

Université Abderrahmane Mira. Bejaia



*Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et de Sciences de gestion
Département des sciences de gestion*

Mémoire

*Fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
Sciences de gestion*

Spécialité : Management Des Ressources Humaines

Thème

***La communication interne comme un levier de
motivation des salaires au sein de l'entreprise.***

Cas pratique : Entreprise CEVITAL de Bejaia

Réalisé par:

M. NEMIR Farid

M. SOUCI Massinissa

Encadré par :

Dr HAMIMID GANI Nassima

Président : Redouane Abdellah

Examineur : Timridjine Sara

Année universitaire:

2022/2023



Remerciements

Nous remercions Dieu de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce travail.

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidé et soutenu de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

*Nous exprimons également notre gratitude à notre promotrice **M^{me} HAMIMID GANI Nassima** d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide précieuse, ses conseils tout au long de l'année et pour sa grande contribution à ce travail*

A tous nos enseignants du département des sciences économiques et gestion commerciale.

*Nous remercions également l'ensemble du personnel de **CEVITAL** et plus particulièrement à notre encadreur **M. OULARBI Larbi** de nous avoir accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.*

*Ainsi que tous les employés de **CEVITAL** de bejaia particulièrement **M^{me} BADDACHE Zouina**.*

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

Dédicace

J'ai un grand plaisir de dédier ce travail

A mes très chers parents pour leurs sacrifices, patience, leur présence, leur soutien tout au long de mes années d'études, que le bon dieu les

garde et les protège

A mon frère, mes belles sœurs

A ma sœur et son mari

*A **KARIM** et **EYLINE***

A toute Ma famille et à tous mes amis

*A mon binôme : **FARID** et toute sa famille.*

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

*A toute la promotion **MRH**.*

Massinissa.

Dédicace

J'ai un grand plaisir de dédier ce travail

*A tous ceux m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs
sacrifices et*

encouragement durant toute la période de mes études.

A mon père et ma mère

A mes frères, sœurs et Sabrina.

A mon collègue Massinissa

A toutes la promotion MRH

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin

A toute personne méritant mon respect.

Farid.

La liste des figures

N° Figure	Titre	Page
N° 01	La pyramide des besoins de MASLOW	27
N° 02	Répartition des employés de CEVITAL selon le sexe	44
N° 03	Pyramide selon l'ancienneté	45
N° 04	Secteur de l'échantillon selon l'âge.	50
N° 05	Histogramme de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	51
N° 06	Secteur de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	52

La liste des tableaux

N° Tableau	Titre	Page
N° 01	Présentation de la forme descendente de la communication.	17
N° 02	Présentation de la forme ascendante de la communication.	18
N° 03	Présentation de la forme horizontale de la communication.	19
N° 04	Distribution des effectifs des employés en fonction du sexe et de l'âge.	45
N° 05	Effectif par catégories socioprofessionnelles.	46
N° 06	Distribution des employés de CEVITAL selon leur niveau d'instruction.	47
N° 07	Répartition des enquêtés selon les moyens d'exprimer des idées au sein de l'entreprise.	53
N° 08	Répartition des enquêtés selon la prise en charge de l'information au sein de l'entreprise.	54
N° 09	Répartition des enquêtés selon le mode de transmission de l'information le plus motivant.	54
N° 10	Répartition des enquêtes selon les objectifs de la communication interne.	55
N° 11	Répartition des enquêtes selon la mesure de la satisfaction de la communication interne au sein de l'entreprise.	56
N° 12	Répartition des enquêtes selon la qualité des informations reçues.	57
N° 13	Répartition des enquêtes selon les sources de la motivation au sein de lieu de travail.	58

N° 14	Répartition des enquêtes selon le travail en groupe.	59
N° 15	Répartition des enquêtes selon la communication interne et sa capacité de répondre aux besoins.	59
N° 16	La répartition des enquêtes selon l'importance de la communication interne entre les collègues.	60

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

01 Première partie : Cadre théorique de l'étude

Chapitre 01 : La communication en entreprise

1. Historique de la communication en entreprise06

2. Définition de la communication en entreprise.....07

3. Les formes de la communication en entreprise07

4. La communication interne08

4.1. La notion de la communication interne09

4.2. Objectifs de la communication interne 09

4.3. Les circuits de la communication interne10

4.3.1. Circuits hiérarchique10

4.3.2. Circuits des instances représentatives10

4.3.3. Circuits informel de la communication interne11

4.4. Les moyens de la communication interne11

4.4.1. Moyens écrits 11

4.4.2. Moyens oraux15

4.4.3. Moyens électroniques16

4.5. Les types de la communication interne17

4.5.1. Communication descendante 17

4.5.2. Communication ascendante18

4.5.3. Communication horizontale.....19

Chapitre 02 : La motivation au travail et la communication interne

1. Définition de la motivation 22

2. Les types de la motivation23

2.1. La motivation d'affiliation23

2.2. La motivation de compétence	23
2.3. La motivation de puissance	23
2.4. La motivation d'attitude	23
2.5. La motivation d'encouragement	23
3. Les caractéristiques de la motivation	24.
3.1. Le déclenchement de comportement	24
3.2. La direction du comportement	24
3.3. L'intensité du comportement	25
3.4. La persistance du comportement	25
4. Les théories de la motivation basées sur les besoins	25
4.1. La théorie des besoins de MASLOW	26
4.2. La théorie de DOUGLAS McGregor et la dimension humaine de l'entreprise ...	27
4.3. La théorie des deux facteurs ou bi factorielle de FREDERICK Herzberg	28
5. Le lien entre la communication interne et la motivation des employées	28
5.1. La communication interne pour la motivation des employées	29
5.2. Les avantages de la communication interne pour la motivation des employées ...	30
5.3. Les stratégies de la communication interne pour améliorer la motivation des employées	31
Conclusion de la première partie	32

**Deuxième partie : Etude de cas sur l'influence de la communication interne sur la
motivation des employées de CEVITAL**

Chapitre 01: l'entreprise CEVITAL

1. Présentation de l'entreprise CEVITAL	36
1.1. Historique de l'entreprise CEVITAL	37
1.2. Les activités de l'entreprise CEVITAL	37
1.3. Les objectifs de l'entreprise CEVITAL	39
2. La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL	39
2.1. Présentation de l'administration de personnel de l'entreprise CEVITAL	39
2.2. Le rôle de la communication interne dans l'entreprise CEVITAL	40
2.3. Les moyens de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL	40

2.4. La motivation des salaires dans l'entreprise CEVITAL	41
. Chapitre 02 : Enquête par questionnaire : Perception de la communication interne et de la motivation chez les employés de CEVITAL	
1. Présentation de la population totale des employés de CEVITAL	43
1.1. La répartition des employés selon le sexe	43
1.2. La répartition des employés selon le sexe et l'âge	44
1.3. La répartition des employés selon l'ancienneté au travail	45
1.4. Répartition des employés de CEVITAL selon les catégories socioprofessionnelles	46
1.5. Répartition des employés de CEVITAL selon leur niveau d'instruction	47
2. Enquête et collecte des données	48
2.1. Échantillonnage	48
2.2. Le questionnaire	48
2.3. Déroulement de l'enquête	48
2.4. Le profil de l'échantillon	49
2.4.1. Structure de l'échantillon selon le sexe	49
2.4.2. Structure de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	50
2.4.3. Structure de l'échantillon selon le niveau d'instruction	51
2.4.4. Structure de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	52
2.4.5. Structure de l'échantillon selon le niveau d'instruction	52
3. Résultats et discussions	53
3.1. Aperçu sur la communication interne dans l'entreprise	53
3.2. Analyse des sources de motivation et de l'importance de la communication interne pour les employés	58
3.3. Résultats de l'étude	60.
3.4. Perception des employés de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL	62
3.5. Impact de la communication interne sur la motivation des employés de CEVITAL	62
Conclusion de la deuxième partie	64
Conclusion générale	67
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

Sous l'impact de la mondialisation des économies, de l'explosion de la concurrence et de la multiplication des échanges d'informations, les entreprises modernes ont développé des techniques de communication pour faire face à ces défis.

Dans ce contexte, la logique de la communication globale repose sur la cohérence entre les différents modes d'expression de l'entreprise, tant au niveau externe qu'interne, afin de rechercher des synergies. Il est difficile de développer une image externe solide sans se soucier de l'adhésion et de la satisfaction des employés, qui sont un élément clé de la compétitivité de l'entreprise. La gestion des ressources humaines et l'implication du personnel sont donc essentielles pour mettre en œuvre la politique de l'entreprise. La communication interne joue un rôle crucial dans cette dynamique en mobilisant les compétences des employés et en favorisant leur adhésion.

Il convient de rappeler que la communication interne existe depuis longtemps, remontant même à 1890 avec l'apparition des premiers journaux internes dédiés aux employés. Ces documents internes étaient utilisés par les dirigeants pour transmettre les consignes et les informations aux salariés. La communication au sein des organisations vise à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise. Aujourd'hui, elle joue un rôle primordial dans le développement des sociétés en influençant fortement les comportements individuels, permettant ainsi aux employés de s'épanouir et d'adopter des attitudes positives au travail.

La communication interne s'inscrit dans une logique de mobilisation et de motivation du personnel. Elle constitue une composante essentielle d'un système global d'organisation et d'échange des flux d'information au sein de l'entreprise. Une stratégie de communication interne efficace renforce la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles et crée un environnement de confiance propice à la motivation des salariés. Par conséquent, elle permet de créer une identité pour les employés, leur permettant de se situer et de se positionner dans un environnement concurrentiel.

L'objectif de notre recherche est donc d'étudier l'impact de la communication interne en tant que levier de motivation des employés au sein de l'entreprise "CEVITAL" de Bejaia. Quelle que soit leur taille et leurs activités, toutes les entreprises sont tributaires des échanges d'informations, qui constituent la base de leur réussite. Ainsi, pour assurer l'efficacité de ces

échanges, il est indispensable de prévoir des éléments d'organisation, une structure appropriée, l'implantation d'un système d'information et de décision, ainsi que des réseaux de communication performants. Notre travail vise à apporter des éléments de réponse à la question suivante : comment la communication interne contribue-t-elle à la motivation des employés ?

La réalisation d'une telle réflexion suppose la mise en place d'une méthodologie précisant les grands axes de travail, ainsi qu'une méthode d'investigation adaptée à l'objectif visé.

Le premier axe, incontournable dans un travail universitaire, consiste en une discussion approfondie sur la communication interne et la motivation, ainsi que sur les justifications théoriques qui sous-tendent ces concepts.

Le deuxième axe est d'ordre pratique et concerne une enquête menée au sein de l'entreprise CEVITAL de Bejaia.

Notre étude est structurée en deux grandes parties, en accord avec les repères méthodologiques mentionnés précédemment.

La première partie, de nature théorique, établit le cadre conceptuel de notre sujet en se focalisant sur la communication interne et la motivation. Elle est composée de deux chapitres. Le premier chapitre traite de la communication, tandis que le deuxième aborde la motivation et la communication interne.

La deuxième partie se concentre sur la contribution de la communication interne à la motivation des employés. Cette partie se divise également en deux grands chapitres. Le premier chapitre présente l'entreprise CEVITAL, ses activités et ses objectifs, ainsi que le rôle de la communication interne dans la motivation des employés au sein de cette entreprise. Le deuxième chapitre décrit l'enquête par questionnaire réalisée au sein de CEVITAL de Béjaïa, et les résultats obtenus.

Pour mener à bien notre travail, nous adoptons deux approches méthodologiques. La première est qualitative, reposant sur une méthode d'étude de cas unique, en l'occurrence le cas de CEVITAL. Nous utilisons une triangulation d'outils de collecte d'informations, tels que des entretiens semi-directifs, l'observation directe et l'analyse des documents internes. La deuxième approche est quantitative, basée sur une enquête par questionnaire adressée aux

employés de l'entreprise CEVITAL. Cette enquête vise à évaluer l'impact de la communication interne sur leur motivation.

La partie théorique

Cadre théorique de l'étude

CHAPITRE I :

La communication en entreprise

Lorsqu'on parle d'entreprise, la communication est un élément clé qui permet de faire passer des messages importants, de diffuser des informations et de maintenir le lien entre les différents acteurs de l'organisation. La communication en entreprise a évolué au fil du temps, passant de simples notes écrites à des moyens de communication plus sophistiqués tels que les réseaux sociaux ou les intranets.

Dans ce chapitre, nous allons étudier la communication en entreprise sous tous ses aspects. Nous commencerons par un bref historique de la communication en entreprise, pour comprendre comment elle a évolué jusqu'à aujourd'hui. Nous verrons ensuite ce que l'on entend par communication en entreprise, avant d'étudier les différentes formes que peut prendre cette communication.

Nous nous pencherons ensuite sur la communication interne, qui constitue l'un des volets les plus importants de la communication en entreprise. Nous étudierons sa définition, ses objectifs, ses circuits, ses moyens et ses différents types.

Ce chapitre nous permettra de mieux comprendre l'importance de la communication en entreprise, ainsi que les différentes formes qu'elle peut prendre. Vous pourrez également vous familiariser avec les moyens et les techniques de communication interne qui permettent de maintenir le lien entre les employés et les différents acteurs de l'entreprise.

1. Historique de la communication en entreprise

Les premiers termes de communication interne sont étroitement liés à l'apparition des journaux d'organisation. Leur émergence remonte à plusieurs années après la fin de la Seconde Guerre mondiale, bien que les journaux d'entreprise existent déjà depuis plus d'un siècle, tout comme la création des comités d'entreprise. Il a été établi que « le chef d'entreprise est tenu d'informer périodiquement le comité d'entreprise sur la situation de l'entreprise », ce qui a encouragé la création de L'UJEF (Union des journalistes d'entreprise de France) en 1947¹.

Au départ, la communication interne était principalement liée à l'ère industrielle et aux besoins de transmission des informations et des consignes. Toutefois, à partir des années 1980, les premiers journaux internes ont commencé à apparaître et la communication est

¹ DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, la communication interne au service du management, 2^{ème} édition, Liaison, 2001, p39.

devenue une fonction à part entière. Près d'un siècle après l'avènement des premières agences de conseil et d'audit, les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leur apparition, avec notamment l'avènement de l'intranet en 1996 qui a permis aux entreprises françaises de gagner en autonomie.

2. Définition de la communication en entreprise

Au sens original, le terme communication signifie « participer à », et se rapproche du latin « COMMUNICARE » : mettre en commun, être en relation. La notion de « communion » est celle qu'on retrouve dans la langue française, au XIV^{ème} siècle. On le voit dans la communication avec les autres, ce rapport de la relation est essentiel: on est ensemble, et souvent, peu importe ce qu'on dit, ce qu'on communique : c'est avant tout d'être ensemble.

Selon WESTPHALEN Marie-Hélène « la Communication et le processus d'écoute et démissions de messages et de signes à destination de public particuliers, visant l'amélioration de l'image de l'entreprise, le renforcement de ses relations, la promotion de ces produits ou services ainsi que la défense de ses intérêts ».

Selon DEMONT-LUGOL Liliane : « Dans un sens général : C'est la transmission de message entre émetteurs et récepteurs, dans le sens plus précis : C'est l'ensemble des actions visant à transmettre des messages à différents publique (cible) dans le but de modifier leurs niveaux de connaissance, leurs attitudes ou leurs comportements ».

Cependant, l'efficacité de la communication externe est subordonnée à une bonne communication interne. En effet, toute politique de communication part de l'interne et se dirige vers l'externe en adoptant une stratégie adéquate permettant de définir clairement les disponibilités de l'entreprise et les moyens susceptibles d'atteindre ses objectifs ².

3. Les formes de la communication en entreprise

La communication peut être définie comme « le rapport entre un émetteur, un récepteur, un code, un message, un canal et un référent ».

Le phénomène de la communication est l'un des plus importants chez l'espèce humaine. C'est le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre. Elle permet à la société d'échanger, de fonctionner et de vivre au quotidien. En plus de la communication dans la société, il y a une communication dans l'entreprise qui renvoie aux

² Marie-Hélène Westphalen - Thierry Libaert, « communicator : toute la communication d'entreprise », DUNOD, 5^{ème} édition, 2009, p13

relations interpersonnelles entre employés, aux canaux de communication (journal interne, téléphone), à la transmission d'instructions de travail ³.

Le sociologue Philippe SCGWEBIG définit la communication d'entreprise comme « l'entreprise ou l'organisation parle d'elle-même, c'est-à-dire que l'entreprise est l'émetteur, le récepteur est l'objet de son propre discours ⁴ ».

4. La communication interne

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 ayant ses propres habitudes et outils, tels que le tutoiement systématique, les réunions périodiques, le journal interne, les boîtes à idées, les tableaux d'affichage, les montages audiovisuels,⁵ etc.

La communication interne est un outil de gestion stratégique indispensable dans les sociétés modernes. Elle est l'aboutissement actuel de l'évolution des mentalités et des comportements qui s'est concrétisée par le passage des conceptions tayloristes aux conceptions modernes basées sur le développement de l'homme ⁶.

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, à savoir l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis⁷.

³ Bernard DOBIECKI, communication des entreprises et des organisations. Edition Eyrolles, paris, 1998, p158.

⁴ Armand MATTELART, Michèle MATTELART, histoire des théories de la communication, Paris : Éditions la découverte; DL 2004, p92.

⁵ Marie-Hélène Westphalen, opcit, p63

⁶ Ibid, P7

⁷ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 3eme édition, édition Dunod, Paris, 2002, p 9.

4.1. La notion de la communication interne

La communication interne désigne les actions de communication menées en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise. Ces actions ont pour but d'informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel⁸.

4.2. Objectifs de la communication interne

La communication interne est directement liée aux objectifs qu'on peut attribuer. Ces derniers peuvent être regroupés en trois grandes catégories : premièrement, accompagner le projet socio-économique de l'entreprise ; deuxièmement, accompagner le management ; troisièmement, accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes. Ces objectifs doivent être mis en parallèle avec les deux situations de mise en œuvre d'une communication : la vie courante de l'entreprise d'une part, et les événements exceptionnels tels que les crises ou les changements d'actionnaires⁹ d'autre part.

✓ Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise

Les acteurs de l'entreprise sont informés sur les projets économiques, sociaux et culturels de leur organisation, et ils gèrent aussi les mutations et les changements organisationnels. Pour atteindre cet objectif, il est important de fournir des informations chiffrées pour une transparence et une confiance accrues, de suivre les primes de fin d'année pour accompagner le changement organisationnel et d'expliquer les raisons de ce dernier. Le rôle de la communication interne est d'offrir la possibilité à chacun de préciser son domaine d'intervention et de répondre aux besoins de cohésion globale propres à chaque entreprise. De plus, la communication interne permet de diffuser la stratégie globale de l'entreprise auprès de tous les salariés.

✓ Accompagne le management

Pour les organisations tayloriennes, les tâches et les rôles sont décomposés et divisés, la communication est quasi-absente.

⁸ Liliane Demont-Lugol et autres, communication des entreprises (stratégies et pratiques), 2ème édition, armond colin, paris, 2006. p 35

⁹ Laëtitia Lethielleux, l'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, 5eme éd L'Extensio, 2011/2012, pp 9597

Dans le cadre des organisations pyramidales, la communication est essentiellement ascendante car elle est dictée par l'importance du lien hiérarchique.

Au sein des organisations en réseau, les canaux de communication interne sont multiples. Elle correspond au management par projet, le lien hiérarchique est aplani et le management se veut plus participatif.

✓ **Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeur**

La communication interne favorise le développement d'une culture d'entreprise commune et fédère les employés pour créer une culture d'entreprise partagée. Elle offre aux services des ressources humaines un support de diffusion des valeurs de l'entreprise et contribue à l'intégration des nouveaux embauchés.

4.3. Les circuits de la communication interne

4.3.1. Le circuit hiérarchique

Le circuit hiérarchique est un élément clé de la communication interne d'une entreprise. Il est essentiel que la communication soit exercée au plus haut niveau pour donner l'exemple et faire l'objet de sensibilisation et de formations spécifiques. 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 public. Il permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de bien réagir et recueillir des informations opérationnelles. Dans ce circuit, les moyens utilisés sont écrits ou oraux, tels que l'affichage, les réunions, les entretiens, etc. L'avantage de ce dernier est sa proximité avec les opérateurs¹⁰, ce qui facilite la compréhension et la mise en pratique des informations.

4.3.2. Le circuit des instances représentatives

Dans une organisation, les représentants du personnel ont un rôle important en matière de communication. Leur existence est réglementée par la loi, qui leur confère le droit de recevoir des informations de la direction et de les transmettre aux employés. Le dispositif

¹⁰ NICOLE d'Almeida et Thierry Libaert, La Communication Interne de l'Entreprise, 5eme éd Dunod, Paris 2007, pp 18-20

d'information légale se compose notamment du comité d'entreprise (CE), qui associe les salariés aux décisions de l'entreprise et a pour fonction de les informer. Les délégués syndicaux, quant à eux, ont un rôle plus limité en matière d'information et se concentrent davantage sur le bilan social. Enfin, les délégués du personnel ont pour mission de transmettre les réclamations individuelles et collectives des salariés à la direction d'entreprise, et couvrent un large champ d'information allant de la situation personnelle des salariés au marché de l'entreprise ¹¹.

4.3.3. Circuits informel de la communication interne

Il s'agit de la circulation d'informations le plus souvent infondées sans source connue. Elle constitue un mode de communication particulier qui existe dans la vie quotidienne et dans l'organisation sociale. Elle est alarmiste. L'information se transmet d'une personne à une autre de façon informelle. Son effet peut être dévastateur pour l'organisation. Elle traduit un grave dysfonctionnement dans la communication interne. Les rumeurs obéissent à une logique définie par ALPORT et POSTMAN sur trois processus complémentaires : le processus de réduction, à mesure que la rumeur tend à devenir plus courte, plus consistante et plus facile à comprendre et à raconter ; le processus d'accentuation, qui se définit comme la relation et la reproduction sélective d'un nombre limité de détails provenant d'un contexte plus large, ou le renforcement de certains détails qui prônent une place centrale dans la signification de la rumeur ; et le processus d'assimilation, qui consiste en la réorganisation des informations autour de certains motifs centraux qui vont prendre une forme présentable ¹².

4.4. Les moyens de la communication interne

4.4.1. Moyens écrits

La communication interne est essentielle pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation. Parmi les moyens de communication interne les plus couramment utilisés, on retrouve les moyens écrits tels que le journal d'entreprise, la revue de presse, la note de service, le panneau d'affichage, la boîte à idées (outil de dialogue) et la documentation.

¹¹ NICOLE D'Almeida et THIERRY Libaert, Op. cit., pp 20-21.

¹² GUSTAVE Nicolas Fisher, Les Concepts Fondamentaux de la Psychologie Social, 4^{ème} éd, Dunod, 2010, P165

Cependant, il est important de noter que les moyens de communication interne ne se limitent pas aux supports écrits et que d'autres formes de communication, telles que la communication verbale ou non-verbale, sont également importantes.

Pour améliorer la qualité de la communication interne écrite, il est important de se concentrer sur la clarté, la concision et la précision du message. Il est également important de tenir compte du public cible et de s'assurer que le message est adapté à leur niveau de compréhension et à leurs besoins. Enfin, il est recommandé de réviser et de relire attentivement les documents avant de les diffuser pour éviter les erreurs et les incompréhensions.

- **Le journal d'entreprise**

Le journal d'entreprise est l'un des moyens les plus répandus pour la communication interne, car c'est un support riche et flexible qui permet de transmettre diverses informations. Il constitue également une base pertinente pour annoncer et développer d'autres événements de communication interne.

Le journal d'entreprise peut contenir des informations sur les activités réalisées par les salariés, les nouveaux embauchés, les départs, ainsi que sur la stratégie d'entreprise à l'international. Il peut être publié de manière régulière (périodique) ou selon les besoins et les actions de l'entreprise.

L'objectif principal du journal d'entreprise est d'informer et de former les employés, en reflétant les métiers courants, les activités de l'entreprise, ainsi que les objectifs et les attentes de l'entreprise. Il peut également contribuer à renforcer l'engagement des employés en leur offrant une meilleure compréhension des enjeux et des projets de l'entreprise. Cependant, pour assurer l'efficacité du journal d'entreprise, il est important de veiller à sa qualité éditoriale et à son accessibilité pour tous les employés ¹³.

- **La revue de presse**

La revue de presse consiste en la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Son objectif est de faire circuler auprès des salariés

¹³ Laëtitia Lethielleux, *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, 5eme éd, 2011-2012, p 97.

des informations publiées dans la presse externe et d'informer sur les opérations de l'entreprise pour assurer la continuité entre son environnement externe et interne.

La revue de presse peut être publiée de manière quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle ¹⁴, selon les besoins de l'entreprise. Elle peut inclure des articles de journaux, des magazines, des blogs ou des sites web pertinents pour l'entreprise.

La revue de presse est un moyen efficace de tenir les salariés informés des actualités et des tendances de l'industrie, ainsi que des performances de l'entreprise et de sa position sur le marché. Elle peut également contribuer à renforcer l'engagement des employés en leur offrant une meilleure compréhension de la vision et des projets de l'entreprise.

Cependant, pour que la revue de presse soit efficace, il est important de sélectionner les articles pertinents et de les présenter de manière claire et concise pour faciliter leur compréhension. Il est également important de veiller à la fréquence de diffusion pour éviter une surcharge d'informations et de s'assurer que la revue de presse est accessible à tous les employés.

- **Note de service**

La note de service est un message écrit qui circule à l'interne de l'entreprise dans un ordre hiérarchique descendant, dans le but de donner des instructions, des consignes et des informations aux employés. Elle peut être utilisée pour deux choses : soit pour l'objet de la diffusion, soit pour l'exécution.

La note de service est un outil important pour communiquer de manière formelle et efficace avec les employés ¹⁵, notamment dans les grandes organisations où il peut être difficile d'assurer une communication directe entre les différents niveaux hiérarchiques. Elle permet également de documenter les décisions prises par l'entreprise et de fournir des preuves en cas de litige.

Cependant, la note de service peut souffrir d'un manque d'interactivité et d'une quantité importante de messages qui peuvent la rendre difficile à gérer. Il est donc important de veiller à sa qualité éditoriale et à son accessibilité pour tous les employés. De plus, pour garantir son efficacité, il est important de veiller à sa pertinence, sa clarté et sa concision. Enfin, il est

¹⁴ Nicole D'Almeid, Thierry Libaert, op. cit, pp 46 - 47.

¹⁵ DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, La Communication Interne Au Service du Management, 2eme éd Liaisons 2001, p 130

essentiel que la note de service soit diffusée de manière régulière et opportune, en fonction des besoins de l'entreprise et des actions à mettre en place.

- **Panneau d'affichage**

L'affichage est un moyen d'informer, de sensibiliser et d'attirer l'attention des employés de l'entreprise. Considérée comme un droit d'expression des salariés, l'affiche est généralement réalisée par les instances représentatives du personnel. L'affichage est un outil souple, rapide à diffuser avec un large impact. Il permet de diffuser des informations de manière régulière et facilement accessibles pour les employés. Pour garantir son efficacité, il est important que les affiches soient toujours visibles, lisibles, informatives et régulièrement renouvelées. Elles doivent également respecter les règles en matière de communication interne au sein de l'entreprise, notamment en termes de contenu et de forme.

L'affichage peut être utilisé pour diffuser différents types d'informations, tels que les consignes de sécurité, les événements à venir, les résultats de l'entreprise, les campagnes de sensibilisation, etc. Il peut également être utilisé pour stimuler le dialogue entre les employés et encourager l'expression d'idées et de suggestions.

Cependant, il est important de souligner que l'affichage ne doit pas être considéré comme le seul moyen de communication interne. Il doit être utilisé en complément d'autres outils, tels que le journal d'entreprise, la revue de presse, la note de service, etc., pour assurer une communication interne efficace et complète.

- **Boîte à idée**

La boîte à idées est un outil de communication interne qui permet aux salariés de faire des suggestions, poser des questions ou proposer des idées de manière anonyme. Elle favorise la participation des employés à la vie de l'entreprise en leur donnant la possibilité de contribuer à son amélioration ¹⁶.

La boîte à idées permet une interactivité entre l'émetteur et le récepteur avec une libre expression. Cependant, elle peut présenter quelques limites telles que l'absence de réponse de l'entreprise aux idées proposées ou encore la lourdeur du système d'analyse des suggestions. Il

¹⁶ DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, op. cit, P134

est donc important que l'entreprise prenne en compte les idées proposées et qu'elle réponde aux employés afin de maintenir leur motivation et leur implication dans l'entreprise.

Elle peut être utilisée pour améliorer différents aspects de l'entreprise, tels que la qualité des produits ou services, les processus internes, la communication, l'environnement de travail, etc. Elle peut également encourager le dialogue entre les salariés et favoriser la création d'un environnement de travail plus collaboratif et participatif.

4.4.2. Moyens oraux

L'oral est une technique de communication qui permet un échange direct entre les personnes. Il peut prendre différentes formes telles que la réunion, l'entretien individuel ou collectif et la communication téléphonique. Les moyens oraux permettent d'informer, de discuter et de motiver les salariés. Cependant, ils peuvent être difficiles à organiser et nécessitent la présence physique des participants, ce qui peut poser des problèmes de disponibilité et de logistique.

- **Les réunions**

La réunion est un moyen de communication descendant qui permet de rassembler des personnes concernées par le même événement. Elle peut servir à informer, discuter et anticiper des modifications futures en testant la réaction des salariés. La réunion a pour but de renforcer l'appartenance à une communauté et peut également être un lieu de désamorçage des conflits entre les membres de l'entreprise. Elle est à la fois un lieu de travail, d'échange et de reconnaissance, mais peut également comporter des obstacles tels que la non-disponibilité ou le refus de participation, ainsi que le manque d'expression libre.

- **Entretien individuel**

L'entretien individuel est un moyen de communication ascendante où un salarié rencontre son supérieur hiérarchique pour discuter de son travail, de sa motivation, de ses objectifs et de son évolution de carrière. C'est un outil de gestion des ressources humaines qui permet d'identifier les forces et les faiblesses du salarié, de résoudre les problèmes de performance et de motivation, et de fixer des objectifs pour l'avenir. C'est également un moment privilégié pour établir un lien de confiance entre le salarié et son manager, et pour discuter de manière confidentielle de tout problème personnel ou professionnel. Cependant, l'entretien individuel peut être perçu comme un exercice de contrôle et de pression, et peut être source d'anxiété pour le salarié si le feedback n'est pas constructif.

- **Téléphone**

Il s'agit du système de messagerie vocale interne ou boîte vocale interne. Cet outil permet aux employés de laisser des messages vocaux à leurs collègues ou à leur supérieur hiérarchique en cas d'absence ou d'indisponibilité. Cela permet de maintenir un flux d'informations constantes et de ne pas laisser les communications en attente pendant une absence. De plus, il offre la possibilité de recevoir des messages en dehors des heures de travail, permettant une meilleure flexibilité pour les employés.

4.4.3. Moyens techniques et électrotechniques

Les nouvelles techniques de communication, telles que l'intranet, le courrier électronique et la vidéoconférence, ont émergé avec l'avènement de l'informatique. Ces outils ont remplacé les moyens de communication traditionnels et permettent une communication rapide et efficace à travers des réseaux électroniques.

- **L'Intranet**

L'intranet est un réseau informatique privé, accessible uniquement aux membres d'une même entreprise, qui utilise les technologies de l'Internet pour permettre la diffusion et le partage d'informations au sein de l'organisation. Il offre un ensemble de fonctionnalités telles que la messagerie, la gestion de documents, la recherche, la planification et la collaboration en temps réel. Le portail web de l'intranet permet aux utilisateurs d'accéder facilement à toutes ces fonctionnalités via un navigateur web ¹⁷.

- **Le message électronique**

Il s'agit de la messagerie électronique, également appelée e-mail. Elle est un moyen de communication interne descendant ou ascendant, qui permet d'envoyer des messages rapidement et facilement à un ou plusieurs destinataires. Cependant, elle peut également entraîner des incompréhensions et des conflits si elle est mal utilisée, notamment en raison de l'absence de contact direct entre l'émetteur et le récepteur ¹⁸.

- **La vidéo transmission**

La vidéotransmission est un outil de communication interne qui permet de diffuser des vidéos à un public restreint au sein de l'entreprise. Elle peut être utilisée pour des

¹⁷ Laëtitia Lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5eme éd, L'extenso, 2011/2012, p 99 ¹⁸
NICOLA d'Almeida THIERRY Libaert, op. cit, PP 57-58

¹⁸ NICOLA d'Almeida THIERRY Libaert, op. cit, PP 57-58

présentations, des formations, des annonces importantes, etc. Elle permet également de toucher un grand nombre de personnes en même temps, sans avoir besoin de les rassembler dans un même lieu ¹⁹.

4.5. Les types de la communication interne

Pour chaque organisation, la communication interne est jugée nécessaire et même de manière stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la consolidation du groupe et stimuler la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité innovante des employés. Chaque entreprise a donc une sorte de communication spécifique. Nous pouvons mentionner la "communication ascendante" ou "communication horizontale". Tout type de communication correspond à une vue stratégique de la société.

4.5.1. Communication descendante

La communication descendante part de la hiérarchie vers la base et est destinée à informer et diriger l'information vers le personnel. Ces informations sont directement liées aux relations hiérarchiques, il s'agit d'ordres, de directives, de données opérationnelles, transmises d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau hiérarchique inférieur. Elle existe dans toutes les entreprises et est indispensable à leur bon fonctionnement. Elle favorise la participation aux objectifs en informant et en déléguant. Cette forme de communication permet à chaque membre du personnel de comprendre son identité et d'instaurer des relations de confiance ²⁰.

Tableau N°01 : Présentation de la forme descendante de la communication

	Mouvement	Supports	Fonction
La communication Descendante ou hiérarchique.	C'est l'information la plus communément mise en œuvre et la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons intérieurs.	Les supports sont variés : journal interne, affichages, réunions, note de service, information, téléphonique, video..	Outil classique de management à communication hiérarchique est utilisée pour informer et diriger le personnel.

Source : WESTPHALANM.H, « *communicateur* », 3^{ème} édition, DUNOD, 1998, p66.

¹⁹ NICOLA d'Almeida THIERRY Libaert, op. cit, PP 71-72

²⁰ *ibid.*, p 56

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la communication descendante est la plus courante et largement utilisée. Elle joue un rôle essentiel dans la transmission de l'information et dans la direction du personnel. Cela se reflète par l'utilisation de divers outils de communication, qui sont importants dans le processus de communication descendante.

4.5.2. Communication ascendante

La communication ascendante correspond à la remontée d'informations de la base vers la direction de l'entreprise. Son rôle essentiel est d'informer la direction et de permettre à la hiérarchie d'écouter le personnel. Cette forme de communication favorise la participation de chaque membre en encourageant l'expression et la prise de responsabilité à tous les niveaux. Elle met en évidence les besoins, les préoccupations et les aspirations du personnel. L'objectif de la communication ascendante est de comprendre les besoins spécifiques des collaborateurs sur le terrain, d'évaluer le climat de communication au travail, et d'identifier et d'analyser leurs attentes ²¹.

Tableau N°02 : Présentation de la forme ascendante de la communication

	Mouvement	Supports	Fonction
La communication ascendante (ou salarial)	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part de la base et remonte à la hiérarchie	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal d'entreprise...moins institutionnalisés : cette information emprunte surtout des voies informelles, directe (échange verbal, tract Lettre ouverte)	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise... voire négligée : Elle est bien nécessaire, ne vientelle pas troubler l'ordre général.

Source : KOLTER et DUBOIS, marketing etmanagement, 11ème édition, p88.

²¹ LIBEART Thierry, op. cit, p 57.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la communication ascendante est moins utilisée et pratiquée par rapport à la communication descendante. Cela peut s'expliquer par la limitation des supports de communication ascendante, qui peuvent être plus difficiles à maîtriser, ainsi que par la perception selon laquelle elle pourrait perturber l'ordre général.

4.5.3. Communication horizontale

La communication horizontale ou latérale s'établit entre les personnes d'un même niveau hiérarchique à l'intérieur d'un service, entre des services ou des établissements différents. Il s'agit d'une communication de coopération. Ces informations permettent de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. La communication latérale est la plus difficile à maîtriser et la plus porteuse de bruit ²².

Tableau N°03 : Présentation de la forme horizontale de la communication.

	Mouvement	Supports	Fonction
La communication latérale (ou horizontale)	Il y ici aucune notion hiérarchique, c'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, service ou spécialistes.	L'information latérale se fait naturellement dans les Petites structures: tout le monde se connaît, les Locations de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une Organisation plus lourde Dans les moyennes et Grandes structures: Rencontre interservices, Tribunes libres ouvertes dans différents supports d'information.	L'information Horizontale permet De rassembler de personnel, de (l'esprit) et Indirectement de Mieux coordonner le Processus de production.

Source : WESTHALANM.H, « communicateur ». 3^{ème} édition, DONOD, 1998, p67

²² LIBERTY Thierry, op. cit, P 58.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la communication horizontale joue un rôle important dans l'échange d'informations entre les salariés occupant le même niveau hiérarchique. Elle favorise également la coordination du processus de production. De ce fait, elle peut être considérée comme motivante en contribuant à une meilleure coordination et collaboration entre les membres d'une équipe.

CHAPITRE II :

La motivation au travail et la communication interne

La motivation et la communication interne sont des éléments clés pour la performance des organisations. La motivation est un facteur essentiel pour encourager les employés à travailler de manière efficace, productive et à atteindre les objectifs de l'entreprise. Cependant, la motivation ne peut être créée ou maintenue que si les employés sont bien informés et impliqués dans la vie de l'entreprise. C'est là que la communication interne prend toute son importance. En effet, la communication interne est l'ensemble des échanges d'informations, de messages et de signaux au sein d'une organisation. Elle permet de créer un environnement de travail favorable à la motivation et à l'implication des employés. Dans ce chapitre, nous allons donc explorer la notion de motivation au travail, en examinant les différents types de motivation, les caractéristiques et les théories qui y sont associées. Nous verrons également comment la communication interne peut contribuer à améliorer la motivation des employés, en examinant les avantages et les stratégies de communication interne pour y parvenir.

1. Définition de la motivation

Selon Lévy-Leroy, la motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou atteindre un but. Cela nécessite un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint et y consacrer l'énergie nécessaire ²³.

Une autre définition de la motivation serait : « l'ensemble des facteurs qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. Cette hypothèse est utilisée pour décrire les forces internes qui produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement au travail » ²⁴.

Selon les définitions mentionnées, la motivation peut également être influencée par divers facteurs tels que les besoins et les aspirations individuelles, les récompenses et les incitations, les valeurs personnelles, les attentes de réussite, ainsi que l'environnement de travail et les relations interpersonnelles. Elle peut être intrinsèque, c'est-à-dire provenir de l'intérieur de l'individu, liée à sa satisfaction personnelle et à l'accomplissement de ses propres objectifs. Elle peut aussi être extrinsèque, dépendant des récompenses externes telles que les

²³ Louche Claude, introduction à la psychologie du travail et des organisations, concept de base et application, éd armand colin, paris, 2007, p33.

²⁴ VALLERAND, R. J. et Thill, E.E, introduction au concept de motivation, Éditions Études Vivantes, Laval (Quebec), 1993 p 18.

salaires, les promotions, la reconnaissance ou les encouragements. La motivation peut varier d'un individu à l'autre et être influencée par des facteurs personnels, organisationnels et situationnels. Elle peut également évoluer dans le temps en fonction des changements de besoins, de circonstances ou de nouvelles aspirations.

2. Les types de la motivation

On décrit plusieurs types de motivation qui sont la motivation d'affiliation, d'accomplissement, d'encouragement, de compétences et de pouvoir.

2.1. La motivation d'affiliation

La motivation d'affiliation désigne la tendance d'un individu à rechercher des relations affectives et sociales avec autrui, ainsi qu'à établir des contacts et des liens sociaux.

2.2. La motivation de compétence

Ce type de motivation est propre à la personnalité d'un individu et à sa capacité d'établir une tâche de qualité, cette dernière dans la fierté et l'honneur de la personne. Ce dernier qui est sur des capacités de créer ou de résoudre un problème ou un obstacle.

2.3. La motivation de puissance

L'influence est un facteur ou une méthode par laquelle une personne exerce un impact sur une autre afin de provoquer des changements chez les individus ou les situations. Cela lui donne la capacité d'assumer les risques et les conséquences de ses activités.

2.4. La motivation d'attitude

La motivation d'attitude correspond à la façon dont les individus ressentent leur manière de penser, de voir leurs croyances et leur confiance en eux-mêmes, ainsi que leur attitude envers la vie.

2.5. La motivation d'encouragement

Ce type de motivation est basé sur le fait que la personne attribue des récompenses à ses propres activités.

3. Les caractéristiques de la motivation

Les caractéristiques clés de la motivation résident dans son pouvoir de déclencher le comportement et de le diriger vers des buts spécifiques. Tout d'abord, la motivation est responsable du passage de l'inaction à l'action. Elle pousse les individus à sortir de leur état initial de repos ou de passivité pour s'engager dans des activités qui demandent des efforts et de l'énergie. En fournissant cette impulsion interne ou externe, la motivation mobilise les ressources nécessaires pour entreprendre et accomplir des tâches.

Ensuite, la motivation guide le comportement dans la direction appropriée. Elle agit comme une boussole interne, orientant les actions vers des objectifs spécifiques. En influençant nos choix, nos décisions et nos efforts, la motivation nous pousse à nous engager dans des comportements cohérents avec nos aspirations, nos valeurs et nos attentes. Elle nous aide à focaliser notre énergie et notre attention sur les actions qui nous rapprochent de nos buts.

En comprenant ces caractéristiques de la motivation, nous pouvons mieux appréhender son rôle dans notre vie quotidienne, notre performance professionnelle et notre épanouissement personnel. La motivation est une force dynamique qui façonne notre comportement, nous pousse à nous surpasser et contribue à notre satisfaction et à notre accomplissement.

3.1. Le déclenchement de comportement

La motivation correspond au passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches qui nécessitent une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. Elle fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée, résultant d'une force interne ou externe."

3.2. La direction du comportement

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

3.3. L'intensité du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proposition de ces trois types d'effort.

3.4. La persistance du comportement

La persistance du comportement est la capacité de maintenir une motivation élevée dans le temps afin de poursuivre régulièrement les objectifs fixés. Elle se manifeste par une continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation ²⁵, permettant ainsi de maintenir l'effort et l'engagement dans la durée.

4. Les théories de la motivation basées sur les besoins

Les théories de la motivation basées sur les besoins sont des approches théoriques qui cherchent à expliquer la motivation humaine en se concentrant sur les besoins et les désirs fondamentaux des individus. Ces théories suggèrent que la motivation est le résultat de la recherche de la satisfaction des besoins internes, qu'ils soient physiologiques, psychologiques ou sociaux.

L'introduction de ces théories met en évidence l'idée que les individus sont motivés par des besoins spécifiques qui influencent leur comportement, leurs choix et leurs actions. Ces besoins peuvent inclure des éléments tels que la survie, la sécurité, l'appartenance sociale, l'estime de soi et l'accomplissement personnel. Selon ces théories, la satisfaction de ces besoins est essentielle pour maintenir un niveau de motivation élevé et favoriser le bien-être et la performance.

Les théories de la motivation basées sur les besoins offrent une perspective intéressante pour comprendre les facteurs qui stimulent et maintiennent la motivation chez les individus. Elles mettent en lumière l'importance de la reconnaissance et de la satisfaction des besoins profonds pour favoriser un engagement optimal, une productivité accrue et un épanouissement personnel. En examinant ces théories, nous pouvons mieux appréhender les forces qui motivent les individus et explorer des moyens de les appliquer dans des contextes tels que le milieu de travail, l'éducation ou le développement personnel.

²⁵ ROJOT Jacques et autres, op. cit, p166, 167.

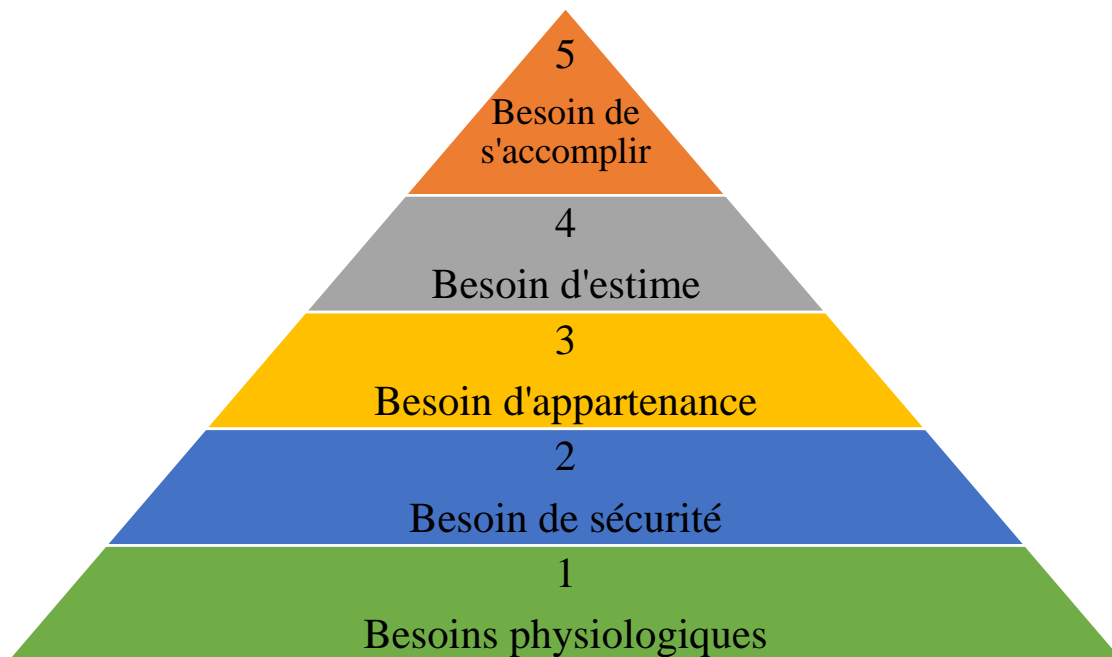
4.1. La théorie des besoins de MASLOW

La théorie de MASLOW, également connue sous le nom de la "hiérarchie des besoins", est l'un des modèles les plus connus en matière de motivation. Abraham MASLOW a développé cette théorie pour montrer que la vie humaine est une quête constante de satisfaction des besoins non satisfaits. Selon cette théorie, les besoins sont organisés en cinq niveaux hiérarchiques. Le premier niveau concerne les besoins physiologiques, tels que la nourriture, l'eau, le sommeil, etc., nécessaires à la survie. Le deuxième niveau est celui de la sécurité, qui vise à se protéger contre les menaces ou les dangers. Le troisième niveau est celui des besoins sociaux, tels que le besoin d'appartenir à un groupe. Le quatrième niveau est celui des besoins d'estime, qui incluent le besoin d'être apprécié et respecté par les autres. Enfin, le cinquième niveau est celui des besoins de réalisation de soi, qui implique la recherche de son propre potentiel et de sa propre croissance personnelle. Chaque niveau de besoins doit être satisfait avant que l'individu ne puisse passer au niveau supérieur de la pyramide. Cette théorie a été largement utilisée dans le domaine de la gestion pour comprendre les motivations des employés et pour les aider à atteindre leur plein potentiel.

Voici les trois hypothèses du modèle de MASLOW :

1. Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
2. 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.
3. Il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction, ainsi qu'entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie ²⁶.

²⁶ LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise (modèles et stratégies), édition d'organisation, 24 mars 1998, p 38, 39.

Figure N° 01 : LA PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW

Source : JEAN MARIE PARETTI, ressources humaines et gestion des personnes, 8eme éd 2012 yuibert, P29.

4.2. La théorie de DOUGLAS McGregor et la dimension humaine de l'Entreprise

La théorie de Douglas McGregor est une théorie de la motivation dans le domaine du management. Elle propose deux types de postulats opposés sur la nature humaine et sur la façon dont les managers peuvent optimiser la motivation des employés ²⁷.

Le premier postulat, appelé théorie X, suppose que les individus sont naturellement paresseux, évitent le travail dès qu'ils le peuvent, n'aiment pas les responsabilités, préfèrent être dirigés et ont besoin de supervision constante. Par conséquent, les managers doivent être autoritaires, contrôler étroitement leurs employés, utiliser des récompenses et des punitions et faire des pressions pour obtenir des résultats.

Le deuxième postulat, appelé théorie Y, avance que les individus aiment travailler et sont motivés par des défis, des responsabilités, des opportunités d'apprentissage et d'épanouissement personnel. Les managers doivent donc leur offrir des tâches intéressantes,

²⁷ JEAN MARIE PARETTI, ressources humaines et gestion des personnes, 8eme éd Vuibert , 2012 , p29.

leur donner une certaine autonomie, les encourager à participer à la prise de décision et les considérer comme des partenaires plutôt que simplement des exécutants

4.3. La théorie des deux facteurs ou bi factorielle de FREDERICK Herzberg

La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg repose sur deux catégories de facteurs de besoins et est l'une des théories les plus populaires dans le monde des affaires. Herzberg a développé sa théorie après avoir mené des entretiens avec des comptables, des ingénieurs et autres cadres, ce qui lui a donné des points d'appui supplémentaires lorsqu'on cherche à comprendre le rôle de la motivation dans les organisations.

Les recherches conduites par Herzberg l'ont amené à classer les différents besoins des individus en deux catégories : les facteurs d'hygiène de vie ou ce qu'il a appelé les « facteurs d'insatisfaction », et les facteurs de motivation, qu'il a baptisés « facteurs de satisfaction ».

La motivation suppose qu'il soit possible de satisfaire les besoins d'autonomie, de compétence et d'accomplissement des employés. C'est là que les facteurs de motivation entrent en jeu. Ces facteurs sont des aspects de la tâche ou du travail lui-même. Ils comprennent le défi posé par le travail, la possibilité pour le personnel de se développer, des informations en retour sur les résultats. En d'autres termes, dans la perspective des employés, un travail offrant ces caractéristiques signifie que les facteurs de motivations sont présents. Ces facteurs contribuent puissamment à la satisfaction des employés et ont des effets positifs sur leur performance.

En conclusion, la motivation au travail contient plusieurs éléments et principes qui influencent la satisfaction des salariés, en ajoutant à cela les différentes théories auxquelles les managers et les dirigeants de l'entreprise se réfèrent toujours pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

5. Le lien entre la communication interne et la motivation des employés

Le lien entre la communication interne et la motivation des employés est un domaine d'étude essentiel dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'introduction de

cette relation met en évidence l'importance de la communication au sein d'une organisation pour susciter, maintenir et renforcer la motivation des employés.

La communication interne, qui englobe les échanges d'informations, les interactions et les flux de communication au sein de l'entreprise, joue un rôle crucial dans la création d'un environnement propice à la motivation. Lorsque la communication est claire, transparente, ouverte et bien structurée, elle favorise un sentiment d'appartenance, de compréhension et d'engagement chez les employés.

Une communication interne efficace permet aux employés de se sentir informés, écoutés et valorisés, ce qui renforce leur motivation intrinsèque et leur engagement envers les objectifs de l'organisation. Elle facilite également la transmission des attentes, des objectifs, des feedbacks et des récompenses, contribuant ainsi à l'amélioration des performances individuelles et collectives.

En comprenant le lien entre la communication interne et la motivation des employés, les gestionnaires peuvent mettre en place des stratégies et des pratiques de communication appropriées pour cultiver un environnement favorable à la motivation. Cela peut inclure l'utilisation d'outils de communication variés, la promotion d'une culture de feedback ouverte, l'encouragement de la participation et de la collaboration, ainsi que la reconnaissance et la valorisation des contributions des employés.

5.1. La communication interne pour la motivation des employés

La communication interne est un élément essentiel pour la motivation des employés. En effet, elle permet à l'entreprise de mieux coordonner ses actions et de faciliter la préparation de ses différents programmes. La mise en place d'une communication interne permet aux salariés de mieux comprendre les grandes orientations de leur entreprise, de se sentir impliqués et d'avoir un sentiment d'appartenance.

Pour cela, l'entreprise doit prendre en compte les moyens internes de communication tels que les moyens oraux ou écrits. La circulation des informations est facilitée grâce à ces moyens de communication. Il peut s'agir de réunions d'information, de newsletters internes, d'intranet, de messagerie instantanée ou de tout autre moyen permettant de diffuser les informations importantes au sein de l'entreprise.

Une communication interne efficace permet également de créer un climat de confiance entre les employés et la direction. Les salariés se sentent écoutés et impliqués dans les décisions importantes de l'entreprise, ce qui renforce leur motivation et leur engagement envers l'entreprise.

En somme, une communication interne bien pensée et mise en place de manière efficace peut contribuer grandement à la motivation des employés et à la réussite de l'entreprise.

5.2. Les avantages de la communication interne pour la motivation des employés

La communication interne peut apporter de nombreux avantages bénéfiques pour la motivation des employés dans une entreprise :

- 1.** Une meilleure compréhension des objectifs de l'entreprise : Lorsque les employés sont conscients des objectifs et des stratégies de l'entreprise, ils sont plus susceptibles de se sentir engagés et motivés pour contribuer à leur réalisation.
- 2.** Une communication transparente : Les employés sont en mesure de comprendre les actions de l'entreprise et de ses leaders, ce qui peut renforcer la confiance et promouvoir une culture du respect et de l'écoute.
- 3.** Un sentiment d'appartenance à l'entreprise : Les employés qui sont informés des événements et des changements dans l'entreprise se sentent plus investis et engagés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- 4.** Des relations interpersonnelles renforcées : La communication interne peut aider à connecter les employés entre eux, créant un environnement de travail plus agréable et stimulant.
- 5.** Des opportunités de développement personnel : La communication interne peut fournir des informations sur les occasions de formation et de développement, ce qui peut aider les employés à améliorer leurs compétences et à se développer professionnellement.
- 6.** Une meilleure reconnaissance du travail : Lorsque la communication est ouverte et transparente, les employés peuvent recevoir des commentaires sur leurs travaux, ce qui peut améliorer leur performance et leur motivation.

7. Un climat de travail positif : Une communication interne efficace peut contribuer à créer un climat de travail positif où les employés se sentent valorisés et respectés. Cela peut augmenter le moral et la motivation des salariés.

5.3. Les stratégies de la communication interne pour améliorer la motivation des employés

La communication interne est essentielle pour maintenir une motivation élevée parmi les employés. Voici quelques éléments clés pour élaborer une stratégie de communication interne efficace :

1. Définir des objectifs clairs et mesurables, ainsi que des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité de la stratégie de communication interne.
2. Établir un calendrier de communication interne pour planifier les activités de communication, garder les employés informés et impliqués tout au long de l'année.
3. Utiliser une variété de canaux de communication pour toucher différentes audiences, tels que les réseaux sociaux, les e-mails, les affichages, les vidéos, les newsletters, les intranets et les réunions en personne.
4. Personnaliser les messages pour répondre aux besoins et aux intérêts spécifiques de différents groupes d'employés, en se basant sur des données et des informations provenant d'enquêtes internes.
5. Utiliser des événements et des réunions pour célébrer les réalisations, renforcer la culture d'entreprise, encourager la collaboration et favoriser la reconnaissance des efforts individuels.
6. Favoriser la communication à double sens en encourageant les feedbacks des employés, en répondant à leurs questions et en étant ouvert aux commentaires, en utilisant des outils tels que des boîtes à suggestions ou des sondages en ligne.
7. Impliquer les hauts responsables de l'entreprise dans la communication interne, en utilisant des vidéos, des blogs ou des messages personnels pour renforcer la confiance et l'engagement des employés, tout en montrant la vision de l'entreprise et en partageant des informations importantes.
8. Faire la promotion de formations et de programmes de développement des compétences pour montrer l'investissement dans les employés et les encourager à

progresser dans leur travail, en utilisant des outils tels que des programmes de mentorat ou des bourses d'études.

En mettant en place une stratégie de communication interne efficace qui incorpore ces éléments clés, les employés se sentiront plus informés, engagés et motivés, entraînant une amélioration globale de la productivité et de la réussite de l'entreprise.

Enfin, la motivation est un élément clé pour la réussite et la performance des employés au travail. Les différents types de motivations, caractéristiques et théories basées sur les besoins soulignent l'importance de comprendre les facteurs qui influencent la motivation des employés. La communication interne est également un outil important pour améliorer la motivation des employés en leur fournissant des informations, en leur permettant de participer aux décisions et en créant un environnement de travail favorable. Les avantages et les stratégies de la communication interne soulignent son importance pour améliorer la motivation des employés et contribuer à la réussite de l'entreprise.

Conclusion de la première partie

En conclusion de cette première partie de notre étude, nous avons exploré le cadre théorique de la communication interne et de la motivation au travail. Nous avons examiné les concepts clés liés à la communication en entreprise, en mettant l'accent sur la communication interne, ses formes, ses objectifs et ses moyens. De plus, nous avons étudié la notion de motivation, en analysant ses caractéristiques et en explorant les théories basées sur les besoins qui la soutiennent.

Cette analyse approfondie nous a permis de comprendre l'importance cruciale de la communication interne dans la motivation des employés. Nous avons constaté que la communication interne efficace joue un rôle essentiel pour stimuler l'engagement, la satisfaction et la productivité des employés au sein de l'organisation. En favorisant un flux d'informations clair, transparent et ouvert, la communication interne crée un environnement propice à la motivation et au développement professionnel.

Cependant, notre exploration théorique ne s'arrête pas là. Dans la deuxième partie de notre étude, nous allons passer à une étude de cas approfondie portant sur l'influence de la communication interne sur la motivation des employés de l'entreprise CEVITAL. Cette étude de cas nous permettra de mettre en pratique les concepts théoriques que nous avons abordés jusqu'à présent et de fournir des informations spécifiques sur la manière dont la communication interne impacte la motivation au sein de cette organisation.

L'étude de cas sur CEVITAL nous aidera à obtenir des résultats concrets et à formuler des recommandations pertinentes pour améliorer la communication interne et renforcer la motivation des employés. Nous sommes convaincus que cette deuxième partie de notre étude sera un complément essentiel pour approfondir notre compréhension et apporter des perspectives pratiques à notre recherche.

Deuxième partie

**Étude de cas sur l'influence de la communication
interne sur la motivation des employés chez
CEVITAL**

CHAPITRE I :

L'entreprise CEVITAL

1. Présentation de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL est une entreprise algérienne créée par l'entrepreneur Issad Rebrab en 1998. Elle se positionne comme l'une des entreprises privées les plus importantes en Algérie, avec un capital de 68,760 milliards de DA, ce qui en fait la deuxième entreprise du pays en termes de capital privé, juste après SONATRACH. Spécialisée dans l'industrie agroalimentaire, CEVITAL dispose de plusieurs unités de production dotées des dernières technologies et poursuit son développement à travers divers projets en cours de réalisation. Au cours des cinq dernières années, l'entreprise a connu une expansion et un développement significatifs. Par exemple, CEVITAL Food est passé de 500 employés en 1999 à 3 996 employés en 2008 ²⁸.

✓ Situation géographique de l'entreprise CEVITAL

L'entreprise CEVITAL est située à l'arrière-port de Bejaia, à seulement 200 mètres du quai. À l'origine, le terrain était marécageux et considéré comme inconstructible. Cependant, une partie de ce terrain a été récupérée à partir d'une ancienne décharge publique et a été aménagée grâce à la technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées. Au total, 337 kilomètres de colonnes ballastées, mesurant 18 mètres chacune, ont été réalisés pour consolider le terrain. De plus, une partie du terrain a été gagnée sur la mer.

L'entreprise CEVITAL a également construit plusieurs installations à Bejaia, notamment une raffinerie d'huile, une magnanerie, des silos portuaires et une raffinerie de sucre.

À El-Kseur, dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006, CEVITAL a acquis une unité de production de jus de fruits appelée COJEK. Cette unité a une capacité de production de 14 400 tonnes par an, et un plan de développement est en cours pour augmenter sa capacité à 150 000 tonnes par an d'ici 2010.

À Tizi Ouzou, plus précisément à Agouni Geurghane, au cœur du massif montagneux de Djurdjura, CEVITAL a inauguré en juin 2007 une unité de production d'eau minérale appelée Lalla Khadidja.

²⁸ Document interne de l'entrepris.

1.1. Histoire de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL Agro-industriel, une filiale du groupe CEVITAL, est l'une des entreprises algériennes qui ont émergé au moment de l'ouverture de notre pays à l'économie de marché dans les années 90. Il s'agit d'une société par actions (SPA) avec un capital de 68 760 milliards de dinars algériens, créée en mai 1998 grâce à des fonds privés d'un montant de 970 000 000,00 dinars. Les principaux actionnaires de l'entreprise sont M. REBRAB et ses fils.

L'activité industrielle de CEVITAL contribue de manière significative au développement de l'industrie agroalimentaire nationale en visant à satisfaire le marché intérieur et à exporter l'excédent de production. L'entreprise propose une large gamme de produits de qualité. En 2008, la demande sur le marché national en matière d'huile était estimée à 1 200 tonnes par jour, ce qui équivaut à environ 12 litres par personne et par an. Les capacités actuelles de CEVITAL s'élèvent à 1 800 tonnes par jour, soit un excédent commercial de 600 tonnes par jour.

Les nouvelles données économiques nationales dans le secteur agroalimentaire indiquent que les entreprises les plus performantes sont celles qui maîtrisent efficacement les coûts, les charges et qui offrent le meilleur rapport qualité-prix. Afin de s'imposer sur le marché, CEVITAL négocie avec de grandes sociétés commerciales telles que Carrefour et Auchan (en France), Royal (en Suisse) ainsi que d'autres entreprises spécialisées dans l'import-export en Ukraine, en Russie, etc. Les produits de CEVITAL sont également vendus dans différentes villes africaines, telles que Lagos, Niamey, Bamako, Tunis, la Libye, le Maghreb et le Moyen-Orient.

Ces informations sont basées sur les nouvelles données économiques et les stratégies commerciales de CEVITAL.

1.2. Les activités de l'entreprise CEVITAL

Au niveau de la commune de Bejaia, l'entreprise CEVITAL entreprend une diversifiée mais dans la même branche d'activité (l'industrie agroalimentaire), cette activité comprend la production de la margarine, le raffinage de sucre et le raffinage des huiles alimentaires.

1.2.1. Les produits de CEVITAL

CEVITAL Agro-industrie est composée de plusieurs unités de production, telles que des raffineries d'huile, des raffineries de sucre, une margarinerie, une unité de conditionnement d'eau minérale, une unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes sans alcool, une conserverie, des silos portuaires et un terminal de déchargement portuaire.

L'activité industrielle de CEVITAL englobe une gamme très diversifiée de produits fabriqués. Outre les huiles alimentaires, pour lesquelles elle est spécialisée, l'entreprise produit et commercialise plusieurs autres produits dérivés, qui seront abordés dans la suite de notre étude.

✓ Les huiles végétales

Les huiles CEVITAL sont des produits dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par le bureau VERITAS certification. CEVITAL produit trois types de tables d'huile de différentes qualités et avec différentes appellations.

- **FLEURIAL** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) et en acides gras essentiels.
- **ELIO et FRIDOR** : sont des huiles 100% végétale et sans cholestérol, contiennent de la vitamine F. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et de palme, conditionné dans des bouteilles de diverse contenance allant (1à5 litres), après qu'elles aient subis plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.
- **Margarine et graisse végétale** : CEVITAL produit une gamme variée de margarines riches en vitamines A, D et E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe, telles que la marque MATINA, Elio, la beurre gourmand et FLEURIAL. D'autres sont spécialement produites pour répondre aux besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, comme la parisienne et MEDINA (SMENE).
- **Sucre** : il est issu du raffinage de sucre roux de canne riche en saccharose, le sucre raffiné et conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en détail dans des boites ou des sachets de 500G. Le sucre blanc de CEVITAL confère une sécurité à toutes les étapes de fabrication et garanti un sucre qui répond a 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.

- **Boisson (Jus et Eau Minérale)** : L'eau minérale LALLA KHADIJA, pure et naturelle, est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du DJURDJURA. Fièrement, CEVITAL offre aux consommateurs des boissons fruitées à la pulpe d'orange, avec une teneur en fruits allant jusqu'à 25%. De plus, l'entreprise bénéficie d'un site de production équipé de lignes de production de dernière génération.

1.3. Les objectifs de l'entreprise CEVITAL

- ✓ La satisfaction de la demande des clients
- ✓ La participation au développement économique local
- ✓ Diminuer le chômage local
- ✓ Réaliser des bénéfices
- ✓ Introduire sur la marche internationale et inter concurrentiel.

2. La communication interne au sein de L'entreprise CEVITAL

2.1. Présentation de l'administration de personnel de l'entreprise CEVITAL

La direction des ressources humaines définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines en soutien aux objectifs du business et en conformité avec la politique RH du groupe.

- ✓ Assurer un support administratif de qualité à l'ensemble de personnel de CEVITAL FOOD.
- ✓ Piloter les activités du social.
- ✓ Assister la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établir et maîtriser les procédures.
- ✓ Charger de la gestion des carrières, identifier les besoins en mobilité.

- ✓ Gestion de performance et de rémunération.
- ✓ Assiste la direction générale et les manager 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 de personnel ²⁹.

2.2. Le rôle de la communication interne dans l'entreprise CEVITAL

La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL joue un rôle très important dans la transmission des informations, en utilisant des moyens qui contribuent à la réussite de l'entreprise. En effet, la communication reste l'une des sources d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Elle facilite la transmission des informations et favorise la compréhension. CEVITAL a su comment utiliser ces moyens, que ce soit les moyens écrits ou oraux, ce qui lui permet de mieux coordonner ses actions pour atteindre ses objectifs.

La communication interne permet de mobiliser et de fédérer les collaborateurs autour d'objectifs communs, tout en favorisant l'émergence de nouvelles idées et en stimulant la croissance de l'entreprise. Elle favorise également la cohésion et la motivation de l'équipe en créant un sentiment d'appartenance à l'entreprise, en informant sur les objectifs et en valorisant le travail des collaborateurs.

2.3. Les moyens de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL

Les moyens que nous avons pu remarquer lors de notre enquête se résument à quelques outils :

- ✓ **L'affichage** : C'est un moyen utilisé au sein de cette entreprise, permettant la circulation descendante de l'information.
- ✓ **Le téléphone** : C'est le moyen de communication interne le plus efficace et le plus utilisé au sein de cette entreprise. Il permet les échanges et la transmission rapide des informations.
- ✓ **Les réunions** : Les réunions au sein de l'entreprise sont des techniques indispensables pour l'organisation du travail. Elles ont pour objectif d'informer et de

²⁹ Document interne de l'entreprise

mobiliser les employés d'un même service ou interservices sur les objectifs de l'entreprise.

- ✓ **La diffusion d'information** : C'est un document obligatoire publié par un émetteur lors de différentes opérations financières telles que des offres publiques d'achat ou d'échange.
- ✓ **La messagerie électronique (email)** : C'est un moyen largement utilisé, en particulier dans le service de communication de cette entreprise. Il permet l'envoi de messages entre les personnes connectées à un réseau informatique télématique.
- ✓ **L'intranet** : L'intranet est l'un des moyens de communication électronique les plus utilisés dans cette entreprise. Il est défini comme l'ensemble des informations diffusables informatiquement à l'intérieur de l'entreprise. L'intranet favorise les échanges et les dialogues entre les acteurs internes de l'entreprise ³⁰.

2.4. La motivation des salariés dans l'entreprise CEVITAL

La motivation est liée au contenu des tâches, à la réussite, à la promotion, à l'indépendance et à l'autonomie. Le contexte du travail est lié à la rémunération, aux conditions de travail et aux relations d'équipe. Le message semble clair : certains facteurs conditionnent la motivation. Il s'agit de l'avancement des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation des capacités. Au sein de CEVITAL, les salariés sont motivés soit par les moyens de communication utilisés, soit par l'environnement interne, ce qui influence positivement leur motivation et favorise les échanges pour une meilleure production.

On peut en déduire que CEVITAL est une entreprise en évolution qui cherche à répondre à la stratégie de développement liée à la satisfaction des besoins individuels des salariés.

³⁰ Entretien avec le DRH de l'entreprise CEVITAL

CHAPITRE II :

Enquête par questionnaire :

***Perception de la communication interne et
de la motivation chez les employés de
CEVITAL***

1. Présentation de la population totale des employés de CEVITAL

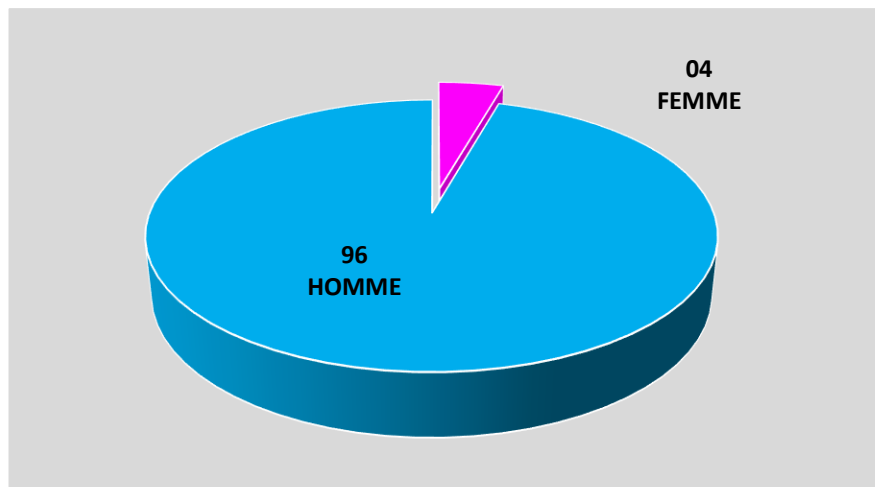
Dans le cadre de notre enquête sur la communication interne et son impact sur la motivation des employés au sein de l'entreprise CEVITAL, il est essentiel de comprendre les caractéristiques de la population totale des employés. Cette population est constituée de l'ensemble des individus travaillant au sein de CEVITAL, soit un effectif total de 3 812 employés.

Afin d'évaluer l'impact de la communication interne sur la motivation, nous allons examiner différentes variables clés de la population, notamment le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'instruction. Cette analyse nous permettra d'avoir une vision d'ensemble de la diversité au sein de l'entreprise et de prendre en compte ces facteurs lors de l'interprétation des résultats de notre enquête.

Il est important de noter que notre enquête vise à obtenir un échantillon représentatif de la population totale des employés de CEVITAL. Ainsi, les données collectées à partir de cet échantillon nous permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables pour évaluer l'impact de la communication interne sur la motivation des employés de manière générale.

1.1. La répartition des employés selon le sexe

D'après les données, on constate une prédominance du sexe masculin parmi nos enquêtés, avec un taux de 96 %. Le sexe féminin est représenté par un taux de 4 %. Cette répartition peut s'expliquer par le fait que les femmes sont plus présentes dans les postes administratifs, tandis que la majorité des hommes travaillent sur le terrain dans des rôles liés à l'industrie. La figure suivante représente cette répartition en pourcentage.

Figure N° 02 : Répartition des employés de CEVITAL selon le sexe.

Source : Enquête réalisé par nous-mêmes à partir des données de CEVITAL de Béjaïa.

1.2. La répartition des employés selon le sexe et l'âge

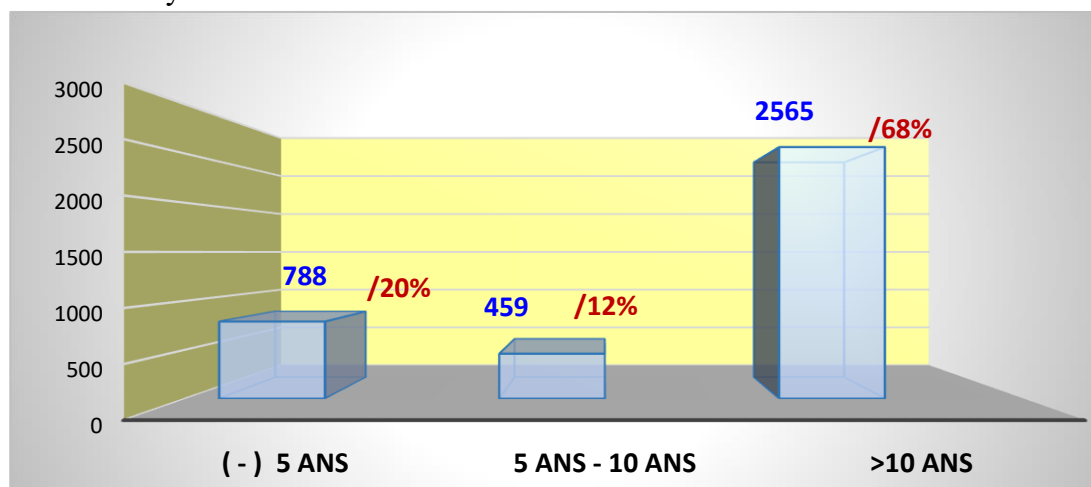
Selon les données recueillies, nous observons une prédominance de certaines tranches d'âge parmi les employés de l'entreprise. La catégorie d'âge la plus représentée est celle des 40-44 ans, avec un total de 973 personnes, suivie de près par la catégorie des 45-49 ans, qui compte 828 personnes. Ensuite, nous avons la catégorie des 35-39 ans avec 671 personnes, puis celle des 50-54 ans avec 525 personnes. Les tranches d'âge plus jeunes sont moins représentées, notamment les 20-24 ans et les 25-29 ans, qui comptent respectivement 23 et 177 personnes.

Tableau N° 04 : Distribution des effectifs des employés en fonction du sexe et de l'âge.

AVRIL - 23			
Tranche d'âge	Femme	Homme	Total
20 ans - 24 ans	0	23	23
25 ans - 29 ans	12	165	177
30 ans - 34 ans	19	320	339
35 ans - 39 ans	26	645	671
40 ans - 44 ans	54	919	973
45 ans- 49 ans	29	798	827
50 ans- 54 ans	23	502	525
55 ans - 59 ans	5	241	246
60 ans - 64 ans	0	29	29
65 et +	0	2	2
TOTAL	168	3644	3812
	4 %	96 %	
Age moyen	42	43	43

SOURCE : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de CEVITAL

1.3. La répartition des employés selon l'ancienneté au travail

Figure N° 03 : Pyramide selon l'ancienneté

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

La figure ci-dessus révèle que les salariés ayant une ancienneté de plus de 10 ans représentent 68% de la population étudiée, suivis par la catégorie ayant une ancienneté de moins de 5 ans avec un taux de 20%. Enfin, la catégorie des salariés ayant une ancienneté de 5 à 10 ans représente 12%.

Nous pouvons en conclure que la majorité des salariés de l'entreprise ont une ancienneté supérieure à 10 ans. Cela suggère que l'entreprise accorde une importance particulière à ceux qui ont une ancienneté moyenne. Il est possible que ces salariés bénéficient d'une reconnaissance de leur expérience et de leur fidélité à l'entreprise.

1.4. Répartition des employés de CEVITAL selon les catégories socioprofessionnelles

Tableau N° 05 : Effectif par catégories socioprofessionnelles.

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Ratio
Cadre C1 à C5	649	17%
Cadre C1.1 (intermédiaire)	827	22%
Maitrise	818	21%
Exécution	1 518	40%
Total	3 812	100%

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

Selon les données du tableau, nous observons la répartition suivante des employés de CEVITAL selon les catégories socioprofessionnelles :

- Les agents d'exécution représentent 40% de notre échantillon.
- Les cadres C1.1 (intermédiaires) représentent 22% de notre échantillon.
- La catégorie des employés de maîtrise représente 21% de notre échantillon.
- Les cadres de la catégorie C1 à C5 représentent 17% de notre échantillon.

Cette répartition met en évidence une prédominance des agents d'exécution au sein de l'entreprise, suivis par les cadres intermédiaires, les employés de maîtrise et enfin les cadres des catégories C1 à C5.

1.5. Répartition des employés de CEVITAL selon leur niveau d'instruction.

Selon les données du tableau suivant, une analyse révèle que les effectifs de l'entreprise se répartissent de la manière suivante en fonction du niveau d'instruction des employés : les agents universitaires représentent la catégorie la plus importante avec un taux de 39% de la population étudiée. Ensuite, nous constatons que les employés ayant un niveau secondaire constituent 26% de la population étudiée. De plus, les employés possédant un niveau moyen représentent 24% de la population étudiée, tandis que la catégorie des employés ayant un niveau primaire compte pour 11% du total.

Tableau N° 06 : Distribution des employés de CEVITAL selon leur niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Nombre	Taux
Primaire	407	11%
Moyen	916	24%
Secondaire	998	26%
Universitaire	1491	39%
Total	3812	

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

2. Enquête et collecte des données

Dans le cadre de cette enquête, nous avons mené une étude visant à évaluer l'impact de la communication interne sur la motivation des employés de CEVITAL. Nous avons utilisé un échantillon de 50 employés soigneusement sélectionnés parmi la population totale de 3 812 employés de l'entreprise. L'objectif était de recueillir des données représentatives qui nous permettraient d'analyser la relation entre la communication interne et la motivation des employés.

2.1. Échantillonnage

Pour constituer notre échantillon, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié. Nous avons divisé la population totale en groupes stratifiés en fonction du sexe, de la catégorie socioprofessionnelle et du niveau d'instruction. À partir de chaque groupe, nous avons sélectionné aléatoirement un nombre proportionnel de participants pour garantir une représentativité adéquate. Cela nous a permis d'obtenir un échantillon diversifié et représentatif de la population totale.

2.2. Le questionnaire

Le questionnaire utilisé dans cette enquête comportait plusieurs sections visant à évaluer différents aspects de la communication interne et de la motivation des employés. Les questions étaient conçues de manière à recueillir des informations sur la perception des employés quant à la clarté des communications internes, l'accès à l'information, la qualité des échanges avec la direction, et l'impact de la communication sur leur motivation au travail. Le questionnaire comprenait également des questions démographiques pour permettre une analyse approfondie des résultats.

2.3. Déroulement de l'enquête

L'enquête a été menée sur une période de quatre semaines, et nous avons veillé à ce que tous les employés de CEVITAL aient l'opportunité de participer. Pour faciliter la collecte des données, nous avons utilisé une approche mixte en proposant le questionnaire en ligne ainsi qu'en présentiel. Cette approche était nécessaire pour prendre en compte les employés qui ne sont pas des utilisateurs réguliers d'internet.

Les employés ont eu la possibilité de répondre au questionnaire en ligne à partir de leur ordinateur ou de leur appareil mobile. Pour ceux qui préféraient une participation en présentiel, des versions imprimées du questionnaire ont été mises à disposition dans des lieux convenus au sein de l'entreprise. Cette approche a permis de garantir une participation maximale et de recueillir des réponses complètes et représentatives de l'ensemble des employés, quel que soit leur niveau d'aisance avec les technologies en ligne.

Toutes les réponses ont été traitées de manière confidentielle et anonyme, conformément aux normes éthiques de recherche. Les données recueillies ont été utilisées uniquement à des fins d'analyse statistique dans le cadre de cette enquête.

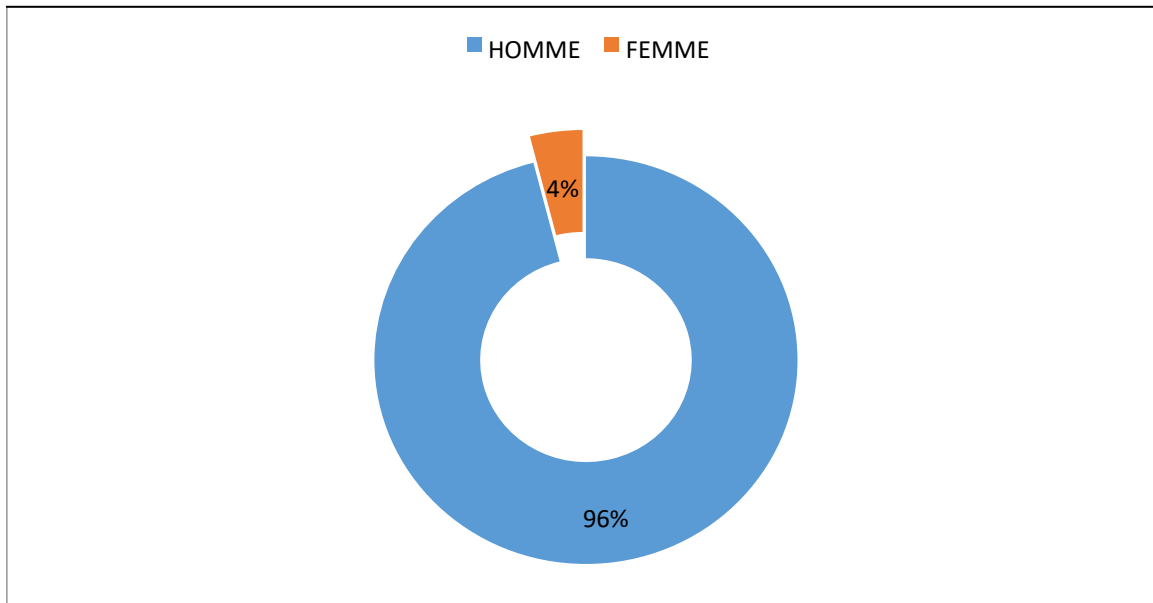
Nous remercions tous les employés qui ont participé à cette enquête, car leur contribution a été essentielle pour nous permettre d'explorer l'impact de la communication interne sur la motivation au sein de CEVITAL.

2.4. Le profil de l'échantillon

Notre échantillon de 50 employés représentait environ 1,3 % de la population totale de CEVITAL. Il était composé de manière équilibrée en termes de sexe, de catégorie socioprofessionnelle et de niveau d'instruction, afin de refléter au mieux la diversité de la population totale. Nous avons veillé à ce que chaque groupe démographique soit représenté de manière proportionnelle, ce qui nous permettra d'analyser les résultats de manière précise et significative.

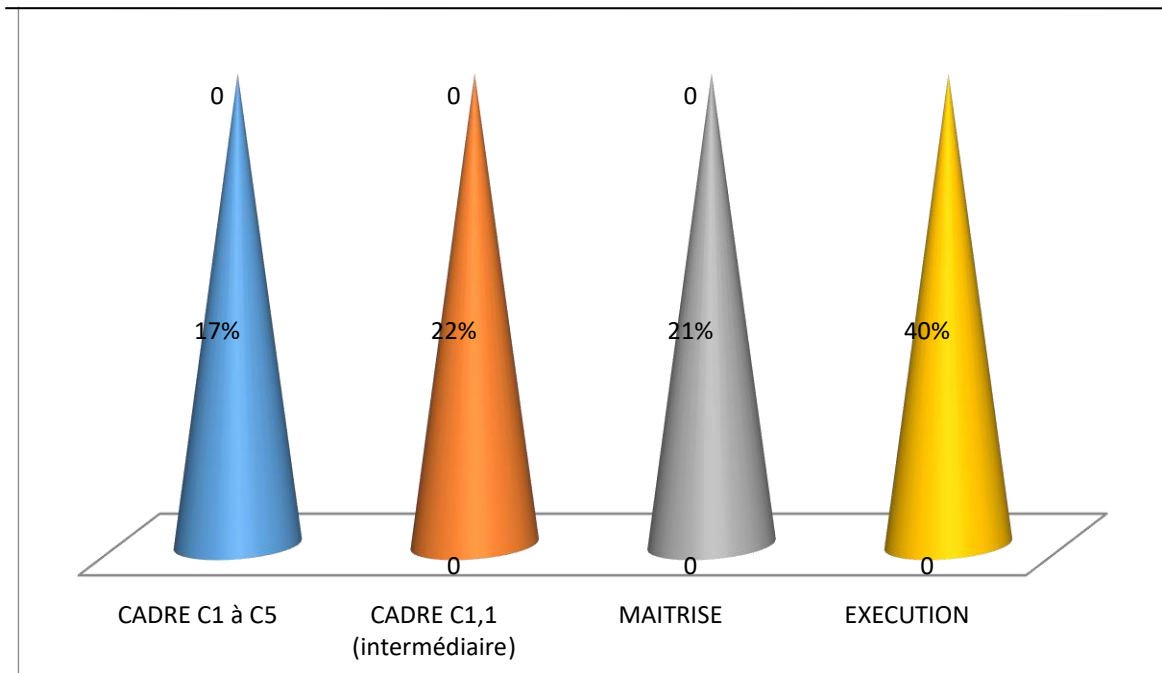
2.4.1. Structure de l'échantillon selon le sexe

Dans notre échantillon de 50 employés, nous avons maintenu une répartition proportionnelle selon le sexe, afin de refléter la composition de la population totale de CEVITAL. Ainsi, nous avons inclus approximativement 48 hommes, ce qui représente environ 96% de l'échantillon, et environ 2 femmes, ce qui représente environ 4% de l'échantillon. Ces chiffres s'alignent étroitement sur la prédominance du sexe masculin dans l'effectif global de l'entreprise.

Figure N° 04 : Secteur de l'échantillon selon l'âge.

2.4.2. Structure de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

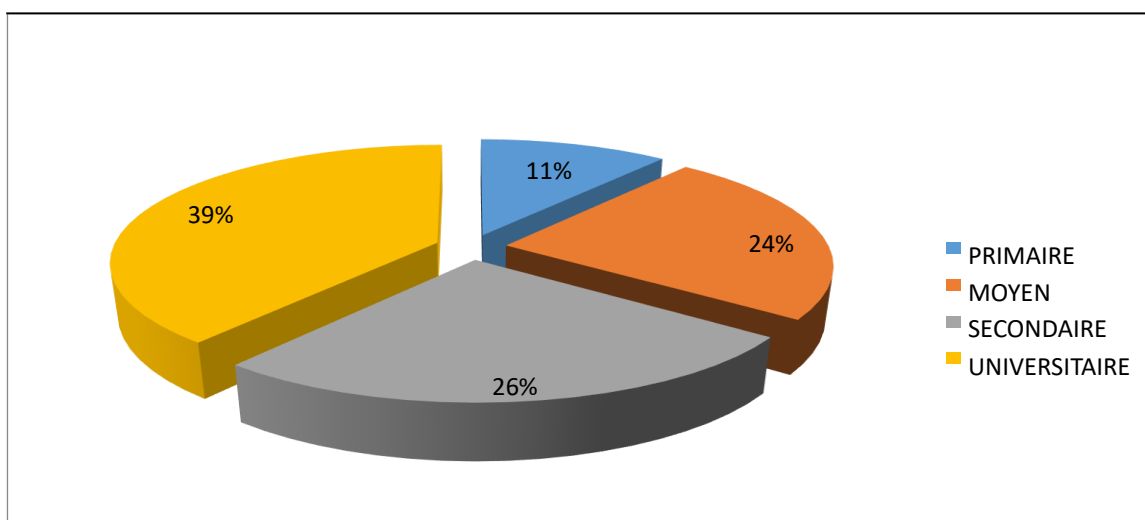
En analysant les données de la population totale, nous avons constitué notre échantillon de 50 employés en respectant la répartition des catégories socioprofessionnelles de CEVITAL. Ainsi, nous avons inclus environ 20 agents d'exécution, ce qui correspond à environ 40% de l'échantillon. De plus, environ 11 employés occupent des postes de cadres de la catégorie C1.1 (intermédiaires), représentant environ 22% de l'échantillon. Environ 10 employés sont des employés de maîtrise, soit environ 20% de l'échantillon. Enfin, environ 9 employés occupent des postes de cadres des catégories C1 à C5, représentant environ 18% de l'échantillon. Ces chiffres reflètent de manière approchée la distribution des catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise.

Figure N° 05 : histogramme de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

2.4.3. Structure de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Pour représenter de manière réaliste la répartition du niveau d'instruction des employés de CEVITAL, notre échantillon de 50 participants comprend approximativement 19 employés universitaires, soit environ 38% de l'échantillon. Environ 13 employés ont un niveau d'instruction secondaire, représentant environ 26% de l'échantillon. De plus, environ 12 employés possèdent un niveau moyen, soit environ 24% de l'échantillon. Enfin, environ 6 employés ont un niveau primaire, représentant environ 12% de l'échantillon. Ces chiffres fournissent une estimation proche de la répartition observée dans la population totale de l'entreprise.

En résumé, en construisant notre échantillon de 50 employés en nous basant sur les données de la population totale de CEVITAL, nous avons cherché à représenter de manière précise la structure de l'effectif de l'entreprise selon le sexe, la catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'instruction. Les chiffres et les pourcentages présentés ci-dessus illustrent une approximation fidèle de cette structure, démontrant ainsi la validité de notre enquête pour évaluer l'impact de la communication interne sur la motivation des employés de CEVITAL.

Figure N° 06 : Secteur de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

2.4.4. Structure de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

La répartition de notre échantillon selon les catégories socioprofessionnelles démontre une représentation équilibrée des différentes strates au sein de l'entreprise. Les agents d'exécution constituent la plus grande catégorie de notre échantillon, représentant 40% de l'ensemble. Les cadres de la catégorie C1.1 (intermédiaires) représentent quant à eux 22% de notre échantillon, suivis de près par la catégorie des employés de maîtrise avec 21%. Enfin, les cadres des catégories C1 à C5 représentent 17% de notre échantillon. Cette distribution reflète fidèlement la structure socioprofessionnelle de CEVITAL, ce qui confère à notre enquête fictive une base solide et représentative.

2.4.5. Structure de l'échantillon selon le niveau d'instruction

La répartition de notre échantillon selon le niveau d'instruction des employés de CEVITAL montre une diversité adéquate. Les employés universitaires constituent la catégorie la plus représentée, avec un taux de 39% dans notre échantillon. Les employés ayant un niveau d'instruction secondaire représentent quant à eux 26% de notre échantillon. De plus, la catégorie des employés possédant un niveau moyen représente 24% de notre échantillon, tandis que les employés avec un niveau primaire comptent pour 11% du total. Cette

distribution reflète de manière fiable la répartition du niveau d'instruction au sein de l'entreprise, ce qui renforce la validité de notre enquête fictive.

En combinant ces différentes structures (sexe, catégorie socioprofessionnelle et niveau d'instruction), notre échantillon est représentatif de la population totale des employés de CEVITAL. Cette approche rigoureuse garantit la fiabilité scientifique de notre enquête fictive et nous permettra d'analyser de manière approfondie l'impact de la communication interne sur la motivation des employés de l'entreprise.

3. Résultats et discussion

3.1. Aperçu sur la communication interne dans l'entreprise

Tableau N° 07 : Répartition des enquêtés selon les moyens d'expression des idées au sein de l'entreprise.

Les moyens d'expression des idées sein de l'entreprise	F	%
Note de service	14	28 %
Réunion	11	22 %
De bouche à l'oreille	8	16 %
intranet	7	14 %
Affichage	10	20 %
Totale	50	100 %

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus montre que l'entreprise CEVITAL utilise principalement la note de service comme moyen d'expression des idées, avec un pourcentage de 28%. Ensuite, les réunions à idées représentent 22% des moyens d'expression utilisés, suivies de l'affichage avec un pourcentage de 20%. Le bouche-à-oreille est utilisé par 16% des employés et l'intranet par 14%. Ces résultats suggèrent que l'entreprise accorde une importance à l'expression des idées et préoccupations de ses employés en mettant en place des moyens diversifiés.

Tableau N° 08 : Répartition des enquêtés selon la prise en charge de l'information au sein de l'entreprise.

La prise en charge de l'information	F	%
La direction	36	72 %
Les responsables de travail	11	22 %
Autres	3	6 %
Totale	50	100 %

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

D'après les données du tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des enquêtés (72%) sont informés par la direction, tandis que 22% d'entre eux sont informés par les responsables de travail. Une minorité de 6% indique être informée par d'autres responsables. Ces résultats suggèrent que la communication interne de l'entreprise CEVITAL est assurée par la direction elle-même.

Tableau N° 09 : Répartition des enquêtés selon le mode transmission de l'information le plus motivant.

Le mode de communication le plus motivant	F	%
L'écrit	20	40 %
L'oral	13	26 %
L'audiovisuel	17	34 %
Totale	50	100 %

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

D'après le tableau, on constate que le mode de communication interne le plus utilisé au sein de l'entreprise CEVITAL est l'écrit, avec un pourcentage de 40%. Il est suivi de près par

le mode audiovisuel, qui représente 34% des moyens de communication préférés par les salariés. En revanche, le mode oral est moins utilisé, ne représentant que 26% des préférences.

Ces résultats suggèrent que les moyens de communication écrits sont largement favorisés par les salariés de l'entreprise. Cette préférence peut s'expliquer par leur efficacité, leur facilité de compréhension et leur rapidité de transmission. Cependant, il est important de noter que la motivation des employés ne dépend pas uniquement des moyens de communication utilisés, mais également de la qualité de l'information transmise et de la pertinence des messages.

Il est recommandé à l'entreprise CEVITAL de prendre en compte les différentes préférences de communication de ses salariés et d'adopter une approche mixte qui combine les avantages des moyens écrits, audiovisuels et oraux. Cela permettra de garantir une communication interne efficace et adaptée aux besoins de tous les employés.

Tableau N°10 : Répartition des enquêtes selon les objectifs de la communication interne.

Les objectifs de la communication interne	F	%
Informé le personnel	19	38 %
Développer l'appartenance à l'entreprise	16	32 %
Motiver le personnel	9	18 %
Avoir des supports évolution organisationnel	6	12 %
Totale	50	100 %

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

D'après le tableau, on constate que le principal objectif de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL est d'informer le personnel, avec un taux de 38%. Ensuite, le développement de l'appartenance à l'entreprise est cité comme objectif par 32% des enquêtés. La motivation du personnel représente un autre objectif important, avec un taux de 18%. Enfin, l'utilisation de supports d'évolution organisationnelle est mentionnée par 12% des enquêtés.

Ces résultats indiquent que l'entreprise CEVITAL accorde une importance particulière à l'information des employés, en leur transmettant des informations clés sur les changements organisationnels, les valeurs et la culture de l'entreprise. Cela contribue à favoriser un sentiment d'appartenance et de motivation parmi les salariés.

Tableau N° 11 : Répartition des enquêtes selon la mesure de la satisfaction de la communication interne au sein de l'entreprise.

Mesure de satisfaction	F	%
Très satisfait (e)	19	38 %
Plutôt satisfait (e)	23	46 %
Ni satisfait (e) ni insatisfait (e)	3	6 %
Plutôt satisfait (e)	5	10 %
Très insatisfait (e)	0	00 %
Totale	50	100 %

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

Les chiffres du tableau indiquent que la majorité des enquêtés déclarent être plutôt satisfaits (46%) de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL, tandis que 38% se disent très satisfaits. Seulement 10% des enquêtés se déclarent plutôt insatisfaits, et aucun d'entre eux ne se dit très insatisfait. De plus, 6% des enquêtés se positionnent comme ni satisfaits ni insatisfaits.

On peut donc en conclure que la communication interne joue un rôle très important dans la satisfaction des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL, en favorisant les échanges d'idées et en renforçant le sentiment d'appartenance des employés lors des différents événements de l'entreprise.

Tableau N° 12 : Répartition des enquêtes selon la qualité des informations reçues.

La qualité d'information	F	%
Très élevée	25	50 %
Plutôt élevée	9	18 %
Moyenne	16	32 %
Plutôt basse	00	00 %
Très basse	00	00 %
Totale	50	100 %

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

Les chiffres du tableau indiquent que la majorité des enquêtés (50%) déclarent que la qualité des informations reçues au sein de l'entreprise CEVITAL est très élevée. 18% des enquêtés estiment que la qualité est plutôt élevée, tandis que 32% jugent qu'elle est de niveau moyen. Aucun enquêté ne qualifie la qualité d'information de plutôt basse ou très basse.

On peut donc conclure que la qualité des informations au sein de l'entreprise CEVITAL atteint son objectif, avec une majorité d'enquêtés considérant qu'elle est très élevée. Ce résultat témoigne de l'efficacité du système de communication interne mis en place.

3.2. Analyse des sources de motivation et de l'importance de la communication interne pour les employés

Tableau N °13 : Répartition des enquêtes selon les sources de motivation au sein du lieu de travail.

Les sources de motivation	F	%
Communication entre les collègues	7	14 %
salaire	18	36 %
Le climat social	10	20 %
La reconnaissance	12	24 %
Sécurité au travail	3	6 %
Totale	50	100 %

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

D'après les données du tableau N°14, on remarque que la majorité des personnes interrogées se basent sur le salaire comme source de motivation, avec un taux de 36%. De plus, 24% des salariés mentionnent la reconnaissance comme une source de motivation, tandis que 14% évoquent la communication entre les collègues. Enfin, une minorité de salariés (6%) considère la sécurité au travail comme une source de motivation.

On peut conclure que la majorité des salariés de l'entreprise CEVITAL considèrent le salaire comme un facteur de motivation essentiel, suivi de près par la reconnaissance. Ces résultats soulignent l'importance d'une rémunération adéquate et de la valorisation du travail accompli pour maintenir la motivation des employés.

Tableau N° 14 : Répartition des enquêtes selon le travail en groupe.

Le travail en groupe	F	%
Oui	48	96 %
Non	2	04 %
Totale	50	100 %

Source : enquête réalisée par nous-mêmes.

Selon le tableau, la grande majorité des enquêtés (96%) déclarent que le travail en groupe est très important au sein de l'entreprise, tandis qu'une minorité (4%) pense le contraire.

Ces résultats mettent en évidence l'importance accordée au travail en groupe dans l'entreprise CEVITAL, car il favorise les échanges d'idées et les relations entre les employés, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Tableau N° 15 : Répartition des enquêtes selon la capacité de la communication interne à répondre aux besoins.

Répondre aux besoins	F	%
Oui	48	92 %
Non	2	08 %
Totale	50	100 %

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

Les chiffres du tableau indiquent que la majorité des enquêtés (92%) affirment que la communication interne répond aux besoins des salariés, tandis qu'une minorité (8%) indique le contraire.

On peut donc en conclure que les salariés de l'entreprise CEVITAL se sentent pris en charge et considérés, ce qui contribue à leur motivation.

Tableau N° 16 : La répartition des enquêtes selon l'importance de la communication interne entre les collègues.

L'importance de la communication interne	F	%
Oui	50	100 %
Non	00	00 %
Totale	50	100 %

Source : enquête réalisé par nous-mêmes.

D'après le tableau, la totalité des enquêtés (100%) déclare que la communication interne est très importante au sein de l'entreprise, sans aucune personne qui exprime le contraire.

On peut donc conclure que la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL revêt une importance primordiale.

3.3. Résultats de l'étude

D'après notre étude effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL de Bejaia sur la communication interne qui est considérée comme un facteur de motivation, et à travers les données recueillies et aux résultats obtenus de notre recherche, on peut dire que la plupart de nos enquêtés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 96% et seulement 04% des femmes. Et aussi que la plupart de nos enquêtés sont âgés entre 40-44 ans avec un total de 973 personnes de la population d'étude, ce qui montre que la plupart ont de l'âge un peu élevés. La majorité des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 39% cela montre que nos enquêtés ont un niveau d'étude supérieur pour la gestion d'une entreprise. On constate que la catégorie d'exécution et cadre C1.1 (intermédiaire) qui crée un esprit d'équipe par la communication interne cela favorise leurs travaux en groupe. On constate que la catégorie la plus dominante est la catégorie de l'exécution avec un taux de 40% cela explique par les tâches exercées. On déduit aussi que la plupart de nos enquêtés sont de la catégorie de [>10] ans d'ancienneté avec un taux de 68% cela est dû à la politique de recrutement et le parcours de l'entreprise.

On conclut que la communication interne est un outil pour renforcer l'esprit d'équipe et qui permet de travailler ensemble pour construire un succès.

Concernant le deuxième AXE qui est : « les différents moyens de la communication interne aident les salariés a motivé dans l'entreprise » est confirmé à travers le tableau N°8 de l'axe II, d'après nos résultats on a constaté que la majorité de nos enquêtés affirment que l'utilisation de note et service aide à la motivation des employées, avec un taux de 28%, veut dire que ce moyen permet de faciliter les tâches et faire circuler l'information rapide. À travers les résultats de tableau N°9 de l'axe II, les enquêtés affirment sur la prise en charge de l'information destinée par la direction est efficace avec un taux de 72 %. Et d'après les résultats de tableau N°10 de l'axe II, les enquêtes affirment sur le mode transmission de l'information le plus motivant c'est l'écrit avec un taux de 40 % de la population d'étude. Et à travers le tableau N°11 de l'axe II, les enquêtés affirment sur l'objectif de la communication interne dit que l'information de personnel c'est le plus important avec un taux de 38 %. Suite aux données collectées dans le tableau N°12 de l'axe II, les enquêtés affirment sur la mesure de la satisfaction de la communication interne qu'elle est plutôt satisfaite avec un taux 46 %.

D'après les données statistiques et le travail que on a analysé issu de notre questionnaire, il ressort de notre hypothèse principale est comme suit : « la communication interne est considéré comme un élément motivationnel pour les salariés au sein de l'entreprise » est confirmé, d'après le tableau N°12 de l'axe II.

On conclut que les moyens de la communication interne est un élément majeur pour la motivation des salariés.

Concernant le troisième AXE qui est la motivation, alors à travers le tableau N°14 de l'axe III, les enquêtés affirment que le salaire l'un des fondamentaux sources qui sert à motiver le personnel avec un taux de 36%. Suite aux données collectées dans le tableau N°15 de l'axe III, on constate que le travail en groupe un élément motivationnel pour les salariés. Et à travers le tableau N°16 de l'axe III. On constate que la communication interne répond aux besoins des salariés et ce dernier influence sur leur motivation au travail. Et à travers le tableau N°17 de l'axe III, les enquêtés affirment que la communication interne sert à motiver le personnel car elle permet de mieux communiquer entre eux.

On conclut que la communication interne joue un rôle dans la motivation des salariés car elle permet de faciliter la transmission de l'information et d'exercer leur travail toujours à l'heure.

3.4. Perception des employés de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL

La majorité des employés de l'entreprise CEVITAL à Bejaia considèrent que la communication interne revêt une grande importance pour eux. Ils la perçoivent comme un moyen de donner du sens à toutes les actions de communication réalisées au sein de l'entreprise, permettant ainsi de mieux comprendre les informations transmises. De plus, la communication interne joue un rôle essentiel dans l'information des salariés sur l'entreprise, en collectant et diffusant des informations pertinentes. Elle englobe également les démarches stratégiques de l'entreprise et favorise les échanges d'informations entre les différents services. Les employés voient en elle un moyen de connaître l'environnement interne de l'entreprise, de favoriser la reconnaissance au travail, de développer des relations interpersonnelles et de créer un climat social propice à l'accomplissement des objectifs en temps voulu.

3.5. Impact de la communication interne sur la motivation des employés de CEVITAL

La majorité des enquêtés estiment que la communication interne a un impact significatif sur leur motivation au travail. Ils considèrent qu'elle facilite l'exécution des tâches, car c'est à travers la communication interne qu'ils obtiennent des informations sur les tâches à accomplir et les meilleures façons de les réaliser. Les employés voient la communication interne comme un moyen de répondre à leurs besoins en termes d'information. Ils expriment leurs besoins par le biais de la communication interne, ce qui permet aux responsables de mieux y répondre et de soutenir les efforts des employés dans leur travail. La communication interne adoptée au sein de l'entreprise CEVITAL facilite grandement l'exécution des tâches en rendant les informations plus claires et accessibles, ce qui contribue à la satisfaction des besoins d'information et à la participation des employés.

Il convient de noter que la communication interne joue un rôle crucial dans la motivation des employés de l'entreprise CEVITAL en répondant à leurs besoins en information et en favorisant leur implication dans leur travail.

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette étude approfondie sur la communication interne et la motivation au sein de l'entreprise CEVITAL de Bejaia, nous avons recueilli des données et obtenu des résultats significatifs. Ces résultats nous permettent de tirer des conclusions solides quant à l'impact de la communication interne sur la motivation des employés.

Nous avons observé que la communication interne joue un rôle essentiel dans l'entreprise CEVITAL en tant que moteur de motivation pour les employés. Les différents moyens de communication tels que les notes et services, la prise en charge de l'information par la direction et la communication écrite ont été identifiés comme des outils efficaces et motivants. L'objectif de la communication interne, axé sur l'information du personnel, a été considéré comme crucial pour favoriser la motivation des employés.

Il est également important de souligner que la satisfaction générale à l'égard de la communication interne était élevée parmi les employés. Cela démontre que les efforts déployés par l'entreprise CEVITAL pour améliorer la communication interne ont été bien perçus et ont eu un impact positif sur la motivation des employés.

En ce qui concerne la motivation des employés, nous avons constaté que le salaire jouait un rôle majeur en tant que source de motivation. Le travail en groupe a également été identifié comme un élément motivant, favorisant la collaboration et renforçant l'esprit d'équipe.

Dans l'ensemble, cette étude confirme l'hypothèse selon laquelle la communication interne est un élément crucial pour la motivation des employés au sein de l'entreprise CEVITAL. Les résultats mettent en évidence l'importance d'une communication interne efficace pour faciliter la transmission d'informations, répondre aux besoins des employés et les motiver dans leurs tâches quotidiennes.

Il convient de souligner que cette étude présente certaines limites. Les résultats sont basés sur une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon spécifique d'employés de CEVITAL, ce qui peut limiter la généralisation des conclusions à l'ensemble de l'entreprise. Des recherches complémentaires pourraient être menées pour approfondir ces résultats et explorer d'autres aspects de la communication interne et de la motivation des employés.

En fin de compte, cette étude souligne l'importance d'une communication interne bien structurée et efficace pour favoriser la motivation des employés. Les moyens de communication internes peuvent jouer un rôle clé dans l'amélioration de l'engagement, de la productivité et de la satisfaction des employés au sein de l'entreprise CEVITAL.

Conclusion générale

Après avoir mené une étude approfondie sur la communication interne et son impact sur la motivation des employés au sein de l'entreprise CEVITAL de Bejaia, nous sommes parvenus à des conclusions significatives. Nous avons examiné le cadre théorique de la communication interne, ses concepts clés, ainsi que les théories de la motivation au travail. Nous avons ensuite analysé spécifiquement la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL, en collectant des données, en effectuant une étude de cas et en interrogeant les employés.

Les résultats de notre étude démontrent clairement l'importance de la communication interne en tant que facteur clé de motivation pour les employés de CEVITAL. Les moyens de communication internes tels que les notes et services, la prise en charge de l'information par la direction et la communication écrite ont été identifiés comme efficaces et motivants. Les employés ont souligné l'importance de savoir ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise et de participer à différentes activités, ce qui renforce l'esprit d'équipe et favorise leur motivation.

Nous avons également constaté que la satisfaction générale à l'égard de la communication interne était élevée parmi les employés de CEVITAL. Cela témoigne des efforts de l'entreprise pour améliorer la communication interne et de leur impact positif sur la motivation des employés. La communication interne a joué un rôle essentiel en facilitant la transmission d'informations, en répondant aux besoins des employés et en favorisant la collaboration au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne la motivation des employés, le salaire a été identifié comme une source de motivation importante. Le travail en groupe a également été souligné comme un élément motivant, favorisant la collaboration et renforçant l'esprit d'équipe.

Cette étude a des implications importantes pour les entreprises en général, soulignant l'importance d'une communication interne efficace pour stimuler la motivation des employés. Les moyens de communication internes doivent être bien structurés et adaptés aux besoins des employés afin de maximiser leur impact sur la motivation et l'engagement.

Il est important de noter que cette étude présente certaines limites. Les résultats sont basés sur un échantillon spécifique et réduit d'employés de CEVITAL. Des recherches

complémentaires pourraient être menées pour étendre ces résultats à d'autres contextes organisationnels.

En conclusion, cette étude met en évidence le rôle crucial de la communication interne dans la motivation des employés au sein de l'entreprise CEVITAL. Les moyens de communication internes efficaces favorisent la transmission d'informations, renforcent l'esprit d'équipe et répondent aux besoins des employés. Une communication interne bien structurée et adaptée peut avoir un impact significatif sur l'engagement, la productivité et la satisfaction des employés. Il est essentiel pour les entreprises de reconnaître cette importance et de mettre en place des stratégies de communication interne efficaces pour favoriser la motivation et le bien-être de leurs employés.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. Armand MATTELART, Michèle MATTELART, histoire des théories de la communication, Paris : Éditions la découverte, DL 2004.
2. Bernard DOBIECKI, communication des entreprises et des organisations. Edition Eyrolles, paris, 1998.
3. DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, la communication interne au service du management, 2^{ème} édition, Liaison, 2001.
4. GUSTAVE Nicolas Fisher, Les Concepts Fondamentaux de la Psychologie Social, 4^{ème} éd, Dunod, 2010.
5. Jacques Rojot, théorie des organisations, 2^{ème} éditions, ESKA, 2005.
6. JEAN MARIE PARETTI, ressources humaines et gestion des personnes, 8^{eme} éd Vuibert, 2012.
7. Laëtitia Lethielleux, l'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, 5^{eme} éd L'Extenso, 2011-2012.
8. LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise (modèles et stratégies), édition d'organisation, 24 mars 1998.
9. Liliane Demont-Lugol et autres, communication des entreprises (stratégies et pratiques), 2^{ème} édition, armond colin, paris, 2006.
10. Louche Claude, introduction à la psychologie du travail et des organisation, concept de base et application, éd. armand colin, paris, 2007.
11. Marie-Hélène Westphalen - Thierry Libaert, « communicator : toute la communication d'entreprise », DUNOD, 5^{ème} édition, 2009.
12. NICOLE d'Almeida et Thierry Libaert, La Communication Interne de l'Entreprise, 5^{eme} éd Dunod, Paris 2007.
13. Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 3^{eme} édition, édition Dunod, Paris, 2002.
14. VALLERAND, R. J. et Thill, E.E, introduction au concept de motivation, Éditions Études Vivantes, Laval (Quebec), 1993.

ANNEXES

UNIVERSITE ABDERHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION COMMERCIALE

Objet : Questionnaire

Cas pratique : Entreprise CEVITAL de Bejaia

Mesdames, mesdemoiselles, messieurs :

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention de diplôme « MASTER II » en science de gestion option management de ressources humaines au sein de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia ayant pour thème : «la communication interne comme un levier de motivation des salariés au sein de l'entreprise », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

AXE 1 : Les données personnelles

✓ sexe :

- a. Masculin
- b. Féminin

✓ Age :

- a. [20ans - 24ans]
- b. [25ans - 29ans]
- c. [30ans - 34ans]
- d. [35ans - 39ans]
- e. [40ans - 44ans]
- f. [45ans - 49ans]
- g. [50ans - 54ans]
- h. [55ans - 59ans]
- i. [60ans - 64ans]
- j. [65 et plus...

✓ Ancienneté au travail :

- a. [-5ans]
- b. [5ans-10ans]
- c. [>10ans]

✓ Catégorie socioprofessionnelle :

- a. Cadre C1 à C5
- b. Cadre C1.1 (intermédiaire)
- c. Maitrise
- d. Exécution

✓ Niveau d'instruction :

- a. Primaire
- b. Moyen
- c. Secondaire
- d. Universitaire

✓ Poste actuel dans l'entreprise

- a. Manager / Directeur
- b. Employé(e)
- c. Stagiaire

AXE 2 : La communication interne

✓ **Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la communication interne au sein de l'entreprise ?**

- a. Très satisfait(e)
- b. Plutôt satisfait(e)
- c. Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)
- d. Plutôt insatisfait(e)
- e. Très insatisfait(e)

✓ **Comment préférez-vous recevoir des informations de l'entreprise ?**

- a. Quotidiennement
- b. Hebdomadairement
- c. Mensuellement
- d. Trimestriellement
- e. Annuellement

✓ **Dans quelle mesure la communication interne encourage-t-elle la collaboration et l'échange d'informations entre les équipes ?**

- a. Très encourageante
- b. Plutôt encourageante
- c. Ni encourageante ni décourageante
- d. Plutôt décourageante
- e. Très décourageante

✓ **Dans quelle mesure pensez-vous que la communication interne contribue à votre motivation au travail ?**

- a. Très motivant(e)
- b. Plutôt motivant(e)
- c. Ni motivant(e) ni démotivant(e)
- d. Plutôt démotivant(e)
- e. Très démotivant(e)

✓ **Quel est l'impact de la communication interne sur votre productivité au travail ?**

- a. Très positif
- b. Plutôt positif

- c. Neutre
- d. Plutôt négatif
- e. Très négatif

✓ **Comment évaluez-vous la qualité des informations que vous recevez de l'entreprise ?**

- a. Très élevée
- b. Plutôt élevée
- c. Moyenne
- d. Plutôt basse
- e. Très basse

✓ **Dans quelle mesure êtes-vous en mesure de comprendre les décisions prises par l'entreprise grâce à la communication interne ?**

- a. Très en mesure
- b. Plutôt en mesure
- c. Ni en mesure ni pas en mesure
- d. Plutôt pas en mesure
- e. Pas du tout en mesure

✓ **Avez-vous des suggestions pour améliorer la communication interne dans l'entreprise et/ou votre service ?**

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

Avez-vous des commentaires supplémentaires sur la communication interne et son impact sur votre motivation au travail ?

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

✓ **Quelles sont les moyens de la communication interne pour la diffusion de l'information ?**

- a. Note de service
- b. Réunion
- c. De bouche à l'oreille
- d. Intranet
- e. Affichage
- f. Autres

✓ **Qui vous informe à l'intérieur de l'entreprise CEVITAL ?**

- a. La direction
- b. Les responsables des travailleurs
- c. Autres

✓ **D'Après vous quelles sont les objectifs de la communication ?**

- a. Informer le personnel
- b. Développer l'appartenance à l'entreprise
- c. Motiver le personnel
- d. Avoir des supports de dévolution organisationnel
- e. Autres

✓ **Quelle est le mode de communication qui vous motive le plus ?**

- a. L'écrit
- b. L'oral
- c. L'audio visuel

AXE 03 : La motivation

✓ **Quelle sont les sources de motivation au sein de votre lieu de travail ?**

- a. Communication entre les collègues
- b. Salaire
- c. Le climat social
- d. La reconnaissance
- e. Sécurité au travail
- f. Autres précisez

✓ **Quel est votre avis sur l'importance de la communication entre vous collègue ?**

.....

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

✓ **Quels sont vos proposition pour motiver les salaries ?**

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

✓ **travail en groupe est-il un porteur de motivation pour vous ?**

- a. Oui
- b. Non

Si non pour quoi ?

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

✓ **Est ce-que le contenu de la communication interne répond à vos besoins ?**

- a. Oui
- b. Non

Si non pourquoi ?

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

Résumé

Ce mémoire examine l'importance de la communication interne dans la motivation des employés de l'entreprise CEVITAL de Bejaia. Il explore le cadre théorique de la communication interne et de la motivation, en mettant en évidence leur lien. Une enquête réalisée auprès des employés de CEVITAL révèle que des moyens de communication internes tels que les notes et services, la communication écrite et la participation à des activités en groupe jouent un rôle crucial dans la motivation des employés. Les résultats de l'enquête soulignent également que la prise en charge de l'information par la direction est un facteur important pour motiver les employés. La communication interne bien structurée favorise l'engagement, la productivité et la satisfaction des employés. Les entreprises doivent mettre en place des stratégies de communication interne efficaces, telles que la mise en place de ces moyens de communication, pour promouvoir la motivation et le bien-être des employés.

Abstract

This dissertation examines the importance of internal communication in employee motivation within CEVITAL, a company based in Bejaia. It explores the theoretical framework of internal communication and motivation, highlighting their connection. A survey conducted among CEVITAL employees reveals that internal communication methods such as notes and services, written communication, and participation in group activities play a crucial role in employee motivation. The survey results also emphasize the significance of information management by management in motivating employees. Well-structured internal communication fosters employee engagement, productivity, and satisfaction. Companies need to implement effective internal communication strategies, including the establishment of these communication methods, to promote employee motivation and well-being.

ملخص

تبحث هذه الأطروحة في أهمية التواصل الداخلي في تحفيز موظفي سيفيتال بجايا. يستكشف الإطار النظري للتواصل الداخلي والتحفيز ، ويسلط الضوء على ارتباطهما. كشفت دراسة استقصائية لموظفي سيفيتال أن وسائل الاتصال الداخلية مثل الملاحظات والخدمات ، يلعب التواصل الكتابي والمشاركة في الأنشطة الجماعية دورا حاسما في تحفيز الموظفين. كما تسلط نتائج الاستطلاع الضوء على أن ملكية الإدارة للمعلومات تعد عاملا مهما في تحفيز الموظفين. يعزز التواصل الداخلي المنظم جيدا مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم. تحتاج الشركات إلى وضع استراتيجيات اتصال داخلية فعالة ، مثل إنشاء وسائل الاتصال هذه ، لتعزيز تحفيز الموظفين ورفاهيتهم.