

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème :

**La communication interne au sein
de l'entreprise**

Cas pratique : Entreprise « SPA/ CEVITAL » BEJAIA

Présenté par :

- SAADANE Djahid
- SLIMANI Oualid

Encadré par :

Dr : BEKAKRIA Djoudi

Année Universitaire 2018/2019

REMERCIEMENTS

Nous remercions tout d'abord dieu de nous avoir donné la santé, la patience, et le courage qui nous ont permis d'accomplir ce modeste travail.

On tient à remercier notre promoteur Dr BEKAKRIA Djoudi qui nous a aidé et suivi judicieusement durant la réalisation de ce modeste travail de recherche.

On remercie également notre promoteur au sein de l'entreprise CEVITAL, Mr HATRI Nabil.

Nous tenons à remercier profondément les membres de jury, président Mr : BOUMGOURA Naim et examinateur Mr : LABOUDI Fatih, d'avoir accepté d'examiner notre travail.

Nous tenons aussi à remercier tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de recherche.

Merci

Dédicaces

Je remercie d'abord Dieu qui m'a aidé à tenir le coup en me donnant la santé, le courage et la patience.

Je dédie ce modeste travail :

À mes très chers parents, que Dieu leur procure une bonne santé et une longue vie.

À mes grands-parents.

À ma très chère sœur : Katia.

À mes très chers frères : Anouar, Izem.

À mes tantes et oncles.

À ma tante : Hayatt.

À la mémoire de mon cher cousin Kamel, que dieu t'accueille dans son vaste paradis.

À mes cousins et cousines.

À toute la famille SAADANE.

À tous mes très chers amis avec qui je partage des moments de ma vie.

À tous les enseignants de mon parcours d'éducation, depuis le primaire jusqu' à l'université.

À mon binôme : Oualid.

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

Djahid

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À dieu, en qui j'ai toujours crus en qui je croirai toujours.

À mes chères parents qui mon soutenu tout au long de mes études et à qui je souhaite une longue vie pleine de bonheur, joie et santé.

À mes très chères sœurs : Aziza, Samira, Kahina, Nawel.

À mes très chers frères : Mimi et Naim.

Une pensée particulière à mon frère Fayçal, paix a son âme.

À mes très chères cousins et cousines.

À toute la famille SLIMANI.

À tous mes amis

À mon binôme Djahid

Oualid

La liste des abréviations

Abréviations	Signification
Q.H.S.H	Qualité, hygiène, sécurité, environnement
D.R.H	Direction des ressources humaines
G.R.H	Gestion des ressources humaines
S.C	Service de communication
S.P.A	Société par action
C.E	Comité d'entreprise
U.J.E.F	Union des journalistes d'entreprise de France
O.S.T	Organisation scientifique du travail

La liste des figures

Figure	Le titre de figure	Page
N°01	Le processus de la communication	22
N°02	Le modèle de communication de « Shannon et Weaver »	24
N°03	Le modèle de communication de « Jakobson »	26
N°04	Le modèle de communication de « Lasswell »	28
N°05	La pyramide des besoins de « Masllow »	59

La liste des tableaux

N° de Tableau	Titre de tableau	Page
N°01	La répartition de l'échantillon selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle	80
N°02	La répartition de l'échantillon selon l'âge et la situation familiale	81
N°03	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle	82
N°04	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au travail	83
N°05	La répartition de l'échantillon selon lieu d'habitation	84
N°06	La répartition de l'échantillon selon les moyens écrits et oraux	85
N°07	La répartition de l'échantillon selon les supports utilisés pour faire circuler l'information	86
N°08	La répartition de l'échantillon selon les moyens d'exprimer les idées des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL	87
N°09	La répartition de l'échantillon selon la performance des outils de la communication interne et le niveau d'instruction	88
N°10	La répartition de l'échantillon selon la fluidité de l'information entre la direction et le personnel	89
N°11	La répartition de l'échantillon selon la nature des relations avec la direction et l'ancienneté	90
N°12	La répartition de l'échantillon selon les sources d'informations	91

N°13	La répartition de l'échantillon selon les trois formes de la communication interne	92
N°14	La répartition de l'échantillon selon l'information sur les changements et les nouveautés qui se produisent a l'entreprise	92
N°15	La répartition de l'échantillon selon la satisfaction des salariés de la communication interne et la catégorie socioprofessionnelle	93
N°16	La répartition de l'échantillon selon la satisfaction des salariés et les principales missions de la communication interne	94
N°17	La répartition de l'échantillon selon la motivation au travail et l'ancienneté	97
N°18	La répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation	98
N°19	La répartition de l'échantillon selon l'amélioration de la communication interne de la relation entre l'administration et le personnel	99
N°20	La répartition de l'échantillon selon la motivation des moyens de la communication interne au sein de l'entreprise	100
N°21	La répartition de l'échantillon selon la facilité des relations interpersonnelles par la communication et la catégorie socioprofessionnel	101
N°22	La répartition de l'échantillon selon la nature des messages diffusés par la direction	102
N°23	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté et l'intégration dans l'entreprise par la stratégie de la communication interne	103
N°24	La répartition de l'échantillon selon l'aide de la communication interne dans l'adaptation au sein de l'entreprise et le niveau d'instruction	104
N°25	La répartition de l'échantillon selon l'encouragement à respecter l'ordre hiérarchique par la stratégie de la communication interne au sein de l'entreprise	105
N°26	La répartition de l'échantillon selon le développement de la dynamique du groupe par la stratégie de la communication interne	106

N°27	La répartition de l'échantillon selon le travail en groupe comme facteur de motivation et la catégorie socioprofessionnelle	107
N°28	La répartition de l'échantillon selon l'existence des conflits au sein de l'entreprise	108
N°29	La répartition de l'échantillon selon la résolution des conflits au travail par la communication interne	109
N°30	La répartition de l'échantillon selon la nature du climat socioprofessionnel et la catégorie socioprofessionnelle	109
N°31	La répartition de l'échantillon selon l'encouragement du climat socioprofessionnel	111
N°32	La répartition de l'échantillon selon l'évaluation des conditions de travail par les salariés et la catégorie socioprofessionnelle	112

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Table des matières

Introduction

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons de choix du thème.....	4
2. Les objectifs de la recherche.....	4
3. La problématique.....	5
4. Les hypothèses.....	9
5. Définitions des concepts clés.....	10
6. La méthode et la technique utilisées.....	12
7. La population d'étude et l'échantillonnage.....	14
8. Les difficultés rencontrées	16

a) Partie théorique

Chapitre II : Présentation de la communication interne

1. Histoire de la communication interne.....	18
2. Définition de la communication interne.....	18
3. La place de la communication interne.....	19
4. Le rôle de la communication interne.....	19
5. Le processus de la communication	20
6. Les théories de la communication	23
6.1 . Le modèle de communication de Shannon et Weaver.....	23
6.2 . Le modèle de communication de Jakobson	24
6.3 . Le modèle de communication de Lasswel.....	27
6.4 . Le modèle de communication de Hymes.....	29
7. La stratégie de la communication interne.....	29
7.1. La plate-forme de communication interne.....	29
7.2. La mise en place d'une politique de communication interne.....	32
7.3. Le plan de communication interne.....	33

Chapitre III : La communication interne de l'entreprise et ses canaux

1. Les moyens de la communication interne	35
1.1. Les moyens écrits.....	35
1.2. Les moyens technologiques.....	37
1.3. Les moyens oraux.....	38
2. Les types de la communication interne	42
2.1. La communication descendante ou hiérarchique.....	42
2.2. La communication ascendante ou salariale	42
2.3. La communication latérale ou horizontale.....	43
3. Les circuits de la communication interne.....	43
3.1. Le circuit hiérarchique.....	43
3.2. Le circuit des instances représentatives.....	44
3.3. Le circuit de la communication interne.....	44
4. Les réseaux de la communication interne.....	45
4.1. La communication formelle	45
4.2. La communication informelle.....	45
5. Les composantes de la communication interne.....	45
5.1. La composante managériale.....	45
5.2. La composante commerciale.....	46
5.3. La composante culturelle.....	46
5.4. La composante humaniste.....	46
5.5. La composante politique.....	46
5.6. La composante institutionnelle.....	46
6. Les enjeux de la communication interne	47
6.1. Les enjeux internes.....	47
6.2. Les enjeux externes	48
7. Les objectifs de la communication interne.....	49
7.1. Au service du projet de l'entreprise.....	50
7.2. Accompagner le management.....	50
7.3. Relier et unifier	50

Chapitre IV : La motivation au travail et ses indicateurs

1. Aperçu sur la motivation au travail.....	51
2. Définition du concept de la motivation	52

3. Les caractéristiques de la motivation	53
3.1. Le déclenchement de comportement.....	53
3.2. La direction de comportement.....	53
3.3. L'intensité de comportement.....	53
3.4. La persistance de comportement.....	53
4. Les types de la motivation	54
4.1. La motivation d'affiliation.....	54
4.2. La motivation de compétence.....	54
4.3. La motivation de puissance.....	54
4.4. La motivation d'attitude.....	54
4.5. La motivation d'encouragement.....	55
5. Les sources de la motivation	55
6. Les formes de la motivation.....	55
6.1. La motivation extrinsèque.....	55
6.2. La motivation intrinsèque.....	56
7. L'objectif de la motivation au travail.....	56
8. Les théories de la motivation.....	57
8.1. La théorie des besoins de Maslow.....	57
8.2. La théorie ERG d'Alderfer.....	60
8.3. La théorie bi-factorielle d'Herzberg.....	62
9. La relation entre la motivation et la communication interne.....	64
9.1. Collaborer étroitement avec les managers.....	64
9.2. Donner du sens en communiquant sur le projet d'entreprise.....	65
9.3. Fédérer les salariés au tour des valeurs communes	65
9.4. Favoriser l'échange et la reconnaissance du travail.....	65
9.5. Savoir saisir les bons moments pour communiquer.....	66

b) Partie pratique

Chapitre V : Présentation de l'organisme d'accueil

I. Présentation générale de l'entreprise CEVITAL.....	67
1. Historique.....	67
2. Situation géographique.....	68
3. Les produits de CEVITAL.....	68
4. La structure organisationnelle de CEVITAL.....	70
5. Les activités de l'entreprise CEVITAL.....	76

6. Les objectifs de l'entreprise.....	76
II. La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL.....	76
1. Présentation de l'administration de personnel de l'entreprise CEVITAL.....	76
2. La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL.....	77
3. Les moyens de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL.....	78
4. La motivation des salariés de l'entreprise CEVITAL.....	79

Chapitre VI : Analyse et interprétation des données

1. Analyse et interprétation de la première hypothèse.....	85
2. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.....	97
3. Les résultats finaux.....	115

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction :

L'entreprise peut être considérée comme une société, elle est donc un espace favorable pour l'échange et le partage de relation et d'information qui se fait à l'aide de la mise en place d'un système de communication et plus précisément la communication interne.

La communication interne 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.

Pour que la communication soit réussie, elle utilise de différents moyens de communication qui permet le développement et la gestion de l'entreprise et qu'est présenté comme un moyen d'échange d'information entre les différents interlocuteurs individuels ou collectifs soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Une bonne stratégie de communication interne dans l'entreprise vient principalement pour répondre aux besoins de ses salariés en matière d'information en faisant sensibiliser son personnel ; renforcer l'esprit et la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles ; créer une relation 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, tous ces objectifs visent tout un groupe, car quand on parle de la communication on parle de groupe.

C'est dans ce contexte que nous avons élaboré une étude sur le thème « La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL afin d'aboutir à des résultats relatifs à l'objectif de notre recherche sur le terrain,

dans l'objectif de démontrer les outils de la communication interne et sa relation avec la motivation.

Pour éclairer notre objet d'étude, nous avons divisé notre travail en deux parties : Une partie théorique et une partie pratique.

Le premier chapitre est consacré à la présentation du cadre méthodologique de la recherche, ou on a développé les points suivants : les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisés, l'échantillon et les obstacles rencontrés.

La première partie est théorique qui se compose de trois chapitres : Le deuxième chapitre consiste à la présentation de la communication interne, ou on a développé les points suivants : historique de la communication interne, sa définition, sa place, son rôle, le processus de communication, ses théories avec ses modèles de communication, et sa stratégie.

Le troisième chapitre consiste à la communication interne et ses canaux, ou on a développé les points suivants : les moyens de communication interne « écrits, oraux, technologiques », ses types, ses circuits, ses réseaux, ses composantes, ses enjeux et les objectifs de la communication interne.

Le quatrième chapitre consiste à la présentation de la motivation et ses indicateurs, ou on a développé les points suivants : aperçu sur la motivation au travail, définition des concepts, ses caractéristiques, ses types, ses sources, ses formes, son objectif, ses théories et la relation entre la motivation et la communication interne.

Une partie pratique qui se compose de deux chapitres : le cinquième chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL, ce chapitre contient l'historique de l'entreprise, sa situation géographique, ses

activités et ses produits, sa structure organisationnelle, l'organigramme de la macro structure CEVITAL agro-industriel et l'organigramme de la direction des ressources humaines, les objectifs de l'entreprise, la communication au sein de l'entreprise CEVITAL, les moyens de communication utilisés au sein de l'entreprise et la motivation des salariés de l'entreprise CEVITAL.

Le sixième chapitre consiste à l'analyse et interprétation des données, qui contient l'analyse et interprétation de la première hypothèse, l'analyse et interprétation de la deuxième hypothèse, et les résultats finaux.

Et enfin nous avons élaboré une conclusion générale, la liste bibliographique et les annexes.

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons de choix du thème :

Notre thème de recherche repose sur la communication interne au sein de l'entreprise, notre choix repose sur les objectifs qui se résument comme suit :

- ✓ L'intérêt particulier que présente la communication interne au sein de l'entreprise.
- ✓ Acquérir de nouvelles connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement sur la communication interne.
- ✓ Découvrir le développement technologique et de nouvelle technique de communication.
- ✓ Élargir nos connaissances sur la communication interne.

2. Les objectifs de la recherche :

Il y a plusieurs objectifs que ce thème peut atteindre, mais nous envisageons principalement les objectifs suivants :

- ✓ Analyser et d'identifier l'importance de la communication dans le développement de l'entreprise.
- ✓ Déterminer la place de la communication interne dans la stratégie globale de l'entreprise.
- ✓ Déterminer les principaux facteurs qui contribuent à la motivation des salariés.
- ✓ Montrer le rôle qu'elle joue la communication interne dans la motivation des salariés.

3. Problématique

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité depuis les origines, l'homme a besoin de communiquer, pour cela il met des codes, des signes, et des langages pour véhiculer les messages, elle est considérée aujourd'hui comme un élément essentiel pour toutes relations sociales, elle permet d'établir un lien entre un émetteur et récepteur.

La communication occupe une place de plus en plus importante et cela est dû à son influence sur le rendement des travailleurs au sein de l'entreprise ; ainsi que sur le profil des entreprises.

La communication se divise en deux parties : la communication interne et externe, la première est destinée à l'ensemble des salariés, venant de la direction qui est une communication verticale, ou bien entre les mêmes catégories socioprofessionnelles qui est une communication horizontale, par contre la deuxième est destinée au mode extérieur de l'entreprise telle que les clients, les partenaires et même les concurrents de l'entreprise.

Selon *FANELLY* la communication interne se définit comme « une stratégie transversale au service de tous les autres, dans l'environnement complexe des entreprises, la communication est le lien, la croix de transmission indispensable qui va permettre la réalisation de leur stratégie ».¹

On trouve aussi *DOBIECKI Bernard* qui dit que « la communication interne désigne des opérations de communication mises en place par l'entreprise en direction des salariés, en vue de faire connaître ses grandes orientations ».²

¹ FANELLY Nguyen-Thanh, **la communication : une stratégie au service de l'entreprise**, édition economica, Paris, 1991, p33.

² DOBIECKI Bernard, **communication des entreprises et des organisations psychologie**, édition ELLIPSES, Paris, 2005, p158.

La communication interne : « comme processus de production, est destinée aux publics internes de l'entreprise », ¹ celle-ci consiste aussi à établir une ou plusieurs relations interpersonnelles entre salariés au sein de cette entreprise.

Les entreprises qui sont dans une situation instable, le rôle de facteur humain devient prépondérant dans le maintien des équilibre face aux mouvances de l'environnement, la nécessité de mobiliser, de motiver, d'informer et d'intégrer le personnel se fait pleinement sentir.

Aujourd'hui plus que jamais, la performance technico-économique et la création d'un avantage concurrentiel durable repose sur la mobilisation et la valorisation des ressource humaines, il est donc nécessaire que les personnelles puissent se reconnaître dans l'image de l'entreprise telle quelle est diffusée auprès du public, sous peine de perte d'adhésion, de déficit de l'institution, un effort soutenu de communication es la cohérence de l'image de l'entreprise.

En réalité l'image de l'entreprise n'est pas une simple description censée de rendre fidèlement ce que pense le personnel de son entreprise, et de multiples facette en interaction les unes avec les autre. C'est grâce à la communication que l'entreprise peut faire adhérer son personnel aux objectifs de l'entreprise, la sensibilisation, leur implication au travail et de transmettre les informations à accompagner le changement. Pour y parvenir l'entreprise doit mettre en place une stratégie de communication qui est « un ensemble des décisions interdépendantes portant sur les objectifs et les cibles à atteindre, les messages à transmettre et les moyennes à diffuser ». Cela lui permet de faciliter les taches, établir une identité d'entreprise, acquérir les compétences, etc. Donc la communication interne peut expliquer par l'ensemble des actions menées par

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, **La communication interne de l'entreprise**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2000, p9.

l'entreprise destinées à ses différents publics, afin de promouvoir son but et son image afin assurer une bonne compréhension de son environnement professionnel.

Une stratégie de communication interne permet de rapprocher les dirigeants et salariés pour une meilleure écoute bilatérale et de répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information, donc un manager de l'entreprise doit obéir à un plan de communication et doit tenir les salariés au courant de tout ce qui se passe à l'intérieure de son entreprise, cela nous permet de dire :les salariés vont se sentir valorisés à leurs entreprise qui va les pousser à la participation de prise de décision au sein de l'entreprise et défendre leur entreprise en cas d'une crise, cela donne un sentiment d'appartenance aux salariés, aide dans la création de culture de l'entreprise. La mise en place de cette stratégie doit répondre aux besoins de l'entreprise et des salariés pour assurer un bon climat social au travail,

La communication de l'entreprise se devise en un échange des informations à l'intérieure de l'entreprise qu'est la communication interne (idéalement tout ce qui concourt à mobilisé le personnel de l'entreprise, en jouant à la fois sur le rationnel, salaire, avantages sociaux et sur l'effectif, sentiment d'appartenance)¹ et entre l'entreprise et son environnement qu'est communication externe.

¹WESTPHALEN, Marie-Hélène, **Communicator**, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, p77.

Notre problématique vise à déterminer le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise, pour réaliser notre démarche nous posons deux questions suivantes :

1-quels sont les canaux (moyens) de la communication interne au sein de l'entreprise ?

2-Est-ce que la stratégie de la communication interne contribue à la motivation des salariés dans l'entreprise ?

4. Les hypothèses :

Selon *Maurice Angers*, « l'hypothèse est une réponse supposée à sa question de recherche. Elle peut se définir souvent en trois caractéristiques : énoncer, prédiction et outil de vérification empirique »¹

Afin de répondre à notre problématique, nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

1. les canaux de la communication interne sont multiples dans l'entreprise (affichage, réunion...)
2. la stratégie de communication interne contribue à la motivation des salariés au sein de l'entreprise.

¹ MAURICE Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, casbah, Alger, 1997, p102.

5. Définitions des concepts :

5.1. La communication interne :

Étymologiquement : « la communication vient du mot *communicare*, mettre en commun, être en relation ».

Le sociologue américain *Charles Cooley* donne la définition suivante de la communication : « la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de la maintenir dans le temps »¹

La communication « c'est la transmission d'une information d'un émetteur à un récepteur. L'information et la cybernétique ont permis de préciser la notion de système, celui-ci est généralement composé d'un émetteur, d'un code, d'un canal, d'un décodeur enfin d'un récepteur ou destinataire ».² Généralement elle se divise en deux types (**interne** et **externe**).

La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Chacune a ses habitudes : du tutoiement systématique au « Monsieur, Madame » de rigueur ; de la politique des portes ouvertes aux bilans clos ; des dialogues informels aux réunions périodiques...et ses outils : journal, radio interne, réseau téléphonique d'informations, boîtes à aidées, tableau d'affichage, montages audiovisuels ».³

La communication interne est un outil de gestion stratégique des entreprises, indispensable dans les sociétés modernes .elle est l'aboutissement actuel de l'évolution des mentalités et des comportements qui s'est caractérisée

¹ FANELLY Nguyen-Thanh, op. cit, p24.

² GRAWITZ Madeline, **Lexique des sciences social**, 8^{ème} édition, DALLOZ , Paris, 2004, p73.

³ WESTPHALEN Marie-Hélène, **Communicator : Le guide de la communication d'entreprise**, 3^{ème} édition, DUNOD , Paris,2001, p63.

par le passage des conceptions tayloristes aux conceptions modernes basée sur le développement de l'homme.¹

Définition opérationnelle :

La communication interne est un ensemble des faits « gestes, codes, signes, messages » entre deux ou plusieurs employés, ils se produisent à l'intérieur de l'entreprise.

5.2. Canaux de communication :

« Les canaux ou supports de communication sont les outils qui permettent la diffusion d'information. Ils servent d'intermédiaire pour que l'émetteur puisse exprimer et communiquer son message au récepteur. Les moyens peuvent être oraux, gestuels, et matériels »².

5.3. La stratégie de communication :

Une stratégie de communication est un ensemble, de choix, et les décisions visant à définir les objectifs d'un investissement en communication, le budget permettant cet investissement, les canaux devant drainer les messages communicants selon les cibles à toucher et la répartition de l'effort de communication par message et par canal.³

Les stratégies de communication sont des formes de médiation et de communication effectivement mise en œuvre par les sujets de la communication dans leur dimension institutionnelle d'acteur sociaux appartenant à des logiques institutionnelles. Elles mettent en œuvre dans l'espace de la communication

¹ WESTPHALEN Marie-Hélène, op.cit, p7.

² <https://www.hrimag.com/Les-canaux-de-communication-de-transaction-et-de-distribution-ce-qu-il-faut>

³ JEAN Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2008, p210.

méditée, les représentations et les formes symboliques dont sont porteurs les sujet de la communication, grâce à ces stratégie de communication exercent les activités et mettent en œuvre les projets dans ce soutien leurs dimension institutionnelle.¹

Définition opérationnelle :

Est un mécanisme de décisions interdépendantes portant sur les objectifs et les cibles à atteindre.

5.4. La motivation :

La motivation « désigne une hypothétique force intra-individuelle, qui peut avoir des déterminants interne et ou externe multiple, et qui permet d'expliqué la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action ».²

Selon *Patric Roussel* : « la motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectif et de la charge de travail »³

Définition opérationnelle :

La motivation est un mécanisme ou un processus qui pousse l'individu à donner le meilleur de lui-même.

6. La méthode et la technique utilisée :**a. La méthode :**

¹ BERNARD Lamizet AHMED Silem **Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication**, édition ELLIPSES, France, 1997, p365.

² FENOUILLET Fabien, **Les théories de la motivation**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2016, p09.

³ ROUSSEL Patric, **Rémunération, motivation et satisfaction au travail**, édition economica, Paris, 1996, p74.

Chaque recherche scientifique exige une démarche méthodologique à suivre et qui guide le chercheur vers la réalisation de ses objectifs auxquels il est destiné. Le choix de la méthode n'est pas spontané, mais il est déterminé par rapport à la nature de notre sujet d'étude et nos objectifs de recherche, et ainsi les moyens disponibles pour la réalisation de notre thème en effet, « il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche différent selon les thèmes étudiés ».¹

Donc, pour réaliser notre recherche sur le terrain l'utilisation de la méthode quantitative est la plus adéquate au thème de recherche. En science humaine, les méthodes quantitatives ont pour point commun de faire appel à des données chiffrées. On peut la définir comme : « ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes ».²

Aussi elle est défini comme : « les mesures qui peuvent être ordinales genre plus grand ou plus petit que, ou numérique avec l'usage de calcul ».³

b. La technique :

Il existe plusieurs formes dans la collecte des informations, pour la réalisation de notre recherche, on a opté a la technique du questionnaire qui est : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un

¹ RAYMOND Boudon, **les méthodes en sociologie**, 11^{ème} édition PUF, Paris, 1998, p31.

² GRAWITZ Madeleine, op.cit, p73.

³ RAYMOND Boudon, op.cit, p31.

prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées ». ¹

Notre questionnaire est composé de trois axes :

Axe 01 : relatif aux données personnelles.

Axe 02 : relatif aux moyens de la communication interne au sein de l'entreprise.

Axe 03 : relatif à la relation de la communication interne avec la motivation au sein de l'entreprise.

7. La population d'étude et l'échantillonnage :

a. La population d'étude :

Une population d'étude est : « un ensemble de tous individus qui ont les caractéristiques qui corresponde aux objectifs de la recherche ». ²

Notre population est constituée par l'ensemble des salariés de l'entreprise CEVITAL qui emploie un nombre important des salariés qui dépasse actuellement 3655 employés, cependant on a opté pour l'identification d'une population d'étude (échantillon) qui représentera toute la population mère et qui va répondre aux exigences de la recherche qui est composée de 120 salariés qui représente 3.28% de la population d'étude.

b. L'échantillon :

« Un échantillon est un sous ensemble de la population étudiée, prélevé de façon à conserver les caractéristiques principales de celle-ci. Plus généralement, il s'agit d'un modèle réduit de la population étudiée ». ¹

¹ GRAWITZ Madeleine, op. cit, p105.

² MAURICE Angers, op.cit. p09.

Selon MAURICE Angers : « l'échantillonnage c'est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »

Notre échantillon est constitué des salariés de l'entreprise SPA CEVITAL qui représente un effectif de 3655 ouvriers, nous avons distribué 120 éléments, mais lors de la récupération de ce dernier, on a pu malheureusement récupérer que 90 questionnaires.

Dans notre recherche nous avons choisi l'échantillonnage non probabiliste « la probabilité qu'un élément d'une population donnée soit choisi n'est pas connue et il est impossible de savoir si chacun avait au départ une égalité ou non d'être sélectionné pour faire partie de l'échantillon. Si l'échantillon ainsi constitué peut être représentatif, son degré représentatif ne peut toutefois pas être évalué ».²

La technique de l'échantillonnage accidentel « est un échantillonnage non probabilistes, c'est un « prélèvement d'un échantillon de la population de recherche a la convenance du chercheur »³ et notre choix est imposé suite à l'absence de la liste des salariés pour effectuer un échantillonnage probabiliste.

¹ ALAIN Gélédan, JANINE Brémond, **Dictionnaire économique et social**, HATIER, Paris, 1997, P151.

² MAURICE Angers, op.cit., p229.

³ Ibid, p236.

8. Les difficultés rencontrées :

On a rencontré quelques obstacles durant notre recherche sur le terrain par rapport à notre sujet d'étude :

- Les obstacles liés aux contacts avec les salariés.
- Le manque d'expérience sur le terrain.
- Des retards dans la récupération des questionnaires.
- Le refus de quelques éléments de répondre à quelques questions.
- La perte d'un nombre de questionnaire.

Partie théorique

Chapitre II

Présentation de la communication interne

II. Présentation de la communication interne**1 . Historique de la communication interne :**

Les premiers termes de la communication interne sont en relation étroite avec l'apparition des journaux d'organisation. Son émergence remonte à des années après la guerre même si les journaux d'entreprise existaient depuis plus d'un siècle et la création des comités d'entreprise, « le chef d'entreprise est tenu d'informer périodiquement le comité d'entreprise sur la situation de l'entreprise » est la création de L'UJEF(union des journalistes d'entreprise de France) en 1947.¹

Dans les premiers pas de la communication sont avec l'avènement de l'ère industrielle avec les besoins de transmission des informations et des consignes à leurs.

En 1980 apparaissent les premiers journaux internes et l'identification de communication comme fonction à part entière, environ un siècle après l'avènement des premiers agences de conseil et d'audit et les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leur apparition avec l'autonomie 1996 ou les entreprises françaises s'entreprennent dans l'intranet.²

2 . Définition de la communication interne :

Chaque entreprise met en place une communication interne pour faire connaître ses grandes orientations pour son personnel.

La communication interne « recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de

¹ DETTRIE philippe et BROYE Cathereine, **La communication interne au service du management**, 2^{ème} édition, liaison, 2001, p39.

² Ibid., p39.

l'information au sein de l'entreprise, réunion, note de service, journal d'entreprise, information audiovisuelle sur l'entreprise diffusées au personnel. »¹

La communication interne de l'entreprise : Pour Francis Balle « la communication interne est l'action qui consiste en l'échange de message à l'intérieur de l'entreprise, par le biais du face à face ou bien à distance, avec ou sans secours d'un media »²

3 . La place de la communication interne :

La communication interne dépend étroitement de la communication externe. Elle est l'une des composantes du système globale d'organisation des flux d'information et les échanges. Les cibles de la communication interne sont l'ensemble des personnes qui contribuent en interne à l'activité de l'organisation (personnel, salariés, stagiaire).³

4 . Le rôle de la communication interne :

Elle accompagne le projet socio-économique de l'organisation, elle en présente les objectifs, en explique les modalités au personnel par des supports d'information adaptés mais elle doit aussi :

- a) Apporter un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue. Elle les aide à concevoir et mettre en œuvre des plans de communication et leur propose des outils.
- b) élaborer la politique d'information interne et pilote a la réalisation. Elle conçoit et met en œuvre le schéma directeur de l'information interne et de la politique éditoriale. Elle fait circuler l'information.

¹ PIERRE N'gahane, DERONGE Jules et autres, **Dictionnaire de gestion**, édition ARMAND Colin, Paris, 1996, p45.

² FRANCIS Balle, **Dictionnaire des medias**, Larousse-Bordas, Paris, p50-51.

³ BIZOT Eric et MARIE Hélène, **La communication**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2012, p05.

c) développer une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évaluer la culture commune.¹

5 . Le processus de la communication :

Le processus de la communication correspond les éléments suivants :

-Émetteur : L'émetteur conçoit l'idée de transmettre a quelqu'un d'autre une intention au en information, il représente la source, un organisme producteur du message en direction du récepteur.

-Codage : L'émetteur encode d'idée ; il la transforme en un langage compose de symboles, de signes ou de mots, les symboles doivent être choisis pour leurs pertinence et leurs capacité de transmettre adéquatement l'idée initiale.²

L'encodage est influencé par l'habilité, d'expérience, les connaissances et le rôle organisationnel de l'émetteur.

Le message est le résultat de l'encodage, le contenu de l'information est exprimé sous la forme de message verbal et non verbal.

-Le message : l'information sélectionnée est codé par un émetteur (véhiculé par un support et transmis à un canal) destiné à un récepteur susceptible de la décoder, le contenu de l'information est exprimé sous la forme de message verbal et non verbal.

-Le canal : Le message emprunte le canal choisis pour sa diffusion. Le canal est le moyen de transmission du message. Les organisations fournissent l'information aux employés à travers différents types de canaux comme la réunion, les appels téléphoniques, les notes de services.la richesse du canal correspondent à sa capacité de transmettre le véritable contenu du message au

¹ BIZOT Eric et MARIE Hhélène, op. cit, p05.

² SHIMON Dolan, **Psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2^{ème} édition, Gaetan Morin éditeur, Canada,2002,p153.

récepteur. Ainsi, plus le canal choisi pour transmettre le message est riche, plus il est probable qu'il transmettra le contenu du message.

-Le récepteur : le récepteur est la personne ou le groupe (destinataire du signal ou de l'information) à qui le message est destiné et susceptible d'être décodé.

-Le décodage : la phase du décodage est essentielle, car c'est à ce moment que la communication prend un sens. Si le récepteur ne comprend pas le message, toute la communication aura été inutile. Encore une fois, l'aptitude, la communication, le système socioculturel du récepteur entrent en jeu au moment de l'interprétation du message.¹

-Le bruit : on définit le bruit comme tout facteur pouvant déformer la signification du message. En milieu du travail, les interférences peuvent être nombreuses, telles que les caractéristiques individuelles, les moyens de transmission du message, la composition de l'équipe et sa stratification hiérarchique.

-La rétroaction : Le destinataire a reçu le message et lui attribué une signification lui permettant de l'utiliser.

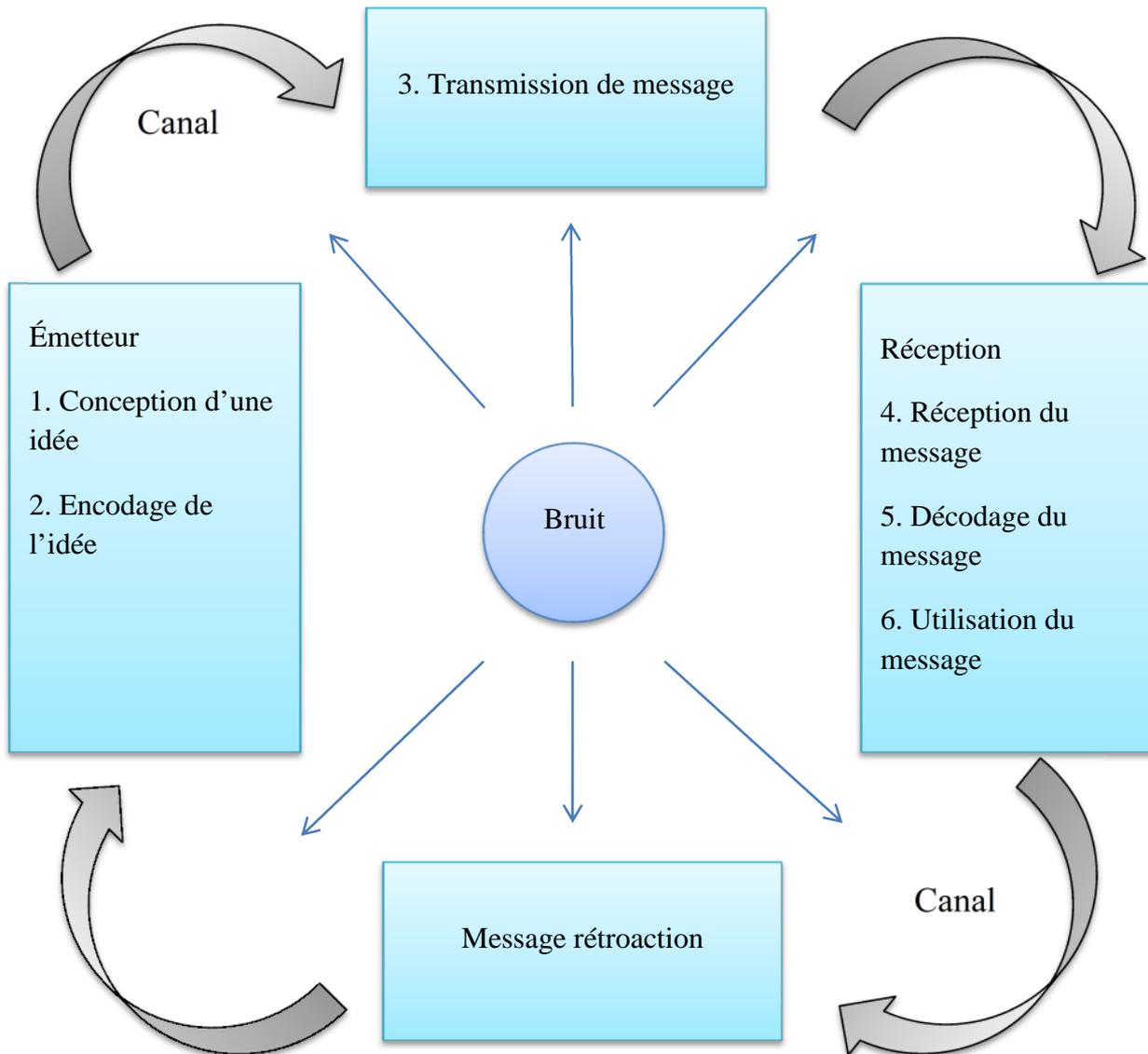
Le cycle peut maintenant être complété par la réaction du destinataire. En effet, il ne peut pas y avoir de communication véritable si le récepteur ne communique pas à l'émetteur sa compréhension du message par le biais de la rétroaction, le récepteur montre qu'il a interprété le message conformément ou non aux intentions de l'émetteur.

La rétroaction permet donc de réduire les erreurs de compréhension et d'interprétation que le bruit aurait favorisées. Ainsi, grâce à la rétroaction, la boucle de communication bidirectionnelle est complétée.²

¹ SHIMON Dolan, op.cit,p53.

² Ibid., p154.

Figure N° 01: Le processus de la communication :



Source : SHIMON Dolan , *psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2^{ème} édition, Gaetan Morin éditeur, Canada, 2002, p154.

6 . Les théories de la communication :

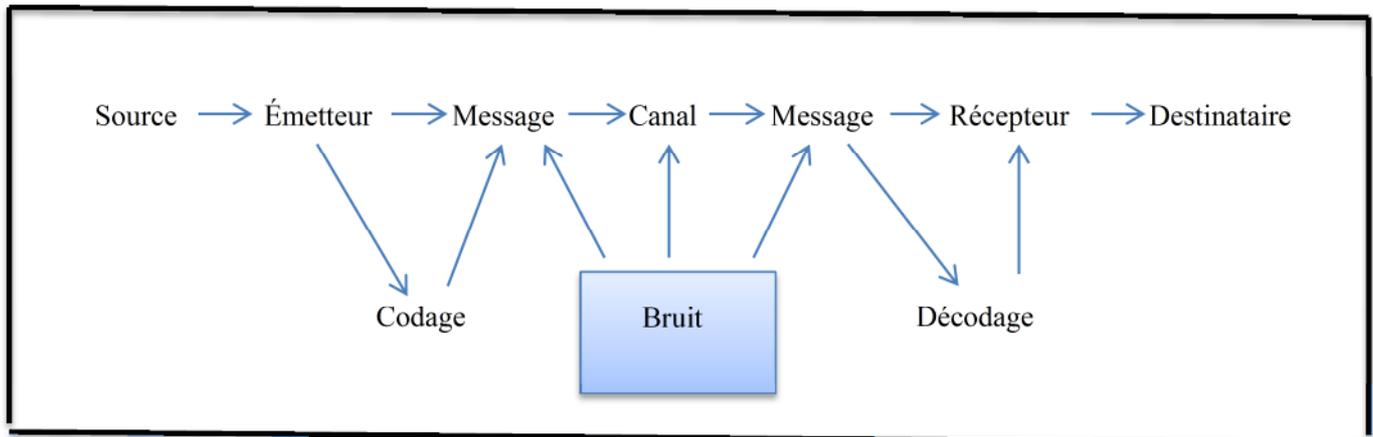
6.1. Le model de Shannon et Weaver :

Shannon propose un schéma du système générale de la communication, le problème de communication est, selon lui de reproduire a un point donné de manière exacte ou approximative, un message sélectionné a un autre point.

Les mathématiciens Shannon et Weaver ont proposé le premier modèle de communication a l'occasion des travaux réalisés sur la transmission des informations à travers les lignes téléphoniques, en 1948, ils proposent un model linéaire qui repose sur une chaine d'éléments : la source d'information, limiteur qui transforme le signal a un code, le canal de transmission, le récepteur qui décode les signaux, et le destinataire au message, des perturbations appelés« bruits » peuvent parasiter la transmission de message et provoque une perte d'information.¹

¹ ÉRIC Bizot MARIE-Hélène CHinisanas, JEAN Piau, **La communication**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2012, p 05.

Figure N°02 : Le modèle de « Shannon et Weaver »



Source : Éric Bizot, MARIE-Hélène Chimisanas, JEAN Piau, **la communication**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012, p289.

6.2. Le modèle de Jakobson :

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

Le **message** suppose un codage et un décodage, selon un **code** partagé par **émetteur** et **destinataire**.

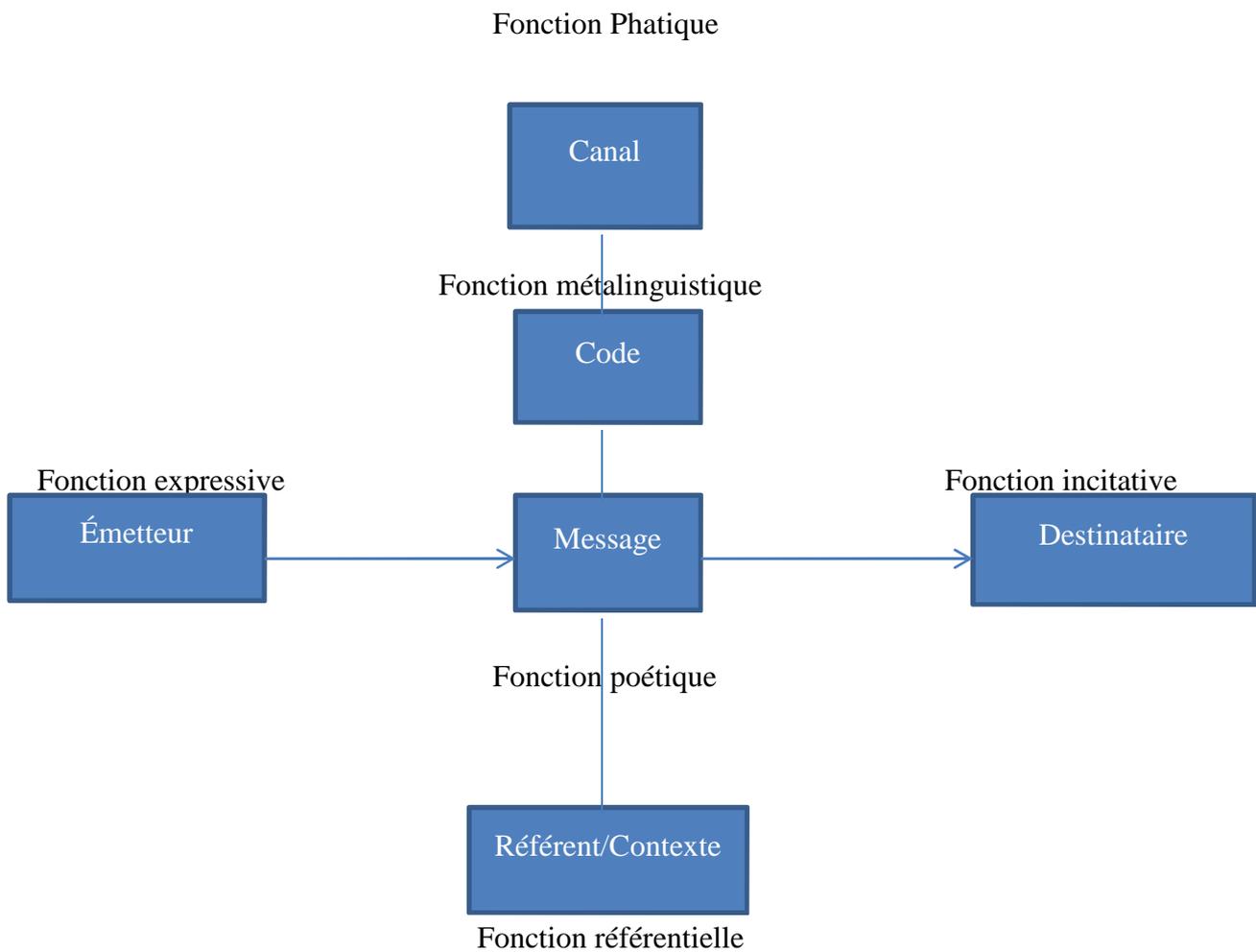
Le **canal**, ou contacte, est la liaison physique et psychologique entre l'émetteur et le récepteur. Le **diffèrent**, ou contexte, est l'ensemble des conditions sociales et culturels qui président à l'échange entre émetteur et destinataire.

Jakobson fait correspondre six fonctions :

- ✓ **Fonction référentielle** : consiste à donner des indications sur un état des choses décrit, ou à tout le moins, évoqué dans le message ;
- ✓ **Fonction expressive** : consiste pour l'émetteur à exprimer une intension, des idées, des émotions... ;
- ✓ **Fonction conative** : consiste à provoquer de la part de l'émetteur une réaction chez le destinataire ;
- ✓ **Fonction phatique** : relative au canal, elle cherche à provoquer ou à maintenir le contact, en évitant que la communication ne se dégrade, que ce soit pour des raisons physique ou psychologique ;
- ✓ **Fonction poétique** : centrée sur le message lui-même, elle se rapporte à tous les effets formels qui sont donnés au message pour lui donner une valeur expressive propre. Dominante en littérature, elle n'en effectue par moins toute forme de communication ;
- ✓ **Fonction métalinguistique** : c'est elle qui va permettre aux deux interlocuteurs de vérifier qu'ils maîtrisent et partagent bien le même code. Elle consiste donc à utiliser un langage pour expliquer un autre langage.¹

¹ RIOM Aude, THIERRY Libaert , **Toute la fonction communication**, DUNOD, Paris, 2010. p9-10-11.

Figure : N° 03 : Le modèle de « Jakobson » :



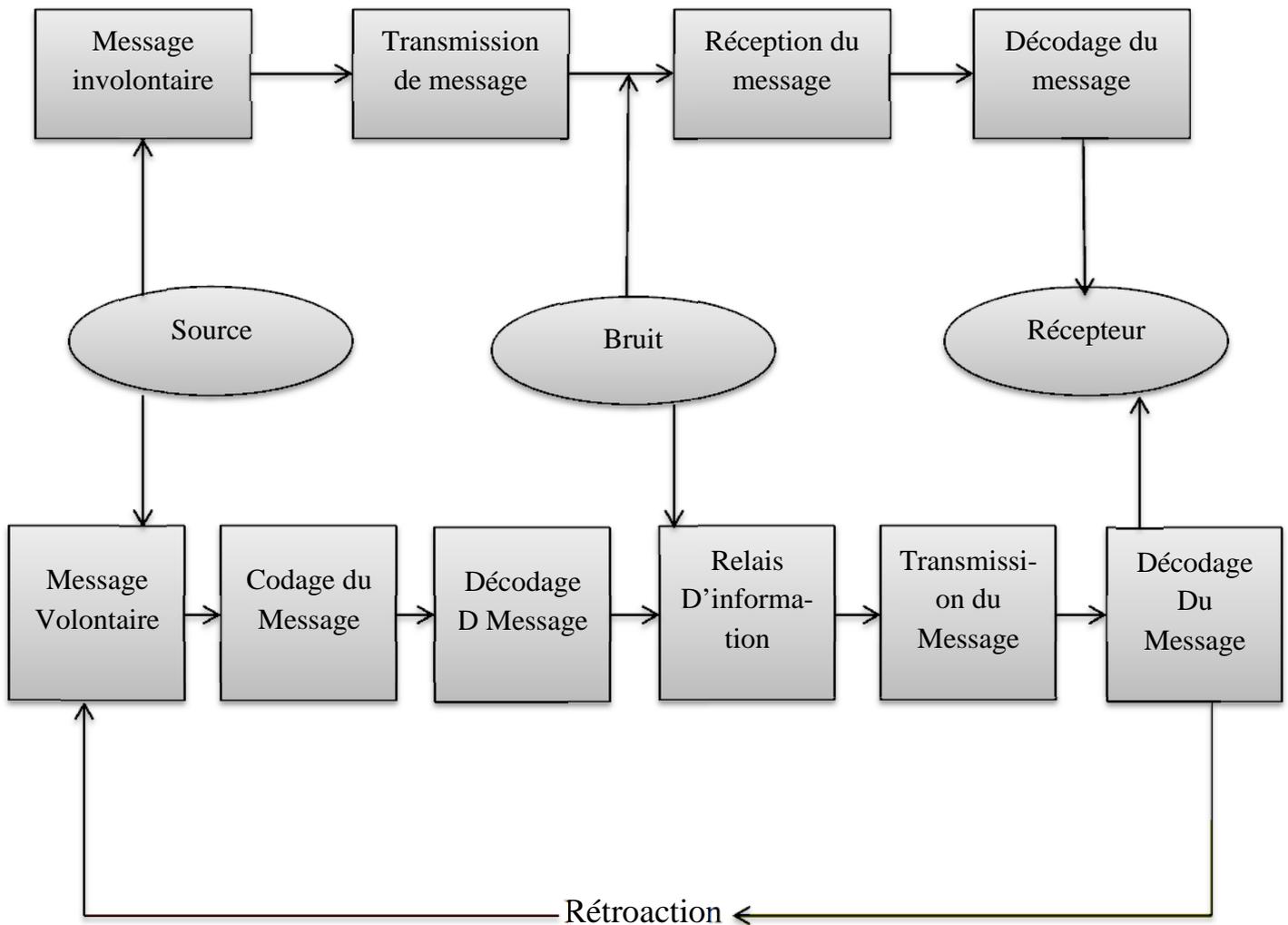
Source : AUDE Riom, THIERRY Libaert , *Toute la fonction communication*, Dunod, Paris, 2010, p10.

6.3. Le modèle de Lasswell :

Le modèle de communication élaboré par Lasswell en (1948) est appelé modèle de 5W (who say what to whom through which channel with what effect) est souvent utilisé comme fondement à la formulation d'un modèle globale intégrateur tenant compte des apports théoriques des différentes écoles. Ce modèle doit intégrer l'idée de communication involontaire que l'émetteur, c'est-à-dire le responsable de la communication interne, se doit de réduire le plus possible. Il permet ensuite de développer certaines réflexions sur les variables le composant : la source ou émetteur, le récepteur et les supports de communication. Il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une entreprise se développe dans un environnement où sont présentes toutes sortes de communications, de message d'information de nature diverse (personnelle, sociale, professionnelle et commerciale...)¹

¹ DECAUDIN Jean-Marc, **La communication interne « stratégies et techniques »**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2009, p60.

Figure N°04 : Le modèle de communication « Lasswell » :



Source : DECAUDIN Jean-Marc, *la communication interne « stratégie et techniques »*, 2^{ème} édition, Dunod, 2009, p61.

6.4. Le modèle linguistique Hymes :

Hymes s'est intéressé aux composantes de la situation de communication et a proposé un modèle(SPEAKING) qui comprend huit éléments : cadre, identité des participants, intentions, ton, canaux et codes, normes et genre.

Settings : la situation englobe le cadre (moment et lieu de l'échange, disposition matérielle) et la scène (cadre culturel et psychologique de l'échange).

Participants : les participants sont l'émetteur, le destinataire mais aussi les individus présents qui influent sur l'interaction.

Ends : les finalités désignent les intentions de l'émetteur et les résultats effectifs de l'interaction.

Acts : les actes regroupent le contenu et la forme de message.

Keys : et ton rend compte de l'accent et la manière dont l'acte est accompli.

Instrumentalités : les instruments regroupent les canaux(les moyens de transmission de la parole) et les formes de la parole(le code).

Normes : les normes interviennent au niveau de l'interaction (respecter son tour de parole) et de l'interprétation (références culturelles des participants).

Gender : le genre désigne la catégorie à laquelle appartient la communication (référence, conversation, échange professionnel).¹

7. La stratégie de la communication interne :

Chaque entreprise a une stratégie de la communication interne :

7.1 La plate-forme de la communication interne :

La communication interne est lourd investissement, qui demande du temps des compétences et des moyens. Elle s'adresse à un publique de plus en plus averti, son niveau d'exigence, ses aspirations ont évolués. Il a besoin d'être

¹ ÉRIC Bizot, MARIE Hélène Chimisanas, JEAN Piau, op.cit, p290-291.

séduit et convaincu. En outre, le programme de communication interne devra être proportionné aux ressources dont on dispose.¹

7.1.1. L'attribution des responsabilités :

✓ Les missions du responsable de la communication interne :

Le responsable de la communication interne est, en bonne logique, chargé de conception et de la mise en œuvre de la politique de la communication interne de l'entreprise.

- Il définit la stratégie de la communication interne et assure la mise en œuvre.
- Il conçoit les différents supports d'informations et assiste la direction générale et les autres départements dans la communication de leurs projets.

Le responsable de la communication interne doit désormais posséder une triple compétence : en information, en communication et en ressources humaines.

Responsable des systèmes d'information, animateur des relations humaines, conseillé en management, il joue un rôle majeur au sein de l'entreprise.²

Le but ultime de cette fonction est la motivation du personnel. Le responsable se doit informer les salariés sur l'entreprise (communication descendante) et d'autre part, informer la direction des attentes des salariés (communication ascendante) et enfin, favoriser la connaissance mutuelle de ces derniers (communication latérale).

✓ Le service de communication interne :

Ce service est composé d'un responsable et des hommes secondent. La répartition des tâches peut obéir à la structure hiérarchique classique (le chef de service délègue à ses assistants) ou à une logique plus opérationnelle (until se

¹ MOUANDJO Pierre, **Théories et pratiques de la communication**, édition l'harmattan, Paris, 2010, p326.

² Ibid, p326.

charge de conception des supports écrits, tel autre de l'organisation des manifestations, un troisième des relations avec les instances dirigeantes).¹

7.1.2. La conception des messages :

Communiquer c'est bien sûr, libérer l'information, mais c'est aussi la sélectionner.

✓ Priorité à l'information interne :

Pour construire une image cohérente, les messages diffusés à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise doivent être en phase. Toute opération de communication externe doit être précédée puis suivie d'une campagne de communication interne : c'est plus prudent, plus efficace, plus habile, et c'est nouer des rapports de complicité.

✓ Une information sélective :

Les destinataires de l'information disposent de peu de temps : ils s'écouteront que ce qui les intéresse. Une bonne information est donc.²

- **Rapide** : il faut maîtriser le processus de l'information que prendre le risque que les rumeurs ne précèdent.
- **Simple** : facile d'accès. Éviter les vocabulaires spécialisés.
- **Intéressante** : explique une décision, donner les clés d'une nouvelle technique...
- **Sélective** : les faits essentiels, pas tous les faits : surinformation peut conduire à la mal information.

¹ MOUANDJO Pierre, op.cit, p327.

² Ibid, p327.

✓ Le choix des instruments :

Le choix des vecteurs de communication se révèle plus ou moins adapté au contenu de message, au profil des destinataires(en quantité et en qualité) et a l'impact recherché.

✓ Le choix d'un mode de communication :

L'entreprise qui veut faire diffuser un message a le choix entre trois modes de transmission : écrit, oral, et audiovisuel.¹

7.2. La mise en place d'une politique de communication interne :**7.2.1. La démarche :**

Certains critères seront déterminant dans la réussite e la politique de la communication demandée par l'entreprise : la volante de se refléter un budget, la clarté, la rapidité et l'anticipation permettant d'éviter les bruits et les rumeurs, le long terme ; l'écoute et l'échange, la ténacité...²

7.2.2. Les acteurs :

Les acteurs de la communication interne sont :

- **Le responsable de la communication interne :** il est indispensable que sa fonction soit reconnue dans l'entreprise.
- **Les cadres hiérarchiques :** ils sont un relais dans la communication descendante que dans la communication ascendante.³
- **L'ensemble des employés :** leurs besoins doivent être pris en compte pour adapter la communication qui leur est destinée.

¹ MOUANDJO Pierre , op.cit, p327.

² Ibid, p328.

³ Ibid, p329.

7.2.3. Les étapes de la mise en œuvre :

- Répertorier les raisons de la politique de communication (changement de direction, forte croissance, évolution technique...).
- Inventorier les moyens existants.
- Repérer les besoins (créer les contacts, améliorer les échanges, développer la crédibilité...).

7.3. Le plan de communication interne :**7.3.1. Les caractéristiques du plan de communication interne :****✓ Une dose de professionnalisme :**

Le plan de communication interne ne se construit pas à la hâte. Il est construit à partir de la stratégie et de l'état de l'entreprise, de son présent et de son avenir. Il est un moyen de gérer la complexité qui caractérise la communication ; l'établissement d'un plan de communication interne affirme son ambition : il lui donne un statut, une place à côté des autres plans.¹

✓ Ressemblances avec le plan marketing :

Il existe pourtant une limite à ces ressemblances qui résident dans le statut supposé de l'entreprise.

Le plan de communication interne part par conséquent, les objectifs de l'entreprise combinés aux besoins des salariés et conduit à sa mise en œuvre.²

7.3.2. La mise en œuvre du plan de la communication interne :

La mise en œuvre du plan de la communication interne fait apparaître quatre étapes :

- La séquence des actions qui sont regroupées par grandes phases.

¹ MOUANDJO Pierre, op.cit, p329.

² Ibid, p330.

- La responsabilité des actions qui identifie les pilotes de l'action.
- Le calendrier des actions qui est établi et distingue les actions établies et les actions ponctuelles.
- Le budget des opérations.
- Le plan de communication prévoit aussi le suivi de l'action. L'évaluation du plan de communication permet une analyse de l'utilisation et de l'efficacité de l'action ; elle permet de s'assurer que les objectifs sont réalisables et bien définis et que les actions mise en œuvre leur correspondant.
- La stratégie de communication interne étant présentée, il revient de passer à présent à l'audit interne.
- Toute stratégie mérite d'être planifiée et surtout de subir la phase d'évaluation pour mesurer ses résultats par rapport aux objectifs définis préalablement.¹

¹ MOUANDJO Pierre, op.cit, p331.

Chapitre III

La communication interne de l'entreprise et ses canaux

III. La communication interne de l'entreprise et ses canaux

1 .Les moyens de la communication interne :

1.1. Les moyens écrits :

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de la réussite.

❖ Le journal d'entreprise :

Le journal d'entreprise constitue l'élément major de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle. Il est conçu prioritairement comme un vecteur d'informations vers les salariés, le journal d'entreprise permet en outre une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel outil et contrôlable.¹

❖ Les outils traditionnels :

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

❖ Les notes flash :

Située entre la note de service et le journal d'entreprise, la note flash, appelée également flash d'informations, est un support écrit visant à informer le personnel d'une manière rapide et brève.

Le premier objectif est la rapidité, il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un évènement qui vient de se dérouler très prochainement.

Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un évènement qui les concerne, dans le second d'éviter les fuites d'information non contrôlées à l'externe.²

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, op.cit, p32.

² Ibid, p44.

❖ La revue de presse :

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

Il se décompose en un objectif d'information et de mobilisation. Le premier but recherché est celui d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique. Ceci permet de renforcer l'impact des opérations externes en le prolongent en interne tout en évitant la critique des salariés mécontents d'apprendre par l'externe une information les concernant.¹

❖ La note de service :

La note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille y ont recours. Elle poursuit le même type d'objectif et entraîne généralement les mêmes réactions.

La note est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement est un instrument d'information descendante²

❖ La documentation :

Elle constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut être communiquée de trois manières aux salariés : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salarié.³

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, op. cit, p45.

² Ibid,p47.

³ Ibid,p48.

❖ Panneau d'affichage :

Parent pauvre de la communication interne, l'affichage est souvent réduite au minimum indispensable de la législation social relative au droit d'expression des salarier et a l'affichage des délibérations des instances représentatives .bien gère, l'outil présente de nombreux avantages.

Le panneau est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salarier d'une entreprise, sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire.¹

❖ La boîte à idées :

Matérialisée par une boîte dans laquelle les salarier peuvent introduire leurs suggestions ou interrogation, la boîte a idée constitue une des techniques les plus anciennes, les plus souples et moins onéreuses de communication ascendante, elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq il peut être multiple.

Le plus usuel consisté de manière anonyme toutes suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise, la direction espère ainsi éviter deux accueils : celui du filtre de l'encadrement et celui des craintes individuelles de propositions que permet de franchir l'anonymat de la boîte a idée²

1.2. Les supports technologiques :

L'évolution actuelle de la communication interne se caractérise par deux éléments : d'abord une demande de « sens » émise par les salarier sur leur travail qui incite la direction à développer de nouveaux outils, et d'autre par

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, op. cit, p51.

² Ibid, p52.

l'utilisation qui se généralise des nouvelles technologies de la communication au service de dialogue dans l'entreprise.¹

❖ **Le journal électronique :**

Il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéotex dont les messages se déroulent sur les moniteurs de télévision.

Il s'agit de délivrer des informations brèves puisque chaque page écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase.²

❖ **L'agence d'information :**

Claqué sur l'exemple d'agence de presse, agence d'information interne, elle possède de la nécessité d'améliorer la rapidité de diffusion des informations et de coordonner celle-ci autour de certains axes, de fait elle participe autant d'une politique d'information et de cohésion.³

❖ **La communication électronique :**

Les communications électroniques sont définies comme l'ensemble des informations diffusables informatiquement. Elles comprennent : les formules intranet : banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs intranet la possibilité d'échange et de dialogue.⁴

1. 3. Les moyens oraux :

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles.

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, op. cit, p 54.

² Ibid, p54.

³ Ibid, p55.

⁴ Ibid, p57.

Cette tendance s'explique par une saturation de l'écrit, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite. Qu'elles soient matérielles ou virtuelle. Or, si l'écrit répond parfaitement à cette demande d'information, il ne peut pallier les exigences de cohésion sociale, d'identité culturelle, de motivation.¹

❖ **La communication de proximité :**

Elle est constitué par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié.

Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct mais également par le top management de l'entreprise dans la cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain.²

❖ **La présence sur le terrain :**

La relation de travail est souvent devenue une activité rituelle composée de quelques codes, signes et habitudes, la recherche d'information et de sens s'accompagne également d'une quête de relations humaines basées sur le respect et la valorisation de soi. De fait, la présence sur le terrain s'appréhende comme un management proche de l'action. Elle favorise l'expression, le débat, la cohésion, la motivation.³

❖ **Le rôle de l'encadrement :**

Il est parfois souligné que la communication interne ne nécessiterait pas de support spécifique si l'encadrement effectuait convenablement sa tâche.

¹ D'AIMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, op. cit, p61.

² Ibid, p62.

³ Ibid, p62.

Un cadre non communiquant démentirait aussi tôt pour son service, les discours d'ouvertures et de dialogue de l'entreprise. Il doit donc être sensibilisé à l'importance de la communication dans l'entreprise par une formation adaptée, voir par l'appréciation de ses propres résultats par une nouvelle rubrique « dialogue et échange interne ».

C'est dans le prisme de l'attitude de l'encadrement, de sa capacité de communication, de sa politique de diffusion ou de rétention d'information que la salarié juge le management globale. Ici également la charge de travail des cadres limite singulièrement le temps disponible au dialogue.¹

❖ **La gestion des réunions :**

Première outil de communication interne, pratiqué par la quasi-totalité des entreprises, la réunion est l'outil le plus utilisé tout en étant le plus critiqué. Il est constatée qu'un cadre passe plus de la moitié de son temps de travail en réunion, et cette part peut s'accroître considérablement selon le type d'activité et la place du cadre dans l'organigramme de l'entreprise.²

❖ **Les réunions de service :**

Même si elles ne sont pas, stricto sensu, des outils de communication interne puisque leur finalité première réside dans l'échange d'informations techniques en vue d'un objectif d'atteindre des résultats, les réunions de service restent un outil essentielle de communication, ne serait-ce qu'eu égal à leur importance quotidienne.³

❖ **Les réunions interservices :**

Les réunions interservices est une technique encore peu rependue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité, elle a pour objectif de permettre la

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, op. cit, p64.

² Ibid, p66.

³ Ibid, p66-67.

rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement.¹

❖ **Les relais techniques :**

L'évolution technologique a également entraîné des incidences dans le domaine oral, moins rapides et moindre ampleur qu'en matière écrite.²

Relativement pour utiliser par les entreprise, ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone. Un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages. Le journal téléphonie existe souvent en complément d'un journal écrit dont il compose la plus faible réactivité face à l'actualité.³

❖ **La vidéotransmission :**

Système de transmission par satellite, elle permet de diffuser en direct une information de nature télévisuelle instantanément en de multiples points de la planète.

C'est la raison pour laquelle le système est utilisé par les grandes entreprises soit dans le cadre de rendez-vous annuels (les vœux du président, la présentation des résultats aux salariés), soit dans l'objectif de mettre l'accent sur une opération essentielle affectant l'entreprise (restructuration, changement de nom, de stratégie...)⁴.

❖ **L'audiovisuel :**

L'audiovisuel est utilisé en interne à l'entreprise, il peut emprunter plusieurs formes :

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, op.cit, p68.

² Ibid, p70.

³ Ibid, p70.

⁴ Ibid, p71-72.

1. Le journal vidéo poursuit le même type d'objectif que le journal téléphoné ou sur support papier ou électronique.
2. Le film d'entreprise est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Dans le cadre, il peut assimiler à un clip de nature institutionnelle et autoporteur, c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas de présentation préalable et n'implique pas d'échange en aval et sa diffusion.

1

2. Les types de la communication interne :

La communication interne comprend trois types de communication :

2.1. La communication descendante ou (hiérarchique) :

La communication descendante part de la hiérarchie vers la base destinée pour informer et diriger l'information de son personnel. Ces informations sont directement liées aux relations hiérarchiques, il s'agit des ordres, de directives, de données personnelles transmission d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau hiérarchique inférieur. Elle existe dans toutes les entreprises et elles sont indispensables à son bon fonctionnement. Elles favorisent la participation aux objectifs par l'information et la délégation. Cette forme de communication permet à chaque membre de personnel de comprendre son identité et d'instaurer les relations de confiance.²

2.2. La communication ascendante ou (salariale) :

La communication ascendante est la remontée de la base vers la direction de l'entreprise. Son rôle est d'informer la direction et permet à la hiérarchie d'écouter le personnel. Ces remontées d'information sont nécessaires, elle favorise la participation de chaque membre par le développement de

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, op. cit, p73.

² LIBAERT Thierry, **Introduction à la communication**, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2014 p56.

l'expression et la prise de responsabilité son niveau, elle met en relief les besoins, la préoccupation et l'inspiration de personnel, la communication ascendante a pour objectif de cerner les besoins spécifique des hommes de terrain, connaitre le climat de la communication de travail et recenser et d'analyser leurs attentes.¹

2.3. La communication latérale (horizontale) :

La communication horizontale ou centrale s'établit entre les personnes d'un même niveau hiérarchique à l'intérieur d'un service, entre les services ou l'établissement déferent, elle s'agit de communication de concentration. Ces informations permettent de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux de connaitre, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. L'information latérale est la plus difficile à maitriser est la plus porteuse de bruit.²

3. Les circuits de la communication interne :

3.1. Le circuit hiérarchique :

La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au publique et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passé et au récepteur de réagir. Les moyens utilisés sont écrits ou oraux, l'avantage de ce circuit est sa proximité avec les opérateurs. La mission de communication de la hiérarchie est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation, elle doit être exercée au plus haut

¹LIBAERT Thierry, op.cit, p57.

²Ibid, p58.

niveau pour avoir valeur d'exemple et faire l'objet de sensibilisation et formation spécifique.¹

3.2. Le circuit des instances représentatives :

Elles ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, il se compose de (comité d'entreprise(CE), les délégués syndicaux, les délégués de personnel), outre la garantie légale de ce circuit, il couvre un champ large d'information, qui va de la situation personnelle du salarié à marche de l'entreprise.²

3.3. Le circuit de la communication interne :

Il est organisé par la direction de l'entreprise, et destiné à toucher de larges publics internes : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...), son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. A l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises ou il est important de délivrer une information homogène et commune. Ce circuit a une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités...)

Les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce de décision importante telle qu'un contrat ou une acquisition, lancement d'un nouveau produit ...) et ses projets présents et à venir. Ce circuit bénéficie de moyens financiers et techniques importants.

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, **La communication interne de l'entreprise**, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007, p18.

² Ibid., p20-21.

Son encouragement au plus haut niveau de l'entreprise conduit ses détracteurs à l'assimiler à « la voix de son maître » et à le considérer comme une opération de relations publiques internes ¹

4. Les réseaux de la communication interne :

La communication interne de l'entreprise prend deux types de réseaux : (formel, informel).

4.1. La communication formelle :

Celle qui renvoie à tout ce qui est officiel dans une organisation et qui est soumis aux lois de l'organisme, il renvoie ainsi à « tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation son objet est de canaliser les mouvements d'informations à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise ». ²

4.2. La communication informelle :

La communication informelle est une sorte de communication qui peut participer dans la réalisation des objectifs de la communication formelle, et qui permet la coordination entre les unités de l'organisme soit d'un même niveau ou les différents niveaux malgré que cette communication soit hors normes. « Il représente une courroie non structurée de communication essentielle à l'efficacité organisationnelle ». ³

5. Les composantes de la communication interne :⁴

5.1. La composante managériale (expliquer et impliquer) :

L'entreprise est considérée comme une entité économique à laquelle le salarié se doit d'apporter le maximum d'efficacité. La communication interne apparaît comme un outil de management ; elle a pour but de favoriser la

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, op.cit, p23-24.

² SHIMON Dolan, op.cit, p157.

³ Ibid, p157.

⁴ DETTRIE Philippe, et BROYEZ Catherine, op.cit, p43.

circulation de l'information montante, descendante, et latérale, mais aussi de dynamiser le personnel a des fins de meilleur fonctionnement d'entreprise.

5.2. La composante commerciale (vendre et valoriser) :

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

5.3. La composante culturelle (intégrer et fidéliser) :

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

5.4. La composante humaniste (considérer et épanouir) :

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

5.5. La composante politique (dialoguer et prévenir les conflits) :

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

5.6. La composante institutionnelle (rendre majeur et citoyen) :

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

6. les enjeux de la communication interne :

La communication interne est devenue une fonction nécessaire qui aide dans la réalisation des stratégies générale de l'entreprise. La communication est le liant, la courroie de transmission indispensable qui va permettre la réalisation de leur stratégie générale, puisque elle lui donne : un sens reconnu et accepté, une harmonie, une cohérence, un feed-back constant.¹

6.1. Les enjeux internes : les enjeux internes sont :

6.1.1. La motivation du personnel :

Elle joue un rôle important dans le développement de l'entreprise, et sans motivation du personnel on ne peut y avoir ni cohérence des actions et des initiatives, ni compétitivité, ni évolution de l'entreprise. la condition essentielle à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action.

- **La connaissance de l'entreprise :** l'ensemble du personnel s'interroge sur l'entreprise. Ses activités et leurs rôle à l'intérieur, et s'ils ne sont pas informés, ils se démotivent et devient indifférant.
- **La diffusion du sens de l'action :** la communication nous permet de donner du sens à nous actions et de l'importance, et de permettre à chacun d'avoir le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la cohésion dans un groupe.²

6.1.2. La cohésion de l'action :

Une entreprise ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagées par l'ensemble des acteurs internes. Le manque d'information peut générer les incohérences, les dispersions ou des doublons. Certains entreprise sont saisie l'importance

¹ FANELLY Nguyen-Thanh, op.cit, p33.

² Ibid, p34.

de cet enjeu et ont mise en place des outils de communication donnant aux cadres les moyens de transmettre et d'expliquer les objectifs et la stratégie générale de l'entreprise.¹

6.1.3. Le changement des comportements et des mentalités :

L'époque actuelle est marquée par un changement rapide et perpétuelle qu'oblige les entreprises à s'adapter pour garantir leur service, la communication étant un processus d'évolution interactif est un facteur de changement qui peut aider à l'acceptation de ce dernier par le corps social en faisant la liaison entre différents front de l'entreprise, car si l'ensemble du personnel n'est pas adhérer aux objectifs le changement sera sans effets.²

6.1.4. L'amélioration de la productivité :

Le dernier enjeu de la communication est l'amélioration de la productivité et d la compétitivité de l'entreprise. Cet enjeu est le résultat des précédents, la communication peut directement y concourir si elle porte de façon référentielle sur la diffusion et la connaissance des démarches, des règles, des savoir faire.la communication aide l'entreprise à proclamer son identité et la partagée et régler le problème de l'intégration du personnel.³

6.2. Les enjeux externes : les enjeux externes sont :

6.2.1. La croisement de l'interprétation de l'environnement interne :

Le personnel de l'entreprise joue un rôle important dans l'échange de l'entreprise avec son environnement. La surface de transmission entre l'entreprise et l'extérieur est grande.la position des membres du personnel en

¹ FANELLY Nguyen-Thanh, op. cit, p36.

² Ibid, p37.

³ Ibid, p38.

contact avec l'extérieur est inconfortable s'ils ne sont pas suffisamment informés sur l'entreprise et ses objectifs. Ils se trouvent e la croisée des contraintes de l'entreprise, d'une part et des exigences de l'extérieur d'autre part. Ils sont au quotidien, les « ambassadeurs » de l'entreprise.¹

6.2.2. L'accentuation du Rolle de l'entreprise dans le développement de son environnement :

Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus ignorer le rôle important, qu'elles ont à jouer dans le développement économique, politique et social de leur environnement. On constate qu'elle n'est plus seulement un lieu de profil, mais elle le dépasse à autre chose.²

6.2.3. La réalisation des objectifs externe :

L'entreprise est un organisme qui cherche du profil qu'elle soit publique ou privée. La mise en œuvre d'une stratégie de communication permet d'avoir un personnel motivé afin de :

- ✓ Mener des actions cohérentes allant dans le sens de la stratégie générale.
- ✓ Veiller à la productivité de l'entreprise.
- ✓ S'adapter au changement.
- ✓ Remplir son rôle dans l'interprétation des évènements internes et externes.³

7. Les objectifs de la communication interne :

La communication interne a pour objectif principal de permettre aux acteurs de l'entreprise de déposer de l'information dont ils ont besoin dans l'organisation. Cet objectif est rendu possible par différente canaux présente au sein de l'organisation.de cet objectif principale découlent d'autres objectifs.

¹ FANELLY Nguyen-Thanh,op.cit, p39.

² Ibid, p41.

³ Ibid, p43.

7.1. Au service du projet d'entreprise :

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Les entreprises ont toujours été animées par une stratégie qui vise à adapter les ressources internes aux nécessités externes des marchés.¹

7.2. Accompagner le management :

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées entre les individus et les équipes de travail. L'organisation taylorienne décompose soigneusement les rôles et les tâches chacun dans un cadre marqué par le silence et l'application muette des directives. Les organisations pyramidales régies par la ligne hiérarchique et animées par un management directif engagent des circuits d'information descendante et sélectifs.

Les organisations modernes dites cellulaires ou en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur une organisation transversale par projet.²

7.3. Relier et unifier :

Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise.³

¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, **la communication interne de l'entreprise**, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, p26.

² Ibid, p27.

³ Ibid, p28.

Chapitre IV

La motivation au travail et ses indicateurs

IV. La motivation au travail et ses indicateurs :

1. Aperçu sur la motivation au travail :¹

La motivation est un nom récent, qui s'est développé à partir des années 1930, auparavant, la motivation du salarié reposait uniquement sur le respect du règlement intérieur, dont l'enfreint pouvait entraîner des sanctions plus au moins lourdes. Vers 1900, les entreprises étaient des endroits fermés, le problème humain était secondaire et les valeurs premières étaient le sens du savoir.

Donc c'est à la deuxième moitié du **XIX** siècle et le début du **XX** siècle, que l'administration et la direction vont se constituer pour rationaliser le travail. Ce mouvement initié par TAYLOR, va progressivement dessaisir le travailleur de toute initiative, en termes de conception et de rythme de ses activités professionnelles. Le salarié devient de petit à petit, un exécutant passif des emplois du temps et des tâches conçus par d'autres.

Il s'agit, en somme de l'organisation scientifique du travail (OST) qui s'est mise en place au cours de cette période, ce qui a donné lieu à l'apparition des premières failles de l'entreprise. C'est dans ce contexte de rationalisation des activités productives que naissent les premières préoccupations en termes de motivation, on cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficace, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ?

C'est là que les psychologues des organisations rependent en demandant aux managers de s'intéresser, entre autre à la motivation des salariés.

KURT Lewin fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique, ou selon lui, il faut conjuguer la motivation, les habilités pour déterminer le niveau de rendement.

¹ ROUSSEL Patric, **La motivation au travail-concepts et théories**, édition OMS, Paris, 2001, p03.

2. définition du concept de la motivation :

Il existe de nombreuses définitions de la motivation. Parmi eux, on cite les quatre suivants :

Étymologiquement : le terme « motivation » vient du verbe latin moveo, qui veut dire mouvoir, bouger. C'est donc bien cette idée de mouvement que cherche à comprendre la motivation, donc la motivation est ce qui explique le dynamisme du comportement.¹

Définition générale :

La motivation désigne une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir les déterminants internes ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action.²

Selon *ROUSSEL Patric* : « la motivation au travail est processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ».³

Selon le dictionnaire des sciences humaines : Au sens courant, « être motivé » c'est vouloir quelque chose intensément et volontairement. la psychologie donne à la motivation un sens plus large : elle recouvre tout ce qui nous pousse à agir, volontairement ou non, qu'il s'agisse d'instincts, de pulsions, ou de désirs.⁴

¹ FENOUILLET Fabien, op.cit, p09.

² Ibid, p11.

³ ROUSSELL Patric, op.cit, p74-75.

⁴ DORTIER Jean-François, **Le dictionnaire des sciences humaines**, édition SCIENCES HUMAINES, Paris, 2004, p572.

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 ». ¹

3. les caractéristiques de la motivation :²

La motivation au travail est basée sur quatre caractéristiques principales :

3.1. Le déclenchement de comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

3.2. La direction de comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, elle est la force initiatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

3.3. L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser à la mesure des objectifs à atteindre, elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

3.4. La persistance de comportement :

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

¹ AUBERT Nicole, **Diriger et motiver (art et pratique du management)**, édition D'ORGANISATION, Paris, 2002, p16.

² ROUSSELL Patric, op. cit , p4-5.

4. Les types de la motivation :¹

4.1. La motivation d'affiliation :

La tendance de l'homme est d'établir des contacts et à rechercher des relations effectives, sociales avec autrui. Caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

4.2. La motivation de compétence :

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

4.3. La motivation de puissance :

Est un facteur d'influence pour changer les gens et les situations, les gens motivés créent directement un impact sur leurs propre organisation générale, ils ont même prêts à prendre les risques dans leurs taches de travail.

4.4. La motivation d'attitude :

Est de savoir comment les gens pensent et ressentent, c'est leurs confiance en soi, leurs croyances en eux, leurs attitudes en vers la vie, il est de savoir comment ils se sentent à l'avenir et comment ils réagissent dans leurs passé.

¹ <http://ei.lereservoir.eu/EI%20CADRES/MARIE%20ENGELBIENNE.pdf>, consulté Le 07/02/2019 à 06 :28 .

4.5. La motivation d'encouragement :

C'est ou une personne ou une équipe tire une récompense d'une activité, il s'agit de l'attitude (si vous faites ceci, vous obtiendrez cela) ce sont les types de récompenses et de pris poussent les gens un plus difficile.

5. Les sources de la motivation :¹

On peut être motivé par le travail pour plusieurs raisons et toutes ces raisons sont bonnes, les sources de la motivation varient d'un individu a un autre.

- La nécessité (ex : le temps de crise).
- L'amour dans son travail.
- L'appréciation de son entourage (contact avec les gens).
- Le sentiment d'appartenance (ex : un ouvrier de construction trouve son travail difficile, mais son insatisfaction est neutralisé par la bonne humeur et l'ambiance qui règne dans son travail (ex : groupe de copain fait le plaisir de travailler).
- La poursuite d'un but (ex : garder de l'argent pour voyager).
- L'altruisme.

6. Les formes de la motivation :²

6.1. La motivation extrinsèque :

C'est-à-dire que la motivation externe, elle implique l'utilisation des facteurs qui ont relation avec l'environnement du travail comme : le salaire, la sécurité, les conditions du travail...

¹ <http://ei.lereservoir.eu/EI%20CADRES/MARIE%20ENGELBIENNE.pdf>, consulté Le 07/02/2019 a 06 :28 .

² BOURDIL Maryline, *Évaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel du centre d'appel*, In revue de *gestion des ressources humaines*, N78, édition ESKA, Paris, 2010,p71.

6.2. La motivation intrinsèque :

Veut dire que la motivation interne qui vient de contenu du travail et de salaire lui-même elle inclut le sentiment de bien-être en tant qu'un travailleur, de promotion, de l'autonomie et de reconnaissance...

BOURDIL-M donne la définition suivante pour ses deux formes de la motivation :

La motivation extrinsèque correspond au degré avec lequel les personnes sont poussées à travailler plus en fonction de leurs rémunération, mais la motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte.

Une personne est intrinsèquement motivée lorsque elle effectue les activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même.

7. L'objectif de la motivation au travail :

La motivation au travail a des effets positifs qui portent à la fois sur l'entreprise et sur ses travailleurs : la motivation des employés est un facteur principal de la réussite de l'entreprise, dont les travailleurs plus motivés donneront le meilleur, cela influe positivement sur la production et la productivité, d'ailleurs « certaines théories économiques estiment que le marché de l'emploi ne peut être viable que s'il permet de recruter des individus motivés ».¹

La motivation au travail permet aux employés d'intégrer dans l'entreprise, et cela est un effet sur la stabilité du processus de production et la performance de l'entreprise. Enfin, le but de la motivation au travail est donc d'obtenir un comportement positif : harmonie, productivité, réussite, et résultat final souhaité.

¹ FENOUILLET Fabien, op.cit, p109.

8. Les théories de la motivation :

8.1. La théorie des besoins de Maslow :

Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow, 1943) A l'origine, elle est une théorie de motivation humaine. Elle trouvera par la suite les applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. la motivation de tout l'individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il s'agit, il est motivé. **Maslow** observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

- ✓ **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire... ce sont les besoins survie liés a de pulsions instinctives.¹
- ✓ **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers, dans une application aux organisations de travail, Maillet (1989, p184) explique : « dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et les règlements par l'addition a des moments syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurances de toutes sortes ».
- ✓ **Les besoins d'amour** : ce sont des besoins de rapport sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de ce sentir accepter et appartenir à un groupe.
- ✓ **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie reconnu, apprécié, approuvé, et d'avoir l'estime d'autrui, ils traduisent aussi l'estime de soi et le gout du pouvoir.

¹ROUSSEL Patric, op. cit, p34.

- ✓ **Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi** : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

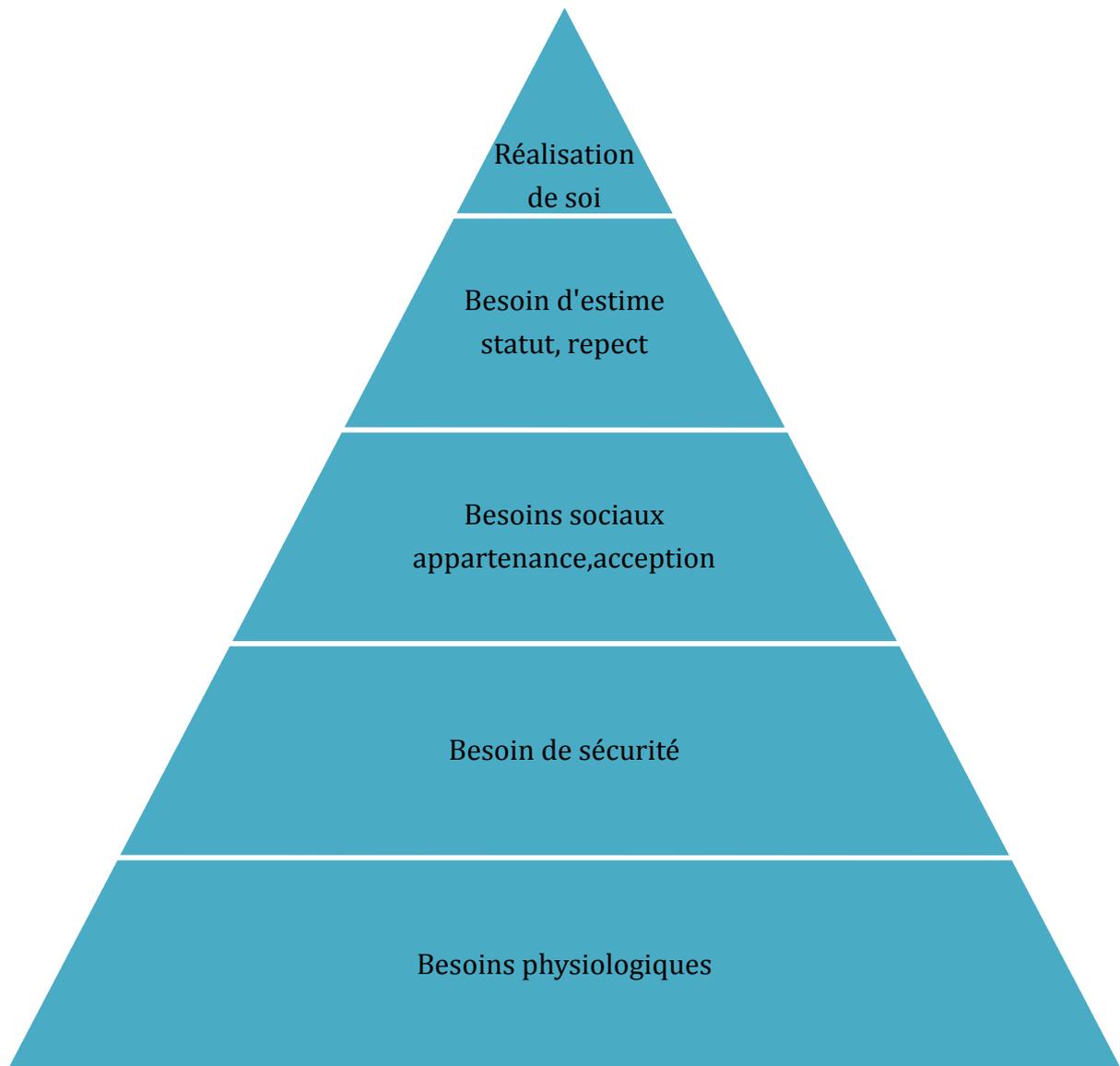
Lorsque un type de besoin est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation, quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à la survie. Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoin de prolonger tant qu'il n'est nouvelle motivation le désir de satisfaire la troisième classe de besoin qui est constituée des besoins d'amour et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie c'est-à-dire les besoins de réalisation de soi.¹

L'originalité du modèle de *Maslow* concerne la manière dont il présente les liens qui existent entre ces différents besoins sous la forme d'une pyramide, à la base les besoins physiologiques, en suite les besoins de sécurité qui constituent l'ensemble des besoins fondamentaux, puis, dans un ordre croissant les besoins sociaux, d'estime, et en haut de la hiérarchie, l'actualisation de soi, cette structure pyramide permet de concrétiser l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait.²

¹ ROUSSEL Patric, op. cit, p35.

² LEVY-LEBOYER Claude, **La motivation dans l'entreprise, (modèle et stratégie)**, 2^{ème} édition, d'organisation, Paris, 2003, p38-39.

Figure N° 05 : La pyramide des besoins de « Maslow »



La pyramide des besoins de *Maslow*¹

¹SHIMON Dolan, op. cit, p78.

Le model de *Maslow* repose donc sur trois hypothèses :

- ❖ Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux.
- ❖ Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas, de ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.
- ❖ Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.¹

8.2. La théorie ERG d'ALDERFER :

Alderfer(1969) propose la théorie ERD comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. *Alderfer* propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existences (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).

- **Les besoins d'existences :** ils expriment les désirs d'ordre psychologique et matériel et correspondant aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartient à cette catégorie il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

¹ LEVY-LEBOYER Claude, op.cit, p39.

- **Les besoins de rapport sociaux** : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confiance, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc.

Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire.¹

- **Les besoins de développement personnel** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur l'estime de soi et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow. Pour lui, l'actualisation de soi, pour une personne, est liée la réalisation de son potentiel inné. Chez *Alderfer*, le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès, avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer et de la maîtriser.²

Son modèle diffère de celui de Maslow sur quatre points :

- ✓ Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle : ERG pour existence (ensembles des besoins matériels compris la recherche de sécurité), relatedness(ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec les personnes importantes pour soi, collègues, famille, amis...) et Growth(besoins de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède).

¹ROUSSEL Patric, op.cit, p35.

² Ibid, p36.

- ✓ En outre .les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais son alignés de plus concret (les besoins d'existence) au plus abstrait (les besoins de développement personnel.
- ✓ De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soi satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.
- ✓ Enfin, tout individu au travail et supposé « se déplacer » sur ce continuum, dans les deux sens, on allant soi vers le plus abstrait soi vers le concret.¹

8.3 La théorie bi-factorielle d'Herzberg :²

La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde du travail et y a été appliquée. Herzberg et ses collègues ont menés une enquête au prés de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode des incidents critiques. Les salariés devient au cours de l'entretien d'écrire des situations comme produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante. Herzberg et ses collaborateurs ont des déférents employés. Cette classification a été élaborée à partir de répétition de facteurs centraux dans déférentes situations. Si une situation est citée à plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction alors l'élément central de cette situation permet d'identifier un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permet de dégager deux catégories de facteurs :

- La première catégorie, se trouve les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont les besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire d'avantage d'effort. Ces facteurs sont :

¹LEVY-LEBOYER Claude, op.cit, p41-42.

²FENOUILLET Fabien, **La motivation**, 1^{ère} édition, édition DUNOD, Paris,2003,p88-89.

- ✓ L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail ;
 - ✓ La reconnaissance notamment du travail bien fait ;
 - ✓ Le travail en tant, que tel ;
 - ✓ La responsabilité ;
 - ✓ Le plan de carrière notamment du travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi ;
- La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partis des conditions nécessaire mais non suffisantes a l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont :
 - ✓ Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
 - ✓ La rémunération ;
 - ✓ La politique et admiration de l'entreprise ;
 - ✓ Les relations du travail (supérieur, collègue, subordonné) ;
 - ✓ Les conditions du travail telle la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

L'étude a également permis de constater que les facteurs de satisfactions apparaissent relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement. Ce constat a permis à *Herzberg* de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfactions et les facteurs d'insatisfactions. En effet, les facteurs de motivations ne sont pas l'origine de l'insatisfaction tandis que les facteurs d'hygiènes ne peuvent générer que de l'insatisfaction ou au pire de l'indifférence mais ni satisfaction, ni motivation. Cette théorie qui s'inscrit dans le courant humaniste, a été très largement utilisée au travers du programme d'enrichissement au travail. il faut constater que, pour Herzberg, la rémunération

est un facteur d'hygiène et ne participe donc pas à cette tire à la motivation de l'individu. Herzberg et ses collaborateurs n'ont cependant pas cherchés dans leurs études s'il y avait une relation entre les différents facteurs de motivations et les performances des individus.¹

9. La relation entre la motivation et la communication interne :²

Durant les dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié, elle ne peut pas être seulement un outil de transmission d'information 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.

9.1. 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.

La communication interne doit leur apporter un soutien opérationnel, en leur 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 démentions de communication en amont de leurs projets ou l'aide à l'élaboration de messages adaptés à leurs publique.

¹ FENOUILLET Fabien, op.cit, p90.

² <http://ei.lereservoir.eu/EI%20CADRES/MARIE%20ENGELBIENNE.pdf>, consulté Le 07/02/2019 a 06 :28 .

9.2. 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.

9.3. Fédérer les salariés autour des 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, telles que le développement durable ou la responsabilité sociale. Et ça permet à l'entreprise de 'inscrire dans la société et qu'elle ne soit pas en décalage avec ses grands enjeux.

9.4. 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 sectionnée 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.

9.5. Savoir saisir les bons moments pour communiquer :

Certains moments sont plus favorables que l'autre à la transmission des messages. Par exemple les évènements 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 évènements de nature déférente, afin de créer un climat convivial.

Partie pratique

Chapitre v

Présentation de l'organisme d'accueil

I. Présentation générale de l'entreprise CEVITAL :

1. Historique :

CEVITAL agro-industriel filiale du groupe CEVITAL. Est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché durant les années 90, c'est une société par action (SPA) d'un capital s'élevant à 68,760 milliards de DA, elle a été créée en mai 1998 par des fonds privés au capital de 970 000 000.00 de DA. Ses principaux actionnaires sont M.REBRAB.

Son activité industrielle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire national en visant la satisfaction du marché national ainsi que la rentrée dans la phase des exportations du surplus de production, en offrant une large gamme de produit de qualité. En effet, les besoins du marché national sont estimés à 1200T/J en 2008 d'huile, soit équivalent de 12 litres par personnes et par an. Les capacités actuelles de CEVITAL sont de 1800T/J, soit un excédent commercial de 600T/J.

Les nouvelles données économique nationale sur le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace des couts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. Et pour s'imposer sur le marché, CEVITAL négocie avec les grandes sociétés commerciale telle que CARREFOUR et AUCHAIN (en France), ROYAL (en suisse), et autres sociétés spécialisés dans l'import-export (en Ukraine, Russie...) ces produits se vendent également dans différentes villes africaines a l'exemple de Logos, Bamako, Lybie, Tunisie, Maghreb, Moyen Orient...

2. Situation géographique :

CEVITAL est l'une des plus grandes entreprises de l'Algérie, et le leader du secteur agroalimentaire. Son complexe de production se situe dans le nouveau quai du port de Bejaia, a 3km Sud-Ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique.

En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia. Le complexe s'étend sur une superficie de 45 000m (le plus grand complexe privé en Algérie). Il a une capacité de stockage de 182 000 tonnes/an (Silos portuaire), et un terminal de déchargement portuaire de 200 000 tonnes/heure (réception de matière première). Comme elle possède un réseau de distribution de plus de 52 000 points de vente sur tout le territoire national.

3. les produits de CEVITAL

CEVITAL Agroalimentaire est composée des plusieurs unités de production telle que : raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissantes son alcool, conserverie, silos portuaire ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

CEVITAL contient dans l'out put de son activité industrielle une gamme très diversifiée en matières de produits fabriqués. De plus que des huiles alimentaires dans lesquelles elle est spécialisée, l'entreprise produit et commercialise plusieurs autres produits dérivés qu'on va aborder dans ce qui suit.

a- les huiles végétales

Les huiles CEVITAL sont des produits dont le système qualité de fabrication est certifié ISO22000 par le bureau VERITAS certification. CEVITAL produit trois types de tables de différentes qualités et différentes logos (appellations) à savoir :

- **Fleuriel** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A D E) et en acide gras essentiels.
- **elio** et **Fridor** : ce sont des huiles 100% végétale et sans cholestérol, contiennent de la vitamine F.

b- Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et de palme, conditionné dans des bouteilles de diverse contenance allant (1a5littres), après qu'elles aient subis plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

c- Margarinerie et Graisse végétales

CEVITAL produit une gamme varié de margarine riche en vitamine A,D,E certaine margarine sont destiné à la consommation direct telle que la marque MATINA, elio, la beure gourmant et FLORIELL, d'autres sont spécialement produites par les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, a l'exemple de la parisienne et MADINA « SMEN ».

d- sucre

Il est issu du raffinage de sucre roux de canne riche en saccharose, le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 kg et aussi commercialisé en détail dans des boites ou des sachets de 500 g.

Le sucre blanc de CEVITAL confère une sécurité a toutes les étapes de fabrication et garanti un sucre qui répond à toutes les exigences de qualité.

D'autre part, CEVITAL produit aussi du sucre sous la forme liquide pour les clients industriels soucieux de la rentabilité de leur affaire et de la qualité des produits finis.

e- Boissons (eau minérale et jus)

L'eau minérale LALLA KHEDIJA pure est naturelle est directement capté à la source au cœur du massif montagneux du DJURDJURA. Grâce à un savoir-faire considérable, CEVITAL offre aux consommateurs des boissons fruitée a la pulpe d'orange avec une teneur en fruit jusqu'à 25% et bénéficie d'un site de production équipé de ligne de production de dernière génération.

4. La structure organisationnelle de CEVITAL

CEVITAL est hiérarchisé suivant différentes structures dirigés par un directeur général qui veille à la sécurité et à la gestion optimale de ses ressources. Pour assurer une telle mission, le directeur général est subordonné par trois directions assistantes, le secrétariat de la direction, la direction des projets et la direction d'hygiène et de sécurité.

L'ensemble des directions assistantes et de directeur général forme la direction générale du complexe. Elle assure la coordination entre les différentes autres directions, la décomposition de la structure organisationnelle de CEVITAL nous donne la distinction suivante :

- **La direction générale :** elle sous la tutelle d'un directeur général, d'un directeur adjoint, d'un secrétariat chargé de s'assurer de bien être de son personnel, ainsi que de leurs efforts et de leurs sérieux. Sa mission est de combiner entre les différentes directions, de motiver le personnel, gérer, contrôler et décider.
- **Direction de projet :** elle collabore avec la direction générale. Elle a pour mission la réalisation et suivi des projets. Elle se charge de la réalisation de tous les travaux construction ou d'extension et de l'installation des équipements techniques et mécanique.
- **Direction de ressource humaine :** cette direction gère un potentiel humain important constitué de différentes catégories socioprofessionnelle et de qualification multiple. Sa finalité est de faire des études, des recherches pour planifier, coordonner diriger et contrôler des activités de chaque niveau de personnel, qui compose le complexe et qui permet son fonctionnement.
- **Direction marketing :** cette direction est en interaction directe avec les clients. Elle est chargée de la livraison des produits finis et procède à la sélection et à la recherche de la clientèle.
- **Direction commerciale :** elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, ainsi elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont répartis principalement à travers le territoire national et quelques pays étrangers. Pour ce faire la direction est répartie en deux services, service vente et service exportation.

- **Direction système d'information :** elle s'occupe de l'installation et de la maintenance des équipements informatique de l'entreprise dans le but d'informatiser le système administratif et les ateliers de production.
- **Direction finance et comptabilité :** elle collecte, traite et interprète les informations relatives aux faits matériels, juridiques et économique ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise pour l'entreprise. Elle a pour mission de mesurer le résultat global obtenu par l'entreprise pour décrire sa situation patrimoniale a l'instant final de l'exercice.
- **Direction industriel :** chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définir, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. (équipement, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. De même qu'elle anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Elle est responsable de la politique environnementale et sécuritaire, ainsi qu'elle participe dans l'élaboration des études de faisabilité des nouveaux produits.
- **Direction approvisionnement :** sa fonction principale est d'établir un lien entre l'environnement interne et externe afin de rechercher des sources d'approvisionnement. Son travail consiste à la perception des commandes et au suivi quotidien des états du stock de façon à éviter leur rupture. Cette direction étudie la prospection des marchés d'approvisionnement et établi également les états comparatifs en tenant compte de plusieurs paramètres tels que, la qualité, les prix, délais. Elle est subdivisé en deux directions, la direction transit et la direction achat.

- **Direction logistique** : la direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leur fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaires. Elle se divise en quatre services :
 - **Service approvisionnement** : sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matière première ; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fourniture de bureau et d'équipement.
 - **Service magasinage** : il s'occupe du stockage et du magasinage et des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.
 - **Service expédition** : il est chargé de :
 - ❖ L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et prochainement des céréales.
 - ❖ La gestion des fichiers.
 - ❖ L'établissement des bons de consignment.
 - ❖ La restitution des palettes.
 - ❖ L'achat de nouvelles palettes et intercalaires.
 - **Service transit et transport** : ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel. Il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.
- **Direction des silos** : la direction des silos sert au déchargement de matières premières arrivées par navire ou camion vers les points de stockage, leur stockage dans les conditions optimales, les expéditions et le transfert vers les différents utilisateurs de ses produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration

- ainsi que l'entretien et le maintien en état du service des installations des unités silos.
- **Direction des boissons :** le pôle boisson et plastique comprend trois unités industrielles en dehors du site Bejaia :
 - **Unité Lalla Khadija** domicilié à AGOUNI-GUEGHRANE(wilaya de Tizi Ouzou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et boissons carbonatées
 - **Unité plastique :** installé dans la même localité assurer la production des boissons en emballage pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, les étiquettes...
 - **Unité COJEK :** implanté dans la zone industrielle d'EL KSEUR, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, Nectar et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.
 - **Pôle corps gras :** il est composé de trois sous directions : la direction raffinage de huile, la direction margarine et la direction conditionnement de huile. Ce pôle s'occupe du stockage puis de raffinage de l'huile brute et se chargé de la mise en œuvre du processus de la production, en effet il veille au respect des paramètres de production de la margarine, de la fabrication des emballages de la mise en bouteille de l'huile raffinée. Il fonctionne en continu (24/24) en trois équipes.
 - **Pôle du sucre :** le pôle sucre est constitué de quatre unités de production : une raffinerie du sucre solide 2000T/J, une raffinerie du sucre solide 3000T/J, une unité du sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement du sucre 2000T/J, qui ont commencés le fonctionnement en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la

préservation du milieu naturel et de sécurité des personnes. Ses produits sont destinés aux industriels et aux particulier et ce pour le marché local et à l'exportation

- **Direction QHSH(qualité, hygiène, sécurité et environnement) :** met en place, maintien et améliore les différents systèmes de managements et différentiels pour se conformer aux standards internationaux, ainsi elle veille au respect des exigences règlementaires des produits, environnement et sécurité des personnes et la pérennité des installations. Ainsi contrôler et assurer la qualité tous les produits de CEVITAL et répondre aux exigences clients.
- **Direction énergie et utilité :** c'est la production de la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque procrée : d'environ 450m/h dans (brute, osmose, adoucie, ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression 300T/H et baisse pression 500t/h. de l'électricité haute tension, moyen tension et baisse tension, avec une capacité de 50MW.
- **Direction maintenance et travaux neufs :** elle met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procéder, planifier et assurer la maintenance pour l'ensemble des installations. Chargé de la gestion et déploiement avec le directeur industriel et les directeurs des pôles les projets d'investissements relatifs aux lignes de productions, bâtiments et énergie et utilité (depuis la définition du procrée jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier). Enfin, elle rédige les cahiers de charges en interne et négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

5. Les activités de l'entreprise :

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- ✓ Huiles Végétales.
- ✓ Margarinerie et grasses végétales.
- ✓ Sucre blanc.
- ✓ Sucre liquide.
- ✓ Silos portuaire.
- ✓ Boissons.

6. Les objectifs de l'entreprise :

- ✓ La satisfaction de la demande des clients.
- ✓ La participation au développement local.
- ✓ Diminuer le chômage local.
- ✓ Réaliser des bénéfices.
- ✓ Introduire sur le marché international et être concurrentiel.
- ✓ Le développement de secteur agroalimentaire par l'introduction des nouvelles technologies et de nouveaux produits.

II. La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL

1- Présentation de l'administration du personnel a l'entreprise de CEVITAL

La direction des ressources humaines ; défini et propose à la direction générale les principes de gestion de ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe :

- Assurer un support administratif de qualité à l'ensemble de personnel CEVITAL Food.

- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines ; établit et maîtrise les procédures.
- Chargé de la gestion des carrières ; identifier les besoins en mobilité.
- Gestion de performance et de rémunération.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.
- Assurer le recrutement.
- Formation du personnel.¹

2- La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL

La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL joue un rôle très important dans la transmission des informations avec l'utilisation des différents moyens qui permettent la compréhension de l'environnement professionnel et la réussite de l'entreprise. Car la communication reste l'un des sources de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, elle facilite la transmission des informations et la compréhension, pour cela CEVITAL a su comment utiliser ses moyens que ce soit des moyens écrits ou bien moyens oraux qu'ils lui permet de mieux coordonner ces actionnistes à atteindre ses objectifs.

¹ Document interne de l'entreprise.

3-Les moyens de la communication interne au sein de l'entreprise

CEVITAL :

CEVITAL est une entreprise qui dispose de plusieurs moyens de Communication qui lui facilite la transmission des informations et une bonne exécution des tâches, pour CEVITAL est un centre de leur succès, la conséquence directe de ce contacte est qu'on assiste à la recherche permanente et active d'une politique de communication adéquate pour motiver les salariés.

Les moyens qu'on a pu remarquer durant notre enquête se résume à quelques moyens :

- ❖ **L'affichage** : c'est un moyen utilisé au sein de l'entreprise, il permet la circulation d'une manière descendante.
- ❖ **Le téléphone** : est un moyen le plus utilisé au sein de cette entreprise, il facilite l'échange, et la transmission de l'information d'une manière rapide.
- ❖ **La réunion** : il est très utilisé aussi, qui est un des moyens des échanges, des débats et la transmission.
- ❖ **La note d'information** : est un document obligatoire qui est publié par émetteur à l' occasion de différentes opérations financières telles que des offres publiques d'achat ou d'échange.
- ❖ **Messagerie (email)** : c'est un moyen le plus utilisé surtout dans le service de communication au sein de cette entreprise, qui est un service permettant l'envoi de message entre des personnes connectés sur un réseau informatique télématique.
- ❖ **L'intranet** : est un moyen utilisé aussi au sein de cette entreprise, qui un système interactif favorise le travail de groupe, il constitue un

réseau informatique privé et protégé dans une entreprise. Se fonde sur les technologies internet.

- ❖ **Outlook :** Microsoft Outlook est un logiciel de bureautique et client de messagerie électronique qui fait partie de pack Microsoft Office. Cette entreprise l'utilise comme application indépendante ou, au cas où il s'agit que ses employés partagent leur agenda et leurs messages, avec le programme Microsoft échange server.
- ❖ **Le courrier interne :** il est constitué des données, des renseignements, des informations transmis d'un responsable de la DRH, les chefs de services, les chefs des circonscriptions, les chefs des districts, les chefs de triage. Le courrier interne est suivi d'une lettre d'accompagnement numérotée, datée, avec référence de la structure expéditrice. Il est archivé dans les bordereaux d'envoi qui est une preuve du départ et de l'arrivée d'un courrier. Est un moyen très efficace au sein de cette entreprise.

4-La motivation des salariés de l'entreprise CEVITAL :

La motivation est un rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion indépendance et autonomie. Le contexte du travail, est à mettre en relation avec la rémunération, les relations d'équipes, les conditions du travail.

Il s'agit de l'avancement, des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités.

Au sein de l'entreprise CEVITAL les salariés sont motivés que ce soit par la communication utilisée ou bien par l'environnement interne, ce qui a influencer positivement sur la motivation des salariés qui augmente les chances de la bonne production.

Chapitre VI

Analyse et interprétation des données

VI. Analyse et interprétation des données :

Après avoir recueilli et analyser les données nécessaires concernant la thématique de recherche sur « la communication interne au sein de l'entreprise » et les résultats obtenus nous ont aidé à vérifier nos hypothèses émises au début de notre recherche dans le but de confirmer ou infirmer celle-ci :

Tableau N°01 : la répartition de l'échantillon selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle.

Le sexe catégorie socioprofessionnelle	Masculin		Féminin		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	02	16,66%	10	83,33%	12	100%
Agent de maitrise	19	67,85%	09	32,14%	28	100%
Agent d'exécution	38	76%	12	24%	50	100%
Total	59	65,55%	31	34,44%	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité de notre échantillon est du sexe masculin avec un taux de **65,55%**, or que celui du sexe féminin est de **34,44%** qui représente la minorité.

On remarque aussi que le sexe féminin est plus élevé avec un taux de **83,33%** par rapport au sexe masculin avec un taux **16,66%** dans la catégorie des cadres, par contre dans la catégorie des agents de maitrises, le sexe masculin est le plus dominant avec un taux de **67,85%** par rapport au sexe féminin qui est **32,14%** , enfin on trouve que le sexe masculin est plus élevé avec un taux de

76% par rapport au sexe féminin qui représente un taux de 24% dans la catégorie des agents d'exécution.

On conclut d'après ces résultats qu'au sein de l'entreprise CEVITAL que le sexe féminin occupe une grande place dans la catégorie des cadres par rapport au sexe masculin, contrairement aux deux catégories celles des agents de maîtrises et d'exécutions, le sexe masculin qui occupe une grande place, cela est justifié par la nature et la qualité du travail, ce qui veut dire que les emplois associés à la force physique sont jugés plus masculin, surtout avec la catégorie des agents d'exécution ou on remarque une grande différence entre les deux sexes, or que les emplois intellectuels sont jugés plus féminin.

Tableau N°02 : La répartition de l'échantillon selon l'âge et la situation familiale.

Age Situation familiale	Moins de 30ans		[31-40]		[41-50]		[51et plus]		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Célibataire	20	55,55%	06	16,66%	07	19,34%	03	8,33%	36	100%
Marié	05	9,43%	30	56,60%	08	15,09%	10	18,86%	53	100%
Divorcé	00	00%	00	00%	01	100%	00	00%	01	100%
Total	25	27,77%	36	40%	16	17,77%	13	14,44%	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on remarque que l'âge le plus dominant est celui de **31-40 ans** avec un taux de **40%**, suivi par l'âge de moins de 30 ans avec un taux de **27,77%**, et ensuite l'âge qui est entre 41-50 ans avec un taux de **17,77%**, enfin l'âge de 51 ans et plus avec un taux de **14,44%**.

On remarque aussi que les salariés qui ont l'âge moins de 30ans représente un taux de **55,55%** pour les célibataire, et **9,43%** pour les mariés, suivi par les salariés âgés de 31-40 ans représente un taux de **16,66%** pour les célibataires, et **56,60%** pour les mariés , en suite les salariés âgés entre 41-50 ans qui représente un taux de **19,34%** pour les célibataires et **15,09%** pour les mariés et un seule effectif pour les divorcés, enfin les salariés qui ont l'âge de 51ans et plus qui représente un taux de **08,33%** pour les célibataire et **18,86%** pour les mariés.

On conclut d'après ces résultats que dans l'entreprise CEVITAL, la majorité des salariés ont l'âge entre 31-40 ans sont des mariés ce qui contribue à la stabilité du personnel de l'entreprise et socialement les trentaines sont l'âge exigé du mariage.

Tableau N°03 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle.

Niveau d'instruction	Primaire		Moyen		Lycéen		Universitaire		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	00	00%	00	00%	00	00%	12	100%	12	100%
Agent de maîtrise	00	00%	03	10,71%	07	25%	18	64,28%	28	100%
Agent d'exécution	18	36%	15	30%	13	26%	04	8%	50	100%
Total	18	20%	18	20%	20	22,22%	34	37,77%	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité de nos enquêtés sont des universitaires avec un taux de **37,77%**, suivi par les lycéens qui

représentent un taux **22,22%**, enfin **20%** pour les niveaux moyens, **20%** pour les niveaux primaire.

On remarque d'après ces résultats que la totalité des cadres sont des universitaire ont une forte existence dans la catégorie des cadres et de maîtrise avec un taux de **64,28%**, par contre ceux qui ont le niveau moyens on les trouve dans les catégories d'agent d'exécution avec un taux de **26%** et agents de maîtrise avec un taux de **25%**, ensuite le niveau moyens avec un taux **30%** dans la catégorie des agents d'exécution, enfin le niveau primaire avec un taux de **36%** dans la catégorie d'exécution.

On conclut que dans l'entreprise CEVITAL la majorité des salariés ayant un niveau universitaire on les trouve dans la catégorie des cadres et d'agents de maîtrise cela est dû à leur compétence et l'importance que l'entreprise donne pour les diplômés et l'exigence du niveau d'instruction plus élevé. Contrairement à la catégorie d'agents d'exécutions qui est de niveau lycéen, moyen, primaire cela vu que le travail se base d'avantage sur la force physique pour l'exécution et l'accomplissement des tâches.

Tableau N°04 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au travail.

L'ancienneté au travail	Fréquence	Pourcentage
Moins 5ans	22	24,44%
[6-10]	33	36,66%
[11-15]	23	25,55%
[16-20]	04	4,44%
[21-25]	04	4,44%
[26ans et plus]	04	4,44%
Total	90	100%

Le tableau ci-dessus indique la répartition de nos enquêtés selon leurs ancienneté dans l'entreprise CEVITAL, sachant que le plus grand pourcentage est de **36,66%** pour ceux qui ont [6-10] d'ancienneté, suivi d'une deuxième tranche ayant [11-15] avec un pourcentage de **25,55%**, la troisième tranche ayant moins de 5ans d'ancienneté avec un pourcentage de **24,44%**, enfin une tranche ayant [16-26ans et plus d'ancienneté, suivi d'un pourcentage de **13,32%**.

On conclut que le taux le plus élevé que nous avons obtenu est de **55%** pour les salariés qui ont moi de 10 ans d'ancienneté cela peut s'explique par l'extension des activités de l'entreprise CEVITAL, ce qui nécessite de nouveaux recrutements.

Tableau N°05 : la répartition de l'échantillon selon lieux d'habitation.

Lieux d'habitation	Fréquence	Pourcentage
Urbaine	60	66,66%
Rurale	30	33,33%
Total	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on constate que le taux de lieux d'habitation le plus élevé est celui de la zone urbaine avec un pourcentage de **66,66%**, par contre la zone rurale suivi d'un pourcentage de **33,33%**.

Donc on peut conclure cette situation par la localisation de l'entreprise CEVITAL qui est situé en ville, donc c'est plus avantageux pour les employés et l'entreprise pour la diminution des problèmes, des retards et d'absentéisme.

1. Analyse et interprétation de la première hypothèse :

Tableau N°06 : la répartition de l'échantillon selon les moyens écrit et oraux

Les moyens de communication interne	Fréquence	Pourcentage
Écrit	56	62,22
Oraux	34	37,77
Total	90	100%

D'après le tableau ci-dessus concernant les moyens de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL, on remarque que le pourcentage le plus élevé est de **62,22%** pour les moyens écrits suivi le pourcentage de **37,77%** pour les moyens oraux.

On constate que l'entreprise CEVITAL utilise beaucoup plus les moyens écrits comme moyens de communication pour assurer l'efficacité de la communication interne, et garantir une certaine durabilité à l'information afin de toucher le maximum d'employés.

Tableau N°07 : la répartition de l'échantillon selon les supports utilisés pour faire circuler l'information.

Les supports de communication utilisés	Fréquence	Pourcentage
Affichage	85	94,44%
Réunion	50	55,55%
Note de service	65	72,22%
Messagerie	28	31,11%
Séminaire	30	33,33%
Téléphone	43	47,77%
Journal interne	20	22,22%
Intranet	13	14,44%

D'après le tableau ci-dessus le support le plus utilisé dans l'entreprise CEVITAL est celui d'affichage avec un taux de **94,44%**, suivi par la note de service avec un taux de **72,22%**, suivi par d'autres supports telle que la réunion qui est représenté par un taux de **55,55%**, suivi par le téléphone qui représenté par un taux de **47,77%**, ensuite **33,33%** pour les séminaire et **31,11%** pour les messageries, enfin le journal interne et intranet avec un taux de **22,22%**, **14,44%**.

D'après ces résultats on constate que l'entreprise CEVITAL utilise des supports des outils de communication écrits qu'oraux, cela s'explique par sa rapidité et sa facilité de faire comprendre et de diffuser l'information.

Tableau N°08 : la répartition de l'échantillon selon les moyens d'exprimer les idées des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL.

les moyens d'expressions des idées des salariés au sein de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
La réunion	40	44,44%
Boite à idées	20	22,22%
Bouche à l'oreille	30	33,33%
Total	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on observe l'entreprise CEVITAL utilise beaucoup plus la réunion comme moyens d'exprimer les idées avec un taux de **44,44%**, suivi par le moyens de bouche a l'oreille avec un taux de **33,33%**, enfin le moyen de la boite a idée avec un taux de **22,22%**.

On conclut que les responsables de l'entreprise CEVITAL accordent une importance aux salariés, en mettant en place les moyens nécessaires pour l'expression de leurs idées et leurs préoccupations, mais l'existence de bouche à oreille nous renseigne sur un aspect informel de la communication interne, ce qui provoquera un dysfonctionnement (conflits, bureaucratie, abus de pouvoir...) dans l'entreprise.

Tableau N° 09 : la répartition de l'échantillon selon la performance des outils de la communication interne et le niveau d'instruction.

La performance des outils de la communication interne	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Le niveau d'instruction						
Primaire	06	33,33%	12	66,66%	18	100%
Moyen	08	44,44%	10	55,55%	18	100%
Lycéen	15	75%	05	25%	20	100%
Universitaire	32	94,11%	02	5,88%	34	100%
Total	61	67,77%	29	32,22%	90	100%

D'après le tableau ci-dessus qui indique la performance des outils de la communication interne, la majorité des salariés ont dit « oui » a **67,77%** et on trouve les universitaires en premier avec **94,11%** suivi par d'autres niveaux d'une manière régressive comme l'indique le tableau, pour ceux qui ont dit « non » a **32,22%** on trouve en premier ceux qui ont un niveau primaire avec **66,66%** suivi aussi d'une manière régressive par d'autres niveaux.

On conclut d'après ces résultats que la majorité des salariés qui ont confirmé la performance des outils de communication interne ayant un niveau universitaire et lycéen, ce qui peut s'expliquer par leurs capacité d'évaluer les moyens par leurs bonne réflexion et leurs raisonnement et aussi la maîtrise et la connaissance de la langue, or que la minorité qui infirment la performance des outils de la communication interne sont ceux qui ont un niveau moyen et

primaire, cela peut s'expliquer par la difficulté de bien exprimer et de comprendre et aussi le manque de réflexion méthodique.

Tableau N°10: la répartition de l'échantillon selon la fluidité de l'information entre la direction et le personnel.

La fluidité de l'information	Fréquence	Pourcentage
Oui	52	57,77%
Non	38	42,22%
Total	90	100%

Dans ce tableau ci-dessus indique la fluidité de l'information entre la direction et le personnel, la majorité des salariés voient que l'information circule facilement avec un taux de **57,77%**, par contre **42,22%** disent que l'information ne circule pas facilement entre la direction et le personnel.

On constate une légère différence entre les deux repenses, ce qui nous renseigne sur l'existence d'une certaine rigidité dans la stratégie de la communication interne.

Tableau N°11 : La répartition de l'échantillon selon la nature des relations avec la direction et l'ancienneté.

La nature des relations Avec la direction	Bonne		Moyenne		Mauvaise		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
L'ancienneté								
- 5ans	03	13,63%	06	27,27%	13	59,09%	22	100%
[6- 10]	05	15,15%	10	30,30%	18	54,54%	33	100%
[11-15]	19	82,60%	03	13,04%	01	4,34%	23	100%
[16-20]	04	100%	00	00%	00	00%	04	100%
[21-25]	04	100%	00	00%	00	00%	04	100%
[26ans et plus	04	100%	00	00%	00	00%	04	100%
Total	39	43,33%	19	21,11%	32	35,55%	90	100%

On remarque d'après le tableau ci-dessus que la majorité des salariés affirment que la nature des relations avec la direction est bonne avec un taux de **43,33%**, suivi par **35,55%** pour mauvaise, enfin suivi par la moyenne **21,11%**.

On observe aussi que les salariés qui ont l'ancienneté de moins de 5ans et de 6 a10ans disent que la nature des relations avec la direction est mauvaise avec un taux de **59,09%** et **54,54%**, par contre les salariés qui ont l'ancienneté de 11 à 26 et plus disent que la nature des relations avec la direction est bonne avec un taux plus élevé.

On conclut qu'au sein de l'entreprise CEVITAL la nature des relations avec la direction est bonne cela peut s'expliquer par l'ancienneté des salariés et l'expérience et aussi les connaissances du fonctionnement administratif et la gestion, par contre l'autre partie des salariés qui ont moins d'ancienneté disent

que la nature des relations avec la direction est mauvaise cela s'explique par les difficultés affrontés tels que l'intégration, et le peu de connaissance sur le fonctionnement de l'entreprise.

Tableau N°12 : la répartition de l'échantillon selon les sources d'informations.

Les sources d'information	Fréquence	Pourcentage
La Direction générale	31	34,44%
Le service de communication	48	53,33%
Le service GRH	11	12,22%
Total	90	100%

Le tableau ci-dessus nous montre les différentes sources d'information de la communication interne, on constate que le service de communication est le plus dominant que les deux autres services avec un taux de **53,33%**, par contre le deuxième est le service de la direction générale avec un taux de **34,44%**, enfin les services de GRH avec un taux de **12,22%**.

D'après les résultats précédents, on constate que la majorité de notre population affirme la prévalence du service de communication au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°13: la répartition de l'échantillon selon les trois formes de la communication interne.

Les trois formes de la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Descendante	43	47,77%
Ascendante	20	22,22%
Horizontale	27	30%
Total	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on remarque que **47,77%** des salariés confirment la prévalence de la communication descendante, et **30%** pour la communication horizontale suivi par la communication ascendante avec un pourcentage de **22,22%**.

D'après ces résultats on constate que la plupart des salariés de l'entreprise CEVITAL confirment l'existence d'un type de communication interne qui est la communication descendante, cette dernière part de la direction vers la base destinée à son personnel pour informer et diriger.

Tableau N°14 : la répartition de l'échantillon selon l'information sur les changements et les nouveautés qui se produisent a l'entreprise.

Informer sur les changements et les nouveautés qui se produisent a l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Oui	69	76,66%
Non	21	23,33%
Total	90	100%

Ce tableau ci-dessus montre que **76,66%** des travailleurs sont informés sur tous les changements et les nouveautés qui se produisent à l'entreprise, et **23,33%** sont pas informés sur les changements et les nouveautés qui se produisent à l'entreprise.

D'après ces résultats on trouve que les travailleurs de l'entreprise CEVITAL confirment qu'ils sont informés sur tous les changements et les nouveautés qui se produisent à l'entreprise pour assurer leur implication dans le travail, ce qui démontre aussi la pertinence de la stratégie de la communication interne.

Tableau N°15 : La répartition de l'échantillon selon la satisfaction des salariés de la communication interne et la catégorie socioprofessionnelle.

La satisfaction des salariés	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Catégorie socioprofessionnelle						
Cadre	11	91,66%	01	8,33%	12	100%
Agent de maîtrise	25	89,28%	03	10,71%	28	100%
Agent d'exécution	11	22%	39	78%	50	100%
Total	47	52,22%	43	47,77%	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité des salariés sont satisfait de la communication interne avec un taux de **52,22%**, par contre l'autre partie des salariés n'est pas satisfait avec un taux de **47,77%**.

On observe aussi que les salariés qui sont satisfaits de la communication interne sont des cadres avec un taux de **91,66%**, par contre **8,33%** des salariés ne sont pas satisfaits de la communication interne, ensuite les salariés qui sont

des agents de maîtrise qui déclarent leurs satisfaction avec un taux de **89,28%**, par contre **10,71%** ne sont pas satisfaits, enfin les salariés qui sont des agents d'exécution qui disent que sont pas satisfaits représente un taux de **78%** , par contre **22%** des salariés qui sont satisfaits.

On conclut que les salariés qui occupent les postes des cadres et de maîtrise sont satisfaits de la communication interne parce qu'ils sont plus proches aux services GRH et au service de communication, or que les exécutants en tant que subordonnés sont plus loin de tous les services de communication.

Tableau N°16 : la répartition de l'échantillon selon la satisfaction des salariés et les principales missions de la communication interne.

Satisfaction les principales missions de la communication interne	Satisfait		N'est pas satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%
Présenter le projet de L'entreprise	05	45,45%	06	54,54%	14	100%
Informersur les résultats De l'entreprise	08	57,14%	06	42,85%	11	100%
Communiquer sur les Groupes	10	76,92%	03	23,07%	13	100%
Créer de la cohésion de De groupe	23	69,69%	10	30,30%	33	100%
Améliorer la communication avec la direction	11	57,89%	08	42,10%	19	100%
Total	57	63,33%	33	36,66%	90	100%

D'après les données de tableau ci-dessus, on constate que **63,33%** des travailleurs sont satisfaits par les principales missions de la communication interne au sein de l'entreprise, par contre **36,66%** ne sont pas satisfaits.

On constate que **76,92%** des travailleurs sont satisfaits de communiquer sur les groupes, par contre **23,07%** ne sont pas satisfaits, suivi de **69,69%** des travailleurs sont satisfaits pour créer la cohésion de groupe et **30,30%** ne sont pas satisfaits, en suite **57,89%** sont satisfaits d'améliorer la communication avec la direction, **42,10%** ne sont pas satisfaits, et **57,14%** sont satisfaits d'informer sur les résultats de l'entreprise, par contre **42,85%** ne sont pas satisfaits, enfin présenter le projet d'entreprise avec un taux de **45,45%** pour ceux qui sont satisfaits, et **54,54%** pour ceux qui ne sont pas satisfaits.

On remarque que parmi les principales missions de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL, c'est de communiquer sur les groupes pour améliorer les relations entre les membres et de développer l'esprit d'équipe.

Les résultats de la première hypothèse :

La première hypothèse qui est « les canaux de la communication sont multiples dans l'entreprise CEVITAL affichages, réunions... » Cela est confirmé dans l'axe 02.

La majorité des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL affirment que les moyens de communication les plus utilisés sont les moyens écrits qu'oraux, cela pour assurer l'efficacité de la communication interne et garantir une certaine durabilité à l'information pour toucher le maximum des salariés, d'après les résultats du **tableau n°06**.

L'entreprise CEVITAL utilise des supports ou des outils de communication écrits tel que l'affichage qui est le plus utilisé pour sa rapidité et

sa facilité de faire comprendre et diffuser l'information, d'après le **tableau n°07**. Elle accorde une place importante aux salariés en mettant en place les moyens nécessaires pour l'expression de leurs idées et leur préoccupation, à travers le **tableau n°08**, aussi les salariés confirment que les outils de la communication interne sont performants surtout pour les salariés qui ont un niveau d'instruction universitaire, d'après le **tableau n°09**, par cela l'information circule facilement entre la direction et le personnel ce qui est confirmé dans le **tableau n°10**, la nature des relations avec la direction sont bonnes surtout pour les salariés les plus anciens d'après le **tableau n°11**, dans l'entreprise CEVITAL le service de communication est la source d'information la plus utilisée du fait qu'elle est prévalable, d'après le **tableau n°12**, et parmi les types de communication interne existants dans cette entreprise on trouve en premier la communication descendante de la direction vers la base destinée à son personnel pour informer et diriger, ensuite la communication ascendante et horizontale, d'après le **tableau n°13**, les salariés confirment la pertinence de la stratégie de la communication interne qui contribue à l'information sur les changements et les nouveautés qui se produisent à l'entreprise, à travers le **tableau n°14**, on trouve aussi que les salariés de catégorie des cadres et de maîtrise sont les plus satisfaits de cette communication interne du fait qu'ils sont les plus proches aux services de GRH et aux services de communication, contre au exécutants en tant que subordonnés sont plus loin de tous les services de communication, d'après le **tableau n°15**, ces salariés sont satisfaits par les différentes principales missions de la communication interne qui sont : communiquer sur les groupes et gérer leur cohésion, d'après le **tableau n°16**.

2. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :

Tableau N°17: La répartition de l'échantillon selon la motivation au travail et l'ancienneté.

La motivation au Travail L'ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 5ans	04	18,18%	18	81,81%	22	100%
[6-10]	30	90,90%	03	9,09%	33	100%
[11-15]	21	91,30%	02	8,69%	23	100%
[16-20]	04	100%	00	00%	04	100%
[21-25]	04	100%	00	00%	04	100%
[26 ans et plus	04	100%	00	00%	04	100%
Total	67	74,44%	23	25,55%	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité des salariés sont motivés au travail avec un taux de **74,44%**, par contre la minorité n'est pas motivée au travail avec un taux de **25,55%**.

On remarque selon l'ancienneté que les salariés qui ont l'ancienneté de 6 ans a 26ans et plus sont les plus motivés avec des taux plus élevé, par contre les salariés qui sont pas motivés représente un taux plus faible, et pour les salariés ayants l'ancienneté de moins de 5ans, **18,18%** parmi ceux qui sont motivé, or que **81,81%** ceux qui ne sont pas motivés.

D'après les résultats collectés, on conclut que dans l'entreprise CEVITAL les salariés qui ont plus de 6ans d'ancienneté sont les plus motivés par rapport à ceux qui ont le moins, ce qui peut être expliqué par l'adaptation et l'intégration de ces deniers au sein de l'entreprise.

Tableau N°18 : la répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation

Les actions proposées	Fréquence	Pourcentage
Primes	25	27,77%
Rémunérations	19	21,11%
La communication interne	24	26,66%
Amélioration des conditions du travail	22	24,44%
Total	90	100%

D'après ce tableau ci-dessus qui illustre les facteurs qui motivent les travailleurs on trouve que les primes qui est la première action de motivation avec un pourcentage de **27,77%**, suivi par la communication interne avec un pourcentage de **26,66%**, en suite on trouve l'amélioration des conditions du travail avec un pourcentage de **24,44%**, enfin la dernière action de motivation est celle de la rémunération avec un pourcentage de **21,11%**.

On conclut d'après ces résultats que les travailleurs sont plus motivés et satisfaits par la combinaison presque équitable de ces quatre formes proposées par l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°19 : la répartition de l'échantillon selon l'amélioration de la communication interne de la relation entre l'administration et le personnel.

Motivation et l'amélioration entre l'administration et le personnel	Fréquence	Pourcentage
Oui	64	71,11%
Non	26	28,88%
Total	90	100%

D'après le tableau ci-dessus, la majorité de nos enquêtés qui représentent un pourcentage de **71,11%** affirme que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel, par contre **28,88%** infirment que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel.

On conclut que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel en respectant leur proposition et aussi de faire comprendre l'identité du personnel et l'instauration des relations de confiance.

Tableau N°20 : la répartition de l'échantillon selon la motivation des moyens de la communication interne au sein de l'entreprise.

La motivation des moyens de la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Oui	57	63,33%
Non	33	36,66%
Total	90	100%

Vu les résultats obtenus nous observons que la plupart des enquêtés affirment que les moyens de la communication interne motivent avec un taux de **63,33%**, mais celle-ci se diffère d'après les enquêtés avec un taux de **36,66%**.

D'après ce tableau on peut déduire que les moyens de la communication interne sont fiables, ils sont considérés comme un outil principal dans la motivation des salariés.

Tableau N°21: La répartition de l'échantillon selon la facilité des relations interpersonnelles par la communication et la catégorie socioprofessionnelle.

La facilité des relations interpersonnelles	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	09	75%	03	25%	12	100%
Agent de maitrise	20	71,42%	08	28,57%	28	100%
Agent d'exécution	34	68%	16	32%	50	100%
Total	63	70%	27	30%	90	100%

D'après ce tableau ci-dessus on remarque que la majorité des salariés affirment la facilité des relations interpersonnelles par la communication interne dans l'administration avec un taux de **70%**, par contre **30%** des salariés infirment la facilité des relations interpersonnelles.

On observe aussi d'après ces résultats que les salariés qui sont de la catégorie des cadres affirment la facilité des relations interpersonnelles dans l'administration par la communication avec un taux de **75%**, par contre **25%** infirment la facilité des relations interpersonnelles, et pour la catégorie des agents de maitrise **71,42%** disent que les relations interpersonnelles facilités par la communication interne dans l'administration, **28,57%** qui disent non, enfin pour la catégorie des agents d'exécution **68%** confirment la facilité des relations Interpersonnelles par la communication interne, or que **32%** infirment la facilité des relations interpersonnelles.

On conclut d'après ces résultats que l'entreprise CEVITAL facilite les relations interpersonnelles dans l'administration grâce à sa politique de communication interne qui permet au contact direct avec ses salariés et l'existence de bonnes relations qui permettent aux salariés de se renseigner sur toutes les informations et les échanges entre collègues.

Tableau N°22 : la répartition de l'échantillon selon la nature des messages diffusés par la direction.

Nature des messages	Fréquence	pourcentage
Des messages pour motiver les travailleurs	32	35,55%
Des messages pour imposer des règles et des lois	30	33,33%
Expliquer les instructions du travail	28	31,11%
Total	90	100%

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que **35,55%** de la population enquêtée affirme que les messages diffusés sont destinés pour motiver les travailleurs, ensuite on trouve la catégorie des messages pour imposer des règles et des lois avec un taux de **33,33%**, enfin la catégorie d'expliquer les instructions du travail avec un taux de **31,11%**.

On conclut qu'une grande partie des enquêtés ont affirmés que la nature des messages diffusés est celle pour motiver les travailleurs et de les encouragés pour accomplir leurs taches ce qui assure le fonctionnement de l'entreprise.

Tableau N°23 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté et l'intégration dans l'entreprise par la stratégie de la communication interne.

L'intégration dans L'entreprise L'ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 5ans	09	40,90%	13	59,09%	22	100%
[6-10]	12	36,36%	21	63,63%	33	100%
[11- 15]	21	91,30%	02	8,69%	23	100%
[16-20]	04	100%	00	00%	04	100%
[21-25]	04	100%	00	00%	04	100%
[26ans et plus	04	100%	00	00%	04	100%
Total	54	60%	36	40%	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on observe que la majorité des salariés sont intégrés dans l'entreprise par la stratégie de la communication interne avec un taux de **60%**, par contre d'autres salariés disent qu'ils ne sont pas intégrés avec un taux de **40%** et qui sont la minorité.

On observe aussi que les salariés qui ont moins de 5ans et de 6- 10ans d'ancienneté ne sont pas intégrés dans l'entreprise par la stratégie de la communication interne avec un taux de **59,09%** et **63,63%**, par contre les salariés ayant l'ancienneté de 11-15ans , 16-20ans, 21-25ans et 26ans et plus sont intégrés dans l'entreprise par la stratégie de la communication interne avec les taux **91,30%**, **100%** , **100%**, **100%** .

On conclut que dans l'entreprise CEVITAL les salariés les plus anciens sont les plus intégrés dans l'entreprise cela s'explique par le facteur de ancienneté lui-même qui contribue à l'intégration des salariés puisque ils sont plus attachés aux services des directions, cette stratégie aide à créer le sentiment d'intégration chez les salariés, et elle permet aussi à socialiser les salariés dans l'organisation et de s'intégrer dans l'environnement de l'entreprise.

Tableau N°24 : la répartition de l'échantillon selon l'aide de la communication interne dans l'adaptation au sein de l'entreprise et le niveau d'instruction.

L'aide de la C I a L'adaptation Niveau D'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	01	20%	04	80%	05	100%
Moyen	10	55,55%	08	44,44%	18	100%
Lycéen	25	89,28%	03	10,71%	28	100%
Universitaire	37	94,87%	02	05,12%	39	100%
Total	72	80%	18	20%	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité des salariés affirment que la communication interne les aide dans l'adaptation dans l'entreprise avec un taux **80%**, par contre **20%** des salariés disent que la communication interne ne les aides pas dans l'adaptation dans l'entreprise.

Selon les niveaux d'instructions, on remarque que les salariés qui ont un niveau universitaire sont adaptés à l'aide de la communication interne dans l'entreprise avec un taux de **94,87%**, or que **05,12%** disent le contraire, suivi le niveau lycéen **89,28%** des salariés déclarent qu'ils sont adaptés, or que **10,71%**

déclarent l'inverse, en suite pour le niveau moyen on trouve que **55,55%** disent oui, et **44,44%** disent non, enfin pour le niveau primaire **80%** ne sont pas adaptés par l'aide de la communication interne, par contre **20%** déclarent le contraire.

On déduit d'après les résultats que la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL aide à l'adaptation des salariés ayant les niveaux d'instruction élevés et moyens, cela par la politique de la communication adoptée à un équilibre informationnel et relationnel, l'information transmise clairement et pertinente avec des objectifs aide à développer le sentiment de cohérence et d'appartenance qui pousse à l'adaptation des salariés et à l'implication dans la vie de l'entreprise.

Tableau N°25 : La répartition de l'échantillon selon l'encouragement à respecter l'ordre hiérarchique par la stratégie de la communication interne au sein de l'entreprise.

L'encouragement a respecté l'ordre hiérarchique au sein de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Oui	72	80%
Non	18	20%
Total	90	100%

D'après ce tableau ci-dessus on remarque que la majorité des enquêtés confirment que la stratégie de la communication interne les encourage à respecter l'ordre hiérarchique avec un taux de **80%**, tandis que **20%** infirme l'encouragement de respecter l'ordre hiérarchique au sein de l'entreprise.

On constate d'après ces résultats la stratégie de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL encourage à respecter l'ordre hiérarchique

parce qu'elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation avec le respect des idées, l'autorité et la dignité de chacun.

Tableau N°26 : La répartition de l'échantillon selon le développement de la dynamique du groupe par la stratégie de la communication interne.

Le développement de la dynamique du groupe au sein de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Oui	56	62,22%
Non	34	37,77%
Total	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité des enquêtés disent que la stratégie de la communication interne développe la dynamique du groupe avec un taux de **62,22%**, par contre **37,77%** déclare que cette stratégie ne développe pas la dynamique du groupe.

On conclut que la stratégie de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL développe la dynamique du groupe par le renforcement de sentiment d'appartenance et l'engagement des employés dans l'organisation et la création d'une grande collaboration entre les membres du groupe et d'augmenter la satisfaction au travail et d'améliorer l'efficacité, le rendement et la productivité, aussi rassurer les employés sur leurs propres valeurs en leurs confirmant leurs importances aux yeux des autres et réduire l'absentéisme et d'établir une meilleure identité du groupe.

Tableau N°27 : la répartition de l'échantillon selon le travail en groupe comme facteur de motivation et la catégorie socioprofessionnelle.

Le travail en groupe Comme facteur de motivation Catégorie socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	08	66,66%	04	33,33%	12	100%
Agent de maitrise	20	71,42%	08	28,57%	28	100%
Agents d'exécution	45	90%	05	10%	50	100%
Total	73	81,11%	17	18,88%	90	100%

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des salariés de différentes catégories socioprofessionnelles déclarent que le travail en groupe est un facteur de motivation avec un taux de **81,11%**, par contre **18,18%** disent le contraire.

Selon les catégories socioprofessionnelles on trouve pour la catégorie des agents d'exécution **90%** confirment la motivation par le travail en groupe, par contre **10%** disent le contraire, et pour la catégorie des agents de maitrise on trouve que **71,42%** disent qu'ils sont motivés par le travail en groupe, or que **28,57%** déclarent l'inverse, enfin pour la catégorie des cadres on trouve que **66,66%** confirment la motivation par le travail en groupe, **33,33%** infirment la motivation par le travail en groupe .

On conclut d'après les résultats observés que les salariés de toutes les catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise CEVITAL aiment travailler en groupe, cela est dû à la stratégie de l'entreprise a contribuer au renforcement de l'esprit de groupe , les salariés préfèrent travailler en groupe car c'est plus efficace pour renforcer les liens entre eux ,changer les idées et

améliorer leurs connaissances, fédérer les énergies pour faciliter la charge de travail et bon déroulement de ce dernier.

Tableau N°28 : La répartition de l'échantillon selon l'existence des conflits au sein de l'entreprise.

L'existence des conflits au sein de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	27,77%
Non	65	72,22%
Total	90	100%

Le tableau ci-dessus illustre que la catégorie la plus élevée est celle qui a répondu par « **Non** » avec un taux de **72,22%**, puis la catégorie qui a répondu par « **Oui** » avec un taux de **27,77%**.

On remarque d'après les résultats de ce tableau que ceux qui déclarent qu'il n'y a pas de conflits au sein de l'entreprise sont la majorité, par cela on constate qu'au sein de l'entreprise CEVITAL les dirigeants évitent les malentendus et la circulation des rumeurs entre eux et les travailleurs, l'entreprise veille à réaliser ses objectifs sociaux et matériels et la création d'esprit de groupe entre les travailleurs eux-même, ce qui engendre des bonnes relations entre les salariés et leurs permettra d'accomplir leurs tâches dans les meilleurs conditions possible et de créer un climat de fraternité et de confiance.

Tableau N°29 : La répartition de l'échantillon selon la résolution des conflits au travail par la communication interne.

La résolution des conflits	Fréquence	Pourcentage
Oui	82	91,11%
Non	08	8,88%
Total	90	100%

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité de nos enquêtés affirment la résolution des conflits par la communication interne avec un taux de **91,11%** qui est le plus élevé.

On constate d'après les résultats de ce tableau que la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL occupe une place importante dans tout processus de résolution des conflits, elle permet au différentes parties prises dans une situation conflictuelle de s'entourer autour d'une table afin de résoudre le conflit existant, elle permet aussi de prévenir et d'éviter les conflits qui sont possible à apparaitre par les négociations et la conciliation.

Tableau N°30 : la répartition de l'échantillon selon la nature du climat socioprofessionnel et les catégories socioprofessionnelles.

Le climat socio-professionnel Catégorie socioprofessionnelles	Bon		Moyen		Mauvais		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	10	83,33%	02	16,66%	00	00%	12	100%
Agent de maitrise	20	71,42%	06	21,42%	02	7,14%	28	100%
Agents d'exécution	20	40%	20	40%	10	20%	50	100%
Total	50	55,55%	28	31,11%	12	13,33%	90	100%

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des salariés de différentes catégories socioprofessionnelles disent que le climat socioprofessionnel dans le lieu de travail est bon avec un taux de **55,55%**, **31,11%** qui disent que le climat est moyen, et **13,33%** qui disent que le climat est mauvais.

Selon les catégories socioprofessionnelles, on trouve pour la catégorie des cadres un taux de **83,33%** qui disent que le climat socioprofessionnel dans le lieu de travail est bon, par contre **16,66%** qui disent que le climat est moyen, et pour la catégorie des agents de maîtrise on trouve que **71,42%** déclarent que le climat socioprofessionnel est bon , **21,42%** déclarent qu' il est moyen, et **07,14%** ceux qui disent que le climat est mauvais, enfin pour la catégorie des agents d'exécution on trouve parmi eux **40%** pour ceux qui trouve le climat bon et moyen, et **13,33%** pour ceux qui disent que le climat est mauvais.

D'après les résultats collectés, on déduit qu'au sein de l'entreprise CEVITAL, le climat socioprofessionnel est favorable pour les salariés de différentes catégories socioprofessionnelles ce qui donne au travailleurs l'envie de travailler librement et en toute harmonie.

Tableau N° 31 : La répartition de l'échantillon selon l'encouragement du climat socioprofessionnel.

L'encouragement du climat socioprofessionnel	Fréquence	Pourcentage
Aimer votre travail	85	94,44%
Arriver toujours à l'heure au travail	80	88,88%
Ne pas s'absenter	75	83,33%
Fournir des efforts supplémentaires pendant le travail	01	1,11%
Réaliser des objectifs en communs	05	5,55%
Travailler dans l'ambiance	12	13,33%

D'après le tableau ci-dessus qui illustre l'encouragement du climat socioprofessionnel on remarque **94,44%** le taux qui représente les reponses de aimer votre travail, **88,88%** des reponses arriver toujours à l'heure au travail, **83,33%** pour les reponses de ne pas s'absenter, et aussi des reponses proposés par les enquêtés telles que travailler dans l'ambiance avec un taux de **13,33%**, réaliser des objectifs en commun avec un taux de **5,5%**, et aussi fournir des efforts.

On conclut que dans l'entreprise CEVITAL, le climat socioprofessionnel est favorable, ce qui encourage les travailleurs à aimer leur travail, de ne pas

s'absenter et aussi à fournir plus d'effort, et de travailler avec une conscience, aimer leur entreprise et avoir une autonomie dans le travail.

On remarque une contradiction entre aimer votre travail et fournir des efforts supplémentaires pendant le travail sachant que lorsqu'on aime son travail on fournit des efforts supplémentaires ce qui met en cause le climat socioprofessionnel.

Tableau N° 32 : la répartition de l'échantillon selon l'évaluation des conditions de travail par les salariés et la catégorie socioprofessionnel.

Évaluation des Conditions de Travail Catégorie socioprofessionnelle	Bonnes		Moyenne		Mauvaise		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	12	100%	00	00%	00	00%	12	100%
Agent de maîtrise	15	53,57%	10	35,71%	03	10,71%	28	100%
Agent d'exécution	16	32%	30	60%	04	08%	50	100%
Total	43	47,77%	40	44,44%	07	7,77%	90	100%

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on observe que les salariés de différentes catégories socioprofessionnelles **47,77%** parmi eux trouvent les conditions de travail sont bonnes, **44,44%** trouvent ces conditions moyennes, et **7,77%** déclarent ces conditions de travail sont mauvaise.

Selon les catégories socioprofessionnelles, on trouve que pour la catégorie des cadres que la totalité qui dise que les conditions de travail sont bonne avec un taux de **100%**, et pour la catégorie des agents de maîtrise on trouve que **53,57%** parmi eux qui disent que les conditions sont bonnes, **35,71%** qui disent

qu'ils sont moyennes , **10,71%** qui disent que ces conditions sont mauvaises, enfin pour la catégorie des agents d'exécution **60%** parmi ceux qui disent que les conditions de travail sont moyennes , **32%** ceux qui trouvent ces condition sont bonnes, et **08%** restants disent qu'ils sont mauvaises.

On déduit qu'au sein de l'entreprise CEVITAL les conditions de travail sont bonnes, c'est grâce à la politique d'entreprise d'offrir des bons moyens pour s'assurer sur le bien-être de ses salariés, on le remarque surtout avec les cadres.

Les résultats de la deuxième hypothèse :

La deuxième hypothèse qui est « la stratégie de la communication interne contribue à la motivation des salariés au sein de l'entreprise ».

Au sein de l'entreprise CEVITAL le facteur d'ancienneté contribue à la motivation des salariés, cela confirmé par les salariés eux même, et aussi d'autres facteurs de motivation comme les primes, les rémunérations, communication interne et l'amélioration des conditions de travail qui contribue à la motivation des salariés, d'après les **tableaux 17-18**, ces salariés confirment que la communication interne améliore la relation entre l'administration et le personnel en respectant leurs proposition et de faire comprendre l'identité du personnel et l'instauration des relations de confiance, les moyens de la communication interne au sein de l'entreprise sont un outil principale dans la motivation, d'après les **tableaux 19-20**, et cette communication facilite les relations interpersonnelles avec toutes les catégories socioprofessionnelles, d'après le **tableau n°21**, la nature des messages diffusés par la direction motive et encourage les salariés à accomplir leurs tâches ce qui assure le bon fonctionnement de l'entreprise, d'après le **tableau n°22**, au sein de l'entreprise CEVITAL la stratégie de la communication interne adopté aide à l'intégration des salariés surtout avec les plus anciens car cette stratégie aide à créer le

sentiment d'intégration, comme elle permet aussi à socialiser les salariés dans l'organisation, cette stratégie de communication aide aussi à l'adaptation des salariés surtout ceux qui ont un niveau d'instruction plus élevé, cela par la politique de la communication adoptée à un équilibre informationnel et relationnel qui contribue à l'implication dans la vie de l'entreprise, cette stratégie encourage à respecter l'ordre hiérarchique en respectant les idées, l'autorité et la dignité de chacun, comme elle développe aussi la dynamique du groupe par le renforcement de sentiment d'appartenance en rassurant les employés sur leur propre valeur en leur confirmant leur importance afin d'établir une meilleure identité du groupe , Les salariés au sein de l'entreprise CEVITAL aiment travailler en groupe car ils trouvent que le travail en groupe est plus efficace pour renforcer les liens entre eux pour améliorer leurs connaissances, fédérer les énergies pour faciliter la charge du travail et le bon déroulement de ce dernier, d'après, d'après les **tableaux 23-24-25-26-27**.

On constate que la majorité des salariés confirment l'absence des conflits au sein de l'entreprise CEVITAL, la chose qui détermine la stabilité et la cohérence dans l'entreprise en créant un climat de fraternité et de confiance, la communication interne occupe une place importante dans tout processus de résolution des conflits, elle permet aux différentes parties de s'entourer autour d'une table pour prévenir et éviter les conflits qui sont possible à apparaitre par les négociation et la conciliation, d'après les **tableaux 28-29**,

Le climat socioprofessionnel au sein de l'entreprise CEVITAL est favorable ce qui encourage les salariés à travailler librement et en toute harmonie par aimer leurs travail, réaliser des objectifs en commun, travailler dans l'ambiance, arriver toujours l'heur et ne pas s'absenter, par cela l'entreprise assure le bien-être des salariés en leurs offrant des bons conditions de travail, cela confirmé dans les **tableaux 30-31-32**.

3. Résultats finaux :

On peut conclure qu'au sein de l'entreprise CEVITAL les moyens de communication les plus utilisés sont les moyens écrits comme l'affichage pour sa rapidité et la durabilité de l'information, elle dispose des moyens nécessaires pour que les salariés puissent exprimer leurs idées, la performance des outils de la communication interne dans l'entreprise permet à la circulation facile de l'information entre la direction et le personnel, ce qui engendre de bonnes relations avec la direction, dans cette entreprise le service de communication est le plus utilisé comme source d'information, la pertinence de la communication interne avec ses formes descendantes, ascendantes et horizontales informe sur tous les changements et les nouveautés qui se produisent à l'entreprise, ce qui explique que les salariés sont satisfaits par la communication interne et ses principales missions, les moyens de la communication interne un outil principal dans la motivation des salariés par la facilité et l'amélioration des relations interpersonnelles, comme on trouve aussi la motivation par les primes et la rémunération.

La stratégie de la communication interne adoptée au sein de l'entreprise contribue à la motivation des salariés en observant son influence assez considérable sur l'intégration, l'adaptation, le respect de l'ordre hiérarchique, et elle développe la dynamique du groupe avec le renforcement et l'instauration de l'esprit de groupe, cette stratégie offre un climat socioprofessionnel favorable par la fraternité et la confiance, elle est importante dans tout processus de résolution des conflits, l'entreprise veille et assure le bien-être des salariés en leur offrant des bonnes conditions de travail.

Conclusion

Conclusion :

D'après notre étude au sein de l'entreprise « CEVITAL » sous le thème « La communication interne au sein de l'entreprise » nous a permis de voir et de connaître l'importance de la communication interne avec ses différents moyens, et son rôle sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui la communication interne devient de plus en plus importante dans le parcours de l'entreprise, elle est un élément indispensable qui assure la liaison entre la direction et les salariés, elle est l'outil efficace pour informer, fédérer et motiver ce qui engendre la participation, à la réalisation des projets et à l'échange d'information entre collègues.

À travers les résultats obtenus dans l'entreprise « CEVITAL » nous pouvons dire que la communication interne joue un rôle essentiel dans la motivation des salariés avec la disponibilité des moyens efficaces en matière de communication interne, ce qui permet de mieux coordonner ses actions et réaliser ses propres objectifs.

Notre étude montre que l'entreprise CEVITAL a mis en place des moyens et des outils très efficaces concernant la communication interne qui sont nombreux et variés entre l'écrit, oral, et électronique, qui ont pour objectif de faciliter la circulation et transmission de l'information ,l'entreprise utilise beaucoup plus les moyens écrits pour garantir une certaine durabilité a l'information afin de toucher le maximum de salariés, parmi ces moyens écrits, l'affichage est l'outil le plus utilisé selon le témoignage de la majorité des salariés par sa rapidité et sa facilité de faire comprendre et diffuser l'information.

Au terme de notre enquête sur le terrain, les résultats obtenus témoignent que la majorité des salariés de l'entreprise « CEVIATAL » sont satisfaits de la

stratégie de la communication adoptée par leur entreprise, ils sont conscients de l'importance de la communication interne par son développement du sentiment d'appartenance, de valorisation et d'intégration des salariés dans l'entreprise « CEVITAL » qui se fait par la réalisation des projets d'entreprise et la prise en considération des opinions des salariés.

Dans une entreprise, la communication interne prend trois types qui sont : descendante, ascendante, horizontal, d'après nos résultats obtenus de nos enquêtés de l'entreprise « CEVITAL » la communication descendante qui prend la grande part que les deux autres.

Enfin, à la lumière des résultats obtenus de notre étude, on peut dire que la communication interne est l'un des moyens les plus importants qui mènent vers le développement et la bonne gestion de l'entreprise, on a constaté que la communication interne avec ses différents moyens est considéré comme un facteur motivationnel pour les salariés au sein de l'entreprise « CEVITAL ».

Liste bibliographique

La liste bibliographique

I. Les ouvrages thématiques :

- 1-AUBERT Nicole, *Diriger et motiver (art et pratique du management)*, édition d'organisation, Paris, 2002.
- 2-BERNARD Dobiecki, *Communication des entreprises et des organisations, psychologie*, édition marketing, SA, Paris, 1999.
- 3-BERNARD Dobiecki, *Communication des entreprises et des organisations, psychologie*, édition ELLIPSES, Paris, 2005.
- 4-BIZOT Eric et MARIE Hélène, *La communication*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.
- 5-BIZOT Eric et MARIE Hélène, Chinisanas et autres, *La communication*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.
- 6-D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, *La communication interne de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000.
- 7-D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, *La communication interne de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.
- 8-D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, *La communication interne de l'entreprise*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
- 9-DECAUDIN Jean-Marc, *La communication interne « stratégies et techniques »*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009.
- 10-DETTRIE Phillipe et BROYE Catherine, *La communication interne au service du management*, 2^{ème} édition, Liaison, 2001.
- 11-FANELLY Nguyen- Thanh, *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, édition, economica, Paris, 1991.
- 12-FENOUILLET Fabien, *La motivation*, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 2003.
- 13-FANOUILLET Fabien, *Les théories de la motivation*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016.

- 14- JEAN Marie Paretti, *Gestion des Ressources Humaines*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
- 15- LEVY-LEBOYER Claude, *La motivation dans l'entreprise (modèle et stratégie)*, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 16- LIBAERT Thierry, *Introduction à la communication*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014.
- 17- MOUANDJO Pierre, *Théorie et pratique de la communication*, édition L'Harmattan, Paris, 2010.
- 18- RIOM Aude LIBAERT Thierry et autres, *Toute la fonction communication*, Dunod, Paris, 2010.
- 19- ROUSSEL Patric, *Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail*, édition economica, Paris, 1996.
- 20- ROUSSEL Patric, *La motivation au travail – concepts et théories*, édition OMS, Paris, 2001.
- 21- SHIMON Dolan, *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2^{ème} édition, Gaetan Morin éditeur, Canada, 2002.
- 22- WESPHALEN Marie-Hélène, *communicator : le guide de la communication d'entreprise*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001.
- 23- WESPHALEN Marie-Hélène, *communicator : le guide de la communication d'entreprise*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.

II. Les ouvrages méthodologiques :

- 1-MAURICE Angers, *Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines*, édition, Casbah, Alger, 1997.
- 2-RAYMOND Boudon, *Les méthodes en sociologie*, 11^{ème} édition PUF, Paris, 1970.

III. Les dictionnaires :

1-ALAIN Bruno, *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*, ELLIPSES, Paris, 2000.

2-ALAIN Bruno, *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*, édition ELLIPSES, Paris, 2005.

3-ALAIN Gélédan JANINE Brémond, *Dictionnaire économique et social*, HATIER, Paris, 1997.

4-BERNARD Lamizet et AHMED Silem, *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, édition ELLIPSES, France, 1997.

5-DORTIER Jean-Francois, *Le dictionnaire des sciences humaines*, édition SCIENCES HUMAINES, Paris, 2004.

6-FRANCIS Balle, *Dictionnaire des médias*, Larousse, Bordas, Paris, 1998.

7-GRAWITZ Madeleine, *Lexique des sciences sociales*, 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2004.

8-NGAHANE Pierre, DERONGE Jules et autres, *Dictionnaire de Gestion*, édition ARMAND Colin, Paris, 1996.

IV. Les revues :

1-BOURDIL Maryline, « *Évaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel du centre d'appel* », *In revue de gestion des ressources humaines*, N°78, édition ESKA, Paris, 2010.

V. Sites web :

1-<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml>, consulté Le 25/03/2019, à 00 :59.

2-<http://ei.lereservoir.eu/EI%20CADRES/MARIE%20ENGELBIENNE.pdf>, consulté Le 07/02/2019 à 06 :28 .

3-<https://www.hrimag.com/Les-canaux-de-communication-de-transaction-et-de-distribution-ce-qu-il-faut> consulté Le 03/12/2018, à 11 :30.

Annexes

Université Abderrahmane Mira- Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Questionnaire de recherche :

Je prépare un mémoire intitulé « La communication interne au sein de l'entreprise » en vue de l'obtention d'un Master en Sociologie de travail et des Ressources Humaines. J'ai besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir mon travail. Si vous voulez bien répondre aux questions qui suivent, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps, c'est anonyme, merci d'avance

Préparé par :

- SAADANE Djahid
- SLIMANI Oualid

Encadré par :

Dr : BEKAKRIA. D

Année Universitaire : 2018-2019

I. Les données personnelles :

1-Sexe :

a) Masculin

b) Féminin

2- Age :

a) moins de 30ans

b) [31-40[

c) [41-50[

d) [51 et plus

3-Niveau d'instruction :

a) Analphabète

b) Primaire

c) Moyen

d) Lycéen

e) Universitaire

- Diplôme :

4- Catégorie socioprofessionnelle :

a) Cadre

b) Agent de maitrise

c) Agent d'exécution

5- Poste occupé :

6- Ancienneté au travail :

a) Moins de 5ans

b) [6-10ans [

c) [11-15 ans [

d) [16-20ans [

e) [21-25ans [

f) [26 et plus

7-Situation familiale :

a) Célibataire

b) Marié(e)

c) Divorcé(e)

d) Veuve\Veuf

8- Lieu d'habitation :

a) Zone urbaine

b) Zone rurale

II. Les moyens de la communication interne au sein de

l'entreprise :

9- Quels sont les moyens de la communication interne qui existent dans votre entreprise ?

a) Les moyens oraux

b) Les moyens écrits

10- Quels sont les supports les plus utilisés pour faire circuler l'information ?

a) Affichage

b) Réunion

c) Téléphone

d) Messagerie

e) Intranet

f) Séminaire

g) Audiovisuel

h) Notes de services

i) Autre.....

11- Est-ce que l'entreprise dispose des moyens permettant d'exprimer vos idées ?

a) Oui b) Non

- Si oui, les quels ?.....

12- Est-ce que les outils de la communication interne sont performants ?

a) Oui b) Non

13- Est-ce que la communication circule facilement entre la direction et le personnel ?

a) Oui b) Non

14- Quelle est la nature de vos relations avec la direction ?

a) Bonne b) Moyenne c) Mauvaise

15- Quand vous recevez des informations, par qui êtes-vous informé ?

a) La direction générale

b) Les services de communication

c) Les services de GRH

d) Autres.....

16- Est-ce que ces trois formes de communication interne existent dans votre entreprise ?

a) La communication descendante (du supérieur vers le subordonné)

b) La communication ascendante (du subordonné vers le supérieur)

c) La communication horizontale (entre les services)

17- Est-ce que vous êtes informés sur tous les changements et les nouveautés qui se produisent a l'entreprise ?

a) Oui b) Non

18- Selon vous, quelles sont les principales missions de la communication interne au sein de votre entreprise ?

a) Présenter le projet de l'entreprise

b) Améliorer la communication avec la direction

c) Informer sur les résultats de l'entreprise

d) Créer de la cohésion du groupe

e) Autres :.....
.....

19- Êtes-vous satisfaits de la communication interne ?

a) Oui b) Non

III. La relation de la communication interne avec la motivation :

20-Êtes- vous motivés dans votre travail ?

- a) Oui b) Non

21- Quelles sont les actions que l'entreprise propose pour vous motiver ?

- a) Primes
b) Rémunération
c) La communication interne
d) Amélioration des conditions du travail

22- Est-ce que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel ?

- a) Oui b) Non

23- Pensez-vous que les moyens de la communication interne au sein de votre entreprise vous motivent ?

- a) Oui b) Non

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

- a) Oui b) Non

25- La nature des messages diffusés par la direction au sein de l'entreprise sont :

- a) Des messages pour motiver les travailleurs
b) Des messages pour imposer des règles et des lois
c) Expliquer les instructions du travail
d) Autres.....

26- Est-ce que la stratégie de la communication interne vous aide à s'intégrer dans l'entreprise ?

- a) Oui b) Non

27- Est-ce que la stratégie de la communication interne contribue à votre adaptation dans l'entreprise ?

- a) Oui b) Non

28- Est-ce que la stratégie de la communication interne vous encourage à respecter l'ordre hiérarchique au sein de l'entreprise ?

- a) Oui b) Non

29- Est-ce que la stratégie de la communication interne développe la dynamique du groupe ?

- a) Oui b) Non

30- Le travail en groupe est-il un facteur de motivation pour vous ?

- a) Oui b) Non

Si oui, comment ?.....

.....

31- Ya-t-il des conflits au sein de votre entreprise ?

- a) Oui b) Non

Si oui, expliquez

.....

32- La communication interne permet t- elle la résolution des conflits au travail ?

- a) Oui b) Non

33- Comment trouvez- vous le climat socioprofessionnel dans le lieu de travail ?

- a) Bon b) Moyen

- c) Mauvais d) Très mauvais

34- Le climat socioprofessionnel vous encourage a :

- a) Aimer votre travail

- b) Arriver toujours à l'heure au travail

- c) Ne pas s'absenter

- d) Autres

35- Considérez – vous que vos conditions de travaux sont :

- a) Bonnes b) Moyennes c) Mauvaises

36- Qu'est-ce que vous proposez pour améliorer la relation entre la communication interne et la motivation des salariés au sein de l'entreprise ?

.....

.....



Organigramme de la Direction des Ressources Humaines

**Directeur
Ressources Humaines**

Assistante

**Département
Administration
RH**

**Service
Administration
du Personnel
08 Pax**

**Service
Paie
05 Pax**

**Service
Social 03 Pax**

**Département
Moyens
Généraux**

**Parc léger 28
Pax**

**Cantine
14 Pax**

**Moyens
communs 12
Pax**

**Département
Développement
RH**

**Service
Formation
04 Pax**

**Gestion
des Emplois &
Compétences
02 Pax**

**Service
Recrutement/
intégration
04 Pax**

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie

