



**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

*Département des Sciences sociales*

## **Mémoire de fin de cycle**

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences sociales

**Option : Sociologie du travail et ressources humaines**

Thème :

**Impact de la communication interne sur la motivation du personnel**

*Cas de l'entreprise : EPH d'Akbou*

Réalisé par :

Mr BENIKEN Lyazid

Encadré par:

Mr Ladjouzi Farid

2012 - 2013

# Dédicaces

## *Je dédie ce modeste travail*

♠ *A mes très chers parents ma profonde reconnaissance pour tout ce qu'ils ont pu m'offrir, pour leur souhait me voir réussir dans mes études*

♠ *A mes frères et sœurs qui n'ont jamais cessés de m'encourager dans la poursuite de mes études en m'apportant soutien moral, et financier*

♠ *A mes chers amis Merouan et Ali qui je tien beaucoup.*

♠ *A toute ma famille, petits et grands.*

♠ *A tous mes amis(es) de prés et de loin, qui m'ont soutenu pour réaliser ce modeste travail.*

*lyazid*



# Remerciement

*Nous remercions Dieu le tout puissant*

*De nous avoir donné de la force, Patience et courage nécessaires pour mener  
notre Mémoire.*

*C'est avec notre enthousiasme le plus vif et sincère que nous voudrions rendre  
mérite à tous ceux que nous ont aidé à mener ce modeste travail.*

*Nous désirons alors exprimer notre profonde Gratitude et remerciement.*

A

*Mr LADJOUZI.F comme Enseignant et comme Promoteur pour son aide et son  
orientation.*

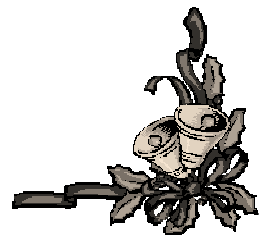
A

*De même, nous remercions l'ensemble du personnel de l'EPH d'Akbou pour  
leur gentillesse et leur compréhension.*

*Sans oublier*

*Tous ceux qui de près ou de loin, qui nous soutenus pour réaliser notre objectif.*

*lyazid*





## Liste de tableaux

<b>Tableau N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	la répartition des membres de la population d'étude selon le sexe.	<b>76</b>
<b>2</b>	la répartition des membres d la population d'étude selon l'âge.	<b>77</b>
<b>3</b>	la répartition du membre de la population étudié selon la situation matrimoniale	<b>78</b>
<b>4</b>	la répartition des effectifs selon le niveau d'instruction.	<b>79</b>
<b>5</b>	La répartition du membre de la population étudié selon la catégorie Socioprofessionnel.	<b>80</b>
<b>6</b>	la répartition des effectifs selon l'ancienneté.	<b>81</b>
<b>7</b>	la corrélation entre les supports de communication interne utilisée et la catégorie socioprofessionnelle.	<b>82</b>
<b>8</b>	la corrélation entre les moyens de communication interne utilisée et l'ancienneté professionnelle.	<b>83</b>
<b>9</b>	la corrélation entre la satisfaction de la communication interne au sein de l'EPH d'AKBOU et la catégorie socioprofessionnelle.	<b>84</b>
<b>10</b>	la corrélation entre le jargon technique et la catégorie socioprofessionnelle.	<b>85</b>
<b>11</b>	la coordination dans la transmission de l'information entre les différents secteurs.	<b>86</b>
<b>12</b>	la corrélation entre Le niveau d'instruction et le non compréhension de l'information émise.	<b>87</b>
<b>13</b>	la corrélation entre les relations au travail et l'ancienneté.	<b>88</b>
<b>14</b>	la corrélation entre la qualité des relations entre les collègues de travail et l'ancienneté.	<b>89</b>

<b>15</b>	la corrélation entre les circuits de la communication interne et la catégorie socioprofessionnelle.	<b>90</b>
<b>16</b>	la corrélation entre le niveau d'instruction et la possibilité de transmission des idées aux responsables hiérarchiques.	<b>91</b>
<b>17</b>	la corrélation entre l'ancienneté professionnelle et les objectifs atteints grâce à la communication interne.	<b>92</b>
<b>18</b>	le rôle de la communication interne dans la motivation des salariés.	<b>93</b>
<b>19</b>	la corrélation entre la motivation au travail et la catégorie Socioprofessionnelle.	<b>94</b>
<b>20</b>	la corrélation entre l'émergence d'un climat convivial grâce aux mécanismes d'information de l'EPH d'AKBOU et la catégorie socioprofessionnelle.	<b>95</b>
<b>21</b>	la corrélation entre l'émergence d'un climat convivial grâce aux mécanismes d'information de l'EPH d'AKBOU et l'ancienneté.	<b>96</b>
<b>22</b>	les moyens de motivation du personnel de l'EPH D'Akbou.	<b>97</b>
<b>23</b>	la corrélation entre la communication interne comme moyen de motivation et la catégorie socioprofessionnelle.	<b>98</b>
<b>24</b>	la corrélation entre la communication interne comme moyen de motivation et l'ancienneté.	<b>99</b>
<b>25</b>	la corrélation entre la communication interne comme moyen de motivation et le niveau d'instruction.	<b>100</b>
<b>26</b>	la répartition de l'échantillon selon les outils qui favorise mieux la motivation et l'implication au travail	<b>101</b>
<b>27</b>	la corrélation entre les moyens de la communication interne qui favorisent la motivation au travail et la catégorie socioprofessionnelle.	<b>102</b>
<b>28</b>	la corrélation entre les moyens de la communication interne qui favorisent la motivation au travail et l'ancienneté.	<b>103</b>

### **Liste des figures :**

<b>N°</b>	<b>Titre de figure</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Le processus de la motivation au travail	<b>50</b>
<b>02</b>	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	<b>59</b>

# Sommaire

## Introduction

### Partie méthodologique :

1-les raisons du choix du thème.....	4
2-les objectifs du choix du thème.....	4
3-problématique de recherche.....	5
4-hypothèses formulées .....	9
5-Définition des concepts clés et les notions .....	10
6-méthodes adoptées .....	15
7-les étapes et techniques utilisées.....	15
8- l'échantillon et l'échantillonnage .....	17
9-les obstacles rencontrés.....	18

### Partie théorique :

#### Chapitre II : généralité sur la communication interne.

Section1 : notions globales sur la communication.....	20
Section2 : mise en œuvre de la communication.....	22

#### Chapitre III : la communication interne dans les organisations

Section1 : généralités sur la communication interne.....	28
Section2 : mise en œuvre de la communication interne.....	34

#### Chapitre IV : la communication interne et la motivation au travail

Section1 : le mécanisme de motivation.....	49
Section2 : la relation entre la motivation et la communication.....	64

### Partie pratique :

#### Chapitre V : partie pratique.

Section1 : présentation de l'EPH d'Akbou.....	67
Section2 : caractéristiques de la population étudiée.....	76

**Chapitre VI :**

**I : présentation et analyse des données de la première hypothèse.....82**

**II : présentation et analyse des données de la deuxième hypothèse.....93**

**III : interprétation des résultats .....104**

**Conclusion**

**Bibliographie**

**Annexes**



# Introduction

---

## **Introduction :**

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Depuis les origines, l'homme a eu besoin de communiquer. Pour cela il mit au point des codes, des alphabets et des langages, paroles des gestes de la main, signaux de fumée, tam-tam, document écrit tout était bon pour véhiculer le message.

Si l'on reconnaît que les ressources humaines constituent l'essentiel vecteur pour garantir le développement de l'entreprise et l'élément clé reflétant son image à l'extérieur, il devient logique de communiquer vers les Hommes afin que ces derniers se sentent pris en considération et pour que l'image véhiculée à l'extérieur ne soit pas détériorée par des propos négatifs.

Aujourd'hui, les ressources humaines constituent l'un des facteurs impératifs essentiel et obligatoire pour faire face aux défis économiques et technologiques. Le succès du travail repose sur une gestion rigoureuse exigeante et aussi sur le bon emploi des potentialités humaines.

La communication d'une organisation (administration, entreprise, association...etc.) recouvre un ensemble de structures et de procédures, elles lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement, ainsi que la communication permet à l'entreprise de mieux coordonner ses actions afin d'atteindre ses propres objectifs ; et lui facilite également les préparations et les réalisations de ses différents programmes.

En cohérence avec l'identité de l'entreprise, la communication à une double action :

- ✓ Au niveau externe ; elle vise à développer l'image de marque de l'entreprise auprès de ses clients et à faire connaître ses produits et/ou services ;
- ✓ Au niveau interne, et en cohérence avec son image externe, la communication vise l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. En répondant aux attentes de celui-ci, elle favorise le développement de la créativité et de la productivité par la motivation.

La communication, aujourd'hui, joue un rôle primordial dans le développement des sociétés et exerce une influence très importante sur la transformation des comportements des individus, afin de leur permettre de s'épanouir et d'avoir des attitudes positives au travail.

La priorité des politiques des ressources humaines des grandes entreprises met en évidence le

# Introduction

---

rôle de la communication interne dans le fonctionnement de l'organisation comme attirer et fidéliser les meilleurs éléments, améliorer la gestion des compétences, améliorer le dialogue et préserver la paix sociale et améliorer le taux de la production et faciliter l'intégration des personnels et leurs motivation au sein de l'entreprise.

Une bonne stratégie de communication interne, renforce la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles, crée un espace de confiance afin de motiver les salariés, et surtout une importance majeure sur le personnel, elle lui permet de se situer, de trouver sa place dans l'organisation, de comprendre son rôle dans l'entreprise et d'apprendre sa contribution à l'activité de cette dernière.

La communication interne est un nouveau élément social pour motiver et informer le personnel afin de sensibiliser et d'accroître son sentiment d'appartenance, ainsi que la rentabilité de l'entreprise. Car un personnel motivé à l'intérieure fait une entreprise aimée à l'extérieure.

C'est dans ce contexte que nous avons élaboré une recherche portant sur le thème « l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel de l'EPH d'Akbou ».

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement l'hôpital d'Akbou. L'objectif principal de notre travail recherche est de démontrer l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel et savoir si elle relève l'ensemble des relations qui peuvent motiver ce dernier.

Nous avons choisi une démarche méthodologique qui est subdivisée en plusieurs parties qui sont les suivantes :

**La première partie** est théorique. Elle contient quatre chapitres dont le premier est consacré au cadre méthodologique de la recherche et il contient : la problématique, les hypothèses de recherche, la définition d'un ensemble de concepts fondamentaux pour l'étude, ainsi que la précision des raisons du choix du thème et ses objectifs, la technique et la méthode utilisées. En dernier lieu seront présentés les obstacles rencontrés de l'étude, et les études antérieures. Le troisième chapitre est subdivisé en deux sections : notions globales sur la communication et la mise en œuvre de la communication, c'est le cas du deuxième chapitre dans la première section est sur les généralités de la communication interne et la seconde section sur la mise en œuvre de la communication interne. Ainsi quatrième et dernier chapitre aussi en deux sections : le mécanisme de motivation et la relation entre la motivation et la communication

# Introduction

---

interne.

**La deuxième partie** est pratique, elle contient deux chapitres : le premier est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques de la population d'étude. Dans le deuxième chapitre est consacré à la vérification de la première et deuxième hypothèse et l'interprétation de ses résultats. Et pour terminer notre travail de recherche on va présenter une conclusion.

### **1-Les raisons du choix du thème :**

Le choix de notre sujet de recherche a été motivé par un ensemble de raisons subjectives et objectives qu'on peut résumer comme suit :

- Le choix de la communication interne comme thème de recherche est venu d'un choix personnel, d'acquérir des connaissances dans ce domaine, et attirer l'attention sur la nécessité d'introduire la communication interne au sein de toute organisation.
- Montrer la nécessité de développer le facteur humain au sein de l'entreprise en donnant une importance majeure à la communication interne, qui met les hommes en relation afin de faciliter leurs actions et leur capacité d'assimilation et d'utilisation des connaissances.
- Voir les motivations personnelles et observé l'écoute des personnes de manière à recueillir les données nécessaires à l'appréciation du climat de travail.
- Démontrer le rôle important que joue la communication interne sur la motivation du

### **2-Les objectifs de la présente étude :**

Chaque recherche scientifique vise un ensemble d'objectifs à atteindre dans le sens positif ; à travers notre étude nous voulons réaliser les objectifs suivants :

- Connaitre l'importance du thème par apport à la sociologie et la gestion des ressources humaines.
- Connaitre les moyens et les outils les plus répandus qui favorisent et permettent une meilleure circulation de l'information via les circuits hiérarchiques.
- Savoir et découvrir si l'EPH d'Akbou a pu développer la communication interne de son personnel au travail, et si elle est considérée comme le prétexte selon lequel une bonne image interne que l'hôpital se construit, qui se reflète sur l'image extérieure de dernier.
- Révéler si y'avait l'existence d'un climat convivial à l'égard des patients et entre salariés.
- A travers cette étude entamée personnel au niveau de l'EPH d'AKBOU on a pour objectif essentiel d'obtenir une certaine prise de conscience, et un changement de la part des responsables de l'hôpital, par l'information de son personnel. Ainsi que :
  - Faire de la communication interne un véritable mode organisationnel.

- Dépasser la définition simpliste de la communication interne à une dimension humaniste.

### **3-Problématique de recherche :**

La communication interne ne concerne pas seulement ce qui entoure la relation de travail au sein de l'entreprise ; ou bien une communication de simple transmission ou de diffusion mais une relation d'échange généralisé ; dont le contenu peut être générale, et utilitaire.

Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises savent que leur richesse et leur succès passe, entre autres, par le dialogue avec leurs salariés, c'est pour cela que la communication interne occupe une place importante dans les entreprises. Ce qui pousse aujourd'hui les organisations et les entreprises à choisir des stratégies et des démarches créatives et efficaces dans leur communication interne. La communication interne est rattaché à la direction générale, dont elle a une responsabilité importante dans le fonctionnement d'une entreprise qui peut s'engendrer comme avantages, à cette position offre à cette dernière un rôle stratégique accru, une meilleure connaissances des activités, une complicité avec le lieu où se prennent les décisions, une vue « hélicoptère » sur l'organisation, une conscience aiguë des priorités. Mais aussi dans son dysfonctionnement qui se présente aussi comme inconvénient, mais la médaille a son revers : à force d'être perçu comme proche de la direction générale, le communicateur risque tout simplement de perdre le contact spontané avec ses collègues qui verront en lui un porte-parole sinon un envoyé du management. Ce qui fait l'essence de la fonction de communicateur interne, c'est l'interface, la faculté de bénéficier de la confiance de la direction et du personnel, en parallèle. Faute de ce lien étroit avec le personnel.<sup>1</sup>

Pour **Philippe Détire et Catherine Broyez**, la communication interne doit préconiser le bon fonctionnement de la structure, et créer des outils afin d'expliquer l'action dans l'entreprise.<sup>2</sup>

Aussi, l'absence d'une communication efficace dans l'entreprise s'explique par un manque de connaissance, d'information, de croyances, de valeurs, ou un manque de compétences, mais les difficultés sont surtout d'ordre comportemental.

---

<sup>1</sup> christine Donjean, la communication interne, liège, 2006, P38.

<sup>2</sup> S A, La communication interne au service du Management, P103

## Partie méthodologique

---

Les facteurs fondamentaux de succès jouent une double relation de confiance, tous les professionnels sont unanimes à cet égard : si la communication interne est belle et bien une discipline managériale, elle ne peut exister sans le support permanent, visible et explicite du management et sans un lien direct et régulier avec les instances managériales. En revanche elle ne peut présenter une valeur ajoutée que si les personnes qui sont en charge de la communication interne jouissent de la confiance du personnel et si elles ont suffisamment de crédibilité à ces yeux. Faute de cette double relation de confiance avec le management et le personnel, la communication interne est inopérante, par contre si cette double relation fonctionne, c'est-à-dire si le communicateur interne jouit le respect de management et a réussi à gagner la confiance de ces collègues, la valeur ajoutée des actions de communication est quasiment assurée pour toute l'organisation.<sup>1</sup>

Donc l'objectif global de la communication interne consiste à faciliter les échanges entre les personnels, développer l'écoute pour apprécier le climat social.

A ce propos, beaucoup de questions pertinentes se posent aux spécialistes de la gestion des ressources humaines dans les entreprises en ce qui concerne la communication interne comme moyen de motivation, qui se reflète positivement sur les comportements et les attitudes des salariés.

Afin de susciter la communication interne et les relations au travail comme un élément primordial au travail, des recherches importantes étaient menées et dont les résultats doivent être pris en compte dans les organisations, puisqu'elles leur apportent un plus pour leurs réussites.

De nombreux économistes se sont penchés sur l'étude de la communication interne, mais aussi beaucoup de sociologues. Elton Mayo s'est fondé sur une analyse critique de l'œuvre de Taylor, il analyse les conséquences de considérer l'homme comme une machine, et de ne pas donner d'importance majeure aux aspects psychologiques au travail.

Dans notre recherche on a préféré d'adopter la théorie des relations humaines d'Elton Mayo(1930), qui par sa simplicité et son originalité et surtout pour son importance, a pu être utile dans le domaine du travail essentiellement où il a démontré l'effet du groupe et des ses relations interpersonnelles, affectives, émotionnelles sur les comportements et les attitudes des ouvriers et leurs productivité au travail, autrement dit on va démontrer l'impact de ce

---

<sup>1</sup> christine Donjean, OpCit, P20.

## Partie méthodologique

---

qu'on appelle aujourd'hui la communication interne sur les attitudes des employés, et plus particulièrement son influence motivationnelle sur les attitudes du personnel.

L'une de ses expériences, la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago, cette usine constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils radio.

E. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.

Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires... etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part E. Mayo était surpris par le fait que la productivité des ouvriers dans l'atelier témoin avait contre toute attente, tendance à ne s'accroître qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer. Cette étude lui permet également de constater que les travailleurs éprouvent un besoin social de relation et d'intégration dans un groupe, il s'aperçoit que la cohésion d'une équipe soutient et amplifie les motivations individuelles. Ce nouveau facteur qui motive les salariés au travail est appelé « dynamique de groupe »

**Phillipe Détrie et Catherine Meslin- Broyez** ont une approche originale qui place la communication interne au cœur de la nouvelle compétitivité. Pour eux, l'absence de cohésion interne est flagrante dans le management de nombreuses organisations. Ces auteurs expliquent cette situation par le fait que l'entreprise n'est pas une addition de compétences, mais une multiplication des compétences. Une seule erreur peut donc être préjudiciable à la performance de l'entreprise. De ces constats, ils assignent à la communication interne les rôles suivants: « *encourager les comportements d'écoute, faire circuler l'information, faciliter le travail en commun, promouvoir l'esprit de coopération. En un mot, développer le sens du collectif* ». <sup>1</sup>

**Alex Mucchielli** ne dit pas le contraire dans *La communication interne : Les clés d'un renouvellement* Il va même un peu plus loin en dressant un amer constat des conséquences que le dysfonctionnement de la communication interne peut engendrer. Il s'agit entre autres

---

<sup>1</sup> S A, La communication interne au service du Management, P120

## Partie méthodologique

---

des surcharges d'informations à répercuter, de l'inattention de collaborateurs débordés, de l'inefficacité des outils d'information interne, de la circulation de rumeurs, de la valse des audits et des projets inutiles...

**Marie- Hélène Westphalen** a publié *Communicator: Le guide de la communication d'entreprise*. L'auteur explique à partir de huit (08) techniques fondamentales comment bâtir une stratégie de communication. *Le Communicator* répond aux questions de base: comment élaborer sa stratégie, quels outils choisir...Il passe au crible les moyens dont le communicateur interne dispose (intranet, réseaux didactiques...) « *Toute politique de communication part de l'interne pour se diriger vers l'externe. Elle doit être à la fois homogène et globale* »<sup>1</sup>

Actuellement les entreprises algériennes commencent à mettre en place des stratégies de communication interne pour leur bon fonctionnement interne.

L'entreprise algérienne a l'instar des autres entreprises du monde essaie de communiquer avec ces salariés, ainsi leur impliquer dans le projet de l'entreprise. Toutefois, dans les entreprises algériennes certains employés se sentent sous-estimés faute de manque de l'information. Une telle situation détériore considérablement le climat relationnel.

Or, la communication interne bien élaborée participe à la création d'une identité forte de l'entreprise. Une communication interne efficace doit alors épouser les valeurs informatives ; intégratives ; et participatives pour donner naissance à un personnel apte à agir en commun.

Dans ce contexte de la communication interne, L'entreprise algérienne est en face d'un défi managériale, qui doit être guidé par un souci d'objectivité, sois en matière de la circulation de l'information, ou dans le cadre de la réalisation des besoins des salariés en matière d'intégration, cohésion, performance, ainsi l'optimisation de la dynamique du groupe.

Une **entreprise** est une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie et/ou en politiques et plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des

---

<sup>1</sup> Marie- Hélène Westphalen(1998) *Communicator: Le guide de la communication d'entreprise*, Éditions Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris, P.59



## Partie méthodologique

---

services à destination d'un ensemble de clients ou usagers, Un **service public** est une activité exercée directement par l'autorité publique (Etat, collectivité territoriale ou locale) ou sous son contrôle, dans le but de satisfaire un besoin d'intérêt général.

Pour mieux comprendre et cerner cette stratégie dans un établissement, on doit répondre à cette question :

➤ **Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel au sein de l'EPH d'AKBOU?**

A cela s'ajoute des questions intermédiaires pour mieux comprendre et cerner notre sujet de recherche qui sont les suivantes :

➤ **quels sont les moyens de communication interne qui favorisent la motivation des salariés au sein de l'EPH d'AKBOU ?**

➤ **Comment peut-on évaluer l'action de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'EPH d'AKBOU ?**

### **4-Hypothèses formulées :**

Afin de répondre à notre problématique de départ, on a formulé des hypothèses sachant que l'hypothèse est définie comme : « une proposition de réponse à la question posée »<sup>1</sup>

« Une énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »<sup>2</sup>

A cette effet on' a supposé les hypothèses suivantes :

- La communication interne à un impact positif sur les attitudes du personnel de l'EPH d'Akbou.
- La motivation des salariés de l'EPH d'Akbou est atteinte à travers la complémentarité des moyens de communication interne.

---

<sup>1</sup> Grawits Madeleine, *méthodes des sciences sociales*, 11EME édition, Dalloz, Paris 2001. P 398.

<sup>2</sup> Angers Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah université, Alger.1997, p 102.

### 5- Définition des concepts clés et notions :

A l'issue de la revue de la littérature nous avons répertorié des concepts sur lesquels nous nous appuyerons pour le reste de notre recherche.

Il s'agit de, la communication interne, motivation, Impact, attitude.

Dans tout travail scientifique, la délimitation du cadre conceptuel demeure inévitable qui sert à bien cerner les concepts utilisées dans la recherche, c'est une opération déterminante dans une recherche scientifique parce qu'elle permet de « dissiper les impressions, les incertitudes et de préciser le sujet de recherche »

#### 5-1 : communication interne :

- ***Selon le dictionnaire de la langue :***

Au sens étymologique, le terme de communication vient de latin « *communicar* » mettre en commun, être en relation.

La communication interne ne concerne que les collaborateurs directs et indirects des entreprises.

- **La définition sociologique :**

Pour Francis Balle, la communication interne est l'action qui consiste à l'échange de message à l'intérieure de l'entreprise, par le biais du face à face ou bien distance, avec ou sans secoure d'un média.<sup>1</sup>

Pour Alain Bruno, la communication interne correspond à la nouvelle fonction qui est dans l'entreprise, consiste à faire circuler l'information et les salariés, le journal d'entreprise est la première expression.<sup>2</sup>

Marie Helen Westphalien définit la communication interne comme celle qui englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieure de l'entreprise, ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Chacun à ses habitudes du tutoiement systémique au « monsieur, madame » de rigueur ; de la politique des portes ouvertes aux choses ; des dialogues en réunions périodiques, et ses outils sont : le journal, radio interne, réseau téléphonique d'information, boîte à idée, montage audiovisuelle, intranet...etc.

---

<sup>1</sup> Francis Balle, *Dictionnaire des médias*, Larousse-Bordas, Paris, 1998, p, 50-51.

<sup>2</sup> Alain Berton, *Dictionnaire des sciences économiques*, édition Armand Colin, 2001, Paris, p 169.

## Partie méthodologique

---

« 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. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet et les blogs »<sup>1</sup>

« La communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeurs »<sup>2</sup>

- « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieure d'une entreprise »<sup>3</sup>
- « La communication interne est l'ensemble des mécanismes (formelles ou informelles) favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'informations et d'écoute de l'autre. »<sup>4</sup>

### 5-2 : La motivation :

- **Selon le dictionnaire de la langue :**

Du latin « mover » mouvoir.

Voir : besoin, causalité.

- **La définition sociologique :**

Auparavant, les motivations sont l'ensemble des considérations alléguées par le sujet comme motifs de ses actes. Aujourd'hui, on dit que les motivations sont les forces qui déterminent les actes d'un individu.

Dans les deux cas, la motivation précède l'acte et se présente comme sa cause.

D'après Patrice Roussel, « la motivation est un processus qui implique la volonté de faire des efforts d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des

---

<sup>1</sup> Jean-Marc Décaudin., Jacques Igalens et autres, La communication interne, Stratégies et techniques, 2eme édition, Paris ; 2009, p 2.

<sup>2</sup> Ibid, p 4.

<sup>3</sup> West phalème M.H, communicator , 3eme édition, 1998. P. 63.

<sup>4</sup> Chapparentier Pascale, Organisation et gestion de l'entreprise, édition Agnès Fieux, 2004. P 33.

## Partie méthodologique

---

objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelle »<sup>1</sup>

Selon Nicole Aubert « la motivation concerne l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude de processus qui nous met en mouvement ».<sup>2</sup>

Pour Dolan Shimon « la motivation est l'ensemble des forces qui poussent l'individu à adopter un comportement donnée ».<sup>3</sup>

Et « Des éléments décisifs à la survie des entreprises »<sup>4</sup>

Selon Abraham Maslow, la motivation est un ensemble de besoins organisés de façon hiérarchique dans sa pyramide de besoins il explique qu'au départ l'homme aspire à développer son potentiel personnel pour cela il lui faut satisfaire divers types de besoins comme la faim, la soif, le sommeil, aux plus existentiels le postulat majeure de cette conception est que le besoin supérieure n'apparaisse que si les besoins inférieurs ont été déjà satisfait.<sup>5</sup>

La motivation est stimulée d'une manière ou d'une autre à temps à travers une forme de communication des prémisses non conscientes, intellectuelles, social et culturelles, l'attitude ; la décision, avant d'aborder le cote plus vas du comportement.<sup>6</sup>

D'après Lévy- Leboyer Claude « la motivation n'est pas un état permanant, statique mais une caractéristiques individuelles sans rapport avec l'environnement. C'est un processus qui met en relation l'individu et le contexte social et matériel dans lequel il se trouve, il faut que le contexte soit stimulé à la motivation. On ne fait pas d'efforts sans objectifs précis à atteindre ni sans représentations de ce qu'apporte l'objectif, et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. La motivation personnelle se gère et se reconstruite en permanence ».<sup>7</sup>

On entend par la motivation, l'ensemble des forces qui pousse l'individu à agir, dans le but d'atteindre les objectifs préalablement fixés. Car une personne motivée fournit des

---

<sup>1</sup> Patrick Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris ; p 74.

<sup>2</sup> Aubert Nicole, Diriger et motiver, art et pratique du management, édition d'organisation, Paris, p 16.

<sup>3</sup> Dolan Shimon, Psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan, Canada, 2002, p 446.

<sup>4</sup> Lévy Leboyer Claude, la motivation dans l'entreprise, édition d'Organisation, 1998, P 14.

<sup>5</sup> Jean François Dortier, Dictionnaire des sciences humaines, 2004, P 572.

<sup>6</sup> Alix Marchelli, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines, édition Armand colin, Paris, 2009, p 161.

<sup>7</sup> Levy- Leboyer Claude, Théories de la motivation- sciences humaines, 2002, p 19-22 .

efforts nécessaires à l'exécution d'une tâche et elle adopte des attitudes et des comportements qui lui permettent d'atteindre conjointement les objectifs de l'organisation.

### 5- 3 : Attitude :

Le mot "attitude" apparue pour la première fois dans la psychologie expérimentale Allemande à la fin du XIX siècle, pour désigner des états neuropsychiques préparant et facilitant l'action. La notion attitude a pris aujourd'hui un sens beaucoup plus large au point de devenir un concept indispensable mais controversé des sciences humaines. Elle sert à expliquer le comportement d'un sujet en tenant compte de ses dispositions mentales, on retiendra qu'elle désigne une disposition individuelle.<sup>1</sup>

L'attitude est définie comme : « état interne à l'individu, résultant de la combinaison de perceptions, de représentations, d'émotions, d'expériences, et de l'analyse de leurs résultats. Cet état interne rend plus ou moins probable un comportement déterminé dans une situation donnée ».<sup>2</sup>

« Une attitude est donc une orientation générale de la manière d'être face à certains éléments du monde. C'est l'expression dynamique d'un principe affectif profond et inconscient(ou valeur) acquis à travers la succession ou la répétition d'expériences de la vie ». <sup>3</sup>

### 5-4 : Impact :

L'impact c'est un effet qui aboutit à un résultat

**Résultats** = changements produits directement par l'action

– A comparer avec les objectifs formalisés avant le lancement du Projet.

**Effets** = incidences directes et indirectes de l'action

– Résultats de l'action mais aussi d'autres dynamiques / contraintes provenant du milieu (physique et humain).

– Les effets peuvent être anticipés, mais avec une marge d'incertitude = PE. objectifs propres des populations.

**Impact** = situation finale à la suite de l'action

---

<sup>1</sup> Abric Jean-Claude, *Pratiques et représentations*, éditions Paris, 1994, p 06.

<sup>2</sup> Françoise Raynal, Alain Rieunier., *Pédagogie : dictionnaire des concepts clés*, édition Delta, Paris ; 1997, P 4.

<sup>3</sup> Alex Muchielli, *Les motivations Que sais-je ?* 8 éditions, éd Paris, 2006, page 72

## Partie méthodologique

---

- Prévoir l'impact présente encore plus de difficultés, car de nombreux facteurs indépendants du projet peuvent se combiner avec les résultats et les effets de l'action.
- Le temps est également un facteur, car l'impact se juge à terme

### **6-Méthodes utilisées**

Tout travail scientifique nécessite une démarche méthodologique à suivre et à respecter pour permettre au chercheur de bien mener son enquête. C'est le choix de la démarche qui permettra d'avoir des résultats fiables et judicieux.

#### **La méthode de recherche :**

Toute démarche scientifique est caractérisée par une méthode que le chercheur doit suivre pour arriver aux résultats recherchés. Elle est un élément nécessaire pour effectuer une bonne recherche.

Le choix de la méthode est intimement lié à la question de départ et influencée par un ensemble de facteurs, à savoir l'impact des différentes pratiques de communication interne sur l'entreprise et plus particulièrement sur les relations socioprofessionnelle du personnel pour savoir comment se traduit l'impact de la communication interne sur les attitudes du personnel dans l'entreprise. Pour cela on peut dire qu'on a opté pour la méthode quantitative qui est adéquate à notre thème de recherche qui vise à trouver le degré de motivation du personnel face à leurs attitudes en décrivant et en énumérant par des points de vue grâce à la communication interne .

« La méthode est un ensemble de règles ou des procédé pour atteindre un objectif ».<sup>1</sup>

Pour Maurice Angers « la méthode est un ensemble de règles ou de procédures, de démarches adaptées pour arriver à un résultat ».<sup>2</sup>

Pour répondre à nos questions, des relations causales seront utiles pour vérifier nos hypothèses sur le terrain, autrement, dit relations des variables dépendantes avec des variables indépendantes.

### **7-Les étapes et techniques utilisées**

Notre étude de recherche sur le terrain a été réalisée suivant certaines étapes qui rentrent dans le cadre de la méthodologie utilisée. Pour cela on a fait recours à certaines techniques de recherche.

---

<sup>1</sup>Grawitz Madelin, *Opcit.* P 275.

<sup>2</sup> Angers Maurice, *Opcit.* P 97.

### **a- Le pré enquête :**

Le pré enquête est une phase primordiale dans toute recherche scientifique, elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les questions prévues pour effectuer l'enquête.<sup>1</sup>

Au cours de cette pré enquête, et afin d'avoir des données nécessaires concernant notre thème, nous avons opté pour un entretien avec le chef personnel dans le but de mieux connaître notre terrain d'étude qui est l'EPH d'AKBOU, et dans le but de collecter les données nécessaires et dégager notre problématique et nos hypothèses.

### **b-les techniques utilisées :**

La technique : « c'est l'ensemble de procédés et instruments d'investigations utilisés méthodiquement dans le but de recueillir des données dans la réalité ».<sup>2</sup>

Les techniques de recherche sont des moyens qui permettent d'aller collecter des données sur le terrain d'étude.

#### **b-1 :L'observation indirecte :**

On a opté pour cette technique, vue son importance et son efficacité dans la collecte des données, elle nous a aidé dans l'élaboration de notre problématique, notamment dans la familiarisation avec notre terrain d'étude, elle nous a permis d'observer les comportements des salariés dans un contexte réel, mieux connaître notre population d'étude, et la réalité de la motivation des salariés d'après leurs comportements et leurs attitudes au travail, c'est avec l'observation directe au sein de l'EPH d'AKBOU. On peut considérer donc l'observation comme l'une des techniques de documentation utilisées dans notre recherche.

#### **b-2 : Le questionnaire :**

Le questionnaire est « une série de questions posées à un ensemble de personnes concernant leurs opinions, leurs croyances ou divers renseignements factuelles sur elles-mêmes et leurs environnement ».<sup>3</sup>

Le questionnaire est une technique d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus et qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques.

---

<sup>1</sup>Grawitz. M, Op.cit. P 644.

<sup>2</sup>Ibid. P 66.

<sup>3</sup> Le petit Larousse, *Dictionnaire*, éd Paris, 2008, p 16.



## Partie méthodologique

---

Donc, le questionnaire est la technique principale de notre recherche elle permet de clarifier nos hypothèses sur le terrain et de répondre statistiquement à qu'elle point sont généralisables les informations obtenues. Il a pour fonction principale de décrire la population ciblée par l'étude et de déterminer les variables des hypothèses.

Notre questionnaire contient des questions fermées, des questions à choix multiples, et des questions semi-ouvertes et ouvertes. Il est composé de 23 questions.

Pour les besoins pratiques en a composé notre questionnaire comme suit :

➤ La première partie concerne les données personnelles tel que : le sexe, le niveau d'instruction...etc.

➤ La deuxième partie concerne les données sur la première hypothèse, qui évoque les différentes pratiques de communication interne entretenues au sein de l'EPH d'AKBOU pour voir le degré d'impact de communication interne sur les attitudes du personnel, dans le sens positif.

La troisième partie concerne la deuxième hypothèse, qui porte sur la possibilité que la communication interne traduise une attitude de motivation pour le personnel de l'EPH d'AKBOU.

### **8- L'échantillon et l'échantillonnage :**

La phase de "sélection" des éléments de la population doivent constituer l'échantillon est une phase importante de la recherche. C'est ainsi qu'on doit précisément délimiter la population visée « notre population ». C'est pour cela que notre population est probabiliste.

On a procédé à un prélèvement au hasard à l'intérieur de chaque sous-groupe (direction) d'une manière aléatoire, c'est-à-dire que chaque élément a la possibilité de faire partie de notre échantillon, donc c'est un échantillonnage probabiliste stratifié.

A travers cet échantillon, on s'est adressé aux trois populations : médecins, administrateurs et infirmiers de l'EPH d'AKBOU concernant notre thème, car elles disposent de qualité requises et les plus aptes à répondre à notre questionnaire d'une manière précise. Après avoir distribué 50 questionnaires dont 41 récupérer sur un effectif de 110 du personnel.

### **9-Les obstacles rencontrés**

Durant le travail du terrain, on a fait face à plusieurs contraintes. Ces dernières peuvent être résumées comme suit :

- La limitation de nombre de questionnaire à distribuer, et le nombre des questionnaires qui sont récupérés.
- Le déséquilibre dans le nombre des effectifs enquêtés entre les catégories socioprofessionnelles.
- Les grèves et les absences.
- Pertes de questionnaires lors de leur récupération, faute à la non remise de la part des enquêtés.

### **CHAPITRE II : généralités sur la communication:**

#### **Introduction :**

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Depuis les origines, l'homme a eu besoin de communiquer. Pour cela il mit au point des codes, des alphabets et des langages, paroles des gestes de la main, signaux de fumée, tam-tam, document écrit tout était bon pour véhiculer le message.

Aujourd'hui comme hier, la communication et ses canaux sont les moyens de diffuser des informations à caractère culturel, au sens large sur les événements les découvertes et les traditions d'en garder la trace. La culture d'une communauté des personnes et sans doute l'élément le plus déterminant du contexte. L'image que nous donnons doit être confirmée par autrui. Le fait que le rôle, le statut et la place des acteurs soient bien identifiés permet aux interlocuteurs de se reconnaître dans une position sociale, d'éviter et d'assurer la crédibilité. L'identité situationnelle du locuteur est repérable dans l'énonciation.

Mais envisager la culture sur un plan strictement individuel, comme celle d'un érudit, serait négligé les aspects de la civilisation. Car la communication est le vecteur de la connaissance et de la culture. Elle constitue le mode d'échange privilégié pour des communautés des personnes souhaitant partager des cultures communes. Une communication habile peut faciliter les processus d'influence, légaux ou non. Le phénomène de développement des Organisations Non Gouvernementales (ONG) dans le contexte de mondialisation est révélateur à cet égard. La souveraineté et l'indépendance des Etats peuvent être menacées par la prolifération de messages non contrôlés en source ouverte.

La communication est une composante essentielle de la diplomatie et de l'exercice de la souveraineté d'un Etat. Lorsqu'un chef d'Etat ou un représentant d'un gouvernement lors d'une réunion internationale, d'un sommet de la terre, d'une conférence internationale sur un sujet d'intérêt mondial (commerce international, gestion de l'eau, santé, biodiversité), la communication est essentielle sur le plan de la perception de l'autorité. La communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise il Convient maintenant de bien informer dans l'entreprise afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion des intelligences et des cours à des objectifs communs.

## Chapitre II

---

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou

« Responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les « inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciées.

### **Section 01 : notions globales sur la communication :**

#### **1-Historique et développement des communications :**

La notion de désordre au milieu de XX<sup>ème</sup> siècle nous amène à faire une analogie avec les désordres des guerres économiques actuelles. La recherche du profit a engendré des situations monopoles. Avec le temps les amarres paraissent larguées en matière de course au gain.

C'est donc dans ce contexte que l'entreprise avait quelque peu et dans un certain sens oublié la société et les préoccupations de celle-ci en matière de sécurité, d'emploi et de bien-être. Mais de nombreuses réflexions et études de marché menées par des chercheurs au profit des entreprises ont contribué à une très grande socialisation des organisations et leurs meilleures intégrations dans les cultures locales. L'entreprise devient de ce fait transparente et la démocratie y est telle que les consommateurs ont leur parcelle d'expression. La communication se veut alors un moyen de socialisation et d'humanisation des structures de l'entreprise, une alternative à la barbarie économique de ces dernières années.

C'est en ce sens que l'économiste anglais KEYNES disait que « l'une des évolutions les plus intéressantes et les moins remarquées qui se sont produites aux cours des dernières décennies était la tendance de la grande entreprise à se socialiser. Elle en est arrivée à un stade de développement où la direction attache plus d'importance à la réputation de la firme

## Chapitre II

---

qu'a fait bénéficier les actionnaires de maximum de profit »<sup>(1)</sup>. La réussite de l'entreprise est donc de plus en plus contingente de son statut social interne. <sup>1</sup>

### 2- DEFINITION DE LA COMMUNICATION :

La définition de la communication à évoluer avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. En effet, au cours du 14<sup>ème</sup> siècle le mot communication signifiait « participer à », ce n'est qu'au 16<sup>ème</sup> siècle que le mot a engendré dans sa signification le sens de « partage d'une information » et par la suite le sens de « transmission ». Le terme est n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20<sup>ème</sup> siècle, ainsi « le petit Larousse » définit la communication comme « le fait d'établir une relation avec autrui »<sup>2</sup>

On peut donc déduire qu'il s'agit d'une relation basée sur un transfert d'informations, d'une part, (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre part (réception). Ainsi, on peut emprunter la définition suivante : « la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur ».<sup>3</sup>

### 3 -LA COMMUNICATION FORMELLE ET INFORMELLE :

Dans toute organisation existe une communication formelle et une communication informelle :

#### 3.1 - Communication formelle :

Cet aspect de la communication formelle passe par les structures hiérarchiques et les relais officiels

Si le système formel de communication comporte des lacunes (manque ou mauvais choix de canaux pour la diffusion d'information, accès difficile aux canaux de communication, inefficacité des canaux de la communication ascendante), l'organisation tente constamment d'améliorer son système et de remédier aux problèmes de communication générés par le

---

<sup>1</sup> KEYNES cité par François PINARDON, la rentabilité : une affaire de point de vue, Edition Le Harmattan, Collections Logiques Sociales, Paris, 1989, P.197.

<sup>2</sup> Sekiou et autres, Gestion des ressources humaines 2ème édition, Ed Boeck 2004, P35

<sup>3</sup> Ibid. P37

système formel. En revanche, elle ne peut contrer les effets pervers du système informel qu'elle ne contrôle pas.

### **3.2 - Communication informelle :**

En marge de système de communication « officiel » de l'entreprise « les individus et les groupes développe une organisation informelle c'est-à-dire ensemble de comportements non prévus par l'organisation formelle »<sup>(1)</sup>. les canaux informels de la communication transmettent toutes les informations non officielles liées à la vie du groupe dans l'entreprise. Il s'agit des indications de travail, des informations sur la vie du groupe, des relations affectives entre les salariés mais aussi des rumeurs, des croyances et des mythes.<sup>1</sup>

C'est par les interactions de tous les jours que se construit cette communication informelle ; c'est par les contacts quotidiens entre les employés, que ce soit entre collègues ou entre supérieurs-subordonne, que non seulement se transmet l'information mais se créent des relations de travail indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

### **Section 2 : mise en œuvre de la communication :**

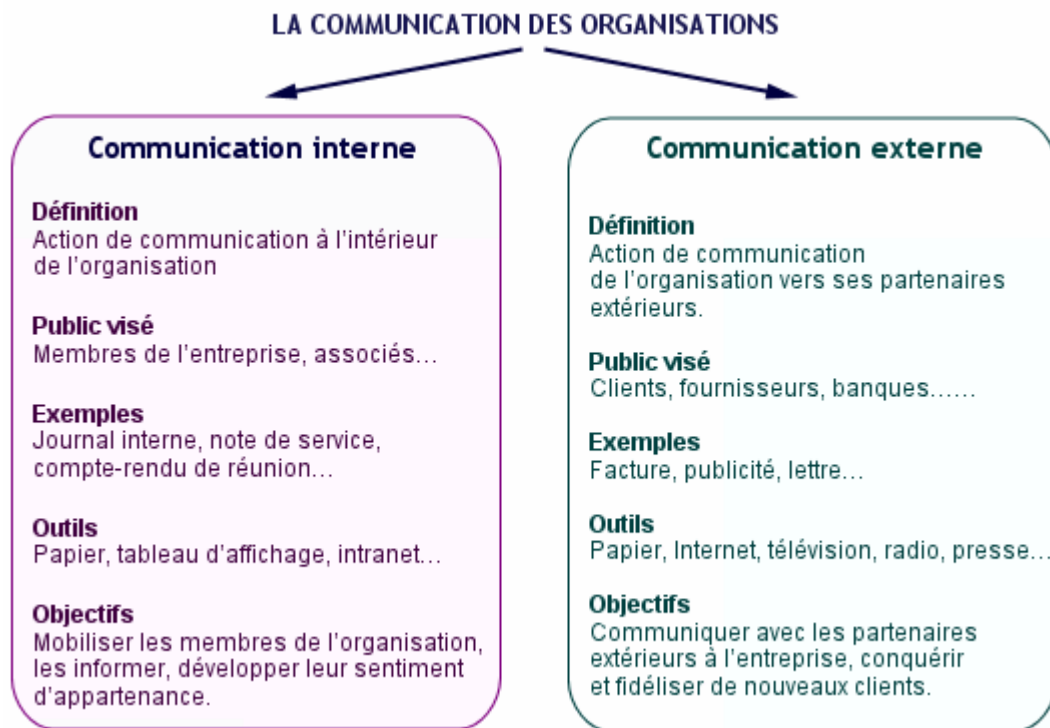
#### **4- LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS :**

Donc le choix d'une véritable stratégie et politique de communication interne répond à un vrai problème des entreprises, Car la communication interne concerne l'information, l'intégration et la motivation du personnel car un personnel motivé à l'intérieur fait une entreprise aimée à l'extérieur. L'expérience a prouvé que les entreprises dont on dit le plus de bien sont celles dont le personnel est informé, motivé, écouté et peut répondre aux critiques et expliquer les difficultés. De ce fait, l'information doit circuler dans tous les sens dans l'entreprise.

En fonction de la cible, une communication peut être interne ou externe. Si le public visé fait partie de l'environnement de l'organisation (fournisseurs, clients, Etat, institutions financières ou non financières et autres partenaires), il s'agira d'une communication externe. Si le public visé est un membre de l'entreprise ou un associé, il s'agira alors d'une communication interne.

---

<sup>1</sup> PETIT François, introduction à la psychosociologie des organisations, Toulouse, Privat, 1988, P.31.



### 5 : L'EMERGENCE DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE :

La communication d'entreprise n'est pas née du jour au lendemain, elle s'est lentement élaborée sur les insuffisances des systèmes d'informations face aux évolutions des modes de management des entreprises.

Cette lente élaboration à commencer après les modes de pensée issus de l'organisation tayloriste à trouver tout sens et toute signification avec les théories sur le management participatif. A cette évolution des modes de pensées correspondent à l'évolution des modes de conception de l'organisation des entreprises.

### 6- LIMITES A LA COMMUNICATION :

#### 1) Limites en général :

##### **A- Lenteur :**

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent pas l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir, les fausses nouvelles de façon à ce que chaque employé se sente plus impliqué, rassuré et motivé. Bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible que, par exemple, pour une entreprise dispersée

géographiquement, l'information met trois heures pour diffuser l'information au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.

### **B- Désinformation :**

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « désinformation ». Cette dernière peut être définie ainsi : « c'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir ». Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.

### **C- Rumeurs :**

La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent souvent sous forme de rumeurs s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel. Lorsque la rumeur est en marche, il est très difficile de l'arrêter. Les spécialistes en rumeur proposent des mesures préventives de base qui vont de l'anticipation des rumeurs jusqu'à la surveillance des effets possibles. Ils formulent également des stratégies pour gérer la rumeur existante. Quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre la rumeur, elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter.<sup>1</sup>

### **2) Limites Individuelles:**

#### **A- Interférence :**

Il s'agit de phénomènes qui se rattachent aux valeurs et aux limites humaines présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur. On fait allusion plus particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail.

---

<sup>1</sup> Sekiou et autres, Op.cit. P41



### **B- Pouvoir :**

Les limites individuelles se précisent davantage lorsque le jeu de pouvoir apparaît dans l'organisation. En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtre quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre, certains experts, possédant des connaissances que les autres n'ont pas, cherchent à se tailler un territoire où chacun individuellement serait tranquille et où il pourrait être reconnu comme expert en fournissant au compte-gouttes l'information susceptible d'être nécessaires à ses collègues de travail. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir.

### **C- Perception :**

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. Elle dépend des expériences passées et du vécu actuel de chaque personne. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre. L'information qui ne correspond pas à leur attente a tendance à être rejetée. Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation ou selon ce qu'il a cru voir, entendre ou sentir. Ainsi, si ces éléments sont défavorables par rapport à l'émetteur de l'information, il y a de fortes probabilités que l'employé rejette, même inconsciemment, le contenu de la communication. Dans le cas contraire, le récepteur est susceptible d'accepter toute l'information communiquée, c'est ce qu'on appelle « l'effet halo ».

### **D- Attitudes :**

Les attitudes peuvent se définir comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose. Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans un tel ou tel sens en situation de communication. Certaines attitudes influencent temporairement le comportement alors que d'autres marquent profondément, voire définitivement, la vie de l'individu.

Les attitudes peuvent être d'ordre individuel ou collectif ou encore de nature consciente ou inconsciente. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet, etc., pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication. Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peuvent bloquer le processus de communication.

### **3) Limites Organisationnelles :**

#### **A- Facteurs pouvant modifier le message :**

La circulation de l'information dans l'organisation s'avère difficile quand elle se heurte à la déformation de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ces étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivants :

- le court-circuitage de l'information par les responsables ;
- le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent ;
- le nombre de groupes socioprofessionnels ;
- l'intérêt porté au message ;

#### **B- Résultats de la modification :**

Il en résulte que le récepteur reçoit au bout de la chaîne un « squelette » du message. L'effet de cette chaîne sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation. Généralement, les grandes organisations établissent des structures qui régularisent les relations de pouvoir en définissant les champs et les conditions d'exercice, mais il est probable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblisse le message à mesure qu'il se diffuse : par exemple, il est possible que le message soit bloqué au niveau cadre intermédiaire soit parce qu'ils perçoivent mal le message le perçoivent bien ne communique pas efficacement. La tendance à aplatir la hiérarchie à l'avantage de permettre la circulation rapide de l'information et de renforcer l'exactitude du message.

### **4) Limites Sémantiques :**

#### **A- Facteurs d'interférence :**

De multiples facteurs liés au langage utilisé agissent négativement sur la compréhension du message. Ces facteurs sont le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix, les mouvements incompréhensibles du corps, etc. ces facteurs ajoutés à des différences de niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur, à l'imprécision des mots, à la méconnaissance et aux différences culturelles sont autant de facteurs qui peuvent interférer et rendre l'échange difficile.

## Chapitre II

---

### **B- Interprétation personnelle :**

La signification que chaque individu donne aux mots lui est propre. Il faut veiller à rendre adéquat le message à transmettre de façon à ce que le récepteur comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a voulu faire comprendre.

### **C- Mal formulation du message :**

Advenant que le message à transmettre soit formulé vaguement, le récepteur aura de la difficulté à comprendre. Toutes les erreurs concernant la sémantique peuvent entraîner des coûts inutiles au cours de la vie de l'organisation. Un message mal formulé peut signaler l'intégrité douteuse de l'émetteur face au récepteur, un manque de confiance en lui, surtout s'il a déjà commis des erreurs de jugement qu'il a pris de mauvaises décisions dans le passé.

### **D- Mal adaptation au récepteur :**

Aux incompréhensions dues à l'hermétisme du langage de l'émetteur s'ajoutent les incompréhensions dues aux interprétations subjectives du langage liées au récepteur. Cet état de chose favorise la création d'un écart entre le sens réel du message (ce que l'émetteur veut transmettre) et le sens interprétatif (sens donné au message par le récepteur). En tout état de cause, la communication efficace nécessite l'adaptation du langage utilisé à la capacité compréhensive de récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur et selon ses conditions, si non, le message ne sera pas compris.

### **CHAPITRE III : LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ORGANISATIONS :**

#### **Section 1 : généralité sur la communication interne:**

L'entreprise économique comme toute autre organisation sociale, vit et fonctionne au sein d'un environnement global avec lequel elle va entretenir des relations tout au long de son existence. Dans une telle organisation, la communication interne est d'une importance majeure. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visé, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut se définir dans un premier temps comme la production d'information sur le milieu interne et externe.

Dans ce chapitre on va se consacrer à l'historique et les définitions de la communication interne, et aussi on soulignera les formes, les outils, et les circuits de la communication interne dans une première section, ensuite on va présenter le plan, les objectifs, enjeux et les obstacles de la communication interne.

#### **1-Bref historique de la communication interne :<sup>1</sup>**

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1980 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les Chargés de communication interne » ou « responsables de la communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences du conseil de l'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les inventives d'actions et d'aventure sont particulièrement appréciés.

---

<sup>1</sup> P. Detrie et C. Broyez, La communication interne au service du management, Ed. Liaison 2001, P55

## Chapitre III

---

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

D'ailleurs, de plus en plus d'entreprises considèrent que leurs salariés sont leurs premiers clients. Par ce qu'à travers eux se reflète l'image de la société tout entière.

La communication interne se situe donc au croisement de deux techniques ;le marketing et le management. Une double appartenance qui pose de nombreux problèmes, tant au niveau organisationnel qu'au niveaux technique.si l'on ajoute à cela la multitude de médias à disposition pour engager cette communication et les nombreux intervenants qui gravitent autour de la société, on s'aperçoit bien vite que réaliser une bonne communication interne est une affaire complexe ,qui demande du travail et de la méthode. Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises savent que leurs succès passent, entre autres, par leur dialogue avec leurs salariés.

La communication interne a donc une place toujours importante au cœur de la machine managériale, ce qui entraîne une redéfinition de ses objectifs, de ses moyens et en fait un outil fondamental pour la réussite du projet de l'entreprise.

### **2- Définition communication interne :**

La communication interne peut être définie comme « un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ». <sup>1</sup>

De cette définition, il ressort trois constats :

- il s'agit d'actions et de pratiques ce qui revient à dire que pour avoir une communication interne réussie, il ne suffit pas qu'elle figure dans les référentiels de l'entreprise , mais elle doit être concrétisée sur le plan réel par des actions et via des instruments adéquats ;
- la communication interne fait intervenir l'individu, le groupe et l'organisation dans ce sens qu'elle met en relation l'individu et le groupe au service de l'organisation ;

---

<sup>1</sup> P. Detrie et C. Broyez, Op.cit., P57.

- l'objectif est de développer l'efficacité individuelle et collective.

Il faut remarque, aussi, que la communication interne se préoccupe à la fois de contribuer à la constitution d'un langage commun, de mettre les individus en relation les uns avec les autres et de leur diffuser des informations pertinentes pour faciliter et encourager l'échange.

### **V- contenu de la communication interne :**

En cohérence avec les objectifs et les missions de la communication interne, le contenu de cette dernière doit rapporter des éléments d'information concernant essentiellement deux volets importants à savoir : le fonctionnement et la stratégie d'entreprise, d'une part, et les dispositifs de gestion des ressources humaines.<sup>1</sup>

#### **1) La communication sur le fonctionnement et la stratégie :**

La communication interne doit contribuer à expliquer la stratégie, les projets, de l'entreprise, ses contraintes et moyens. C'est dans et par l'entreprise que le personnel doit apprendre les faits et décisions qui engagent notamment son avenir. Elle doit aussi favoriser par ses actions la compréhension de l'organisation et particulièrement l'interdépendance de ses fonctions et activités, en situant le travail de chacun dans l'activité globale ainsi que sa contribution au résultat final.

#### **2) La communication sur les dispositifs de GRH :**

A ce niveau, la communication interne doit informer chacun des membres de l'organisation sur tous les dispositifs de gestion de carrière, des rémunérations, de la formation et de l'orientation professionnelle. Le personnel doit connaître et comprendre ces politiques.

La gestion prévisionnelle des emplois doit prévoir des actions d'information sur les métiers de l'entreprise, notamment ceux vers lesquels la mobilité doit orienter le personnel. Des informations sur leur contenu ainsi que les moyens d'y accéder permettent d'offrir au marché interne du travail une certaine visibilité donnant ainsi aux employés la possibilité de s'engager dans des opérations de reconversions ou d'anticiper des mobilités ou des formations adéquates.

---

<sup>1</sup> J.M. Le Gall. La gestion des Ressources Humaines. Ed.Puf. 1992. P102

Aussi, avec le développement des systèmes de rémunération, et pour que les finalités de ces systèmes soient comprises, il devient exigeant de prévoir une forte communication sur les critères d'intéressement, les calculs et éventuellement les changements effectués surtout dans le cas où les éléments de rémunérations sont variables et réversibles. Cette communication a une vocation à motiver les bénéficiaires.

### **VI-Etendue et limites du champ de la communication interne :**

En se basant sur la question de Harold Lasswell « Qui dit quoi, par quel canal, à qui, avec quels effets », Le champ d'application de la communication interne peut être étudié ainsi :

#### **1) La cible de la communication interne :**

La communication interne n'intervient qu'à l'intérieur de l'organisation. Cette évidence la différencie de la communication externe.<sup>1</sup>

#### **2) La communication interne et communication opératoire :**

La communication interne n'a pas à intervenir dans la communication opératoire (minimum d'information pour assurer le travail quotidien). Elle ne peut se substituer à la transmission quotidienne et permanente de consignes de travail. Une organisation sans communication interne peut exister mais pas une organisation sans communication opératoire.

#### **3) La communication interne et communication sociale :**

La fonction la communication interne n'a pas à intervenir à priori dans les relations sociales telles qu'elles sont aujourd'hui pratiquées par les partenaires sociaux. Cela repose sur le fait que les relations sociales engagent la politique sociale de l'entreprise et que la communication interne n'a pas habituellement délégation à négocier les salaires, les conditions de travail....

#### **4) La communication interne et information :**

La communication s'est développée historiquement à partir de la fonction information qui recouvre tout ce qui est actualités concernant la vie de l'organisation. L'information constitue l'un des sens transitifs de la communication : faire connaître quelque chose à quelqu'un. Les deux fonctions doivent être dissociées.

---

<sup>1</sup> P. Detrie et C. Broyez. La communication interne au service du management, Ed. Liaison 2001. P72

### **5) La communication interne et organisation :**

La communication interne a des rapports très étroits avec la fonction organisation, même de dépendance car elle est à son service. Elle a pour mission aussi bien de pallier les cloisonnements issus des nécessaires structurations et localisation des activités que d'apporter à l'organisation les dispositifs d'échange indispensables à son bon fonctionnement.

Même s'il s'agit d'un rôle palliatif, la communication interne à un domaine d'intervention très vaste dans ce sens en créant et en animant les structures d'échange pour compenser le pouvoir structurant de l'organisation.

### **6) La communication interne et valeurs de l'entreprise :**

La communication interne intervient dans le champ de l'identité de l'entreprise. Il s'agit d'une composante culturelle de la fonction qui concerne trois volets : la communication sur les enjeux (appropriation), sur le climat de l'entreprise (état) et les comportements en équipe.

## **VII- Place de la communication interne dans l'organigramme:**

Le débat sur cette question a fait couler beaucoup d'encre sans pour autant aboutir à une conclusion de commun accord. En effet, selon l'histoire des organisations, et comme il a été déjà avancé dans le présent rapport, la fonction communication interne peut être rattachée à l'un des trois pôles à savoir, la Direction Générale, la Direction Communication et la Direction des Ressources Humaines. Chaque option présente des avantages et des inconvénients.<sup>1</sup>

### **1) Rattachement à la direction générale :**

C'est un meilleur moyen pour saisir dans la continuité les priorités stratégiques que la communication interne doit accompagner et de les nourrir au fur et à mesure de leurs évolutions. En nouant des liens étroits avec les responsables de la direction Communication et la Direction des Ressources Humaines, c'est une situation idéale pour donner toute l'efficacité à cet outil.

La difficulté réside dans le fait de réussir d'être ouvert à l'entreprise, d'être accepté par les différentes composantes (entités et personnel) et de ne pas donner le sentiment d'être « la voix de son maître ».

---

<sup>1</sup> P.Bloch et R.Habadou. Entre marketing et management : la communication interne. Ed. Demos.2003. P121



### **2) Rattachement à la direction communication :**

Une connivence existe par le partage des techniques professionnelles. En général, le lien avec la Direction Générale est plus direct, l'information sur les stratégies et les résultats est plus immédiate. Dans cette optique, le Directeur de la Communication ne doit pas se considérer exclusivement comme un Directeur de communication externe. Si c'est le cas, la communication interne n'existera que pour faire en interne la communication de la communication externe.

La communication interne et externe ne recouvrent pas les mêmes objectifs, les budgets ne sont pas les mêmes, et pourtant les deux doivent être engagées en parallèle.

### **3) rattachement a la direction des ressources humaines :**

La communication interne est au plus proche des équipes qui sont en relation avec le personnel. Une partie importante de ce qui fait son travail sont directement disponible. On se concentre sur les besoins des collaborateurs. On risque de s'éloigner de la réalité commerciale et stratégique, ce qui nécessite un effort supplémentaire pour intégrer le point de vue de la Direction Générale et les directions opérationnelle.

La responsabilité de la communication interne est habituellement partagée entre la Direction communication et celle des Ressources Humaines. En pratique, une partie de la gestion des ressources humaines repose sur la finesse et la pertinence des programmes de communication interne. Les avis sont partagés pour savoir laquelle des deux directions devrait gérer de tels programmes, par exemple l'accueil des nouveaux employés est-il de la responsabilité de la direction de communication ou de la direction des ressources humaines ? La réponse est double, en effet, les ressources humaines intègrent l'employé dans sa structure de travail et lui font partager les valeurs de l'entreprise ; la communication lui transmet l'image de l'entreprise et essaie d'en faire un ambassadeur permanent.

Quel que soit sa place dans l'organigramme, une partie de la communication interne consiste à mettre son expertise au service des secteurs opérationnels ou fonctionnels. C'est dans ces prestations d'aide et de conseil qu'elle pourra juger de quelle manière ses initiatives sont diffusées. Elle va rendre service et faire reconnaître ses compétences.

C'est un métier transversal, et son bon fonctionnement dépendra d'abord de l'équilibre que la communication interne aura réalisé entre les logiques des ressources humaines, centrées sur les besoins interne, et les logiques de la communication externe, plutôt centrées

sur les besoins du marché. Le talent de la communication interne consiste donc à appréhender cette double nature et à se mettre au service de toute l'entreprise.

### **Section 2 : mise en œuvre de la communication interne :**

#### **III- Objectifs de la communication interne :**

En examinant la littérature relative au domaine de la communication dans les entreprises, il apparaît que les motifs à la base d'une initiation des actions de communication interne sont multiples. En effet, dans une organisation donnée, on peut observer une variété d'échanges entre les différents acteurs, ainsi, on communique pour agir (ordres...) et réagir (compte rendu...), pour informer et s'informer, pour former, pour convaincre (justifier une action envisagée), pour restaurer la confiance (expliquer une action passée) ou pour le simple plaisir d'échanger avec autrui.

Partant du simple principe de toute organisation : se regrouper pour réaliser collectivement ce qu'un individu isolé ne peut accomplir, il s'avère de première vue qu'on est dans la logique de la division des tâches ce qui conduit à s'interroger sur la manière de faire en sorte que l'objectif général de l'organisation soit respecté, compris et réalisé malgré la répartition des tâches entre les participants et, le cas échéant, l'éloignement de ces derniers dans le cas des structures décentralisées. La réponse est bien sûr la communication interne.

Ainsi, on peut regrouper les missions de la communication interne selon les axes suivants :<sup>1</sup>

- Informer et expliquer ;
- Fédérer et motiver ;
- Animer la vie organisationnelle ;

#### **1) Informer et expliquer :**

Tout en nuanciant entre communication et information, la communication interne à un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunération et d'évaluation.... Cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en terme d'informations pertinentes et utiles pour se positionner d'abord dans le système et donner un sens à ses actions tout en sachant que ses efforts convergent vers l'objectif général de ce système.

#### **2) Motiver et fédérer :**

---

<sup>1</sup> P. Morel. La communication interne, 2ème édition. Ed. Vuibert. 2002.p89

## Chapitre III

---

S'il l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel. C'est dans cette logique que réside le défi à relever par la communication interne qui se doit de favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements.

Aussi, la communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motivé au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur, autour du projet d'entreprise.

### **3) Animer la vie organisationnelle :**

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisations ce qui permet d'éviter le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.

## **IV-Principes de la communication interne :**

Une fois mise en place, et pour un bon fonctionnement, la communication interne exige le respect de la part de tous les acteurs le respect de certains principes<sup>1</sup> :

### **1) La volante :**

Les responsables doivent avoir la volonté de constituer une structure responsable avec un budget permettant d'honorer le plan d'actions.

### **2) La transparence :**

Elle fait partie des gages de succès. Cependant, il est évident qu'il n'est toujours possible de tout dire, il vaut, tout de même, mieux annoncer un délai précis pour être en mesure de parler de tel ou de tel sujet afin de ne pas perdre la crédibilité des managers.

### **3) La clarté :**

Dans toute entreprise, il existe des catégories de personnes différentes, en terme d'âges, de niveau socioprofessionnel, de formation, etc. la règle est de parler ou écrire clairement et de façon simple de manière à être compréhensible et accessible à tous et si possible agir de même.

### **4) La rapidité :**

---

<sup>1</sup> P.Morel. Op.cit. P107

## Chapitre III

---

En vue d'éviter bruits ou les rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement aux destinataires. Les employés qui découvrent une information concernant leur entreprise par l'extérieur, par la presse ou tout autre moyen ont toujours une réaction négative. L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.

### **5) Le long terme :**

Une politique de communication interne doit être pensée à long terme, au minimum une année et plus si possible. Le changement demande du temps, et les évolutions sont lentes.

### **6) La ténacité :**

Compte tenu des critères précités, il est évident qu'il faut aussi faire preuve de persévérance pour faire passer les messages et obtenir les réactions souhaitées en retour. Il ne s'agit pas de matraquer les esprits par la répétition de messages mais plus tôt de s'assurer que le message ait touché la totalité de la cible surtout pour les entreprises à effectif important.

### **7) Ecoute et échange :**

Pour atteindre les objectifs de la communication interne, il est indispensable d'être à l'écoute du personnel et développer l'échange. Ainsi, le personnel est considéré comme un client dont les attentes sont à satisfaire.

### **8) Anticipation :**

L'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie de mauvaises surprises toujours possibles, c'est le meilleur moyen pour gérer l'information. C'est aussi un excellent moyen de faire face aux événements dont on peut mieux définir les objectifs et les moyens de communication.

## **VI-Etendue et limites du champ de la communication interne :**

En se basant sur la question de Harold Lasswell « Qui dit quoi, par quel canal, à qui, avec quels effets », Le champ d'application de la communication interne peut être étudié ainsi

### **1) La cible de la communication interne**

La communication interne n'intervient qu'à l'intérieur de l'organisation. Cette évidence la différencie de la communication externe.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> P. Detrie et C. Broyez. Op.cit. P120

## Chapitre III

---

### **2) La communication interne et communication opératoire :**

La communication interne n'a pas à intervenir dans la communication opératoire (minimum d'information pour assurer le travail quotidien). Elle ne peut se substituer à la transmission quotidienne et permanente de consignes de travail. Une organisation sans communication interne peut exister mais pas une organisation sans communication opératoire.

### **3) La communication interne et communication sociale :**

La fonction la communication interne n'a pas à intervenir à priori dans les relations sociales telles qu'elles sont aujourd'hui pratiquées par les partenaires sociaux. Cela repose sur le fait que les relations sociales engagent la politique sociale de l'entreprise et que la communication interne n'a pas habituellement délégation à négocier les salaires, les conditions de travail....

### **4) La communication interne et information :**

La communication s'est développée historiquement à partir de la fonction information qui recouvre tout ce qui est actualités concernant la vie de l'organisation. L'information constitue l'un des sens transitifs de la communication : faire connaître quelque chose à quelqu'un. Les deux fonctions doivent être dissociées.

### **5) La communication interne et organisation :**

La communication interne a des rapports très étroits avec la fonction organisation, même de dépendance car elle est à son service. Elle a pour mission aussi bien de pallier les cloisonnements issus des nécessaires structurations et localisation des activités que d'apporter à l'organisation les dispositifs d'échange indispensables à son bon fonctionnement.

Même s'il s'agit d'un rôle palliatif, la communication interne à un domaine d'intervention très vaste dans ce sens en créant et en animant les structures d'échange pour compenser le pouvoir structurant de l'organisation.

### **6) La communication interne et valeurs de l'entreprise :**

La communication interne intervient dans le champ de l'identité de l'entreprise. Il s'agit d'une composante culturelle de la fonction qui concerne trois volets : la communication sur les enjeux (appropriation), sur le climat de l'entreprise (état) et les comportements en équipe.

## **VIII- Formes de la communication interne :**

Dans toute Organisation, il y a réel besoin de messages simples et cohérents reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre

## Chapitre III

---

eux. Ainsi, selon ce constat, on peut distinguer trois types de communication interne : la communication descendante, la communication ascendante et la communication transversale

### 1) La communication descendante :

La communication descendante est, par définition, celle qui part de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits globalement, comme le journal de interne par exemple. Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire qui la diffusion des informations règlementaires. Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constituer par des tableaux ou panneaux d'affichage. En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de service et les documents émanant des délégués syndicaux et du comité de l'entreprise. La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même. C'est un outil de management tout à fait positif s'il reste en permanence au service du personnel afin de leur donner le sentiment réel qu'ils effectivement pris en considération et de leur permettre de se situer dans l'organisation ; aussi doit-elle demeurer crédible utiliser les moyens les mieux adaptés.

Ces derniers sont multiples et les coûts sont souvent limités. Ils peuvent être des notes de service, lettres et circulaires, tableaux d'affichage, discours du directeur général, rapport annuel, réunion formelles (conventions)....

La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Toutefois, mettre en place une communication interne uniquement descendante sans laisser au personnel la possibilité de s'exprimer ne serait pas raisonnable. Les informations remontant aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter le conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est pas donc suffisante.

### 2) La communication ascendante :

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par le relais de l'encadrement. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle peut renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel et peut se manifester sous forme de revendications et contestations.<sup>1</sup>

Elle peut revêtir plusieurs aspects ; Elle est **formelle** lorsqu'elle est structurée et que l'on reconnut l'émetteur et le récepteur, et **informelle** lorsqu'elle n'est structurée mais que

---

<sup>1</sup> P. Detrie et C. Broyez, Op.cit. P 123

## Chapitre III

---

l'on peut identifier émetteur et récepteur. Quand elle n'a ni structure ni émetteur ni récepteur connu, il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur. Elle est appelée **spontanée** quand elle n'est suscitée par une information descendante, et **provoquée** si elle répond ou fait suite à l'information descendante. On l'appelle aussi **feed-back** lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise.

Le contenu de la communication ascendante peut se rapporter aux composantes de l'entreprise (activité, organisation, situation, produits ou services...) comme il peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents...).

Les principaux outils de la communication ascendante sont les notes, rapports, compte-rendus, boîtes à idées, certaines rubriques du journal interne (courrier des lecteurs), entretiens individuels ou collectifs, conférences/débats, messagerie et les enquêtes et sondages.

L'efficacité de ces outils est conditionnée par la prise en considération des informations remontées et éventuellement par des récompenses morales et/ou matérielles. Par exemple, si l'on prend les boîtes à idées comme outil de communication ascendante, disposer des urnes en différents endroits de l'entreprise ne garantit pas nécessairement son succès. Encore faut-il informer le personnel que durant une période donnée, une consultation va être menée dans l'entreprise sur un thème précis et là la méthode peut être utile. Ainsi, on expliquera aux employés que chacun d'eux peut émettre une suggestion sur ce thème et on ajoutera que le dépouillement sera réalisé à telle date et que les trois suggestions retenues seront récompensées.

### **3) La communication transversale :**

On l'appelle aussi communication interactive. Elle découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'elle les complète. C'est souvent lors de réunions fortuites ou de rencontres informelles que les échanges les plus riches se produisent.

Cela étant, la communication interactive peut faire appel à des outils employés par les autres types de communication selon l'objectif qu'on leur attribue. Dès lors qu'on offre aux employés la possibilité de dialoguer soit avec l'émetteur de l'outil soit avec les membres d'autres services, on favorise l'échange, ainsi un outil considéré, à priori, comme appartenant à la communication descendante peut devenir un support d'échange.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> P. Morel, Op.cit. P126

## Chapitre III

---

C'est le cas, par exemple, du journal interne qui, si l'on prévoit d'ouvrir fréquemment une ou plusieurs rubriques au personnel sans pratiquer de censure, le journal peut devenir un instrument de dialogue.

Un autre moyen, fruit des nouvelles technologies, l'intranet où l'on peut intégrer plusieurs rubriques informant sur les actualités de l'entreprise, les annonces de stages ou de vacance de postes, le répertoire de l'entreprise etc. A travers ce moyen, un flux important d'échange peut être créé. Mais il faut procéder avec méthode : Informer et former le personnel sur cet outil, assurer une mise à jour assez fréquente et garantir des réponses aux questions posées.

Par ailleurs, il faut tenter de gérer les informations qui s'échangent dans des lieux où la communication interactive se développe le plus comme les cafétéria, les restaurant..., afin de faire face aux rumeurs. Une rumeur est une apparence d'information dont l'émetteur et le récepteur sont ignorés et qui s'est amplifié et déformée à cause de sa non gestion. Elle traduit une frustration due à une décision quelconque ou un changement.

Une entreprise qui communique peu est beaucoup plus fragile face à la rumeur. Pour la juguler, il faut essayer d'identifier son origine et d'apporter des éléments justificatifs et probants sur son inexactitude.

### **IX- Les outils de la communication interne :**

Les outils de la communication interne, comme on vient d'évoquer dans la section précédente sont multiples. L'adoption de tel ou tel outil dépend de l'objectif visé et de la cible concernée. On va dresser la liste de ces outils selon les formes de communication précitées.

#### **1) Outils de la communication descendante :**

Ces outils permettent de renforcer l'intérêt du personnel pour son travail. On peut distinguer les rubriques suivantes :

##### **A- Outils pour Former et Informer :**

Dans cette rubrique on trouve les outils suivants :

• **Le Livret d'accueil** : il s'agit sans doute du premier outil de cette rubrique en terme d'utilité et de nécessité. Un livret d'accueil exhaustif contient les informations suivantes :

- Le rappel de la politique Général d'emploi ;
- La présentation de Direction des Ressources Humaines ;
- Informations liées à l'emploi : conventions collectives de référence, conditions d'embauche, horaire de travail, possibilité d'évolution de carrière, mutations et promotions, absences et congés, etc.



## Chapitre III

---

- Informations concernant les rémunérations : politique salariale, modes et dates de paiement, éléments de rémunération, déclaration fiscale annuelle, etc.

- Informations concernant les avantages sociaux ;

- Informations concernant la politique de formation : informations obligatoire compte tenu des cotisations au fond de formation (OFPPT).

- Quelques informations utiles : frais de déplacement, participation aux frais de transport, avances sur salaires, changement de situation personnelle, informations pratiques sur la sécurité ;

- L'organigramme de l'entreprise : un organigramme est une pérennité limitée, donc s'il est nominatif, il faudra l'actualiser fréquemment. Pourvu qu'il soit indissociable de l'ensemble du livret, c'est tout le livret qu'il faudra refaire. Cela signifie que s'il on veut pouvoir modifier certaines parties comme les données salariales ou l'organigramme, le livret d'accueil devra prendre la forme d'une reliure à anneaux, dont on rééditera les fiches une par une selon les besoins.<sup>1</sup>

• **La plaquette institutionnelle** : elle est destinée à la fois à l'externe et à l'interne. Lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un livret d'accueil, la plaquette peut servir de palliatif. Cependant, les informations qu'elle comporte sont loin d'être aussi nombreuses et pratiques que celles du livret. On y trouve principalement : historique, organisation, réalisations, dirigeants, esprit ou éthique de l'entreprise, implantation régionale.

• **Le journal d'entreprise** : il constitue le lien entre les membres du personnel et crée et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le journal interne reflète la vie de l'entreprise (activités économiques et sociales, nouvelles des clients, des fournisseurs, résultats obtenus, etc). le journal d'entreprise bien qu'il soit un outil de la communication descendante par excellence, néanmoins un journal idéal est celui qui deviendra à plus ou moins brève échéance interactif en offrant au personnel la possibilité de s'exprimer dans ses colonnes. A ce moment, il participera pleinement au développement de la communication interne.

• **Les Bulletins d'information, Lettres, notes et circulaires** : Pour les bulletins, ils peuvent émaner de plusieurs sources, et être destinés uniquement à l'interne. Ils ont des périodicités variables et un caractère d'actualité. Ils sont de réalisation simple et peu coûteuse et

---

<sup>1</sup> P.Morel, Op.cit. P130

## Chapitre III

---

comportent rarement plus de quatre pages. S'il y a plusieurs bulletins, il faut veiller à ce qu'ils soient en bonne cohérence. Concernant les lettres, notes et circulaires, ce sont des documents d'opportunité à utiliser cas par cas selon les besoins.

- **Le panneau d'affichage** : Etant obligatoire, ce type doit accueillir les informations de la Direction des ressources humaines, des délégués syndicaux et du comité d'entreprise. On y trouvera donc une majorité d'informations règlementaires, de notes et de circulaires...

### **B- Outils pour mobiliser :**

*‘‘La mobilisation c’est d’abord le résultat d’une adéquation satisfaisante entre la nécessité et les besoins affichés par l’entreprise d’une part, et les attentes et ambitions individuelles exprimées ou ressenties d’autre part. Aucune entreprise ne peut réussir sa mobilisation sans une implication profonde et directe de ses dirigeants’’*. Parmi ces outils, on trouve :

- **Les journées portes ouvertes** : On peut leur donner une vocation externe ou interne. Dans le dernier cas, ces journées sont décidées par la Direction Générale ou la Direction communication (ou une structure équivalente). Elles visent à faire découvrir l'entreprise dans sa globalité à chaque salarié, tout en facilitant des rencontres et des échanges. Peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne.<sup>1</sup>

- **Les réunions** : dans le cadre de la communication descendante, les réunions sont formelles et visent à diffuser une information collective. Il en est une qui revêt une importance particulière, c'est la convention annuelle. Son but est de faire le bilan de l'exercice passé, d'annoncer les perspectives et objectifs et d'apporter une convivialité aux relations interpersonnelles.

- **Le discours du Directeur Général** : le personnel souhaite reconnaître un chef. Le discours du président répond notamment au besoin de reconnaissance du personnel par le chef ou la hiérarchie supérieure. Il peut être diffusé par écrit ou enregistré en vidéo. Cette dernière option de diffusion, en exploitant le pouvoir de fascination qu'exerce l'image télévisuel, est d'une grande portée.

### **2) Outils de la communication ascendante :**

Pour ces outils, ils visent à favoriser la remontée de l'information. Aucun support ne peut remplacer un déficit de contact direct. La communication ascendante marque l'attention et la disponibilité envers autrui. Elle permet d'avoir en retour une connaissance réelle des

---

<sup>1</sup> Synthèse des travaux réalisés par les élèves de l'IESTO/CNAM.

## Chapitre III

---

problèmes posés et, par la suite, la recherche effective des réponses les plus satisfaisantes. Elle s'appuie sur les outils suivants :

### **A- Outils pour enquêter :**

- **Les enquêtes et sondages** : ce sont les moyens les plus courants pour mener un audit préalable à la mise en place d'une politique de communication. Ces enquêtes et sondages d'opinions permettent d'apprécier la qualité du climat interne. Ils répondent à des questions de genre : Quelle est la perception de l'image en interne ? Quels sont les outils de communication interne existants ? sont-ils appréciés ? Quelles sont les attentes du personnel en matière de communication interne ? les cadres sont-ils de bons relais d'information ? Il est indispensable que les résultats des enquêtes et sondages soient diffusés et que les mesures qui en découlent soient annoncées.

### **B- Outils pour stimuler :**

- **Les groupes de progrès ou Cercles de qualité** : cet outil appartient aussi bien au domaine de la communication ascendante que celui de la communication interactive. Il s'agit de petits groupes de 5 à 10 personnes qui fonctionnent en permanence sur la base de volontariat. Ils se réunissent régulièrement à l'initiative d'un membre qui agit en qualité d'animateur pour étudier et analyser toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise.

Cet outil offre au personnel un potentiel d'exploitation très intéressant et très motivant car il lui permet de participer dans un contexte assez formel. Aussi, permet-il à l'entreprise de bénéficier des gains de productivité liés à l'amélioration de la qualité.

Les groupes déposent leurs propositions aux dirigeants qui procèdent à leur examen à la récompense des meilleures propositions au cours des manifestations en interne.

- **Les Boîtes à Idées** : Elles peuvent être très utiles à condition d'en respecter parfaitement le principe. Il faut informer le personnel de leur mise en place, fixer une mission ou des objectifs, relier cette mission à un thème, attribuer une durée de vie assez brève, promettre de récompenser les meilleures suggestions et mettre en pratique les propositions retenues.

### **3) Outils de la communication transversale :**

Ces outils permettent d'établir la communication entre services et de rapprocher ce que la spécialisation a tendance à séparer.

## Chapitre III

---

Etant donné que la communication transversale découle de la communication descendante et ascendante, certains outils dépendant de ces dernières peuvent être empruntés dans le cadre de la communication transversale comme le journal interne et les réunions.

A ces outils on peut ajouter **l'intranet** qui facilite et accroît considérablement l'échange informationnel de tous types entre les collaborateurs. Il favorise le travail coopératif et la coordination de projet et rend l'entreprise plus réactive et donc plus performante.

En Outre, il existe un des outils les plus importants permettant de susciter l'intérêt et d'impliquer l'ensemble du personnel, c'est le projet d'entreprise. On peut lire dans la définition du projet d'entreprise donnée par Hervé Serieyx "il dote l'entreprise d'un cap. Il utilise la capacité de contribution de tous pour bâtir une « cathédrale » en commun, un défi qui justifie qu'on se bat pour la qualité totale, l'innovation la vitesse. Il propose aux salariés démotivés des causes qui les mobilisent, où chacun peut trouver l'occasion de se réaliser et donc de situer sa propre aventure dans celle de l'entreprise".

Comportant des facteurs de motivation individuelle et collective pour chacun des membres du personnel, il contribue fortement à développer le fameux sentiment d'appartenance qui lui-même crée une émulation positive. Pour fonctionner avec succès, le projet d'entreprise doit être compréhensible par tous, simple, concis, réaliste et ambitieux à la fois, il doit s'adresser à l'objectif de chaque employé et contribuer à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'élaboration du projet d'entreprise reprend, dans les grandes lignes, la même méthodologie que celle suivie pour l'élaboration de la stratégie de communication ; Ainsi, après avoir dressé un état des lieux, un schéma de départ est établi lequel sera présenté sous forme de propositions aux employés qui le discutent, l'étudient le font évoluer.

La mise en forme finale est effectuée par la direction en prenant en considération les aménagements apportés par le personnel au cours des discussions.

La diffusion du projet d'entreprise peut prendre plusieurs formes :

- Document écrit : journal d'entreprise, affichage.
- Projection vidéo en réunion ;
- Organisation d'une grande convention.

Si l'entreprise est dispersée géographiquement, il faut éviter que les sites éloignés du siège soient impliqués avec retard. Il est important que chacun soit conscient qu'il peut et doit participer afin que le projet devienne l'expression de tous.

Dans la poursuite de réalisation du projet de base, un ensemble de mini projets émergera, et qui, additionnés les uns aux autres, permettront d'atteindre le but final, à

condition qu'ils restent tous en cohérence. Grâce à ce système de dynamisme perpétuel, toute l'entreprise du haut en bas de la hiérarchie travaille en commun vers un même objectif. Il faudra donc en permanence :

- Etre à l'écoute pour collecter l'information ;
- Entretenir l'information du personnel par un système de relais ;
- Former et stimuler les cadres à relayer l'information ;
- Adapter le discours aux divers interlocuteurs.

Après avoir essayé de toucher à l'ensemble des aspects concernant la communication interne, il convient de traiter dans la section suivante le moyen permettant la mise en pratique de tout ce qui a précédé et de la politique de communication en général. Il s'agit bien évidemment du plan de communication.

### **X- Le plan de communication : outil de base :**

Le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie en la matière. C'est un instrument de management dont l'objet est de mettre en œuvre la politique de communication interne de l'entreprise sous forme d'actions cohérentes et ordonnées entre elles.<sup>1</sup>

#### **1) Elaboration du plan de communication interne :**

L'élaboration du plan de communication passe par plusieurs étapes à savoir :

##### **2) Inventaire de l'existant et analyse des besoins :**

Un état de lieu exhaustif et approfondi est souhaitable avant l'élaboration du plan. Cependant, si pour des raisons de budget, de calendrier ou d'opportunité cet audit n'est pas possible, la liste des questions suivantes peut servir comme guide d'analyse.

##### **- Qui est informé ? Sur quoi ?**

La tendance générale a été longtemps élitiste : le sommet de la pyramide hiérarchique est privilégié en matière d'information. Il convient de dresser un inventaire détaillé de ce que chaque type d'employé reçoit comme information.

##### **- Quelles sont les attentes des différents acteurs ?**

Il faut analyser non seulement les attentes manifestes, mais aussi les attentes latentes (considération, reconnaissance, participation, etc.)

##### **- Y a-t-il des blocages dans la circulation de l'information ?**

Les freins peuvent être de nature structurelle (centralisation), managériale (mode de commandement, d'évaluation) ou individuelle.

---

<sup>1</sup>) P. Detrie et C. Broyez. Op.cit. P157

## Chapitre III

---

### - Quels sont les points forts et les points faibles de la communication interne ?

Ce point se rapporte aux actions menées au préalable : supports existants, manifestations ou opérations de communication interne, audit... Leur impact éclairera utilement le futur plan. En leur absence, il faut enquêter rapidement auprès des directeurs ou chefs de services.

### 3) Définition des objectifs de la communication interne :

Il s'agit de dresser la liste des objectifs, comme on vient de citer dans les sections précédentes, et d'une manière générale, on peut trouver les objectifs suivants :

- Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise ;
- Répondre aux besoins de formation des gens ;
- Expliquer l'entreprise et ses finalités ;
- Gérer une identité d'entreprise, une culture commune ;
- Aider le management à animer son équipe ;
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information ;
- Informer le personnel avant l'extérieur ;
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion ;
- Préparer le personnel à des changements d'organisation ;
- Décloisonner ;
- Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser ;
- Etablir un climat de confiance ;
- Situer la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise ;
- Renforcer la considération et le respect mutuel ;
- « vendre » l'entreprise aux employés ;
- Accompagner la mise en place d'un projet transversal ;
- Permettre à chacun de s'exprimer ;
- Faire circuler l'information ;
- Favoriser les coopérations ;
- Former le personnel à la communication ;
- Favoriser l'initiative et l'autonomie ;
- Eviter la circulation des rumeurs ;

### 4) Contenu de la communication :

Cette étape consiste en la définition des messages, des représentations et des images que l'entreprise souhaite diffuser, ainsi que les comportements qu'il convient d'encourager. C'est la traduction concrète des aspects de la communication présentés précédemment.

### 5) Sources et cibles : qui parle à qui ? :

- **Les sources** : la source d'information peut être interne ou externe. La direction est la source la plus importante en volume et en poids stratégique. C'est la première source d'information de l'entreprise auprès de laquelle s'alimente le responsable de la communication interne. Mais d'autres sources peuvent être sollicitées : un service, un site, une fonction.

La communication interne a également une mission de recherche d'information auprès d'agents extérieurs : collectivités locales, expert, concurrents...

Quelle que soit la source d'information, le responsable de la communication interne doit toujours vérifier la fiabilité des informations recueillies.

Le plan de communication doit s'inscrire dans le fonctionnement global de l'entreprise. Certains documents peuvent servir de référence :

- la stratégie générale de l'entreprise ;
- les audits ou enquêtes déjà menés ;
- les éléments relatifs à des actions spécifiques pendant la période couverte par le plan : plan qualité, restructuration, opérations sécurité....
- Le budget alloué à la communication ;
- Le plan de formation : préoccupations de l'entreprise (compétences) et des employés (attentes).

#### - **Les cibles** :

- **Qui veut-on toucher ?** L'encadrement, la maîtrise, la base, un site, un service ou une fonction ? Le choix du canal (note, journal, intranet,...) répond à cette exigence de ciblage. Mais les cloisons entre cibles ne sont pas parfaitement étanches, ce qui crée un terrain favorable pour l'émergence de rumeurs qui rapportera des informations plus ou moins fidèlement au large public.

- **Quelles sont les caractéristiques de la cible ?** il s'agit d'identifier le nombre de personnes concernées par l'information, leur localisation géographique, leur taux d'exposition aux médias de l'entreprise, leur connaissance antérieure du sujet, leur culture, leur langage et si possible leur sensibilité au sujet traité.

Il peut être également profitable d'identifier les leaders d'opinion, les canaux d'information perçus comme légitimes sur le sujet par la cible, à titre d'exemple, pour annoncer une communication sur la mobilité, il faut au préalable analyser la communication parallèle ou antérieure des syndicats ; La mobilité est-elle présentée comme une opportunité ou une sanction ? Les avantages et limites ont-ils été évoqués de façon objective et complète ?

### **6) Choix des outils et des actions :**

Les critères de choix sont nombreux : impact, mémorisation, qualité de la réception, coût, délai, non déformation du message, précision de la cible, possibilité de feed-back... ce point revient à traiter l'objectif attendu par l'utilisation de chaque outil qu'on a présenté précédemment dans la section relative aux outils de la communication interne.

De ce qui précède, on constate l'importance stratégique de la communication interne dans toute entreprise. Cependant, l'existence d'une structure de communication interne avec tout ce qui suit, et dont on a parlé tout au long des sections précédentes, ne constitue pas une garantie suffisante pour la réussite du processus de communication interne dans la mesure où il existe plusieurs limites qui entravent cette réussite.



### **Chapitre IV : La communication interne et la motivation au travail**

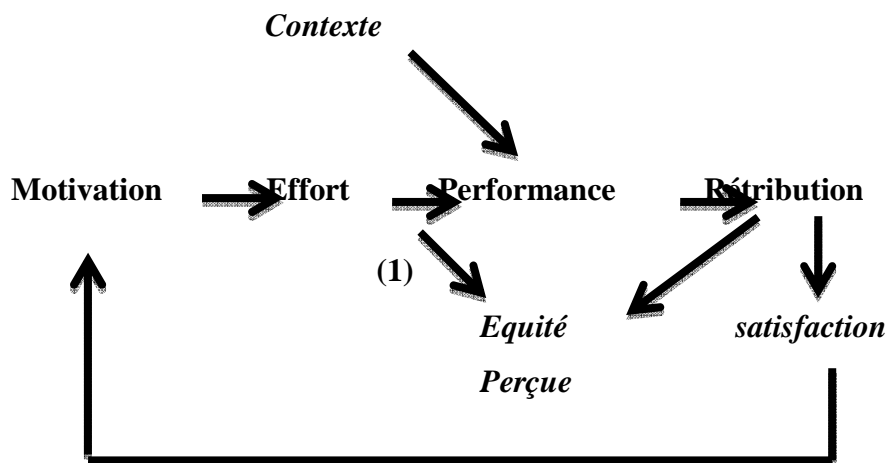
#### **Section 1 : Le mécanisme de motivation**

Pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations. Les managers et les chercheurs adoptent le concept de motivation au travail. Le contenu de la notion de la motivation paraît assez flou. Plusieurs disciplines ont étudié ce phénomène. Vallerand et Thill (1993) proposent un essai d'où ils montrent l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ces deux auteurs retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'au scientifique du 19<sup>ème</sup> siècle.

La motivation est considérée comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé. Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir sont celles qui auront découvert la façon d'attirer l'engagement du personnel et développé leurs capacités à apprendre de tous les niveaux de l'organisation. De chaque entreprise a une vision par rapport à la motivation. Souvent dans l'entreprise on rencontre, des confusions avec d'autres termes, car des fois le dirigeant déclare des actions dont l'objectif c'est de motiver, mais en réalité, ces actions ne sont que des actions de stimulation, ou de satisfaction ou encore de performance. Une entreprise qui déclare vouloir développer la motivation. En fait c'est plus d'implication, d'incitation et de performance qu'elle souhaite. Aussi quand un salarié donne parole de motivation c'est de la satisfaction qu'il veut.

Le schéma suivant nous permet de visualiser les différentes relations que nous allons développer :

Figure n°1 : Le processus de la motivation au travail<sup>1</sup>



La première relation concerne la motivation au travail, le schéma montre clairement qu'il s'agit d'un élément clé qui relie la rémunération à la performance. Firecelli & Trouillard-Bérgé (1996), Schwab & Dayer (1973) ont permis de démontrer cette relation. Le sentiment d'équité (l'équité perçue par le salarié), la satisfaction sont des attitudes issues de la rémunération et peuvent avoir pour conséquence la performance.

### 1-Histoire du concept (bref histoire)

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20<sup>ème</sup> siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe.

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin pas le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne.

<sup>1</sup> sire B., La gestion des rémunérations au service de la flexibilité, in revue française de gestion, mars-mai, 1994, p 109.

## Chapitre IV

---

Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régissent. À partir de cet instant, l'art de l'organisation et de management devient plus nécessaire.

Pendant le premier tiers du 20<sup>ème</sup> siècle, la notion des motivations n'existe pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. À cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « la définition correspondait à justification d'un acte et à l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de la motivation devient pour la première fois objet de recherche.

Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les parties politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui sera émerge le concept de motivation : *Qu'est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou de telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon la décision ou sous pression exercée sur lui ?*

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Tylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tiens pas compte des motivations intrinsèques, pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leurs travaux, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

Pour parler de la motivation, on est censé de se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour maîtriser en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est en train de faire d'apporter une forme de réductionnisme, mais assurément, « d'autant d'écoles psychologiques autant de motivations ».

Cette quantité de théorie et de méthode présente un double inconvénient :

- Tous ces travaux ne sont pas fondés sur un modèle théorique et /ou n'ont pas été validés.

- Cette abondance ne facilite pas les choix et les avis, les opinions, les analyses et les pratiques managériales divergent sur ce sujet. <sup>1</sup>

## **2. Les source et origines de la motivation :**

### **2.1. Les sources de motivation :**

On distingue plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance se diffère d'une entreprise à une autre, d'un salarié à un autre, à titre d'exemple on peut citer :

- La fixation et la communication des objectifs

Certains auteurs en économie supposent irréfutable. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction c'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en explique également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. L'organisation des réunions d'information des salariés permet de cerner les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être menée à prendre telles décision ou telles types d'orientation. Certes, l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens. Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientation et décisions prises par la direction générale.

En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses taches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

En d'autres termes, il est important de donner de sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail.

## Chapitre IV

---

De plus, Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. En fin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation.

### ✓ La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise ou il travail, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrale de celle-ci. Ainsi pale biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle, un dossier intitulé « La reconnaissance au travail » paru dans la revue **Web sciencesHumaines.com** a d'ailleurs tenté de définir cette notion : *« Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ». La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions ». Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaitre quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :*

#### **1-Reconnaitre la personne :**

La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

#### **2-Reconnaitre les résultats :**

La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

### **3-Reconnaitre l'effort :**

La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

### **4-Reconnaitre les compétences :**

La reconnaissance par rapport aux compétences par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

#### **✓ Le maintien de l'esprit d'équipe**

Le maintien de l'esprit d'équipe est considéré comme source de motivation, maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquer ce vers quoi on va et entraîner les équipes.<sup>1</sup>

#### **✓ L'aspect financier (rémunération)**

Certains jugent que la rémunération peut également jouer un rôle important. En effet, cela permet d'attirer les salariés et de les motiver à venir travailler ou encore à mieux travailler s'ils sont déjà là dans votre entreprise. Là, je souligne que l'objectif de tout ce mémoire, est de dévoiler les réalités concernant le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés.

#### **✓ L'évolution de carrière**

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrières intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux

---

<sup>1</sup> [http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html). (consulté le 14 mai 2013).

salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autre métier de manière également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. On est dans des sociétés où il y a une énorme mobilité, dans des économies où il faut que ça bouge tout le temps et il faut aussi que l'entreprise s'adapte et puisse proposer ça aux salariés.

### 2.2 : Les origines de la motivation

Plusieurs thèmes développés par des courants d'analyses divers ont fait l'objet de controverses tout d'abord, des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre deux types de motivations (Deci et Ryan 2000) : les motivations extrinsèques et les motivations intrinsèques. Les motivations extrinsèques relèvent d'incitations extérieures liées à un effet carotte (rémunération, promesses...) ou un effet bâton (surveillance, menace, sanction).

Les motivations intrinsèques sont au contraire le résultat de l'intérêt, de la curiosité ou du plaisir que les activités peuvent procurer naturellement. Cependant, les facteurs déterminants des motivations intrinsèques demeurent complexes. Les gains monétaires sont souvent accusés d'évincer la motivation intrinsèque (Bénabou et Tirole 2003). Diverses études concernant la satisfaction au travail montrent par ailleurs que le revenu d'un individu pourrait ne pas lui conférer toute la satisfaction attendue (Clark et Senik 2008).

**a) La motivation intrinsèque :** désigne la motivation à s'engager dans une action pour elle-même, en raison du plaisir inhérent à cette action.

Les facteurs déterminants de la motivation.

- La curiosité apparaît expérimentalement comme un besoin naturel. La curiosité est un déterminant de la motivation qui ne subit pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction.
- L'autodétermination est le besoin de tout sujet de se percevoir comme la cause principale de son comportement, de pouvoir choisir ses comportements.

Tout ce qui est ressenti comme pression, contrainte, contrôle, réduit l'autodétermination et fait baisser la motivation intrinsèque. Les situations de compétition, de temps imposé, de surveillance diminuent la motivation intrinsèque. À l'inverse, les situations dans lesquelles les

## Chapitre IV

---

sujets ont la possibilité de choisir les tâches et/ou leurs conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à long terme, conditionne la motivation intrinsèque.

- Le sentiment de compétence est issu du traitement des informations qui font connaître les effets de nos actions. Une action qui réussit, de bons résultats mais aussi des informations régulatrices augmentent le sentiment de compétence. L'autodétermination et le sentiment de compétence jouent un rôle central dans la motivation intrinsèque.
- La conscience des buts organise l'activité du sujet dans quatre dimensions :
  - L'attribution de l'attention à la tâche ;
  - La mobilisation de l'effort ;
  - L'accroissement de la persévérance ;
  - La définition des stratégies de travail.

De nombreux travaux expérimentaux montrent que des sujets auxquels on attribue des buts difficiles, pourvu qu'ils soient accessibles, présentent de meilleures performances que ceux à qui on demande de faire de leur mieux ou à qui on ne donne pas de but.

D'après Vallerand : « les buts difficiles et accessibles ont un effet motivationnel important, dans la mesure où ils induisent un sens d'accomplissement personnel ».

**b) La motivation extrinsèque :** désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail.

Elle dépend de facteurs externes à l'apprenant, telles que des récompenses.

D'après cette définition, on comprend que la rémunération est une source de motivation extrinsèque. La qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de perdre son emploi (stabilité d'emploi) ou de perdre des opportunités de carrière sont aussi des sources de motivation extrinsèques.

Selon Herzberg : pour chaque type de motivation correspond un ensemble de facteurs appelés, facteurs de satisfaction pour la motivation intrinsèque et facteur d'insatisfaction pour la motivation extrinsèque.

Le tableau suivant illustre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG.



## Chapitre IV

**Tableau n°01 : Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG.<sup>1</sup>**

Facteurs de satisfaction (motivation intrinsèque)	Facteurs d'insatisfaction (motivation extrinsèque)
<ul style="list-style-type: none"><li>• La réalisation du soi</li><li>• La reconnaissance</li><li>• Le travail</li><li>• La responsabilité</li><li>• L'avancement</li><li>• La croissance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'organisation de l'entreprise</li><li>• La surveillance</li><li>• Les conditions de travail</li><li>• Les relations humaines</li><li>• Le salaire</li><li>• La sécurité de l'emploi</li><li>• La vie personnelle</li></ul>

Jean Bretin explique que les fondements de la théorie d'Herzberg sont aujourd'hui contestés, mais, il faut reconnaître que tous les facteurs cités par Herzberg contribuent à la motivation du salarié.

### **3 : Principales théories de la motivation :**

La motivation des salariés est un facteur essentiel de la réussite des entreprises.

Afin de mieux cerner toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, la motivation fait appel à plusieurs aspects (psychologiques, sociologiques, philosophiques...).

Depuis les travaux de Campbell et al (1970) la taxinomie des théories est trop rigide pour classer les théories de contenu des théories de processus.

Cependant devenue très insuffisante pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles, Kanfer (1990) en propose une nouvelle. Ruth Kanfer développe une taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de motivation (1) celui des besoins-mobiles-valeurs ; (2) celui du choix cognitif ; (3) et celui de l'autorégulation-métacognition.

<sup>1</sup> <http://trebucq.ubordeaux4.fr/Chapitre10/theorie%52obifactorielle%52Od%27Herzberg.html>.18/02/2013. 23:03.

Afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail, nous allons suivre cette taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation.

### **3.1 : Les théories des besoins-mobiles-valeurs (les théories du contenu)**

On a dit qu'en 1990, Kanfer a regroupé des théories de la motivation dans un paradigme se rapportant aux besoins, mobiles, et valeurs de l'individu.<sup>1</sup>

Ces théories visent à répondre à la question qu'est-ce qui motive les gens à travailler ?

En effet, ces théories se centrent sur l'individu.

Les théories de motivation s rapportant à ce paradigme examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externe) du comportement.

La taxinomie repère trois grands courants théoriques :

Les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque, les théories de justice organisationnelle et de l'équité.

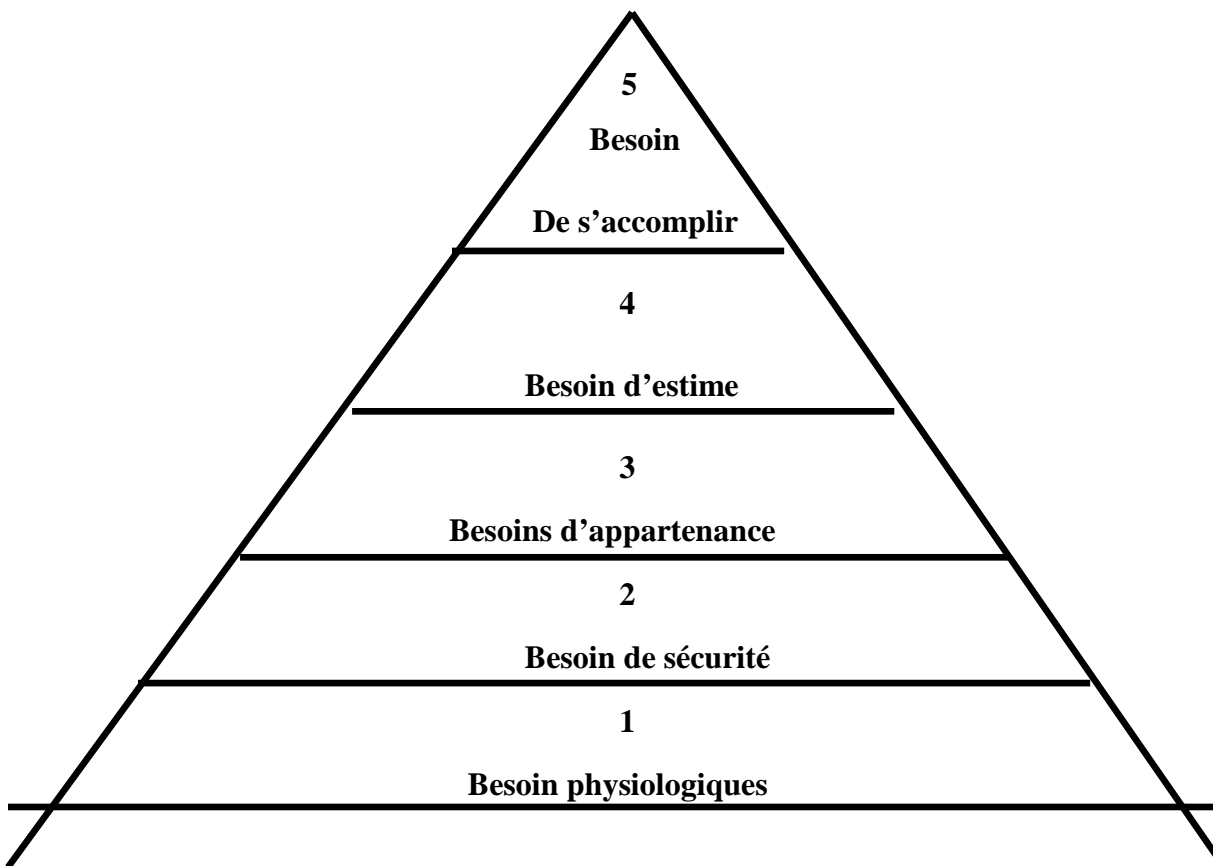
### **3.2 : La théorie des besoins de Maslow :**

Abraham Maslow, dans son ouvrage intitulé *A theory of Human Motivation* paru en 1943. Expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide Des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940. Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

---

<sup>1</sup> Roussel.P, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed. Economica, Paris, 1996, P41.

Figure n°2 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow<sup>1</sup>



✓ **Les besoins physiologiques :**

Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

✓ **Les besoins de sécurité (économique, physiologique, physique) :**

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

✓ **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe (besoins de sociabilité) :**

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant

---

<sup>1</sup> Mucha L, *la motivation des salariés et la performance dans les entreprises*, Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010, P20.

## Chapitre IV

---

ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoins peuvent être satisfaits par un reconnu et être estimé par ce groupe. Ces besoins peuvent être satisfaits par reconnu et être estimé par ce groupe. Ces besoins peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.

✓ **Les besoins de reconnaissance, d'estime, de respect et de confiance.**

Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels ils appartiennent.

Ces besoins peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.

✓ **Les besoins de développement personnel** (besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi) :

Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir ; de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Grace à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

Ces besoins peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...)

Pour cette théorie, la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante et la motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire.

### 3.3 : La théorie ERD d'Alderfer ;

En 1969, Alderfer développe une seconde théorie des besoins. Alderfer suggère que la motivation d'un individu est provoquée par une force interne.

Cette théorie propose de satisfaire trois types de besoins :

Les besoins d'existence (E), les besoins de rapports, sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).

**E** : existence : ensemble des besoins matériels y compris la recherche de la sécurité.

**R** : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi.

**D** : besoins de se développer et notamment de développer et d'utiliser les compétences

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas une hiérarchie entre les trois catégories de besoins. Ces besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, l'intensité est liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense. L'échelle de besoins proposée par cette théorie classe les besoins en trois catégories alignées de plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel).

Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une hiérarchie entre ces trois catégories.

### 1.3. La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autres parts les facteurs de motivation

- ✓ **Les facteurs d'hygiène** sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaire, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. ('Bruit, chaleur...').

- ✓ **Les facteurs** relatifs au contenu du travail. En termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail.

En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

### **1.4. Les théories classiques de la motivation intrinsèque**

Au cours des années 1970- 1980, un ensemble de théories a été développé. Ces théories précisent que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur.

Ces théories tentent donc de détecter quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle afin d'agir de façon motivée. Deux principales théories émergent en psychologie d'organisation : La théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi.

Ces théories définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, l'intérêt qu'on éprouve est pour ces activités elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on retire.

#### **1.4.1. La théorie de l'évaluation cognitive**

Deci et ryan (1971, 1975, 1985) sont les fondateurs de la théorie de l'évaluation cognitive. Dans leurs travaux, ils ont posé une hypothèse fondamentale :

La motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé.

Selon cette théorie, les facteurs dis positionnels et contextuels peuvent influencer le besoin de se sentir compétent et le besoin d'autodétermination. Ces facteurs influencent le processus motivationnel.

A des degrés divers chaque individu, cherche à satisfaire des besoins de compétences, en essayant de développer ses capacités par l'accumulation de connaissances et

## Chapitre IV

---

d'expérimentation engendrées par ces différentes interactions avec son environnement de travail et aussi par la force de ce besoin, il faut comprendre que le besoin de compétence crée chez l'individu une force qu'il l'incite à chercher à le maîtriser.

Le besoin de compétence agit de façon conjointe avec celui de l'autodétermination.

Le besoin de se sentir autodéterminé développe chez l'individu une capacité qui lui permet de faire un choix dans les diverses situations possibles.

Or, se sentir autodéterminé débouche sur des hauts niveaux de motivations autorégulées qui permettent de stimuler des actions très importantes telles que : la créativité, la flexibilité, l'apprentissage et l'implication au travail. Un travail qui s'accompagne d'une zone d'autonomie qui permet au salarié d'exprimer sa personnalité et d'éprouver sa liberté.

Dans une certaine mesure le travailleur doit pouvoir personnaliser son action, afin de l'adapter à ses spécificités et d'y inscrire une trace de sa personnalité. Il doit prendre des initiatives, réaliser des choix et participer à la détermination des objectifs pour qu'il puisse se sentir responsable et véritable auteur de sa tâche.

### **1.4.2. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976,1980) :**

Elle s'intéresse aux effets incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction. Le modèle développé par Hackman et Oldham porte sur la motivation interne. Ils ont déterminé cinq caractéristiques qui influencent le niveau potentiel de motivation. Ces caractéristique sont : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie e le feed-back.

Lorsqu'on arrive à satisfaire trois types de besoins de développement personnel que nous allons détailler par la suite, le potentiel de motivation lié à un emploi peut engendrer une motivation interne élevée.

On associe à chaque type de besoin de développement une ou plusieurs caractéristiques de l'emploi, qui permettent de ressentir ce sentiment.

## Chapitre IV

---

1-Le premier type de besoins de développement personnel : L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail<sup>1</sup>

Parmi les cinq caractéristiques de l'emploi c'est l'autonomie qui permet de ressentir ce sentiment.

2-Le deuxième type de besoin de développement : L'individu doit ressentir, que son travail a un sens :

Parmi les cinq il y a trois caractéristiques qui permettent d'éprouver ce sentiment qui sont : la variété des compétences, l'identité de la tâche et le sens de la tâche

3-Le troisième type de besoin de développement personnel : L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise

Dans l'appréciation du potentiel de motivation attachée à un emploi, plus les besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes. On suppose alors que la motivation interne croît sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à a potentiel de motivation élevé.

### **Section 2 : La relation entre la motivation et la communication interne**

Durant les dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut pas être seulement un outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés.

Son véritable objectif est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs, afin de les inciter à mieux investir et donc bien les motiver.

#### **1-Collaborer étroitement avec les managers :**

Pour parler du rôle informatif de leur communication interne, cela passe la mise en place d'un étroit partenariat avec les managers. La communication interne est considérée comme un vecteur de mobilisation mais le manager occupe une place déterminante pour la motivation individuelle de ses collaborateurs, du fait notamment de la relation qui les entretient avec eux quotidiennement.

---

<sup>1</sup> Roussel P, Énumération et satisfaction au travail, Ed. Economica, Paris, 1996, P41.



## Chapitre IV

---

La communication interne doit leur apporter un soutien opérationnel, en leurs fournissant notamment les outils favorisant la diffusion de l'information. Mais l'un des principaux écueils est de croire qu'une belle boîte à outils suffit pour être efficace. La communication interne doit également être source de conseils, pour l'intégration de la dimension communication en amont de leurs projets ou l'aide à l'élaboration de messages adaptés à leur public.

### **2-Donner du sens en communiquant sur le projet d'entreprise :**

Afin de réussir à développer l'implication des salariés par la communication, il faut d'abord réfléchir à ce qui crée de la motivation. Un salarié sera motivé s'il sait pour quoi et vers quoi il travaille. Alors, il faut donc donner du sens à ce qui lui est demandé, en s'inscrivant sa contribution dans un projet d'entreprise.

Il est donc primordial d'adapter la communication interne à l'organisation de l'entreprise, à sa culture et à ses objectifs.

### **3-Fédérer les salariés autour de valeurs communes :**

Il est vraiment judicieux d'accompagner la communication autour du projet d'entreprise par la transmission de valeurs propres à la société. Mais à condition qu'elles reposent sur une réalité, et il s'agit toujours de montrer le bien fondé des valeurs par des exemples.

Si ces conditions sont satisfaites, il ne faut pas hésiter à communiquer sur les grands thèmes de la société, tels que le développement durable ou la responsabilité sociale. Et ça permet à la l'entreprise de s'inscrire dans la société et qu'elle ne soit pas en décalage avec ses grands enjeux.

### **4-Favoriser l'échange et la reconnaissance du travail :**

Pour être motivé, le salarié a également besoin d'être écouté et de participer à la vie de son entreprise. Et ça c'est le rôle de la communication interne de créer un lien et de dynamiser les échanges en proposant des démarches qui favorisent l'écoute, le décloisonnement et le travail en commun, et cette implication doit être sanctionnée par une reconnaissance du travail réalisé. Outre la démarche des messages auprès de chacun de leurs collaborateurs, l'entreprise pourra donner de la visibilité à cette reconnaissance grâce à la communication interne.

### **5-Savoir saisir les bons moments pour communiquer :**

Certains moments sont plus favorables que d'autres à la transmission des messages. Par exemple les événements traditionnels de la vie de l'entreprise comme les anniversaires et les vœux de début d'année sont des moments très favorables, mais aussi on peut créer ces moments, par exemple, en participant à des événements de nature différentes, afin de créer un climat convivial

### **Conclusion :**

On peut déduire qu'avec la prise en compte de l'importance des relations humaines pour l'intérêt des entreprises, la communication et plus particulièrement la communication interne en tant que système, commence à émerger dans les entreprises. C'est un système qui prend en compte les relations entre la culture, l'organisation et les individus sous toutes ses formes et à tous les niveaux, et cela ne peut se faire qu'avec une motivation optimale au travail de l'ensemble des salariés.

### **CHAPITRE V: partie pratique :**

#### **Section 1 : présentation de l'E.P.H d'Akbou**

##### **1-1 Historique de l'E.P.H**

Hôpital civil d'Akbou est un établissement public de santé datant d'avant l'Indépendance. Avant sa construction, le siège de l'hôpital civil d'Akbou était sis a ranci en hôpital situé à la haute ville et construit en 1972. En 1959à été décidé de construire une nouvelle structure hospitalière à la nouvelle ville

La couverture de la population en matière des prestations de soins et d'hospitalisation de toutes les régions environnantes, ce qui est concrétisé avec le décret exécutif n°79-466 du 02decembre 1977 fixant les régies de création, d'organisation et de fonctionnement des secteurs sanitaires. Le secteur sanitaire d'akbou créé en application de ce dispositif coure alors est situé au versons sud de le vallée de la Soummam, limité au nord par la daïra du Azazga (Wilaya de Tizi Ouzou), au sud par la wilaya de Bourdj Bou Areridj, à l'est par le daïra de sidi aiche et Ath ourtilan (wilaya de setif)et à l'ouest par la daïra de Ain El Hammam (wilaya de Tizi Ouzou)et la daïra de M'Chdelleh (wilaya de Bouira) de fait , il couvre six daïra

La promulgation du décret exécutif n°07-140 du 19 mai 2007 portant création, organisation et fonctionnement des établissement public hospitalier et des établissements public de la santé de proximité a eu pour conséquence la création de (12) EPSP, en l'occurrence celui de tazmalt et celui de Sedouk, ce qui à mis fin à la dépendance des unités de soins de base vis-à-vis de l'hôpital et a rompu l'intégration et la hiérarchisation des prestations de soins

Cependant, la plupart des prestations de soins son resté concentrées au niveau de l'hôpital qui devient Etablissement Public Hospitalier, et l'amélioration des soins de santé de base n'a pu être concrétisés, vu le manque de moyens humains et matériels nécessaires et l'éparpillement peu d'encadrement administratif existant, en plus de découpage non réfléchi et le manque d'assise juridique pour assoir les prérogatives et les compétences de chaque établissement. Ainsi, la prise en charge de la population en tenues d' hospitalisai.1.01, e : de soins spécialisés est restée, en effet, toujours à la charge de l'EPH

### **1-2 Présentation de l'établissement public hospitalier d'Akbou (E.P.H d'Akbou)**

Est un établissement à caractère administratif doté de la personnalité morale et d'autonomie financière, placé sous la tutelle du Wali.

Il est constitué d'une structure de diagnostic de soin, d'hospitalisation et de réadaptation médicale couvrant la population d'un commun ou d'un ensemble de commun.

L'établissement public hospitalier a pour mission la prise en charge de manière intégrée et hiérarchisée les besoins sanitaires de la population. Dans ce cadre il est chargé de :

- D'assurer l'organisation et la programmation des soins curatifs de diagnostic.
- La prise en charge totale des malades durant leurs hospitalisations
- L'E.P.H peut servir de terrain de formation médicale et paramédicale
- Comme il doit contribuer au perfectionnement et au recyclage des personnels de ses services
- Mise en œuvre des délibérations du conseil d'administration ;
- Passé les contrats, les marchés et les conventions conformément à la réglementation en vigueur ;
- Nomination et installation des personnels à l'exception des personnels nommés directement par le tutelle (Ministre de la Santé de la population et de la Réforme Hospitalière.). décisions internes telles : les affectations, réquisitions, sanction et réunions.

#### ***Secrétariat de direction :***

le secrétariat du directeur est occupé par une secrétaire qui doit être apte moralement et physiquement pour mener convenablement les tâches qui lui sont confiées. Elle est appelée à garder le secret professionnel et être accueillante et équitable envers tous les personnels.

La secrétaire est chargée du fonctionnement et de l'organisation du secrétariat de directeur selon les instructions du directeur.

Elle est chargée de :

- De l'accueil et de la transmission des communications téléphoniques ;
- Réceptions du courrier et sa ventilation aux concernés ;
- Enregistrement de courrier -arrivée départs-
- Programmation des rendez-vous avec le directeur ;

## Chapitre V

---

- Rédaction administrative et encadrement des travaux de saisie et de présentation des documents administratifs.
- Organisation et préparation des plannings des réunions selon les instructions du directeur.
- Elle a sa disposition un outil informatique ainsi que divers registres tels que :
  - Registre du courrier –arrivée/départ-
  - Registre de décision interne ;
  - Registre de délibérations ;
  - Chronos ;

Ci-joint en annexe copies des registres, la direction de l'E.P.H est secondée par quatre sous directions qui se résume comme suite :

### **1- La sous-direction des ressources humaines :**

Dirigée par un directeur adjoint, épaulé par un personnel d'exécution et qui est chargé de la gestion et le suivi du mouvement de personnel de l'établissement dès son installation à la fin de sa carrière passant par plusieurs étapes telles que :

- Nomination ;
- Installation ;
- Suivi des stages ;
- Confirmation ;
- Promotion et avancement ;
- Discipline ;
- Différents congés ;
- formation et recyclage des personnels ;
- réunions de commissions paritaires ;

A noter que toutes les taches citées ci-dessus sont sur ordre de directeur.

### **2-La sous-direction des finances**

Elle est placée sous la responsabilité d'un directeur adjoint entouré par un personnel d'exécution pour mener à bien les taches suivantes :

- Approvisionnement des services en matériel médicale, literie, produit d'hygiène et fourniture de bureau et d'entrées alimentaires ;
- Approvisionnement des services en médicament et produits pharmaceutiques ;
- Acquisition des pièces de rechange des outils d'électricité, de menuiserie et de construction ;
- établissement de bonne commande ;

## Chapitre V

---

- réception de la marchandise acquise et facteurs ;
- Etablissement de bonne réception ;
- Recensement établissement des inventaires (bureau des inventaires) ;
- paiement des traitements, des appels des personnels et charge sociale (bureau de solde).

### **3-la sous-direction des services de santé :**

Dirigée par un directeur adjoint et dotée du personnel d'exécution. Elle est chargée de ce qui suit :

- De veiller sur l'organisation et le bon fonctionnement des activités de santé telle que :  
Hospitalisation, consultation, évacuation...etc. ;  
Programmation des gardes médicales
- désignation des praticiens pour assurer la couverture médicale des services de l'E.P.H ;
- proposer et signaler le manque du personnel ainsi que les moyens aux services concernés ;
- lutter contre les maladies contagieuses ;
- Veillez sur l'hygiène et l propreté des services

### **4- la sous-direction de la maintenance, des équipements médicaux et équipement connexes :**

Elle est administrée par un sous-directeur adjoint et doté d'un personnel nécessaire pour mener a bien les taches suivantes :

- Assurer la maintenance des équipements ainsi que du mobilier ;
- Veiller à la bonne marche et l'entretien de parc automobile ;
- Procéder aux ménagements et la protection des biens de l'établissement ;
- Recenser les besoins en matériaux et en équipement ;
- Etablissement des prévisions en équipements et matériels ;

### **La gestion administrative de l'E.P.H**

Quant à la gestion de l'établissement, deux organes ; consultatif et délibératif ; à savoir le conseil d'administration et le conseil médical.

### **1-Le conseil d'administration**

Présidé par la wali ou par son représentant

- Un représentant de l'assemblée populaire de la commune ;
- Un représentant de l'assemblée populaire de wilaya ;

## Chapitre V

---

- Un représentant de l'administration des finances ;
- Un représentant des assurances économique ;
- Un représentant de l'organisme de sécurité sociale ;
- Un représentant des travailleurs ;
- Un représentant du personnel médical ;
- Du président de conseil médical ;
- Du directeur de l'établissement qui assure le secrétariat du conseil ;
- Un représentant des associations des usages de la santé ;

- **Le rôle de conseil d'administration :**

Délibérer notamment sur :

- Le plan de développement à court et à moyen terme de l'établissement ;
- Le projet de budget de l'établissement ;
- Les comptes prévisionnels ;
- Le compte administratif ;
- Les projets d'investissement ;
- Les projets d'organisation interne de l'établissement ;

### **2- Le conseil médical**

Comprend :

- les responsables des services médicaux ;
- un pharmacien responsable de la pharmacie ;
- un chirurgien-dentiste ;
- u paramédical élu par ses pairs dans le grade le plus élevé du corps des paramédicaux ;

Le conseil médical se réunit, sur convocation de son président, en session ordinaire une fois les deux mois.

- **Le rôle de conseil médical**

Chargé d'étudier et d'émettre son avis médical et technique sur toute question intéressant l'établissement, notamment sur :

- l'organisation et les relations fonctionnelles entre les services médicaux ;
- les programmes des manifestations scientifiques ;

Les programmes de santé et de la population ;

### Les capacités de l'EPHA

#### 1. Les capacités ressources humaines

Le tableau suivant nous montre les ressources humaines dont dispose l'EPH d'Akbou avec la diversité des spécialités et le nombre d'effectif de chaque spécialité.

**Tableau sur la répartition du personnel de l'EPH selon les spécialités**

Grade et spécialités	effectifs			Postes supprimés	dépasement	OBS
	Effectif Budget : Au : 01/01/12	Effectifs Réels Au : 01/08/12	Postes vacants			
a) Postes supérieurs						
Directeur d'établissement	01	01	00			
Directeur adjoint	04	03	01			
Chef de bureau	12	00	12			
Praticien spécialiste chef de service	02	00	02			
Praticien spécialiste chef d'unité	02	02	00			
Médecin chef d'unité	05	05	00			
Coordinateur des activités paramédicales	01	00	01			
Cadres paramédical	26	00	26			
Auxiliaire médical au en anesthésie réanimation de santé publique cadre	01	00	01			
Sage-femme coordinatrice	01	00	01			
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>44</b>			

Grade et spécialités	effectifs			Postes supprimés	dépasement	OBS
	Effectif Budget : Au : 01/01/12	Effectifs Réels Au : 01/08/12	Postes vacants			
B) grades						
Administrateur des services de santé principal	03	01	02			
Administrateur des services de santé	03	03	00			
Administrateur principal	01	00	01			
Administrateur	03	02	01			
Attaché principal d'administration	04	03	01			
Attaché d'administration	04	04	00			
Agent principal	13	12	01			



## Chapitre V

d'administration						
Agent d'administration	06	06	00			
Agent de bureau	01	00	01			
Agent de saisie	03	03	00			
Secrétaire	03	03	00			
Secrétaire de direction	01	01	00			
Comptable administratif	01	01	00			
Technicien supérieure en informatique	02	02	00			
Technicien en informatique	03	03	00			
Agent technique en informatique	01	01	00			
Praticien spécialiste assistant	55	20	35			
Médecin généraliste principal de santé publique	09	07	02			
Médecin généraliste de santé publique	23	20	03			
Pharmacien généraliste de santé publique	01	01	00			
Auxiliaire médical en anesthésié réanimations principal	03	03	00			
Sage-femme principale	01	01	04			
Infirmier spécialisé de santé publique	10	06	00			
Manipulateur en imagerie médicale spécialisé de santé publique	03	03	00			
Assistant social principal de santé publique	01	01	00			
Laborantin spécialisé de santé publique	02	02	00			
Préparateur en pharmacie spécialité de santé publique	01	01	00			
Auxiliaire médical en anesthésie réanimation	14	10	04			
Sage-femme	20	16	04			
Infirmier de santé publique	75	61	14			
Assistant médical de santé publique	03	03	00			
Manipulateur en imagerie médicale de santé publique	09	07	02			
Hygiéniste de santé publique	01	01	00			
Laborantin de santé publique	09	08	01			
Assistant social de santé publique	02	02	00			
Préparateur en pharmacie de santé publique	02	02	00			
Infirmier diplôme d'Etat	03	00	03			
Puéricultrice diplôme d'Etat	01	00	01			

## Chapitre V

Infirmier breveté	49	49	00			
Manipulateur en radiologie breveté	08	08	00			
Laborantin breveté	01	01	00			

Grade et spécialités	effectifs			Postes supprimés	dépassement	OBS
	Effectif Budget : Au : 01/01/12	Effectifs Réels Au : 01/08/12	Postes vacants			
Aide signant principal de santé publique	05	04	01			
Aide soignant de santé publique	18	18	00			
Psychologue clinicien	02	01	01			
Ingénieur d'Etat laboratoire et maintenance	01	00	01			
Ingénieur d'application de laboratoire et maintenance	01	01	00			
Technicien supérieur de laboratoire et maintenance	01	01	00			
Attaché de laboratoire de santé publique	01	01	00			
Ingénieur d'Etat en informatique	01	01	00			
Documentaliste archiviste	01	01	00			
Ouvrier professionnel hors catégorie	09	09	00			
Ouvrier professionnel de 1 <sup>ère</sup> catégorie	12	11	01			
Ouvrier professionnel de 2 <sup>ème</sup> catégorie	25	25	00			
Ouvrier professionnel de 3 <sup>ème</sup> catégorie	33	33	00			
Conducteur automobile de 1 <sup>er</sup> catégorie	14	14	00			
Conducteur automobile de 2 <sup>ème</sup> catégorie	2	02	00			
Agent de prévention niveau 01	13	13	00			
Ouvrier professionnel de niveau 03	02	01	01			
Ouvrier professionnel de niveau 01	06	06	00			
Agent de service de niveau 01	02	02	00			
Conducteur automobile de niveau 02	01	01	00			
Conducteur automobile de niveau 01	01	01	00			
Gardien	02	02	00			
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>511</b>	<b>426</b>	<b>85</b>			
<b>TOTAL GENERAL DE L'ETTABLISSEMENT</b>	<b>511</b>		<b>85</b>			

## Chapitre V

---

### 1. Les capacités en lits d'hospitalisations :

Le tableau suivant définit le nombre de lits d'hospitalisation selon les services

**Tableau sur la répartition des lits d'hospitalisation selon les services dans l'EPHE**

<b>Le service</b>	<b>Nombre de lits</b>
Médecine interne	68
Chirurgie générale	44
Pédiatrie	33
Maternité	18
Génécologie	16
<b>Total</b>	<b>179</b>

### **Section 2 : Les caractéristiques de la population étudiée**

**Tableau N° 1 : la répartition des membres de la population d'étude selon le sexe.**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Masculin	25	60.97%
Féminin	16	39.02%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

D'après le tableau ci-dessus, 60.97% des salariés de notre population d'étude correspond au sexe masculin et 39.02% correspondent au sexe féminin, on constate que le pourcentage de sexe masculin est plus élevé que celui de sexe féminin.

Donc on peut dire que la majorité de l'échantillon étudié au sein de l'EPH d'AKBOU est de Sexe masculin.

**Tableau N° 2 : la répartition des membres d la population d'étude selon l'âge.**

<b>Effectifs âge</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
[36-45[	15	37%
[46 ans et plus [	26	63%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Les données statistiques de ce tableau montre que la majorité des enquêtés constituent une tranche d'âge de 46 ans et plus et qui représente à 63%, contre une tranche d'âge qui représente 37% qui est âgée entre 36 à 45.

Ce tableau nous montre que la plupart des effectifs de notre population d'étude sont âgée. Donc on peut décrire que l'EPH d'AKBOU se concentre sur une génération d'expérience et d'ancienneté afin de maintenir le bon développement et les conditions du travail et l'adhésion à la culture de l'hôpital.

## Chapitre V

---

**Tableau N° 3 : la répartition du membre de la population étudié selon la situation matrimoniale.**

<b>Situation</b> \ <b>Effectif</b>	<b>fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
célibataire	6	15%
Marier	35	85%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

La tendance générale du tableau ci-dessus, indique que l'ensemble du membre de la population étudié au sein de l'EPH d'AKBOU sont mariés avec un pourcentage qui atteint 85% suivit par un taux de 15% pour les célibataires.

## Chapitre V

---

**Tableau N° 4 : la répartition des effectifs selon le niveau d'instruction.**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Secondaire	6	15%
Universitaire	35	85%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

D'après les données de ce tableau, on remarque que 85% du personnel de l'EPH d'AKBOU sont des universitaires, 15% sont de niveau d'instruction secondaire.

Cela peut s'expliquer par les exigences de l'EPH d'AKBOU en matière de qualification et de formation adéquates avec la nouvelle technologie et le matériel informatique, cela montre la sensibilité de l'environnement du travail et ses conditions au sein de tous les hôpitaux qui s'articule sur un niveau d'instruction plus élevé.

**Tableau N°5 : La répartition du membre de la population étudié selon la catégorie**

**Socioprofessionnel.**

<b>Catégorie socioprofessionnel</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Administrateur	20	49%
Infirmier	17	42%
Médecin	4	9%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

On déduit d'après ce tableau que la majorité du personnel de l'EPH d'AKBOU sont des administrateurs avec un pourcentage de 49%, suivi d'un pourcentage de 42% de la catégorie des infirmiers, et enfin de 9% de la catégorie médecins de l'ensemble de la population étudié.

Cela peut être expliqué par la disponibilité des administrateurs et des infirmiers pour répondre à notre questionnaire de recherche vu la grande occupation des médecins dans leur travail ainsi que le nombre de ces derniers à l'EPH d'Akbou est inférieur à celui des deux premières catégories.



## Chapitre V

---

**Tableau N°6 : la répartition des effectifs selon l'ancienneté.**

<b>Ancienneté</b>	<b>Fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
[8-11[	2	5%
[12 ans et plus[	39	95%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus nous illustre que les catégories de plus d'ancienneté est plus élevé, il est situé entre 12 ans et plus d'ancienneté avec un taux de 95%, suivi par la catégorie qui ont entre 8 à 11 ans d'ancienneté avec un taux de 5% du membre de la population étudiant.

On constate d'après ce tableau que ceux qui ont une ancienneté de 12ans et plus sont les plus représentés, cela peut s'expliquer par la politique de recrutement adoptée par l'hôpital, qui est de maintenir les salarier en matière de l'ancienneté qui fait la priorité de l'hôpital dans le savoir-faire et de la bonne maitrise à l'égard des patients.

### **Chapitre VI : vérification des hypothèses :**

- **I)- présentation et analyse des données de la première hypothèse :**
  - « La communication interne à un impact positif sur les attitudes du personnel de l'entreprise ».

**Tableau N° 07: la corrélation entre les supports de communication interne utilisée et la catégorie socioprofessionnelle.**

Support Catégorie socio- professionnelle	Oral		Ecrit		Audio-visuel		Total	
	FR	%	F	%	F	%	F	%
Administrateur	20	43.47%	15	32.60%	11	23.91%	46	100%
Infirmier	17	53.12%	10	31.25%	5	15.62%	32	100%
Médecin	4	50%	3	37.50%	1	12.50%	8	100%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>47.67%</b>	<b>28</b>	<b>32.55%</b>	<b>17</b>	<b>19.76%</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

D'après les réponses fournies par nos enquêtés, 47,67% parmi eux ont répondu que la communication orale est la plus utilisée au sein de l'EPH d'Akbou, duquel 53.12% sont parmi les infirmiers, 50% parmi les médecins et 43,47% parmi les administrateurs.

D'autre coté, 32,55% de nos enquêtés perçoivent que la communication écrite est la plus utilisée, dont 32,60% entre les administrateurs, 31,25% parmi les infirmiers et 37,50% parmi les médecins.

Néanmoins d'autre part, 19,76% de notre échantillon total ont répondu qu'ils utilisent la communication audio-visuelle dans la communication interne d'entreprise ou se trouve 23,9% des Administrateurs, 15,62% des infirmiers et 12,50% parmi les médecins.

On constate que le support orle est le plus utilisé dans la communication interne au sein de l'EPH d'Akbou et cela pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, et cela s'explique par le fait que ce moyen est plus rapide et plus efficace dans la transmission des messages.

## Chapitre VI

**Tableau N° 08 : la corrélation entre les moyens de communication interne utilisée et l'ancienneté professionnelle.**

Moyens Utilisés Ancienneté professionnelle	Affichage		Intranet		Note de service		Réunion		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
[8-11]	2	40%	/	/	1	20%	2	40%	5	100%
[plus de 12 ans]	39	39.79%	/	/	20	20.40%	39	39.79%	98	100%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>39.80%</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>21</b>	<b>20.38%</b>	<b>41</b>	<b>39.80%</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Partant des données figurant de tableau ci-dessus, 39.80% des enquêtés affirme que l'affichage est le moyen le plus utilisé dont 40% parmi les salariés qui ont entre 8 et 11ans d'expérience, et 39.79% sont parmi ceux qui ont plus de 12ans d'ancienneté.

Et d'autre part, 39.80% des enquêtés ont répondu qu'ils utilisent la réunion le plus pour la communication interne, 40% parmi les salariés qui ont entre 8 et 11ans d'expérience, et 39.79% sont parmi ceux qui ont plus de 12ans d'ancienneté.

Par contre, 20.38% seulement des enquêtés utilisent la note de service, dont 20% parmi ceux qui ont de 8 à 11 ans d'expérience, et 20.40% parmi ceux qui ont plus de 12 ans d'expérience.

Nous pouvons dire que l'utilisation et l'assimilation des moyens de la communication interne au sein de l'EPH d'Akbou n'est pas lié à l'ancienneté professionnelle de l'ensemble du personnel, le fait que la plus part qui utilise et préfèrent beaucoup plus la réunion et l'affichage sans voir l'ancien et le nouveau recruté, cela peut s'expliqué par la compréhension facile et rapide du contenu de l'information, grâce à ces moyens que dispose la communication interne.

## Chapitre VI

**Tableau N°09 : la corrélation entre la satisfaction de la communication interne au sein de l'EPH d'AKBOU et la catégorie socioprofessionnelle.**

Communication interne est satisfaisante	Non		Oui		Total	
	F	%	F	%	F	%
Catégorie Socio-professionnelles						
Administrateur	9	45%	11	55%	20	100%
Infirmier	7	41.17%	10	58.82%	17	100%
Médecin	/	/	4	100%	4	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>43.90%</b>	<b>23</b>	<b>56.09%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Au regard de ce tableau, nous remarquons que 43.90% des répondant pensent que la communication interne au sein de l'EPH d'AKBOU est satisfaisante dont : 55% parmi les administrateurs, et 41.17% parmi les infirmiers, et on remarque l'inexistence des médecins que le pense. D'autre coté, 56.09% des enquêtés disent que la communication interne n'est pas satisfaisante, dont 100% des médecins le pense, 58.82% parmi les infirmiers et 45% parmi les administrateurs.

D'après les statistiques et notre enquête sur le terrain, on déduit que le personnel de de l'EPH d'Akbou est satisfait de la communication interne, et cela se justifie par la bonne volonté des salariés et leurs motivation au travail, plutôt que les décisions sont au pluriel et non individuelle, et cela grâce à une communication circulaire.

## Chapitre VI

---

**Tableau N°10 : préposition de l'émergence jargon technique comme obstacle pour communiqué.**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	/	/
Non	41	100%
Total	41	100%

Le tableau ci-dessus montre que la totalité des salariés enquêtés perçoivent que le recours à l'usage de jargon technique ne constitue aucun obstacle à la bonne transmission des messages avec un pourcentage de 100%.

Le résultat relevé de ce tableau peut être expliqué par le fait que notre population d'enquête est constituée d'une catégorie qui a un niveau d'instruction élevé à savoir les médecins ; infirmier et les administrateurs.

## Chapitre VI

---

**Tableau N° 11 : la coordination dans la transmission de l'information entre les différents secteurs.**

<b>Réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	23	56.09%
<b>Non</b>	18	43.90%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau on a remarqué que la plus part des salariés enquêtés ont répondu que la communication interne permet la coordination dans la transmission de l'information entre les différents secteurs avec un taux de 56.09%, tandis que, 43.90% perçoivent la non coordination.

D'après les résultats de ce tableau, on relève qu'il existe un échange et une coordination dans la transmission des informations entre les différents secteurs, celui-ci dit que l'information circule à travers l'établissement, dire que les salariés de cette dernière agissent en collectif et qu'il y'est une concertation entre les différents secteurs. Vu l'enquête sur le terrain, en relève un échange d'information et le partage de décisions, et cela s'exerce par le canal de la communication au sein de l'EPH d'Akbou.

## Chapitre VI

**Tableau N°12 : la corrélation entre Le niveau d’instruction et le non compréhension de l’information émise.**

Difficulté dans la compréhension de l’information	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Niveau d’instruction						
Secondaire	3	25%	9	75%	12	100%
Universitaire	/	/	45	100%	45	100%
Total	3	5.26%	54	94.73%	57	100%

D’après les données de ce tableau on remarque que la plus part de nos enquêtés ne trouvent pas de difficultés dans la compréhension de l’information émise avec un taux de 94.73%, dont 100% des salariés qui ont un niveau d’instruction universitaire et 75% parmi les salariés qui ont un niveau secondaire.

D’autre part, on remarque que seulement 5.26% des salariés enquêtés trouvent des difficultés dans la compréhension des informations émises, dont 25% de ceux qui ont un niveau secondaire, et on a relevé l’inexistence des salariés qui ont un niveau universitaire et qui ne trouvent pas des difficultés dans la compréhension des informations émises.

Durant notre enquête sur le terrain on a constaté que la majorité des salariés de l’hôpital, notamment sur leurs niveau d’instruction, trouvent pas une difficulté sur la compréhension de l’information, ce qui dit que le personnel de l’EPH d’Akbou est doté d’un niveau d’instruction capable de percevoir traiter et bien comprendre l’information émise.

## Chapitre VI

---

**Tableau N°13 : la corrélation entre les relations au travail et l'ancienneté.**

Relation Ancienneté	Professionnelle		Non professionnelle		Les deux		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[8-11]	00	00%	00	00%	2	100%	2	100%
[plus de 12 ans]	5	12.82%	00	00%	34	87.17%	39	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>12.19%</b>	<b>00</b>	<b>00%</b>	<b>36</b>	<b>87.80%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Le tableau ici présent montre un taux de 87.80% de la population enquêtée ont des relations à la fois professionnelles et non professionnelles, dont 100% parmi ceux qui ont entre 8 et 11 ans d'expérience, et 87.17% parmi les salariés qui ont plus de 12ans d'ancienneté dans leur travail.

Tandis que, 12.19% des enquêtés ont répondu qu'ils ont des relations uniquement professionnelles avec les autres collègues de travail, dont 12.82% parmi ceux qui ont plus de 12 ans d'expérience.

On constate que les trois catégories dont les administrateurs, infirmier et médecin permet de dire qu'il y'a des relations à la fois professionnelles et non professionnelles, et d'après les cadres il est nécessaire de faire un jumelage entre les deux relations dans le cas de non clarté de l'information ou dans la façon d'interprétation des informations ou des idées.



## Chapitre VI

---

**Tableau N° 14: la corrélation entre la qualité des relations entre les collègues de travail et l'ancienneté.**

Relations Ancienneté	bonnes		Mauvaise		Total	
	F	%	F	%	F	%
[8-11]	2	100%	00	00%	2	100%
[plus de 12 ans]	39	100%	00	00%	39	100%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>00</b>	<b>00%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-présent traite la corrélation entre la qualité des relations entre les collègues de travail et l'ancienneté, dont on relève que la quasi-totalité des enquêtés perçoivent qu'ils ont des bonne relations avec leurs collègues avec un taux de 100%.

D'après ces résultats on comprend qu'il y a un climat favorable entre les collègues de travail au sein de l'EPH d'Akbou, le fait que c'est la majorité qui ont répondu par l'existence des bonnes relations, cela veut dire que les salariés travaillent en coopération, chose qui leurs permettent de s'épanouir au travail, et d'éviter le maximum les conflits entre eux, et surtout la bonne circulation de l'information transversale.

## Chapitre VI

---

**Tableau N° 15: la corrélation entre les circuits de la communication interne et la catégorie socioprofessionnelle.**

Circuits Catégorie Socioprofessionnelles	Formel		Informel		Total	
	F	%	F	%	F	%
Administrateur	/	/	20	100%	20	100%
Infirmier	/	/	17	100%	17	100%
Médecin	/	/	4	100%	4	100%
<b>Total</b>	/	/	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que la totalité des salariés enquêtés ont répondu que le circuit de l'information au sein de l'établissement est d'une nature informelle avec un taux de 100%.

D'après les résultats sur le terrain on peut expliquer que la totalité du personnel de l'EPH d'Akbou a opté pour l'informel, et cela s'explique par la circulation des informations avec des rumeurs, et dire que l'informel est le plus existant afin d'éviter que l'information soit détournée dans le côté négatif dans son interprétation exacte.

## Chapitre VI

---

**Tableau N°16 : la corrélation entre le niveau d’instruction et la possibilité de transmission des idées aux responsables hiérarchiques.**

Possibilité Niveau D’instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Secondaire	6	100%	/	/	6	100%
Universitaire	35	100%	/	/	35	100%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-présent montre que la totalité des enquêtés perçoivent qu’ils ont la possibilité de transmettre leurs idées à leurs supérieurs avec un taux de 100%, que ce soit d’un niveau secondaire ou universitaire.

Cela peut être expliqué par, les moyens de communications misent en place par la direction de l’hôpital, et qui permet au salarié de s’exprimer librement et facilement et de faire exposer leurs idées à leurs supérieurs, et ce qui fait l’objet d’une communication transversale.

## Chapitre VI

**Tableau N°17: la corrélation entre l'ancienneté professionnelle et les objectifs atteints grâce à la communication interne.**

Objectifs	Adhésion aux valeurs de l'hôpital		Satisfaction en termes d'information		Bonne motivation au profil des patients		Création d'une culture d'hôpital		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ancienneté [8-11]	1	20%	2	40%	2	40%	/	/	5	100%
[plus de 12 ans]	6	8.82%	29	42.64%	33	48.52%	/	/	68	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>9.58%</b>	<b>31</b>	<b>45.58%</b>	<b>35</b>	<b>51.47%</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Partant des données figurant dans le tableau ci-dessus, la plus part des salariés enquêtés perçoivent que grâce à la communication interne ils ont atteint la bonne motivation au profil des patients avec un taux de 51.47%, dont 48.52% parmi les salariés qui ont plus de 12 ans d'expérience, et 40% entre ceux qui ont entre 8 et 11ans d'ancienneté professionnelle. Alors que, 45.52% des salariés enquêtés perçoivent que grâce à la communication interne ils ont atteint la satisfaction en termes d'information, dont 42.64% parmi ceux qui ont plus de 12 ans d'ancienneté et 40% parmi ceux qui ont entre 8 et 11 ans d'expérience.

Par contre, seulement 9.58% des enquêtés pensent que la communication interne leur permet l'adhésion aux valeurs de l'hôpital, dont 20% parmi ceux qui ont entre 8 et 11 ans d'expérience au travail et 8.82% parmi ceux qui ont plus de 12 ans d'ancienneté.

Selon les données recueillies, la majorité de nos enquêtés ont confirmées que la communication interne à une impotence majeure et constitue une base et un moyen qui relie les relations entre les travailleurs autour des buts communs. Et ils ajoutent aussi que les bonnes relations qui existent entre eux constituent un mécanisme fort de travail, et grâce à ce mécanisme les salariés sont devenus très compréhensifs et attentifs, ce qui engendre une bonne motivation au profil des patients dans un respect mutuel, et grâce aussi à la satisfaction en terme de d'information.

### II)- présentation et analyse des données de la deuxième hypothèse :

- « La motivation des salariés de l'EPH d'Akbou est atteinte à travers la complémentarité des moyens de communication interne ».

**Tableau N°18 : le rôle de la communication interne dans la motivation des salariés.**

<b>motivation</b>	<b>Fréquence</b>	<b>total</b>
<b>Oui</b>	37	90.24%
<b>Non</b>	4	9.75%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus montre que 90.24% du personnel de l'EPH d'AKBOU est motivé à leur travail grâce à la communication interne, par contre seulement 9.75% de personnel n'est pas motivé.

D'après les résultats précédents on déduit que la communication interne joue un rôle important dans la motivation des salariés, ce qui peut être expliqué par la fluidité de la circulation de l'information au sein de l'hôpital qui facilite l'exécution des tâches par le fait que cette communication transmet des instructions qui expliquent les modalités et les spécificités de chacun des salariés. Comme le souligne l'un de nos enquêtés « en communiquant, les incompréhensions peuvent être expliquées, en plus la décision collégiale ne peut qu'être bénéfique ».

## Chapitre VI

**Tableau N°19 : la corrélation entre la motivation au travail et la catégorie Socioprofessionnelle.**

Motivation au Travail Catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Administrateur	20	100%	/	/	20	100%
Infirmier	15	88.26%	2	11.76%	17	100%
Médecin	4	100%	/	/	4	100%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>95.12%</b>	<b>2</b>	<b>4.88%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus illustre la relation existant entre la motivation au travail au sein de l'EPH d'AKBOU selon les catégories socioprofessionnelles, pour la confirmation de ces dernières on' a relevé un taux de 95.12% qui ont répondu « oui » et le cas échéant seulement avec 4.88%.

Chez la catégorie des administrateurs et des médecins la confirmation est très élevée avec un taux de 100%, contre un taux de 4.88% seulement pour le cas échéant.

D'après ces résultats on déduit que la majorité de l'ensemble du personnel de l'EPH d'AKBOU sont motivés et satisfait dans leur travail, et cela grâce à la communication interne qui permet à l'ensemble du personnel de bien s'impliqué et d'établir des relations d'affinité au milieu de travail ce qui engendre un climat de travail favorable.

## Chapitre VI

**Tableau N°20: la corrélation entre l'émergence d'un climat convivial grâce aux mécanismes d'information de l'EPH d'AKBOU et la catégorie socioprofessionnelle.**

Climat convivial Catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Administrateur	19	95%	1	5%	20	100%
Infirmier	14	70%	3	30%	17	100%
Médecin	4	100%	/	/	4	100%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>90.24%</b>	<b>4</b>	<b>9.75%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus traite la corrélation entre le climat convivial par la matière d'information entre les collègues de travail et la catégorie socioprofessionnelle, on trouve l'émergence d'un taux de 90.24% qui confirme un climat convivial au sein de l'hôpital, contre 9.75% qui disent le contraire.

On déduit un taux très élevé chez la catégorie médecin avec 100% de « oui », concernant les administrateurs qui présentent 95% de « oui », contre seulement 5% qui disent « non », par contre les infirmiers présentent 70% de « oui », et 30% du cas contraire.

D'après ces résultats, on comprend qu'il y a un climat favorable et convivial entre les collègues de travail au sein de l'EPH d'AKBOU, le fait que c'est la majorité qui ont répondu par l'existence des très bonnes relations, cela veut dire que le personnel travail en coopération, chose qui leur permet de s'épanouir au travail, et de bien s'unifier afin d'éviter le maximum de conflits entre eux, et surtout la bonne circulation de l'information transversale.

## Chapitre VI

**Tableau N°21: la corrélation entre l'émergence d'un climat convivial grâce aux mécanismes d'information de l'EPH d'AKBOU et l'ancienneté.**

Climat convivial ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[8-11]	2	100%	/	/	2	100%
[plus de 12 ans]	35	89.74%	4	10.25%	39	100%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>90.24%</b>	<b>4</b>	<b>9.75%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus confirme que l'ensemble du personnel des deux catégories d'ancienneté au sein de l'EPH d' AKBOU que le climat convivial est favorable avec un taux de 90.24% qui disent « oui », contre 9.75% qui trouvent pas un climat au sein de l'organisme.

On déduit qui a un taux très élevé au profit de la catégorie qui a entre 8 à 11 ans avec 100% de « oui », car chez les plus âgés avec la catégorie qui ont plus de 12 ans d'ancienneté le climat est favorable avec un taux de 89.74%, contre 10.25% qui répond le contraire.

On peut déduire que l'ensemble des deux catégories d'ancienneté au sein de l'EPH d'AKBOU confirme un très bon climat entre eux et satisfait sur l'environnement du travail, cela illustre une bonne cohésion et adhésion par la fluidité des informations et sa circulation, c'est ce que on a confirmé chez quelques membre du personnel au sein de l'hôpital.



## Chapitre VI

---

**Tableau N°22 : les moyens de motivation du personnel de l'EPH D'Akbou.**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Promotion	1	2.43%
Les relations socioprofessionnelles	20	48.78
Formation	/	/
Rémunération	5	12.19%
L'amélioration des conditions du travail	15	36.58%
Total	41	100%

D'après les données de ce tableau 48.78% de la population étudiée ont indiqué que la motivation des salariés est engendrée par les bonnes relations socioprofessionnelles au travail, suivit par un taux de 36.58% qui ont répondu pas l'amélioration des conditions de travail, et 12.19% perçoivent qu'ils sont motivés grâce rémunération, et seulement 2.43% qui sont motivés par la promotion.

Les résultats de tableau ci-dessus montre l'importance des relations socioprofessionnelles dans la motivation de personnel, et cela via la communication au sein de l'établissement, avec ces différents types, que ce soit verticale ou horizontale, descendante ou ascendante.

**Tableau N°23 : la corrélation entre la communication interne comme moyen de motivation et la catégorie socioprofessionnelle.**

Communication interne/motive  Catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	100%
Administrateur	18	90%	2	10%	20	100%
Infirmier	17	100%	/	/	17	100%
Médecin	4	100%	/	/	4	100%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>95.12%</b>	<b>2</b>	<b>4.87%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau, on peut constater que 95.12% interrogés trouvent que la communication interne est un facteur de motivation au travail au sein de l'EPH d'AKBOU, contre un taux faible de 4.87% pour ceux qui répondent le contraire.

On déduit d'après ce tableau un taux très élevé dans la catégorie des infirmiers et des médecins avec 100% qui confirment que la communication interne est un moyen de motivation et de satisfaction au travail, notamment la catégorie des administrateurs avec un taux de 90% qui confirment l'importance de la communication interne comme moyen de motivation, contre seulement 10% qui répondent le contraire.

On peut déduire donc que le taux est élevé pour les trois catégories concernant la communication interne comme un moyen de motivation, chose qui peut s'expliquer par le fait que le personnel de l'EPH d'AKBOU est conscient de l'importance de la communication interne et son rôle dans la motivation au travail, dans cette citation qui dit que « un employé informé, il se sent impliqué donc motivé », « elle rapproche d'avantage les esprits et élimine les doutes ».

## Chapitre VI

---

**Tableau N°24 : la corrélation entre la communication interne comme moyen de motivation et l'ancienneté.**

Communication interne/motive Ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[8-11]	2	100%	/	/	2	100%
[plus de 12ans]	37	94.87%	2	5.12%	39	100%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>95.12%</b>	<b>2</b>	<b>4.87%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Le tableau suivant montre que 95.12% des interrogés trouvent que la communication interne est un moyen de motivation, contre un taux faible de 4.87% pour ceux qui répond le contraire.

D'après le tableau ci-dessus on remarque un taux très élevé de 100% avec les interrogés qui ont entre 8 à 11 ans d'ancienneté, et 94.87% pour ceux qui ont plus de 12 ans d'expérience, contre seulement 5.12% qui répond le contraire.

Avec les résultats récolté durant notre étude on déduit que la communication interne constitue un moyen de motivation pour le personnel, sans distincte entre les différentes catégories d'ancienneté.

## Chapitre VI

---

**Tableau N°25 : la corrélation entre la communication interne comme moyen de motivation et le niveau d'instruction.**

Communication interne/motive Niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Secondaire	6	100%	/	/	6	100%
Universitaire	33	94.28%	2	5.71%	35	100%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>95.12%</b>	<b>2</b>	<b>4.87%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Le tableau suivant montre que 95.12% des interrogés trouvent que la communication interne est un moyen de motivation, contre un taux faible de 4.87% pour ceux qui répondent le contraire.

Le tableau ci-dessus illustre un taux très élevé avec 100% avec ceux qui ont un niveau secondaire, contre 94.87% pour ceux qui ont plus de 12 ans d'expérience.

On constate donc que le niveau d'instruction n'est pas liée au sujet pour dire que la communication interne est un moyen de motivation au travail, vu que la plupart de nous interrogés le confirment à savoir les deux niveaux d'instruction.

## Chapitre VI

---

**Tableau N°26 : la répartition de l'échantillon selon les outils qui favorise mieux la motivation et l'implication au travail :**

<b>Effectifs</b> <b>propositions</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Total</b>
Communication (réunions quotidiennes,....etc.)	11	26.82%
Formation	8	19.51%
Reconnaissance	6	14.63%
Augmentation des salaires	13	31.70%
Primes	3	7.31%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Ce tableau représente la répartition des enquêtés selon les outils qui favorisent mieux leurs motivation et même leurs implication au travail. D'après ces données, on observe que la communication occupe une place importante avec un degré de 26.82%. Malgré l'importance accordée à la communication, on trouve d'autres outils qui sont aussi essentiels pour la motivation, d'où la majorité des réponses des enquêtés optent de préférence pour l'augmentation des salaires comme élément de motivation au travail avec un taux de 31.70%, le taux de stimulation a la formation est de 19.51%, par contre le taux de reconnaissances est de 14.63%, et le taux le plus faible correspond les primes qui atteint 7.31%.

D'après ces résultats, on constate que malgré que l'importance accordé à la communication, il y'a d'autres facteurs comme l'augmentation des salaires qui prime sur le reste au niveau de l'EPH d'Akbou.

## Chapitre VI

**Tableau N°27 :** la corrélation entre les moyens de la communication interne qui favorisent la motivation au travail et la catégorie socioprofessionnelle.

Moyens Catégorie socioprofessionnelle	Affichage		Réunion		Note de service		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Administrateur	8	40%	12	60%	/	/	20	100%
Infirmier	6	35.29%	10	58.82%	1	5.88%	17	100%
Médecin	/	/	4	100%	/	/	4	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>34.14%</b>	<b>26</b>	<b>63.41%</b>	<b>1</b>	<b>2.43%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

D'après le tableau ci-dessus on constate que la majorité de l'échantillon étudié au sein de l'EPH d'Akbou favorisent les réunions avec un taux de 63.41%.

Le tableau illustre que la catégorie administrateur favorise les réunions avec un degré de 60%, et avec un taux de 40% pour l'affichage, et la seconde catégorie qui représente les infirmiers répondaient à un taux de 58.82% pour les réunions, et un degré de 35.29% pour l'affichage, contre seulement 2.43% pour la note de service. Par contre, la totalité des médecins favorisent les réunions à 100%.

D'après les résultats de notre échantillon, montre que les réunions est le moyen de communication le plus favorable qui fait l'objet de motivation et de satisfaction au travail au près de l'EPH d'Akbou, le choix du personnel s'appuient sur réunions, car elles font le sentiment de plus de rapprochement entre les salarier afin de maintenir leurs coordination et divulgué leur opinions et de créer beaucoup plus de cohésion pour évaluer plus les conditions du travail, ainsi de maintenir les relation entre eux afin de garder un climat plus convivial.

## Chapitre VI

---

**Tableau N°28 : la corrélation entre les moyens de la communication interne qui favorisent la motivation au travail et l'ancienneté.**

Moyens L'ancienneté	Affichage		Réunion		Note de service		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[8-11]	/	/	2	100%	/	/	2	100%
[plus de 12 ans]	12	30.76%	26	66.66%	1	2.56%	39	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>29.26%</b>	<b>28</b>	<b>68.29%</b>	<b>1</b>	<b>2.43%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

D'après les résultats du tableau, l'échantillon de la population étudié auprès de l'EPH d'Akbou favorisent les réunions avec un taux de 68.29%.

Le tableau ci-dessus montre que la totalité du personnel qui a entre 8 à 11 ans d'ancienneté favorisent les réunions avec un degré de 100%, par contre l'autre catégorie du l'échantillon d'étude âgés de plus de 12 ans et plus, favorise les réunions a un taux de 66.66%, contre un taux de 30.76% pour l'affichage, et seulement un degré de 2.56% pour la note de service.

D'après les statistiques et notre près enquête sur le terrain, on déduit que l'ensemble des catégories d'ancienneté que contient l'EPH d'Akbou s'appuie beaucoup plus sur les réunion qui favorise le climat de travail et la bonne implication.

### III)-interprétation des résultats:

L'enquête que nous avons menée nous a permis de cumuler un ensemble de données qui vont nous aider dans la vérification de nos hypothèses. Pour cela il nous a été important de présenter un résumé de notre recherche, tout en rappelant que le travail est intitulé : « l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel ; cas pratique l'EPH d'Akbou ».

**Notre première hypothèse** « la communication interne a un impact positif sur les attitudes du personnel de l'EPH d'Akbou » **est confirmée.**

En faisant référence aux tableaux N°9, 11, 12, 13, 16, 17, et d'après les tableaux N° 7, 8, 10, on a constaté que la majorité de l'ensemble du personnel de l'EPH d'Akbou confirme qu'au sein de leur établissement, la communication interne dispose de différents moyens afin de permettre à ces employés une compréhension rapide et efficace des contenus des messages, et une bonne circulation de l'information, et ça sur tous les niveaux ( catégorie socioprofessionnelle, niveau d'instruction et l'ancienneté).

En suite ce qui concerne les relations interpersonnelles entre les collègues au moment du travail, on a confirmé l'existence des très bonnes relations, chose qui permet aux salariés de s'épanouir et prendre goût au travail, et surtout d'avoir des attitudes positives et contagieuses , chose qu' on a observé durant notre enquête.

On a confirmés aussi l'existence d'une forte cohésion entre les travailleurs, qui se manifeste par un sentiment d'appartenance et un désir exprimé des membres pour garder leur unité, et cette cohésion elle est fortement liée à la bonne qualité des relations entre les collègues de travail qu'on a confirmés précédemment, et que les bonnes relations permettent de travailler dans un climat stable, sain, harmonieux, et propice.

Ici on a confirmé la théorie des relations humaines de Elton Mayo qui considère les bonnes relations au travail et la cohésion entre les membres du groupe, et surtout une bonne communication comme un facteur qui favorise le travail en commun, et de travailler dans un esprit positif, afin d'assurer leur unité et d'éviter le maximum des conflits au travail.

Ensuite on a constaté que la communication interne joue un rôle très important au travail au sein de l'EPH d'Akbou est celui d'informer les salariés sur les objectifs de leur entreprise, et cela par le fait que c'est la majorité des enquêtés qui ont confirmés qu'ils sont informés sur



## Chapitre VI

---

les objectifs de leur établissement, et cela signifie que le personnel de l'EPH d'Akbou est intégré aux objectifs de cette dernière, ce qui permet une meilleure implication et motivation pour le personnel de cette entreprise.

A partir de ces résultats ; nous avons constaté que la communication interne a un impact positif sur les attitudes du personnel qui se traduit par les différentes pratiques de communication interne au sein de l'EPH d'Akbou.

Depuis, **nous avons confirmé la deuxième hypothèse** dont laquelle les salariés d'EPH d'Akbou perçoivent qu' « une communication interne relève un ensemble des relations qui peuvent motiver l'ensemble de personnel ».

D'après les tableaux N°21, 25, 26, 27 on a remarqué la forte présence d'une motivation pour le personnel de l'EPH d'Akbou, au moment du travail avec un pourcentage de 95.12% qui confirme la motivation du personnel dans les trois niveaux (niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle, et l'ancienneté).

En ce qui concerne la possibilité d'émergence d'un climat convivial grâce aux mécanismes d'information existantes au sein de l'EPH d'Akbou, on a remarqué que la plupart des interrogés confirment que les mécanismes d'information existantes au sein de leurs établissements favorisent l'émergence d'un climat convivial au travail et cela peut s'expliquer par la participation de ces mécanismes d'information dans la création d'un climat favorable pour l'échange de l'information, et par mise en place des outils nécessaires pour le bon fonctionnement de l'établissement, ce qui permet aux salariés de trouver un goût dans le travail en équipe, et une sensation de chacun d'être impliqué et donc motivé.

Concernant la communication interne comme moyen de motivation, on trouve que c'est la plupart des enquêtés qui donne l'importance à l'utilité de ce facteur, qui occupe une place importante, car elle permet aux salariés une excellente connaissance de l'environnement de leur travail, et une meilleure implication, et donc motivation.



## Conclusion

---

### **Conclusion :**

Après avoir terminé l'enquête sur le terrain et collecter les données concernant l'objet de recherche et les résultats obtenus, nous a permis de voir et de connaître de plus près l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel, et de mettre en évidence l'importance qu'accordent les travailleurs à la communication interne au travail.

La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et les ambitions d'une (entreprise, organisation, société, établissement...), mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci elle a pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évaluer de la manière qu'ils le désirent ; informer le personnel, développer le sentiment d'appartenance et motiver le personnel.

Une fois mise en place et dynamisée, la communication interne tend vers un management participatif permettant le partage de l'information dans et pour l'action, le développement de l'apprentissage et l'envie des responsabilités. Encore une fois, on remarque l'importance de la communication interne dans la gestion des ressources humaines.

Certes, pour réussir les objectifs assignés à la communication interne, un certain nombre de conditions doivent être respectées, mais les connaisseurs de ce domaine confirment que la réussite de la communication interne est tributaire de la crédibilité et du fond de vérité de cette communication. Ceci est constaté par un rapprochement du discours par rapport à l'action, et du prescrit par rapport au réel.

D'après les résultats de l'enquête de l'étude qu'on a effectuée à l'EPH d'Akbou, on a pu déduire que la communication interne a un impact positif sur la motivation du personnel, qui se traduit par la disposition de la communication interne des moyens et outils ainsi d'un climat convivial qui permettent la circulation et la fluidité des informations dans tous sens(ascendante, descendante, transversale), et donc informer afin de bien mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion de toutes les intelligences.

Grâce à cette dernière les travailleurs sont devenus très compréhensifs et attentifs au travail, ce qui reflète une image de cohésion et un respect mutuel entre les salariés au sein de l'établissement.

Après notre enquête, on peut souligner qu'une large majorité du personnel de l'EPH d'Akbou est motivé dans son travail, et que la communication interne constitue un facteur

## Conclusion

---

important pour leur motivation, c'est qui nous amène à dire que l'un des objectifs essentielle de la communication interne est de motiver le personnel, qui se traduit par la création d'un climat favorable et convivial et la mise en place des outils nécessaires de communication interne pour le bon fonctionnement de l'entreprise afin de crée chez chaque salarié une sensation d'être confiant avec son environnement, et surtout d'être impliqué et motivé.

En tient à dire qu'il y a d'autres facteurs de motivation des salariés au travail, comme le salaire, l'amélioration des conditions de travail, la promotion la rémunération...etc. mais la communication interne demeure toujours essentiel.

## Références bibliographiques

### 1. Ouvrages méthodologiques :

1-Alix Marchelli, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines, édition Armand colin, Paris, 2009.

2-Angers Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah université, Alger.1997.

3-Grawits Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11EME édition, Dalloz, Paris 2001.

### 3. Ouvrages primaires :

4-Abric Jean-Claude, Pratiques et représentations, éditions Paris, 1994.

5-Alex Muchielli, Les motivations Que sais-je ? 8 éditions, éd Paris, 2006

6-Aubert Nicole, Diriger et motiver, art et pratique du management, édition d'organisation, Paris.

7-Chapperentier Pascale, Organisation et gestion de l'entreprise, édition Agnès Fieux.

8-christine Donjean, la communication interne, liège, 2006,.

9-Dolan Shimon, Psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan, Canada, 2002,.

10-Françoise Raynal, Alain Rieunier., Pédagogie : dictionnaire des concepts clés, édition Delta, Paris ; 1997.

11-J.M. Le Gall. La gestion des Ressources Humaines. Ed.Puf. 1992.

12-Jean-Marc Décaudin., Jacques Igalens et autres, La communication interne, Stratégies et techniques, 2eme édition, Paris ; 2009.

13-KEYNES cité par François PINARDON, la rentabilité : une affaire de point de vue, Edition Le Harmattan, Collections Logiques Sociales, Paris, 1989.

14-Lévy Leboyer Claude, la motivation dans l'entreprise, édition d'Organisation, 1998.

15-Levy- Leboyer Claude, Théories de la motivation- sciences humaines, 2002.

16-Marie- Hélène Westphalen(1998) Communicator: Le guide de la communication d'entreprise, Éditions Dunod, 3è édition, Paris.

17-Mucha L, la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010.

18-P. Detrie et C. Broyez, La communication interne au service du management, Ed. Liaison 2001.

19-P. Detrie et C. Broyez. La communication interne au service du management, Ed. Liaison 2001.

20-P.Bloch et R.Habadou. Entre marketing et management : la communication interne. Ed. Demos.2003.

21-P.Morel. La communication interne, 2ème édition. Ed. Vuibert. 2002.

22-Patrick Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris .

23-PETIT François, introduction à la psychosociologie des organisations, Toulouse, Privat, 1988.

24-Roussel P, Énumération et satisfaction au travail, Ed. Economica, Paris, 1996.

25-Roussel.P, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed. Economica, Paris, 1996.

26-S. A, La communication interne au service du Management.

27-Sekiou et autres, Gestion des ressources humaines 2ème édition, Ed Boeck 2004.

28-Sire B., La gestion des rémunérations au service de la flexibilité, in revue française de gestion, mars –mai, 1994.

29-Synthèse des travaux réalisés par les élèves de l'IESTO/CNAM.

30-West phalème M.H, communicator , 3eme édition, 1998.

## **2. Dictionnaires :**

31-Le petit Larousse, Dictionnaire, éd Paris, 2008.

32-Francis Balle, Dictionnaire des médias, Larousse-Bordas, Paris, 1998.

33-Jean François Dortier, Dictionnaire des sciences humaines, 2004.

34-Alain Berton, Dictionnaire des sciences économiques, édition Armand Colin, 2001, Paris.

## **4. Web bibliographie :**

<http://trebucq.ubordeaux4.fr/Chapitre10/theorie%52obifactorielle%52Od%27Herzberg.html>.18/02/2013. 23:03.

[http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737html](http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737html).  
(Consulté le 14mai 2013).

**République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur Recherche Scientifique  
Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Lettres et des Sciences Humaines  
Département de Sociologie**

**Questionnaire de recherche sur le thème :**

**L'impact de la communication interne sur la motivation du personnel**

**Cas pratique l'entreprise : *L'EPH D'AKBOU***

**Non de l'enquêteur :** BENIKEN Lyazid

**Encadré par :** LADJOUZI FARID

Date : /05/2013.

Nous sommes des étudiants de fin cycle deuxième année master en sociologie du travail. Nous préparons une recherche en vue de l'obtention du diplôme de fin d'études cité ci-dessus, pour ce motif, nous vous prions de bien vouloir nous aider par votre participation en répondant à nos questions d'une manière claire et objective. Sachez que les informations que vous nous fournirez, ne seront utilisées que pour des fins scientifiques. Les résultats seront présentés sous forme synthétique dans notre mémoire et dans des publications éventuelles en respectant scrupuleusement l'anonymat des réponses de votre hôpital.

Merci.

**Questionnaire**

**Axe I : Les données personnelles**

**1) Le sexe :**             **a) Masculin**                                  **b) Féminin**

**2) L'âge :**                 **a) [Moins de 25 ans]**

**b) [26 – 35]**

**c) [36 – 45]**

**d) [46 ans et plus]**



**3) Situation matrimoniale :**

- a) Célibataire                       c) Veuf   
b) Marier                                       d) Divorcé

**4) Niveau d'instruction :**

- Secondaire                       Universitaire

**5) Catégorie Socio professionnel :**

- Administrateur                       Infirmier                       Médecin

**6) L'ancienneté dans l'entreprise :**

- a) [Moins de 3 ans]   
b) [4 – 7]   
c) [8 – 11]   
d) [12 ans et plus]

**Axe II : Le facteur de la communication interne dans l'hôpital**

**7) Quel est le support de la communication interne le plus utilisé à l'hôpital ?**

- a) Ecrit                       b) Oral                       c) Audio-visuel

**8) Quel sont les moyens ou les outils de la communication interne qui vous permette une bonne compréhension rapide et efficace du message ?**

- a) L'intranet                       b) Note de service   
c) Affichage                       d) Réunion

**9) Etes -vous satisfais de la communication interne au sein de l'hôpital ?**

- a) Oui                       b) Non

Si non, justifie votre réponse ?

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

**10) Est-ce que le recoure à l'usage du jargon technique peut constituer un obstacle a la bonne transmission du message ?**

- a) Oui                       b) Non

11) Est-ce que y'a une coordination dans la transmission de l'information entre les différents secteurs ?

a) Oui

b) Non

Si c'est non, pourquoi ?

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

12) Que faites-vous lorsque vous ne comprenez pas l'information émise ?

a) Vous demandez aux collègues

b) Vous demandez à vous supérieurs

c) Autres

13) Comment estimé-vous vos relations avec vos collègues ?

a) Professionnelles

b) Non professionnelles

c) Les deux

14) Quelle est la relation qui existe entre vos collègues au travail ?

a) Très bonnes       b) Bonnes       c) Mauvaises

15) Quel est le comportement le plus apprécié dans l'hôpital ?

a) Motivation       b) Esprit d'initiative

c) Autorité       d) Esprit de communication

16) Dans la communication interne y'a deux circuits, formel et informel, selon vous lequel des deux est le plus actif dans l'hôpital ?

a) Formel       b) Informel

S'il s'agit de l'informel, pourquoi ?

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

17) Avez-vous la possibilité de transmettre vos idées à votre responsable hiérarchique ?

a) Oui

b) Non

Si oui, par quel moyen ?

a) Téléphone

b) Réunion

c) Entrevue

d) Rapport écrit

Si non, comment expliqué-vous le faite de ne pas vous communiqué d'une façon directe avec votre responsable hiérarchique ?

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

18) Quels sont les objectifs que vous jugez atteint grâce à la communication interne ?

- a) Adhésion aux valeurs de l'hôpital
- b) La satisfaction en terme d'information
- c) La bonne motivation au profit des patients
- d) Création d'une culture de l'hôpital

19) Est ce que la communication interne à un impact dans l'organisation de l'hôpital ?

- a) Oui
- b) Non

**AXE III : La motivation du personnel**

20) Est-ce que vous êtes motivé dans votre travail ?

- a) Oui
- b) Non

21) Pensez-vous que ces mécanismes en matière d'information favorisent l'émergence d'un climat convivial dans l'hôpital?

- a) Oui
- b) Non

Dans les deux cas, comment ?

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

22) Quelles sont les stratégies adopter par l'hôpital pour vous motivé ?

- a) Les primes
- b) La rémunération
- c) Les promotions
- d) L'amélioration des conditions du travail
- e) Les formations

23) Selon vous, est ce que la communication interne peut être motivante ?

- a) Oui
- b) Non

Si oui, comment ?

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

**24) Quels sont les outils qui favorisent mieux la motivation et l'implication au travail ?**

- a) primes**       **b) reconnaissance**     **c) formation**   
**d) communication (réunions quotidiennes...etc.)**   
**e) l'augmentation des salaires**

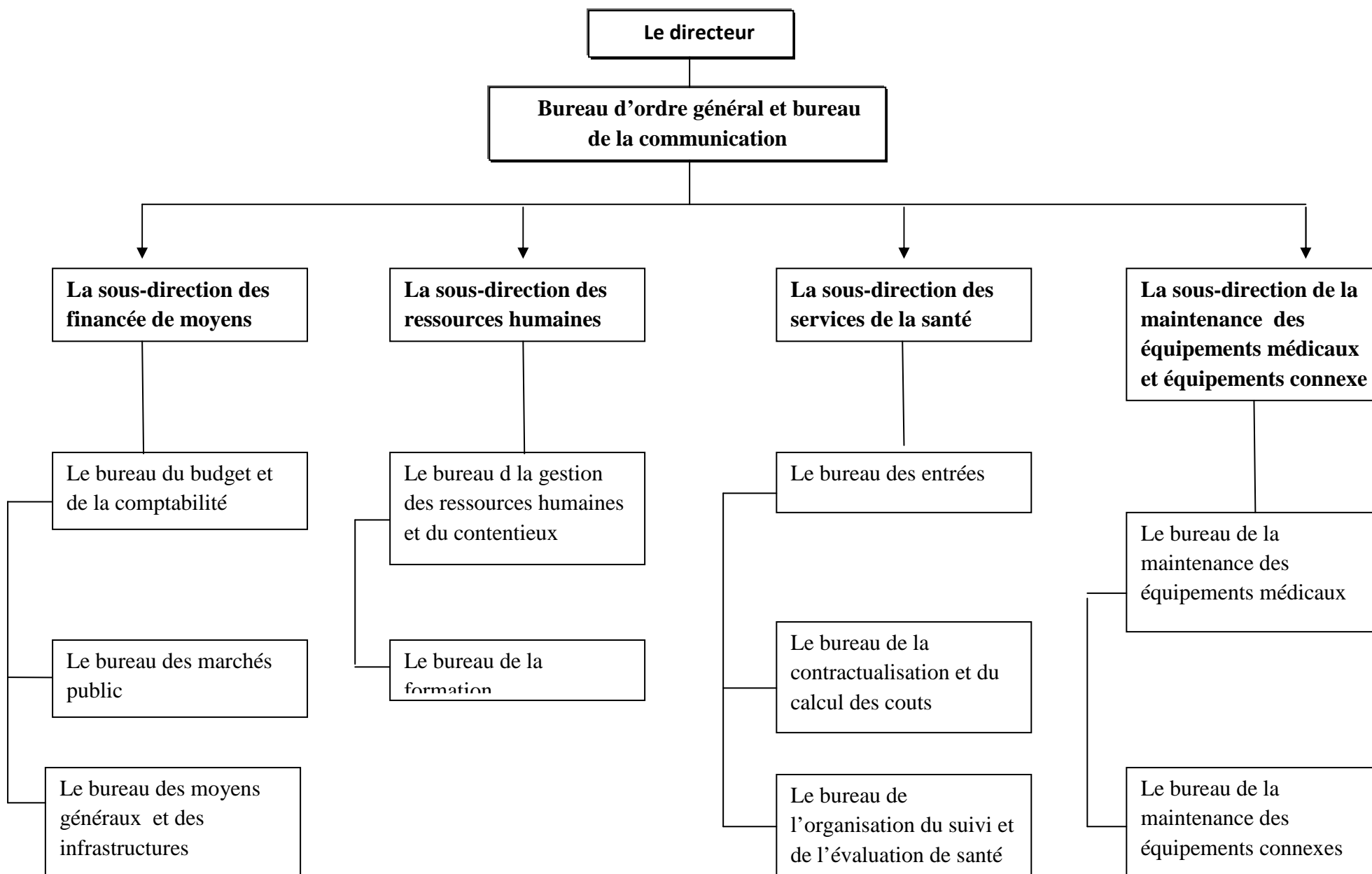
**25) Parmi ces moyens ou outils de communication interne, quel est le plus répondu à vous motivé au travail:**

- a) Affichage**       **b) Réunions**       **c) Note de service**

**26) que proposé vous à l'hôpital pour vous motivé ?**

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

L'organigramme de l'établissement public hospitalier d'Akbou (E.P.H.A)



# ***ANNEXES***

(Annexe N°01)

Nom : AKBOU,.....

Prénom :

Grade : A M<sup>R</sup> Le directeur  
du l'EPH D'AKBOU

Objet : Demande de participation à un séminaire

M<sup>R</sup> le directeur ;

Permettez-moi de venir par la présente, vous solliciter pour une prise en charge, afin d'assister à un séminaire dans le cadre de la formation médicale pour une durée de trois (03) jours, au CHU de EPH d'Akbon.

Dans l'attente, d'une réponse favorable, veuillez accepter M<sup>me</sup> mes salutations les plus respectueuses.

L'intéressé

**WILAYA DE BEJAIA**

**Centre Hospitalo-universitaire de Bejaia**

**Direction des Ressources Humaines**

**N° ...../EPH/DRH/2011**

**DECISION**

***Le Directeur du Centre Hospitalier D'akbou***

*Vu le décret n°85-59 du 23.03.1985, portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques.*

*Vu le décret exécutif n°91-106 du 27.04.1991, portant statut particulier des praticiens médicaux Généralistes et spécialistes de santé publique modifiée et complétée par le décret exécutif n°93-228 du 05.10.1993 et par le décret) présidentiel n°02-338 du 16.10.2002.*

*Vu le décret exécutif n°95-126 du 29.04.1995, modifiant et complétant le décret n°66-145 du 02.06.1966, relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractères réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires.*

*Vu le décret n°87-209 du 08.09.1987, portant organisation de planification et de la gestion de la formation et perfectionnement et notamment son article 45.*

*Vu le décret n°91-188 du à 01.06.1991, modifiant le décret n°82-217 du 03.07.1982, relatif aux indemnités compensations de frais engagés à l'occasion de mission temporaire.*

*Vu l'arrêté interministériel du 01.08.1988, fixant les conditions de mise en œuvre des actions de perfectionnement.*

*Vu l'arrêté interministériel du 13.05.1992, modifié déterminant le montant de l'allocation forfaitaire convertible aux stages de formation et perfectionnement.*

*Vu la décision n°3245 du 31.08.1994, portant nomination et titularisation de Monsieur..... dans le grade des Praticiens Spécialistes Assistant à compter du 13.05.1994.*

*Vu la circulaire n°126/MSP/DF/SDRSS/00 du 28.04.2000, relatif à la formation de courte durée pour l'année 2007.*

*Vu la circulaire n°225 du 27.04.2007, fixant les modalités de mise en œuvre des programmes des séminaires.*

*Vu le procès verbal du conseil médical du 29.10.2007.*

***Sur la Proposition de Monsieur le Directeur des Ressources Humaines.***

**DECIDE**

**Article 1<sup>er</sup>** : est attribué à Monsieur ....., Praticien Spécialiste Assistant, une allocation convertible au titre d'un séminaire d'un montants.....

**Article 2** : Messieurs le Receveur Comptable du centre hospitalo-universitaire de Bejaia et le Directeur de C.P.A Crédit Populaire d'Algérie (Agence de Bejaia), sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

***Bejaia, Le.....  
Le directeur,***



AKBOU,.....

Rapport de stage effectué au centre hospitalo-universitaire  
de EPH d'Akhou

je soussigné D<sup>r</sup> ....., avoir participé un séminaire dans un service de ..... (EPH).

En effet, durant la période allant du ..... au ....., j'ai participé à des conférences comme suit :

L'intéressée

Nom : *AKBOU,.....*

Prénom :

Grade : *Spécialiste*

*A M<sup>r</sup> le directeur*

*du L'EPHD'AKBOU*

Objet : *Demande de stage de perfectionnement*

*M<sup>r</sup> le directeur ;*

*Permettez-moi de venir par la présente, vous solliciter pour une prise en charge, dans le cadre de la formation médicale continue pour un stage d'un mois (30 jrs) en France, stage de perfectionnement en chirurgie réparatrice de l'œsophage.*

*Dans l'attente, d'une réponse favorable, veuillez accepter M<sup>r</sup> mes salutations les plus respectueuses.*

*L'intéressée*

**FICHE DE CANDIDATURE DE STAGE DE** (Annexe N°06)

**COURTE DUREE BOURSE NATIONAL**

***1)- Identification du stagiaire :***

Nom : ..... Né le:.....

Prénom :..... Wilaya :.....

Grade : .....

Fonction Actuelle : .....

Etablissement Employeur :EPH D'Akbou

Tel Professionnelle : ..... Tél personnel :.....

Adresse personnelle :.....

Durée de Stage Accordée : 30 jrs,

Date du début de stage :.....

Etablissement d'Accueil:

***2)- Objectif de stage (Remplir Lisiblement) :***

**Préparation d'un Certificat d'Etudes Universitaire de prévention des Maladies du voyageur**

---

ACCORD DU DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT

ACCORD DU L'I.N.E.S.S.M.  
(POUR HOPITAL D'AKBOU)

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE (Annexe N°07)**

**WILAYA DE BEJAIA**

**Centre Hospitalier D'akbou**

**Direction des Ressources Humaines**

**N° ...../EPH/DRH/2011**

**ATTESTATION DE CONGE**

**« ETABLIE A L'APPUI D'UNE DEMANDE DE VISA »**

Conformément au tableau prévisionnel des départs en congé annuel au titre de l'année.... le fonctionnaire ci-après désigné :

NOM :

PRENOM :

DATE DE NAISSANCE :

GRADE :

AFFECTATION : Centre Hospitalier d'Akbou

Est programmé pour bénéficier d'un congé de 30 jrs à compter du ..... pour se rendre à l'étranger à l'adresse suivante :

**A l'étranger.**

**Fait à AKbou, le.....**

**Le directeur**

**WILAYA DE BEJAIA**

**Centre Hospitalier d'Akbou**

**Direction des Ressources Humaines**

**N° ...../EPH/DRH/2011**

**DECISION**

***Le Directeur du Centre Hospitalier de Akbou***

*Vu le décret n°85-59 du 23.03.1985, portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques.*

*Vu le décret exécutif n°91-106 du 27.04.1991, portant statut particulier des praticiens médicaux Généralistes et spécialistes de santé publique modifiée et complétée par le décret exécutif n°93-228 du 05.10.1993 et par le décret) présidentiel n°02-338 du 16.10.2002.*

*Vu le décret exécutif n°95-126 du 29.04.1995, modifiant et complétant le décret n°66-145 du 02.06.1966, relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractères réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires.*

*Vu le décret n°87-209 du 08.09.1987, portant organisation de planification et de la gestion de la formation et perfectionnement à l'étranger et notamment son article 45.*

*Vu le décret n°91-188 du à 01.06.1991, modifiant le décret n°82-217 du 03.07.1982, relatif aux indemnités compensations de frais engagés à l'occasion de mission temporaire à l'étranger.*

*Vu l'arrêté interministériel du 01.08.1988, fixant les conditions de mise en œuvre des actions de perfectionnement à l'étranger.*

*Vu l'arrêté interministériel du 13.05.1992, modifié déterminant le montant de l'allocation forfaitaire convertible aux stages de formation et perfectionnement de durée inférieure ou égale à six (06) mois effectués à l'étranger.*

*Vu la décision n°3245 du 31.08.1994, portant nomination et titularisation de Monsieur..... dans le grade des Praticiens Spécialistes Assistant à compter du 13.05.1994.*

*Vu la circulaire n°126/MSP/DF/SDRSS/00 du 28.04.2000, relatif à la formation de courte durée à l'étranger pour l'année 2007.*

*Vu la circulaire n°225 du 27.04.2007, fixant les modalités de mise en œuvre des programmes de formation de courte durée à l'étranger.*

*Vu le procès verbal du conseil médical du 29.10.2007.*

***Sur la Proposition de Monsieur le Directeur des Ressources Humaines.***

**DECIDE**

***Article 1<sup>er</sup>*** : est attribué à Monsieur ....., Praticien Spécialiste Assistant, une allocation convertible au titre d'un stage de formation de perfectionnement à l'étranger d'un montant de : **QUATRE VINGT DIX MILLE DINARS (90.000,00 DA)**.

***Article 2*** : Messieurs le Receveur Comptable du centre hospitalo-universitaire de Bejaia et le Directeur de C.P.A Crédit Populaire d'Algérie (Agence de Bejaia), sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

***Akbou, Le.....  
Le directeur***

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE** (Annexe N°09)

**WILAYA DE BEJAIA**

**Centre Hospitalier d'Akbou**

**Direction des Ressources Humaines**

**N° ...../EPH/DRH/2011**

A

Monsieur le Directeur du Crédit  
Populaire d'Algérie (C.P.A)  
De Akbou

## **Ordre de Paiement**

**Objet :** *Frais de stage de courte durée à l'étranger*

Par le crédit de notre compte ouvert à vos guichets sous le  
*n°302.479.620.47.11.44*, nous vous prions de bien vouloir attribuer à  
Monsieur .....

Grade : Praticien Spécialiste Assistant en Epidémiologie.

Exerçant : au Centre Hospitalier D'akbou

Une allocation devise globale de : *cent trente mille sept cent trente  
quatre Dinars (130.734,00 DA)*.

Cette somme est, à imputer sur notre P.FD/2007 formation à l'étranger.

**Akbou, le.....**

**Le directeur**

AKBOU,.....

Rapport de stage effectué au centre hospitalo-universitaire

Saint-Etienne

je soussigné D<sup>r</sup> ....., avoir participé et exercé un stage de perfectionnement dans un service de chirurgie générale (EPH).

En effet, durant la période allant du .....au ....., j'ai participé à des activités comme suit :

Chaque matin à 8h : visite médicale au lit du malade.

- Chirurgie du foie : Hépatectomie.
- Chirurgie biliaire à ciel ouvert et S/ Célioscopie  
L x BP : dérivations bilio-digestives. P Porchoron.
- Chirurgie de l'isophage : coloplectie - gastroplastie.  
P Tiffet.
- Chirurgie vasculaire. P Baccot.
- Chirurgie thoracique. P Tiffet

L'intéressée

# *\*Questionnaire\**

(Annexe N°12)

L'objectif de cette enquête est de :

*Connaitre le degré d'implication de la formation dans l'évolution des capacités personnelles et professionnelles au sein du EPH D'Akbou.*

Nous vous prions de bien vouloir participer à ce sondage, et nous vous assurons que toutes les informations seront gardées dans la confidentialité.

Merci d'avance  
pour votre collaboration.



**VEUILLEZ COCHER LA (ES) BONNE(S) REPONSE (S) :**

**1/Avez-vous bénéficié d'une formation ?**

Oui  Non

**2/Pourriez-vous identifier le type de formation que vous avez suivi ?**

a- La formation continue  ; b- La formation dans le cadre d'une promotion   
c- La formation assurée à l'étranger  ; d- La formation de courte durée   
e- La formation de longue durée  ; f- Autres

**3/La durée de formation est-elle :**

a-Pas du tout suffisante  ; b- Pas suffisante   
c-Moyennement suffisante  ; d-Suffisante   
e-Très suffisante

**Citez la raison de votre réponse :**

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

**4/Le nombre de formations suivies :**

a-1  ; b- [2-3[   
c-[3-4[  ; d- Plus de 5

**5/Le contenu de (s) formation (s) suivie (s) est-il adéquat :**

**1/A vos attentes :**

a-Pas du tout adéquat  ; b- Pas adéquat   
c-Moyennement adéquat  ; c-Adéquat   
e-Très adéquat

**2/A votre niveau :**

a-Pas du tout adéquat  ; b- Pas adéquat   
c-Moyennement adéquat  ; c-Adéquat   
e-Très adéquat

**3/A votre poste :**

- a- Pas du tout adéquat  ; b- Pas adéquat   
c- Moyennement adéquat  ; c-Adéquat   
e-Très adéquat

**6/L'organisation et conditions matérielles de stage ont été :**

- a-Pas du tout suffisante  ; b- Pas suffisante   
c-Moyennement suffisante  ; d-Suffisante   
e-Très suffisante

**7/La documentation a t-elle-été :**

- a-Pas du tout suffisante  ; b- Pas suffisante   
c-Moyennement suffisante  ; d-Suffisante   
e-Très suffisante

**8/Que pensez-vous de l'animation ?**

- a-Pas du tout appréciable  ; b- Pas appréciable   
c-Moyennement appréciable  ; d- Appréciable   
e-Très appréciable

**9/La formation suivie est-elle de votre demande ?**

Oui  Non

Si « Non » pourquoi ?.....

.....  
.....

**10/A l'issu de la formation êtes vous ?**

- a-Pas du tout suffisant  ; b- Pas suffisant   
c-Moyennement suffisant  ; d-Suffisant   
e-Très suffisant

**11/La (es) formation (s) suivie(s) sont-elles bénéfiques pour votre vie professionnelle ?**

Oui  Non

**12/ Pendant l'exécution des tâches qui vous sont assignés, trouvez-vous des obstacles ?**

- a-Jamais  ; b- Rarement   
c-Parfois  ; d- Souvent   
e-Toujours

**13/ Faites vous appels à d'autres agents pour exécuter vos tâches ?**

- Oui  Non

**14/ Quels sont les objectifs que vous juger atteints à l'issue de vos différentes Formations ?**

**1/Côté social :**

- a-Appartenir à un groupe ou avoir des relations avec les collègues   
b-Confiance en soi   
c-Stabilité de votre emploi   
d-Acquisition de la compétence et de la qualification   
e-Bénéficie d'une promotion

**2/Côté personnel :**

- a-Développer les capacités professionnelles et intellectuelles   
b-Développer les compétences   
c-Elever le niveau de qualification   
d-Améliorer et acquérir de nouvelles connaissances

**15/ Etes vous satisfait des cycles de formation que vous avez suivi ?**

- a-Pas du tout satisfait  ; b- Pas satisfait   
c-Moyennement satisfait  ; d- Satisfait   
e-Très satisfait

**Pourquoi ?**.....

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

**16/ Etes vous satisfait de votre carrière professionnelle ?**

- a-Pas du tout satisfait  ; b-Pas satisfait   
c-Moyennement satisfait  ; d-Satisfait   
e-Très satisfait

**Pourquoi ?**.....

**17/Etes-vous d'accord de participer à d'autres formations?**

- Oui  Pourquoi ?.....  
Non  Pourquoi ?.....

**18/ Que signifie la formation pour vous ?** .....

**19/Pensez-vous que la formation améliore votre savoir faire et savoir être ?**

**20/Des données personnelles :**

**1/ Sexe :** F  M

**2/Age :**

[20-25[ans  ; [25-30[ans  ; [30-40[ans  ; 40 ans et plus

**3/ Ancienneté professionnelle :**

[0-5[ans  ; [5-10[ans  ; [10-15[ans  ; 15 ans et plus

**4/ Niveau d'études :** .....

**5/ Poste occupé :** .....

*Merci*

Grade et spécialité	
Recteur d'établissement	
Directeur Adjoint	
Chef de bureau	
Praticiens spécialistes	
Chefs de service	
Patriciens spécialistes chefs d'unité	
Médecin Responsable d'unité de base	
Coordinateur des activités paramédicales	
Infirmiers Surveillants chefs des services médicaux	
Infirmiers surveillants des services médicaux	
Laborantins surveillants des services médicaux	
Manipulateur en radiologie surveillants des services médicaux	
Préparateur en pharmacie surveillant des services médicaux	
Infirmier chef d'équipe	
Maxillaires médicaux en anesthésie réanimation surveillance des services médicaux	
Sage femmes chefs d'unité	
Administrateurs	
Attaché principal d'administration	
Attaché d'administration	
Agent principal d'administration	
Agent d'administration	
Agent de bureau	
Agent de saisie	
Secrétaire	
Secrétaire de direction	
Comptable administratif	
Technicien supérieur en informatique	
Technicien en informatique	
Agent technicien en informatique	
Médecin spécialiste assistant	
Médecin généraliste de santé public	
Pharmacien généraliste de santé public	
Auxiliaire médical en anesthésie réan principale	
Sage femme major	
Infirmier principal manipulateur en radiologie principal	
Assistant social principal	
Sage femme	
Infirmier diplôme d'Etat	
Infirmier en soin	
Secrétaire médical diplôme d'Etat	
Manipulateur en radiologie diplôme d'Etat	
Agent d'assainissement diplôme d'Etat	
Laborantin diplôme d'Etat	

Assistant social diplôme d'Etat	
Préparateur en pharmacie diplôme d'Etat	
Infirmier breveté	
Psychologue clinicien	
Ingénieur d'application en laboratoire et maintenance	
Technicien supérieur en laboratoire et maintenance	
Documentaliste archiviste	
Ouvrier professionnel hors catégorie	
Ouvrier professionnel de 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>eme</sup> , 3 <sup>eme</sup> catégorie	
Conducteur automobile, 1 <sup>er</sup> 2 <sup>eme</sup> catégorie	
Agent de prévention	
Agent de service	
Gardien	
Infirmier breveté	
Aide soignant	