hiérarchiques soient à la hauteur pour créer l'ambiance de travail, améliorer les conditions de travail et le droit à l'information pour tous les salariés, impliquer plus les salariés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, et les travailleurs suggèrent à être payés selon les compétences et le niveau académique.

La communication doit être vue comme un levier pour la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

3. Synthèse des résultats :

Après avoir mené des recherches de terrain et collecter des données sur l'objet, la recherche et les résultats obtenus ont permis de l'approfondir et de comprendre l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés. La communication interne est un reflet fidèle des objectifs et des ambitions de l'entreprise, mais aussi un moyen d'améliorer la compréhension et la coopération avec les salariés, elle a pour but de construire un dialogue entre ces deux parties afin que chacune d'entre elles puissent juger comme bon leur semble; informer les employés, développer un sentiment d'appartenance et motiver les employés.

3.1 Vérification des hypothèses :

Après analyse des données et interprétation des résultats, qui concernaient les réponses des salariés interrogés, nous pouvons relever les points suivants :

La majorité des salariés enquêtés de l'entreprise NAFTAL confirment que cette dernière ne dispose pas d'une cellule de communication interne (voir le graphe N°8) mais la communication interne existe toujours dans l'entreprise, ce que montre le tableau N°7. La communication interne est un outil incontournable dans l'entreprise, les salariés enquêtés lui donnent une très grande importance. Elle est considérée comme un moyen de reconnaissance et de motivation ainsi qu'elle crée un sentiment d'appartenance (voir graphe N° 7,12, 23)

A partir des informations recueillies du graphe N° 2, les enquêtés trouvent que l'impact de la communication interne est positif dans l'entreprise, et cette dernière influence positivement sur la motivation au travail. D'après le tableau N°13 aussi, nous pouvons affirmer que la communication interne permet de motiver les salariés au sein de l'entreprise même s'il existe d'autres éléments qui motivent plus (promotions, primes...). Et Le tableau N°15 montre que les réponses des interviewés révèlent que la relation qui existe entre la communication interne et la motivation est complémentaire. C'est de là nous pouvons conclure que malgré l'inexistence d'une cellule de communication (département ou service) à NAFTAL la communication interne peut être considérée efficace, et revêt un caractère important car c'est l'un des facteurs de motivation. Ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse. « La communication interne est considérée comme un élément important de motivation des salariés dans l'entreprise, car elle contribue à créer un sentiment d'appartenance par la clarté, la fiabilité et la transparence des informations fournies et la cohérence globale de la communication »

Les résultats obtenus pour la deuxième hypothèse qui est « **Absence des outils de communication interne chez NAFTAL n'influence pas sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise** » ne permettent pas de la confirmer, donc cette deuxième hypothèse est infirmée, en effet les réponses obtenues aux questions posées montrent que NAFTAL dispose de différents moyens de communication interne, que soit des moyens écrits, oraux, audiovisuels ou électroniques. Le graphe n°11 montre ces différents outils et que les enquêtés préfèrent les moyens écrits en matière de communication. Les employés sont motivés par l'utilisation des écrits. Du graphe n°14 nous avons constaté que les moyens utilisés la plupart de temps pour transmettre l'information aux employés sont de nature écrite, en réalité, la majorité des enquêtés

Chapitre III

La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

ont indiqué que l'outil le plus utilisé dans leur entreprise est le tableau d'affichage. Le tableau n° 09 montre que les managers intègrent les nouvelles technologies d'informations et de communications pour mieux s'impliquer dans la communication interne. Adopter une communication interne basée sur divers moyens de communication au sein de l'entreprise se traduit par de bonnes relations entre ses employés, ce qui peut être un outil stratégique pour le développement de l'organisation.

D'après les personnes interrogés la communication interne joue un rôle sur leur motivation, car les moyens de communication aide les salariés à connaître l'environnement de travail, avoir l'actualité de l'entreprise et cela motive le salarié à travailler plus. Le tableau n°15 montre que la majorité des enquêtés confirme que la communication interne et la motivation sont complémentaire, nous constatons que la communication interne influence sur la motivation.

Conclusion :

D'après l'analyse des résultats de notre enquête auprès des salariés de l'entreprise NAFTAL GPL Bejaia et de son responsable ressources humaines afin d'examiner la communication interne en tant qu'outil de motivation des ressources humaines nous avons pu obtenir les conclusions suivantes :

La communication interne joue un rôle dans la motivation des salariés car elle permet de faciliter la transmission de l'information.

La communication interne est l'un des facteurs de motivation des salariés, évoqués en parallèle à d'autres facteurs de motivation comme les promotions, primes, reconnaissances...etc. Cependant, la rémunération reste le principal facteur de motivation.

La majorité des salariés sont satisfait par la communication interne de l'entreprise car elle utilise différents moyens de communication interne et elle est toujours à jours avec les nouvelles technologies de communication et d'information.

La communication interne est l'une des préoccupations des managers d'entreprise qui doivent mettre en place les mesures nécessaires pour motiver ses salariés afin de se développer, d'accompagner les changements organisationnels et d'avoir une bonne image interne et externe.

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire nous nous sommes penchés sur les approches théoriques mises en œuvre au regard des notions de motivation et de communication interne avant de les étudier dans le cas de l'entreprise Naftal dans l'objectif de recherche.

Après avoir terminé l'enquête de terrain et collecté des données sur le sujet de la recherche et analysé les résultats obtenus, il s'est avéré que la majorité des employés de NAFTAL à Bejaia pensent que la communication interne est un facteur important de leur motivation, car savoir tout ce qui se passe au sein de l'entreprise et participer aux diverses activités de cette dernière, et elle crée un sentiment d'appartenance.

Nous constatons que malgré le fait que l'entreprise NAFTAL GPL ne dispose pas d'un service spécialisé en matière de communication, mais la pratique de communication interne peut être jugée efficace car elle permet d'assurer une bonne circulation de l'information et de renforcer l'esprit d'équipe dans les différentes catégories socioprofessionnelles.

Les moyens permettant d'assurer la communication interne sont nombreux et variés (écrit, oral et électronique) au sein de l'entreprise NAFTAL dont l'objectif reste de faciliter la transmission des informations claires fiables et surtout dans les délais. Nous pouvons conclure que l'entreprise NAFTAL a pris en considération l'utilité et le rôle de la communication interne sur la motivation des salariés. La communication interne est devenue l'une des préoccupations de cette entreprise vue son influence sur leurs salariés qui conduit à la bonne exécution des tâches qui influence positivement sur la motivation sans pour autant dépasser l'importance d'autres éléments (promotion, primes...)

Leur système de communication interne l'aide à mieux promouvoir la Gestion des Ressources Humaines. Nous avons conclu que la communication interne n'est pas le premier levier de motivation au sein de Naftal, d'autres facteurs sont plus importants pour les salariés enquêtés mais elle reste un outil qui peut être utilisé par l'entreprise pour les motiver en mettant à leur disposition des informations claires afin de les fédérer autour des objectifs partagés et de créer un esprit d'équipe. Enfin on déduit que la communication interne est considérée comme un élément primordial pour la motivation des salariés au sein de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

◆ Ouvrage :

- ✓ Claude Levy-Leboyer «la motivation dans les entreprises, modèles, stratégies » Edition d'organisation paris juillet 2003
- ✓ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, « La communication interne stratégies et techniques », DONUD, 3eme édition, 2013
- ✓ Eric Cobut, Christine Donjean « La communication interne » Edi pro 2^{ème} édition Belgique, 2015
- ✓ Fanelly Nguyen-thanh « la communication : une stratégie au service de l'entreprise » economica France mars 1991
- ✓ jacques rojot, patrice roussel et christian vandenberghes « comportement organisationnel volume 3 théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel » Belgique 2009
- ✓ Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose : marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché, 7^{ème}édition, DUNOD, Paris, 2008
- ✓ Jean-MARC DéCAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER « la communication interne » DUNOD 2^{ème} édition, Belgique, Janvier 2012
- ✓ LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la GRH », LEXTENSO-Edition, 4^{ème} édition, Paris, 2010.
- ✓ Marie-Dominique Pujol et Bruno Chapuis « Ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur » éditions d'organisation, 2^{ème}édition, Paris, mars 2003
- ✓ MICHAEL AGUILAR « l'art de motivation » Belgique mars 2009 Fabien fenouillet « la motivation » 1^{ERE} Edition septembre 2003
- ✓ Nicole d'Almeida et Thierry Libert, « la communication interne de l'entreprise », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007
- ✓ PIERRE MOUNDJO B. LEWIS, PATRICE MBIANDA « théorie et pratique de la communication » paris 2010

- ✓ R Wastphalen H (2001). « Communicator, guide de la communication d'entreprise ». DUNOD, 3^{ème} Ed.

◆ **Articles :**

- ✓ Belgoum farid, Benbayer habib : [Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise étude de cas de la CAAR.pdf](#)

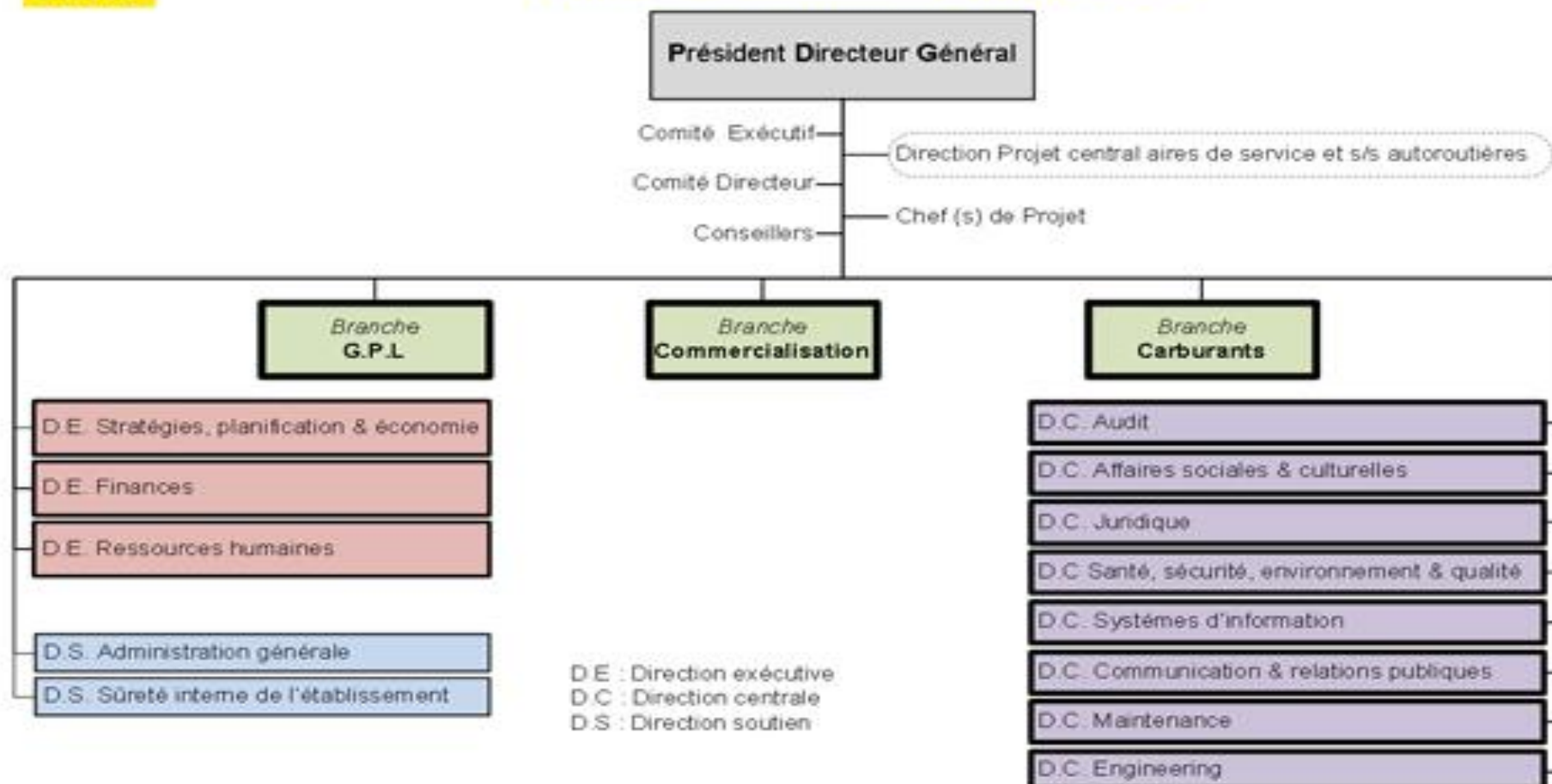
◆ **Sites :**

- ✓ [procédés pour communiquer efficacement avec ses collaborateurs \(gpomag.fr\)](#) **Par Sabrina Tantine, directrice de HEADCOM 14 NOVEMBRE 2017**
- ✓ <https://gojob.com/entreprise/nos-conseils/management-rh/drh-quels-outils-communication-interne-mettre-en-place>

Annexes



Schéma de la macrostructure de NAFTAL s.p.a.



Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion
Département de science de gestion
Spécialité Management des Ressources Humaines

Thème :

La communication interne comme outil de management des ressources humaines

Dans le cadre de la réalisation d'un travail de fin de d'études en management des ressources humaines, nous sollicitons votre collaboration afin de mener à bien notre recherche en répondant aux questions suivantes :

Guide d'entretien :

- **Question N°1 : Existe-t-il dans votre entreprise une direction ou un service chargé de la communication interne ?**
- **Question N°2 : Qu'est-ce que représente la communication interne pour vous ?**
- **Question N°3 : Qui s'occupe de la transmission des informations au sein de votre entreprise ?**
- **Question N°4 : Quels sont les moyens de communication interne que vous utilisez pour communiquer au sein de votre entreprise ?**
- **Question N°5 : La communication interne est-elle un levier de motivation des salariés ?**
- **Question N°6 : Comment la communication interne motive-t-elle les salariés ?**

Lebrache & madi

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion
Département de science de gestion
Spécialité Management des Ressources Humaines

Thème :

*La communication interne comme outil de management des
ressources humaines*

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle et afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de ce travail nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire avec précision

Notre but est de connaître le lien entre la communication interne et la motivation des salariés au sein de l'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL BEJAIA

Lebrache & madi

Questionnaire

AXE (1) : Données personnelles

❖ **Sexe :**

- Masculin
- Féminin

❖ **Age :**

- [25-35]
- [35-45]
- [45 et plus]

❖ **Niveau d'instruction :**

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

❖ **Catégorie socioprofessionnelle**

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

❖ **Ancienneté :**

- Entre 01 et 5 ans
- Entre 0 5 et 15 ans
- Entre 15et 25
- 25 ans et plus

AXE (2) : objectif, outils, difficulté de la communication interne

1. Est-ce qu'il existe une politique de communication au sein de votre entreprise?

- Oui
- Non

2. Pour vous la communication interne c'est :

- Faire passer les consignes de la hiérarchie
- Un moyen de reconnaissance, de motivation
- L'écoute des salariés
- Faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise
- Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise

3. Existe-il un service chargé de la communication interne au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

➤ **Si non, est ce que vous souhaitez qu'un tel service soit créé ?**

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....
.....

4. Selon vous la communication interne au sein de votre entreprise Est ?

- Très Satisfaisante
- Satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas du tout

5. Selon vous quel est le moyen le plus efficace pour communiquer ?

- Ecrit
- Oral
- Audiovisuel
- Electronique

6. Donnez-vous une importance à la communication interne au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....

7. Qui vous transmet les informations au niveau de l'entreprise ?

- Le supérieur hiérarchique
- Les collègues
- Autres à préciser.....
.....
.....
.....

8. Quels sont les outils utilisés par l'entreprise pour communiquer avec vous?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Affichage | <input type="checkbox"/> Livre d'accueille |
| <input type="checkbox"/> Réunion | <input type="checkbox"/> Bilan social |
| <input type="checkbox"/> Téléphone | <input type="checkbox"/> Intranet |
| <input type="checkbox"/> Journal interne | <input type="checkbox"/> Internet |
| <input type="checkbox"/> Autres | |

9. Comment juger vous le pouvoir à communiquer (Notez de 1 à 5).

A. Avec votre hiérarchie

B. Avec vos collègues

C. Avec les autres services

10. Avez-vous un rôle à jouer dans la communication interne au sein de votre entreprise ?

- Absolument
- Souvent
- Pas du tout

11. Pensez-vous être écouté dans votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Des fois

12. Avec les nouvelles technologies d'informations et de communications, les managers s'impliquent-ils plus dans la communication interne ?

- Oui
- Non

13. Trouvez-vous des difficultés dans la compréhension du contenu ?

- Toujours
- Parfois
- Pas du tout

14. Y a-t-il des retards dans la diffusion de l'information ?

- Oui
- Non
- Rarement

AXE (3) : communication interne et motivation

15. Êtes-vous motivé au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

Juger votre motivation de 1 à 5

16. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre entreprise ?

- Le salaire
- Le poste occupé
- Écouté et informé
- Autres.....
.....

17. Quels sont les leviers que l'entreprise doit utiliser pour booster votre motivation ?

- Reconnaissance
- Primes
- Promotion
- autres.....
- Formation
- Communication transparente

18. Est-ce que vous trouvez que la motivation est nécessaire pour être performant dans votre travail ?

- Oui
- Non

19. Pensez-vous que la communication interne de votre entreprise vous permet d'être motivé ?

- Oui
- Non

20. La communication interne crée-t-elle un esprit d'équipe ?

- Certainement
- Un peu
- Pas du tout

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

- Positif
- Négatif

22. L'accomplissement convenable de votre travail vous permet-il de recevoir des encouragements de la part de vos supérieurs ?

- Oui
- Non

➤ **Si à réponse est oui, s'agit-il :**

- D'un encouragement verbal
- D'un encouragement matériel
- Les deux

Autres Précisez.

23. Quel est l'apport de la communication interne dans la motivation des salariés ?

- Sentiment d'appartenance et d'intégration
- Relation interpersonnelle
- Adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise
- Engagement et implication dans le travail
- Responsabilisation

24. Quel est la relation entre la communication interne et la motivation, pour vous ?

- Complémentaire
- Dépendant

25. Quelles sont vos suggestions pour améliorer la communication interne de votre entreprise dans un objectif de motivation des salariés ?

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

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Introduction générale :	1
CHAPITRE I Généralités sur la communication interne	
Introduction :	5
Section 01 : les notions fondamentales de communication interne	5
1. Définitions, processus et types de la communication interne :	5
1.1 Définitions et processus de la communication interne :	5
1.1.1 Définitions :	5
1.1.2 Processus de communication interne :	6
1.2 Les types de communication interne :	8
1.2.1 La communication descendante où du haut vers le bas :	8
1.2.2 La communication ascendante où du bas vers le haut :	9
1.2.3 La communication horizontale où transversale :	9
2. Les moyens et les outils de la communication interne :	10
2.1 Les moyens écrits et ses outils :	10
2.2 Les moyens oraux et ses outils :	12
2.3 Les moyens audiovisuels et ses outils :	13
2.4 Les supports électroniques ou les outils technologiques :	14
3. Fonctions, objectifs et obstacles de la communication interne :	15
3.1 Les fonctions de la communication interne :	15
3.2 Les objectifs de la communication interne :	16
A. Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise :	16
B. Accompagner le management :	16
C. Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes : ..	16
3.3 Les obstacles de la communication interne :	16
Section 02 : la communication interne et la GRH	19
1. La place de la communication interne dans l'organisation	19
1.1 Existence et rattachement des services de communication interne :	19
1.1.1 La place de la communication interne dans l'entreprise	19

1.2 Les relations publiques internes :	21
1.3 La formation :	21
2. Le lien entre la communication interne et la GRH	22
2.1 Recrutement, augmentation et communication :	22
3. La stratégie et le plan de communication interne :	23
3.1 La stratégie de communication interne :	23
3.1.1 Le niveau organisationnel :	23
3.1.2 Le niveau ad hoc (direction, services, projets...) :	23
3.2 Le plan de communication interne :	24
3.2.1 Définition d'un plan de communication :	24
3.2.2 Les différentes étapes de la détermination d'un plan de communication interne : ..	24
Conclusion :	29

CHAPITRE II La communication interne comme un facteur de motivation

Introduction :	31
Section 01 : La motivation au travail	31
1. Définitions et caractéristiques de la motivation :	31
1.1 Définitions de motivation :	31
1.2 Les caractéristiques de la motivation :	31
2. Les sources de motivation :	32
2.1 Motivation par la rémunération :	32
2.2 Motivation par les conditions de travail :	33
2.3 Motivation par la responsabilité :	33
2.4 Motivation par l'évolution de carrière professionnelle :	34
2.5 Les objectifs de l'employé :	34
3. Les théories de la motivation au travail :	34
3.1 Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins.....	35
3.2 Les théories de processus :	39
Section 02 : La communication interne et la motivation.....	43
1. Le lien entre la communication interne et la motivation :	43
1.1 Selon Marie-Dominique Pujol et Bruno Chapuis	43
1.2 Selon Christine Don jean et Cobut Eric :	44
2. La motivation par la communication :	44
Conclusion :	46

Chapitre III La communication interne comme un outil de motivation des RH au sein de NAFTAL

Introduction :	48
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :	48
1. Historique et objectifs de l'entreprise :	48
1.1 Historique :	48
1.2 Les objectifs :	49
2. Les missions, les infrastructures et les activités :	50
2.1 Les missions :	50
2.2 Les infrastructures :	51
2.3 Les activités :	51
3. L'organigramme de l'entreprise	52
3.1 Organigramme de NAFTAL	52
3.2 L'ORGANIGRAMME GPL BEJAIA :	53
SECTION 02 : Analyse des résultats de l'enquête sur la communication interne et la motivation des salariés.	54
1. Méthodologie de recherche :	54
1.1 Méthode et techniques de recherche.	54
1.1.1 L'élaboration du guide d'entretien :	54
1.1.2 L'élaboration du questionnaire	54
2. Interprétation de résultats	55
2.2 Interprétation des résultats du questionnaire auprès des salariés	57
2.2.1 : Axe 1 : Données personnelles de l'enchantions étudié	57
2.2.2 : Axe 2 : Interprétation des résultats des enquêtés par rapport à la communication interne.	61
2.2.3 : Axe 3 : Interprétation des réponses des enquêtés par rapport à la communication interne et la motivation.	73
3..... Synthèse des résultats :	81
3.1 Vérification des hypothèses :	82
Conclusion :	83
Conclusion générale	85
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Résumé

➤ **Résumé du mémoire en langue française.**

Ce travail traite la communication interne en lien avec la motivation du personnel. En effet, ce travail de recherche s'articule autour de trois chapitres où nous définissons les concepts clés et expliquons les différentes bases de ces deux notions, puis nous nous intéressons au domaine professionnel et choisissons l'entreprise dont nous avons démontré les relations et le rôle qui existe entre la communication interne et motivation.

La communication interne est définie comme l'ensemble des activités de communication destiné aux employés de l'entreprise ou de l'organisation. Utiliser des médias tels que journal interne, panneaux d'affichage, revue de presse ou visioconférences mais aussi des sites internet et des réseaux sociaux d'entreprise, la communication interne peut être vue comme l'un des leviers de motivation des salariés dans l'entreprise.

Les résultats obtenus montrent que la majorité des salariés de l'entreprise « NAFTAL » sont satisfaits de la stratégie de communication adoptée par l'entreprise, sont conscients de son importance en développant un sentiment d'appartenance, valorisant et intégrant les salariés en « NAFTAL » et estiment que la communication est un facteur de motivation.

Mots clés : communication, communication interne, motivation.

➤ **Abstract of memory in English language.**

This work deals with internal communication in connection with staff motivation. Indeed, this research work is structured around three chapters where we define the key concepts and explain the different bases of these two notions, then we are interested in the professional field and choose the company whose relationships and role that exists between internal communication and motivation.

Internal communication is defined as the set of communication activities aimed at employees of the company or organization. Using media such as internal newspapers, billboards, press reviews or videoconferences but also websites and corporate social networks, internal communication can be seen as one of the levers of employee motivation in the field business.

The results obtained show that the majority of the employees of the “NAFTAL” company are satisfied with the communication strategy adopted by the company, are aware of its importance in developing a feeling of belonging, valuing and integrating employees in “NAFTAL”. And believe that communication is a motivator

Keywords: communication, internal communication, motivation, involvement