

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION
Option : management des ressources humaines

L'INTITULE DU MÉMOIRE

**L'impacte de la communication interne sur la
motivation des salaries dans l'entreprise
Cas de la société à responsabilité limité IFRI**

Préparé par :

AYAD ISLAM

CHEROUFA CYLIA

Dirigé par : Mr MAHOUI KARIM

Date de soutenance : 18/09/2023

Jury :

Président : BAKOURI HAFSA

Examineur : MESSAOUDI OUAGA

Année universitaire : 2022/2023

Remerciement

Nous remercions tout d'abord Dieu, grâce à lui nous avons pu accomplir ce travail.

Ensuite, nous souhaitons adresser nos remerciements à nos familles qui nous ont soutenus moralement et financièrement durant toute notre existence.

Nos remerciements vont particulièrement à « Mr MAHOUI KARIM » notre encadreur pour ses conseils et ses orientations, ainsi que la confiance qu'il nous a accordée.

Nos remerciements s'adressent aussi :

A tous les enseignants de Spécialités des Ressources Humaines et aux membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail qu'ils trouveront ici, l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements.

Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

DÉDICACE

Je dédie ce travail à :

Mes chers parents pour leurs soutiens au long de mes études, et qui n'ont jamais cessé de m'encourager durant mes études.

Mes chères sœurs NORA, DJAMILA, SAMIRA, ET FADILA.

Mes frères SMAIL, ATMANE, IDRIS ET AISSA.

Mes amis CYLIA, FERIEL, KENZA, FOUFA, ET SAID.

Et ma meilleure amis SARA qui a été à mes côtés tout ce long chemin.

Je m'adresse aussi une dédicace spéciale pour une personne que j'estime beaucoup, MASSI
merci pour tout.

Et tout qui m'aide ce modeste travail. A toutes personnes chères à mon cœur.

Enfin je remercie mon binôme ISLAM qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail.

CYLIA

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents a qui me serait difficile d'exprimer ma profonde

Gratitude pour l'éducation

Qu'ils m'ont prodigué, pour leur encouragement tout au long de mes Etudes et pour tous les sacrifices qu'ils ont consentis à mon

Égard; A mes chers frères, pour
Leur encouragement tout au long de mes études A mes chers amis Madjid, Salim, ainsi qu'à tous ceux qui m'ont aidé

De près ou de loin à la réalisation de ce travail.

ISLAM

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CI	Communication Interne
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressource Humaine
ERG	Existence, Relatedness, Growth
V.I.E	Valence, Instrumentalité, Expectation
CDD	Contrat à Durée Déterminé
CDI	Contrat à Durée Indéterminé
SARL	Société A Responsabilités Limités

Liste des tableaux

Tableau N 01 : Tableau de bord d'un plan de communication	20
Tableau N° 02 : l'application de la théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW	41
Tableau N°03: Les facteurs déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bi factorielle de HERZBERG.....	43
Tableau04: représentation de l'organisme.....	62
Tableau n°05 : la répartition des membres de l'échantillon selon le genre.....	68
Tableau n°06 : la répartition des membres de l'échantillon selon l'âge	69
Tableau n°07 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.....	69
Tableau n°08 : la répartition des membre de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	71
Tableau n° 09 : la répartition des membre de l'échantillon selon le type de contrat	72
Tableau n°10 : le degré d'importance de la CI dans l'entreprise	73
Tableau n°11 : le degré d'importance de la CI avec les supérieurs hiérarchiques.....	74
Tableau n°12 : les retards dans la diffusion de l'information	76
Tableau 13: Fiabilité du bloc (composite reliability) (Variables manifestes monofactorielles) :	78
Tableau 14: Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles) :.....	79
Tableau 15: Validité discriminante (Corrélations carrées < AVE) :.....	80
Tableau 16: Qualité de l'ajustement (GoF) (Variables manifestes monofactorielles)	80
Tableau 17: Qualité d'ajustement(PLS-SEM) :.....	81
Tableau 18: R ² (MOT Intrinsèque / 1)	81
Tableau 19: Path coefficients (MOT Intrinsèque / 1).....	82
Tableau 20: Impact et contribution des variables pour MOT Intrinsèque (1).....	82
Tableau 21 : R ² (MOT Extrinsèque / 1)	83
Tableau 22: Path coefficients (MOT Extrinsèque / 1)	83
Tableau 23: Impact et contribution des variables pour MOT Extrinsèque (1).....	83
Tableau 24: R ² (MOT Globale / 1).....	85
Tableau 25: Path coefficients (MOT Globale / 1).....	85
Tableau 26: Impact et contribution des variables pour MOT Globale (1)	85
Tableau 27: Evaluation du modèle.....	86
Tableau 28: IPMA (Variable latente : MOT Intrinsèque).....	86
Tableau 29. IPMA (Variable latente : MOT Extrinsèque).....	87

Tableau 30: IPMA (Variable latente : MOT Globale)	88
Tableau 31: Validation des hypothèses	89

Liste des figures

Figure N°01 : schéma de la communication descendant.....	13
Figure N°02: schéma de la communication ascendante.....	13
Figure N°03 : schéma de la communication latérale.....	14
Figure N° 4: Les dimensions de la communication	23
Figure N° 5: La communication interne comme processus	23
Figure n°6 : La pyramide des besoins selon MASLOW	40
Figure n° 08 : Image synthétique de la théorie Y et ses fondements	46
Figure N° 09: Les facteurs de la force motivationnel.	48
Figure N°10: Les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire	49
Figure n°11 : la présentation du membre de l'échantillon selon l'ancienneté	70
Figure n°12 : la présentation du membre de l'échantillon selon la CSP	71
Figure n°13 : la présentation des avis du membre de l'échantillon sur la communication interne.....	72
FIGURE n°14 : la présentation de degré d'importance de la communication interne avec les collègues.....	74
Figure n° 15 : la présentation de degrés d'importance de la communication interne avec les supérieures hiérarchiques	75
Figure n°16 : l'échantillon des difficultés dans la compréhension des informations transmises par la direction.....	76
Figure n°17 : présentation des supports de communication.....	77
Figure 18: Impact et contribution de variables pour Motivation intrinsèque.....	82
Figure 19: Impact et contribution des variables pour MOT Extrinsèque (1) :.....	84
Figure 20: IPMA (Motivation intrinsèque)	87
Figure 21: IPMA Motivation extrinsèque	88
Figure 22: IPMA Motivation globale	89
Figure 23: Le modèle global avec résultats PLS-PM (sortie du logiciel XLSTAT).....	90

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I: Généralités sur la communication interne en entreprise	
Section 01 : notion de la communication interne	8
Section 02 : la communication interne dans l'entreprise : aspects organisationnels.....	12
Chapitre II: Motivation au travail en entreprise	
Introduction	26
Section 01 : La motivation au travail concept fondamentaux.....	26
Section 02 : les théorie de la motivation	38
Conclusion.....	51
Chapitre III: Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI	
Section 01: Généralités sur la SARL IBRAHIMETFILS«IFRI».....	55
Section 02 : choix méthodologiques pour l'étude de l'impact de la communication sur la motivation du personnel au sein de la SARL IFRI	66
Section 03: analyses descriptive de la place de la communication internet et son impact sur la motivation des salariés de la SARL IFRI.....	68
Conclusion générale	92
Liste bibliographique.....	95
Annexes	97
Table des matières	104

Introduction générale

Introduction générale

Promouvoir la motivation des employés sur leur lieu de travail est une préoccupation essentielle, car elle impacte à la fois le bien-être des employés et les performances de l'entreprise. Un collaborateur qui se sent apprécié et engagé dans ses responsabilités a tendance à être plus productif. De nombreux facteurs influent sur la motivation au travail, notamment la rémunération, les opportunités de développement professionnel, la culture d'entreprise, les conditions de travail et les méthodes opérationnelles. En outre, une communication interne efficace joue un rôle clé dans la gestion d'entreprise réussie.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH), en tant que fonction essentielle de l'entreprise, a pour charge d'améliorer la communication entre les salariés et la direction, en respectant l'ordre de la hiérarchie établie dans l'entreprise. Elle est représentée par un ensemble de règles de management qui favorisent l'organisation et l'efficacité au sein de l'entreprise (La Gestion des Ressources Humaines chez Renault, 2010).

Les débuts de la communication interne remontent à la révolution industrielle et les besoins des directions d'assurer une transmission d'informations et directives à son personnel se faisaient déjà ressentir « *INFORMER, C'EST UN ALLER-SIMPLE, COMMUNIQUER C'EST UN ALLER-RETOUR* » (CALIFICE CHARLES, 1989, p. 127). Aujourd'hui, la communication interne revêt une importance pratique essentielle, englobant toutes les interactions au sein de l'entreprise, que ce soit entre la direction et les employés ou entre les employés eux-mêmes. Elle englobe divers types de communication tels que la communication ascendante, descendante et horizontale. Son rôle principal consiste à aider les employés à comprendre la situation globale de l'entreprise, à sensibiliser les collaborateurs aux défis organisationnels, à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et à améliorer la productivité des employés.

La communication interne joue un rôle fondamental dans l'inspiration des employés au sein d'une organisation. Une gestion et une mise en œuvre efficace de la communication interne peuvent créer un milieu de travail positif, encourager l'engagement et la motivation des collaborateurs, et également permettre la diffusion des objectifs, des valeurs et de la vision de l'entreprise à tous les échelons de la structure. Lorsque les employés ont une compréhension claire des aspirations de l'entreprise et de la manière dont leur contribution

individuelle contribue à la réalisation de ces objectifs, leur motivation et leur engagement sont renforcés.

De plus, la communication interne facilite la transparence et l'échange d'informations au sein de l'entreprise. Les salariés ont besoin d'avoir accès aux informations pertinentes pour leur travail, ainsi qu'aux décisions prises par la direction. Lorsqu'ils sont tenus informés des changements, des projets et des décisions importantes, les employés se sentent valorisés et impliqués, ce qui renforce leur motivation.

Enfin, la communication interne peut faciliter la participation des employés aux processus de décision. Lorsque les employés ont la possibilité de s'exprimer, de donner leur avis et de contribuer activement aux décisions qui les concernent, ils se sentent plus engagés et motivés. Cela crée un sentiment d'appartenance et de responsabilité, et favorise l'innovation et la créativité au sein de l'organisation« *L'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer* »(PRETTI, 1994, p55).

En s'appuyant sur la communication interne (la stratégie de la communication interne), l'entreprise peut faire face à ce défi en mettant en place les mécanismes de motivation qui vont renforcer sa ressource humaine. La mise en place de cette stratégie doit répondre aux besoins de l'entreprise et des salariés pour assurer un bon climat social au travail.

Dans le contexte algérien, si les travaux théoriques et empiriques sur la motivation des travailleurs sont abondants (voir plateforme ASJP pour les articles de revues algériennes ou les plateformes DSpace des Universités pour les mémoires de masters), il n'en reste pas moins que la pratique de la communication interne et son rôle dans la motivation n'ont pas fait suffisamment l'objet d'étude et ne fournissent pas des explications convaincantes sur la pratique de la communication interne dans le contexte des entreprises algériennes.

C'est dans cette perspective, que nous nous sommes intéressés à ce sujet en choisissant la SARL IFRI (Ighzar Amokrane, wilaya de Bejaia) afin de tirer des enseignements à partir de cette étude de cas. L'entreprise est connue à l'échelle internationale. C'est une société industrielle qui opère dans l'agro-alimentaire, spécialisée dans le domaine des boissons diverses. Notre recherche consistera donc à répondre à la question suivante : « **Quel est**

l'impact de la communication interne au sien de l'entreprise « IFRI » sur la motivation des salariés ? »

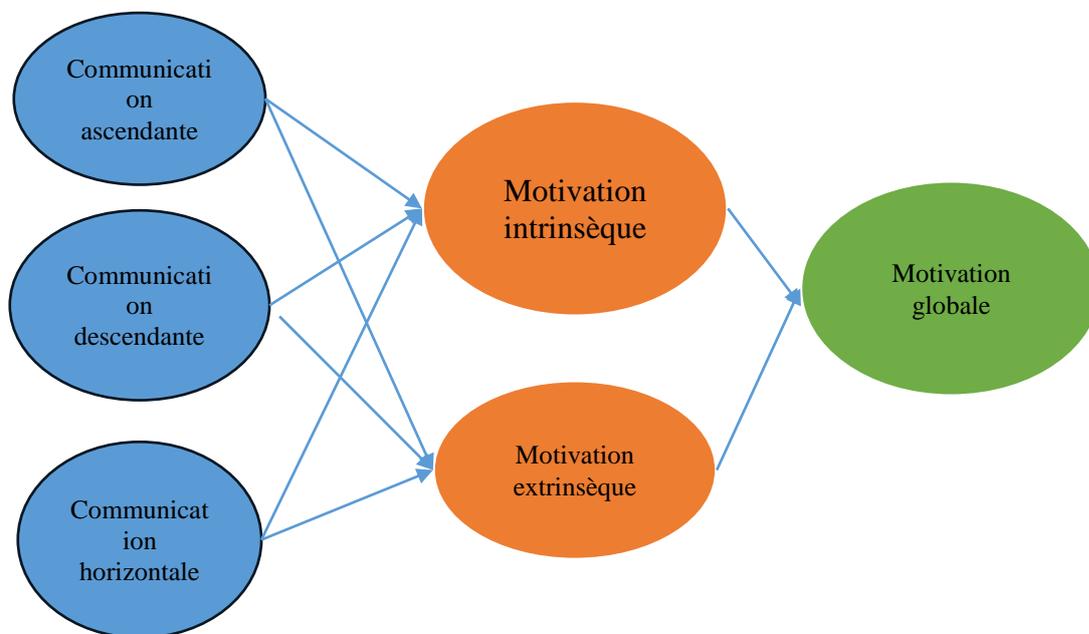
Construction du cadre conceptuel et du corps d'hypothèses

Le lien entre la communication interne et la motivation est largement discuté dans la littérature. Ceci s'explique par la complexité et la mutli-dimensionalité qui caractérisent ces deux concepts. En effet, la motivation est un concept complexe et multidimensionnel qui peut varier en fonction de différents facteurs. Parmi ces dimensions importantes de la motivation, se trouvent la motivation intrinsèque à l'individu. Elle se manifeste lorsque quelqu'un est naturellement intéressé par une activité ou une tâche, sans avoir besoin de récompenses externes. La motivation extrinsèque, quant à elle, provient de récompenses externes ou de pressions sociales, qu'elles soient positives ou négatives. Elle peut prendre la forme de récompenses financières, de reconnaissances publiques ou de punitions évitées. D'autres formes de motivation sont également répertoriées : la motivation affective concerne les émotions et les sentiments liés à une tâche ou à un objectif. Une personne motivée affectivement trouve de la satisfaction émotionnelle dans ce qu'elle fait, ce qui renforce sa motivation à poursuivre ses efforts. La motivation sociale découle de l'influence des autres, c'est-à-dire des relations sociales. Concernant la motivation cognitive, elle se rapporte à la manière dont les individus perçoivent et pensent à leurs objectifs et à leurs tâches. C'est une motivation qui peut découler d'une clarté des objectifs, d'une vision positive de l'avenir et d'une confiance en ses capacités. D'autres dimensions de la motivation sont répertoriées dans la littérature. Mais, retenons que ces dimensions ne sont pas mutuellement exclusives, et la motivation d'une personne peut être influencée par plusieurs de ces facteurs à la fois.

De même que la motivation, la communication interne comprend différentes dimensions qui contribuent à la circulation efficace de l'information, à l'engagement des employés et au fonctionnement global de l'entreprise. Parmi ces dimensions de la communication interne en entreprise, les plus répandues dans la littérature, sont la communication descendante, ascendante et horizontale. La communication ascendante est celle qui remonte de la base de l'entreprise vers la direction. Elle permet aux employés de faire part de leurs idées, de leurs préoccupations et de leurs suggestions à la direction. La communication descendante, quant à elle permet à la direction de communiquer des informations, des objectifs, des politiques et des directives aux employés. Elle vise à aligner l'ensemble de l'organisation sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Concernant la

communication horizontale, elle implique la communication entre les employés qui occupent des postes similaires ou équivalents au sein de l'entreprise. Elle favorise la collaboration, le partage d'informations et la coordination entre les départements ou les équipes. En plus de ces types de communication formelle, il existe souvent des canaux informels de communication, tels que les discussions autour de la machine à café, les réseaux sociaux d'entreprise et les conversations informelles entre collègues. Ces interactions contribuent à renforcer les liens sociaux et à diffuser des informations non officielles.

Le cadre conceptuel spécifié dans cette recherche découle de la relation principale (communication interne et motivation). Précisément, il établit les relations entre les dimensions de la communication interne et les dimensions de la motivation des travailleurs.



Les hypothèses de la recherche sous-jacente à notre spécifié sont formulées comme suit :

Hypothèse

H1a : La communication ascendante a un impact positif sur la motivation intrinsèque

H1b : La communication descendante a un impact positif sur la motivation intrinsèque

H1c : La communication horizontale a un impact positif sur la motivation intrinsèque

H1a : La communication ascendante a un impact positif sur la motivation extrinsèque

H1b : La communication descendante a un impact positif sur la motivation extrinsèque

H1c : La communication horizontale a un impact positif sur la motivation extrinsèque

H3a : La motivation intrinsèque est une dimension importante dans la motivation globale de l'entreprise

H3b La motivation intrinsèque est une dimension importante dans la motivation globale de l'entreprise

Méthodologie de la recherche :

Les choix méthodologiques pour valider ces hypothèses sont classés en deux grandes familles :

1) Une recherche bibliographique afin d'éclairer les concepts de communication interne et de motivation, leurs dimensions respectives ainsi que leurs indicateurs de mesure. Ces indicateurs vont servir pour l'élaboration de l'instrument de mesure, à savoir le questionnaire.

2) Une étude empirique sous forme d'analyse quantitative de données issues d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon aléatoire. L'enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise « SARL IFRI » pendant un mois (du 02/07/2023 au 31/07/2023). Durant cette période, nous avons essayé de réaliser notre enquête en adressant un questionnaire destiné à toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise. 32 questionnaires ont été récupérés et exploités sur la quarantaine distribuée. L'analyse des données quantitatives collectées se décline en deux volets : des statistiques descriptives (utilisation du paramètre des fréquences) pour décrire et caractériser notre échantillon. Ces statistiques nous ont donné une certaine idée sur le profil des répondants. Des tris croisés (tests de khi-deux ont été réalisés afin de valider certaines relations bivariées entre les variables catégorielles de la partie 1 du questionnaire. Le second volet de notre analyse traite de l'analyse explicative en essayant de valider le cadre conceptuel spécifié ci-dessus ainsi que les hypothèses sous-jacentes au modèle. Ainsi, nous avons réalisé une modélisation par équations structurelles, en l'occurrence la méthode des moindres carrés partiels PLS-PM, appliquée sur la partie 2 du questionnaire (items selon l'échelle de Likert).

Structure du mémoire :

Notre travail se structure autour de trois chapitres:

-Le premier chapitre porte sur le cadre conceptuel de la communication interne et aborde les définitions relatives à ce concept, ses objectifs, son rôle et outils, ses circuits, sa place, et sa mesure (identification des dimensions et des indicateurs).

-Le deuxième chapitre traite de la notion de motivation, son processus, ses sources, ses types, et les théories de la motivation.

-Le troisième chapitre traite de l'étude empirique réalisée au niveau de l'entreprise IFRI : après la présentation de l'organisme et le rappel de la démarche de recherche empirique, nous avons engagé une double analyse descriptive et explicative des résultats de notre enquête.

Chapitre I: Généralités sur la communication interne en entreprise

La communication interne joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement et la réussite d'une organisation. Elle englobe l'échange d'information, de message et d'idées au sein de l'entreprise, entre les différentes niveaux hiérarchique, les départements et les équipes.

Afin de mieux comprendre la communication interne comme un facteur de motivation des salariés, il faut d'abord comprendre la communication interne, son objectif, et son rôle au sein de l'entreprise. Cela nous permettra de savoir, ses circuits, ses moyens et son plan.

Section 01 : notion de la communication interne

La communication interne a toujours évolué avec l'organisation et à travers elle. Au début cantonné au simple rôle de diffuser l'information, elle apparaît aujourd'hui dans les grandes entreprises comme un atout stratégique non-négligeable.

À travers de cette section, nous allons étudiés aux différents points qui constitues la notions, les objectifs et le rôle de la communication interne.

1. Définition de la communication interne

Si l'on se réfère aux travaux D'HENRIET et BONEU (1990.), on en distingue a priori quatre finalités : la compréhension, la circulation, la confrontation et la cohésion :

- La compréhension : la communication permet à chacun d'améliorer sa connaissance de l'organisation, de sa stratégie et de son fonctionnement.
- La circulation de l'information : l'organisation est un ensemble de flux d'information que la communication interne a pour mission de coordonner et de réguler de sorte que chacun puisse effectuer ses activités avec la meilleure efficacité.
- La confrontation : chacun a besoin de trouver sa place et ses repères au sein de l'organisation. Dans cette optique, la communication a un « rôle intermédiation sociale » de facilitateur de relation entre le haut et le bas de la hiérarchie, autant que de façons transversal qu'entre les métiers.
- La cohésion : lorsque les messages émis par l'organisation sont compris et acceptés par les membres du personnel, ils contribuent à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation(DONJEAN CHRISTINE, 2015,p 15-16).

« La communication interne et désormais intègres comme outils de management, un outil de motivation de du personnelle »(BERNARD, 1991,p07), « La communication interne est l'action qui consiste à l'échange de message à l'intérieure de l'entreprise, par le biais du face à face ou bien à distance, avec ou sans le secours d'un media »(balle, 1998, p50-51),« C'est l'ensemble des actions de communication destinées aux salaries d'une entreprise ou d'une organisation, elle conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et sa philosophie »(JEAN-MARC, 2009, p 18).

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

2. Les objectifs de la communication interne

On reconnait généralement que la communication interne poursuit trois objectif traditionnelle : la motivation des salaries pour que ceux-ci soient mobiliser et performants au service de la stratégie de l'entreprise , le décloisonnements pour mettre du liens entre les différents fonction au sien de l'entreprise et fournir de la cohésion, et un objectif de *knowledge management* visant à fournir au salaries l'information dont il a besoin pour son efficacité professionnelle, on ajout des objectif de court terme lors d'opération ponctuelles de gestion du changement ,de restructuration .

La distinction qui s'est opérée depuis les années quatre-vingt-dix a conduit à la formalisation de nouveau objectif et l'on considère désormais que la communication interne outre ce but de recréer du lien et de la confiance, doit également devenir un catalyseur des passions et tensions dans l'entreprise. Le thème de la souffrance au travail, l'accroissement des suicides sur le lieu de travail sont des thèmes qui interpellent drument le communicant interne. De même, celui-ci doit affronter de nouveaux défié notamment celui de multiculturalisme dans les organisations, les réseaux sociaux et la participation des salariés sur la blogosphère.

L'objectif globale de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande /offre d'information dans l'organisation. Une fois que les demandes évoluent dans le temps (en fonction des événements), varient selon les lieux et contexte (tous les services ou établissements n'ont pas le même besoins) et différents selon les populations (les

Chapitre I : Généralités sur la communication interne en entreprise

attente d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celle d'un cadre). Cependant, face à ses facteurs l'offre doit être régulière et adaptée.

Selon (D'Almeida & Thierry Libeart, 2007, p 24) Le professionnalisme s'impose et suppose que le communicateur soit un homme d'écoute ; de dialogue ; de synthèse ; un homme de projet ; un manager.

Dans ce cas la communication interne doit :

- **Être au service du projet d'entreprise**, plus précisément, elle doit accompagner le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités.
- **Accompagner et conseiller le management**, plus précisément, aider le management dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue.
- **Relier et unifier**, plus précisément, mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le Corp. Social, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée d'information

Chaque entreprise s'invente un langage, un code déontologique (code morale) et vestimentaire. Chacun construit et entretient ses rites (décontractions, remise de médaille) et ses symboles (taille de bureaux, tenue vestimentaire, organisation de sessions hors entreprise).

Tous ces éléments sont consécutifs d'un processus d'information par lequel l'individu retrouve dans l'entreprise et ajuste son comportement.

La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise « l'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour réussir et son fonctionnement global, conditionne une grande partie la motivation et l'implication de chacun ».

Autre les objectifs cités en dessus, la communication interne sert à :

- Expliquer l'entreprise et ses finalités
- Créer une identité d'entreprise, une culture commune
- Répondre aux besoins d'informations des gens
- Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise
- Informer le personnel avant l'extérieur

- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion.
- Faire circuler l'information
- Aider le manager à animer son équipe
- Etablir un climat de confiance.(BORDEAUX CONSEIL, 2004)

3. Le rôle de la communication interne

Pour DECAUDIN Jean-Marc & IGALENS Jacques la communication interne contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise et ce à plusieurs niveaux(DECAUDIN Jean-Marc & IGALENS Jacques, 2013,p 15) :

3.1 Au niveau stratégique : à ce niveau la communication interne est un outil de :

- faire comprendre les enjeux de l'entreprise à l'interne
- mobiliser les énergies vers des objectifs communs
- expliquer une nouvelle orientation
- partager les résultats
- valoriser l'innovation.

3.2 Au niveau organisationnel :à ce niveau, le rôle de la communication :

- Faire circuler l'information
- Veiller à la cohérence des messages
- Organiser les feedbacks (communication ascendante)
- Animer les échanges au sein de l'entreprise, privilégier l'écoute
- Développer un lien entre la direction et les salariés
- Accompagner les changements dans les entreprises.

3.3 Au niveau culturel : à ce niveau (Gregory BATESON, 1990,p 152) :

- Valoriser les compétences et les hommes de l'entreprise
- Renforcer les valeurs communes
- Aider les manager à endosser un rôle de communication de proximité.

D'après les définitions et les objectifs et le rôle, nous avons constaté que la communication interne efficace est essentielle pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Elle permet aux employés de comprendre les objectifs de l'entreprise, de se sentir connectés à leur travail et à leur équipe, et de travailler plus efficacement ensemble.

Section 02 : la communication interne dans l'entreprise : aspects organisationnels.

Pour bien mener la politique communicationnelle en interne, l'organisation doit mobiliser plusieurs outils qui servent de support d'information et de communication et qui sont capital pour élaborer

une stratégie efficace qui répond aux besoins et objectifs de l'entreprise.

Nous allons étudier dans cette section les formes, les outils, les fonctions, les circuits, le plan et la dimension de la communication interne.

1. Formes, outils et fonction de la communication interne

Toute entreprise se base sur différents types de communication (descendante, ascendante, latérale) pour établir une bonne communication entre les personnels.

1.1. Les formes de la communication interne

La communication interne peut revêtir quatre formes différentes

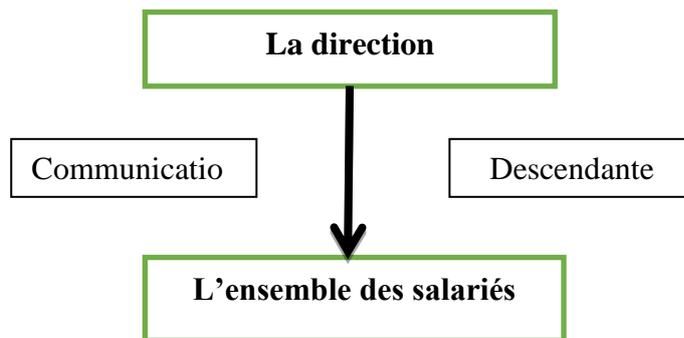
Elle peut être « **descendante** », dans ce cas, il s'agit d'information qui est adressée par la hiérarchie de l'entreprise à ses salariés, le journal interne ou les notes de services sont des outils de communication descendante, elle peut être « **ascendante** » lorsque les salariés adressent des informations à leur hiérarchie, ils peuvent l'effectuer via des enquêtes qui leur sont adressées, des dispositifs de type « boîtes à idées ». La communication peut être « **latérale** » (horizontale) lorsqu'elle s'effectue entre collègues, elle peut enfin être « **multilatérale** » dans le cas de communication transversale à plusieurs types de salariés, dans cette dernière hypothèse, les outils reposent sur des forums de discussion ouverts à tous, des réunions de service, des rencontres avec la direction.

La première est de « faire savoir », c'est l'étape la plus simple à mettre en œuvre, la plus naturelle dans les organisations, la seconde est de « faire accepter », dans cette étape, on

Chapitre I : Généralités sur la communication interne en entreprise

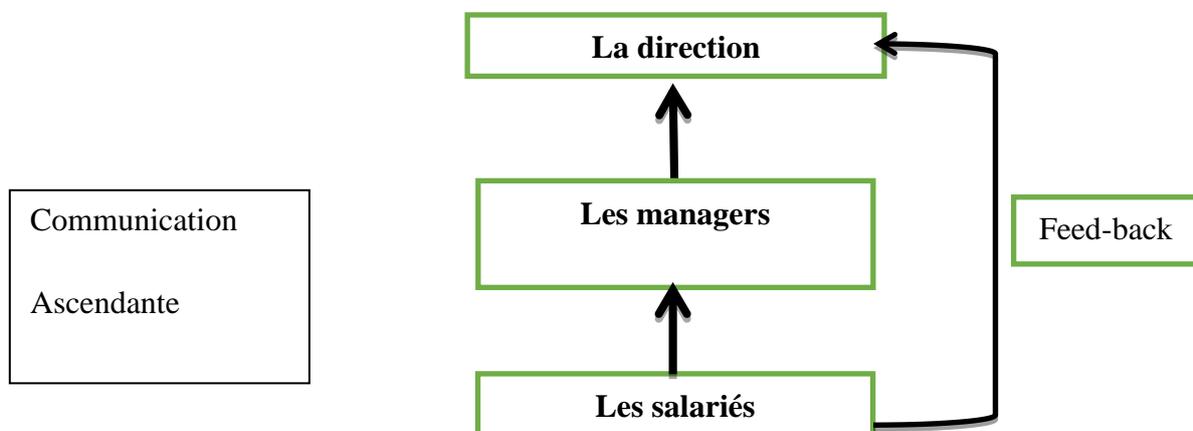
viser l'acceptation du salaires, il ne suffit pas qu'il soit seulement informé, l'entreprise cherche son accord, qu'il soit en phase avec la stratégie globale ou ses propres objectifs, la troisième et de « faire changer », c'est la plus ambitieuse. Ce qui est visé ici est que les salaires fasse évoluer son attitude ou son comportement, ces étapes sont importantes à connaître, trop souvent certains imaginent qu'il suffit de diffuser des informations pour que les salaires acceptent le contenu et modifient leur comportement en conséquence, leur ordre est logique, on ne peut faire accepter une stratégie à ses salaires que si ceux-ci la connaissent préalablement, ce qui est loin d'être le cas le plus fréquent, ces trois étapes renvoient à des outils de communication différents, on ne peut faire accepter et a fortiori faire évoluer les comportements que par des réunions, et du débat interne. Et encore pour que son fonctionnement aura des résultats pour le bien-être de l'entreprise il faut trois.

Figure N°01 : schéma de la communication descendant



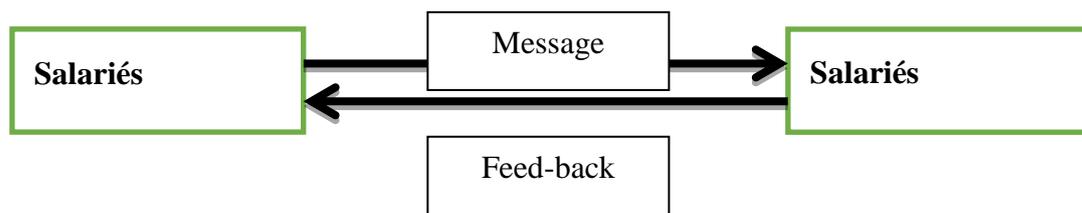
Source : Schéma réalisé par nous-mêmes à partir de la définition de la communication descendante.

Figure N°02: schéma de la communication ascendante



Source : Schéma réalisé par nous-mêmes à partir de la définition de la communication ascendante.

Figure N°03 : schéma de la communication latérale



Source : Schéma réalisé par nous-mêmes à partir de la définitions de la communication latérale (horizontale).

2. Les outils de la communication interne :

Selon D'ALMEIDA NICOL & THIERRY LIBAERT ils sont nombreux et ils peuvent être répertoriés selon les critères :

Outils écrits

- Le journal interne :

C'est un des outils les plus réponsus, outils de communication permettant, notamment, d'installer une certaine cohésion au sein de l'entreprise et de favoriser les échanges, ils permettent de renforcer le lien entre la direction de l'entreprise et ses employés. Le journal interne permet de concilier les missions d'information et de communication, présente de nombreuses opportunités de traiter les faits marquants de l'organisation de manière journalistique (portraits, interviews, éditoriaux, brèves, reportages, articles historiques) (NICOLE & LIBEART, 2007,p.48).

- La note de service :

Il est le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution sous forme papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendant (D'almedia & Thierry, 2007,p.46).

-Le flash d'information :

Appelé aussi lettre d'information ou newsletter, la flache et une formule complémentaire ou alternative du journal d'entreprise : c'est un support remarquable par sa

Chapitre I : Généralités sur la communication interne en entreprise

souplesse, par sa facilité de réalisation par la rapidité de sa diffusion et son prix très peu élevé (D'Almeida & Thierry, 2007, p.52).

- La revue de presse :

Un outil très utilisé également, l'objectif est de faire circuler auprès des salariés de l'entreprise l'ensemble de l'information publiée dans la presse externe et traitée de l'entreprise. La diffusion peut être quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle en fonction de la taille et des activités de l'entreprise.

- le panneau d'affichage :

Ils sont obligatoires, il ne s'agit pas d'en faire un support dédié uniquement aux notes administratives ou réglementaires apposées par la DRH où les syndicats, les rendre très visuels est nécessaire, ces panneaux doivent être actualisés, il vaut mieux mettre en place ces panneaux dans des lieux collectifs hors de vue de la direction afin que les salariés s'arrêtent volontiers pour les consulter. Ce moyen contribue à stimuler, impliquer et développer le sentiment d'appartenance (MOREL Philippe, 2002, p.53).

- La boîte à idée :

La boîte à idées constitue une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante, elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq. Son objectif consiste à faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise. Et aussi constitue un variant de la boîte à idées en boîte à question (D'ALMEIDA Nicole & THIERRY Libaert, 2007, p.49).

- Le rapport écrit :

Dans le cadre de la vie professionnelle, le rapport est un média privilégié de communication interne, dans la mesure où il a pour objet l'étude approfondie d'une question pour préparer une décision de la part de l'autorité responsable (D'ALMEIDA & Libaert, 2007, p.55).

Outils oraux :

- l'entretien :

Il s'agit d'une situation d'interaction et d'influence verbale réciproque entre deux personnes ou plus qui se trouvent en contact direct en fonction d'un objectif préalablement fixé (évaluation, coaching, ...), C'est une opportunité pour faire comprendre et accepter un message mais aussi pour créer un climat de confiance et pour motiver les collaborateurs(D'ALMEDIA & Thierry, 2007,p.54).

- La réunion :

Il s'agit du lieu par excellence où l'interaction s'organise entre les participants, elle permet de traiter collectivement un ou plusieurs problèmes dans un laps de temps défini, elle stimule l'interaction et l'adhésion aux messages, on peut distinguer différents types de réunions internes selon leur finalité (réunion d'échange, visite de relation, réunion d'information, journée de réflexion, centre d'appels)(DONJEAN & Eric, 2008,p.156).

Outils audiovisuelle :

- Le journal téléphoné :

Journal téléphoné ou les lignes ouvertes au personnel, il s'agit d'une information audio, à laquelle chaque membre du personnel peut accéder par un numéro d'appel interne, ou qu'il soit. On voit immédiatement l'intérêt de ce genre de média pour des entreprises qui comptent un grand nombre de personnes mobiles (représentent, chauffeurs, techniciens mobiles)(D'ALMEDIA & Thierry, 2007,p.44).

- Les vidéos internes :

Est un réseau d'information exclusivement réservé aux salariés de l'entreprise. Il utilise toutes les techniques de l'internet et favorise les échanges, l'interactivité et la réactivité instantanée si on le souhaite. Il répond donc aux besoins de la communication descendante, ascendante et interactive(MOREL PHILIPPE, 2002,p.58).

Outils numériques :

- L'intranet :

Est un réseau informatique utilisé à l'intérieure d'une entreprise ou de tout autre entité organisationnelle utilisant les technique de communication d'internet

- **le journal lumineux** : est une modalité beaucoup plus ancienne d'information des salaries. Son utilisation est plus statique et ne permet que d'y inscrire des messages courts. Il est surtout employé dans les halls d'accueil bien qu'il soit de plus en plus supplanté par les écrans plasma.

3. Les fonctions de la communication interne

D'après l'auteur MARIE HELENE WESTPHOLEN la communication interne remplit de multiple fonction (**MARIE HELENE WESTPHOLEN, 2004,p 111**) :

- **Ecouter** : C'est dans cet esprit que les entreprises ont multiplié les baromètres d'opinion, les enquêtes, les sondages internes, qu'elles ont multiplié les relais d'information à condition bien sûr que les informations puissent grimper la hiérarchie.
- **Informer** :Pour mettre sur pied de véritable stratégie de communication interne les entreprise disposant d'une palette de technique sans cesse élargie explosion des supports interne écrit, banalisation de l'audiovisuel, développement de médias électronique, borne et minitel. Néanmoins la multiplication des outils de communication interne ne doit pas faire oublier l'essentielle : la composition d'une véritable politique qui associer au mieux les différents technique en fonction de leur qualités respective. Le support papier sera choisi pour sa rigueur, l'oral pour sa simplicité et pour son immédiateté, la vidéo pour son aspect affectif
- **Arbitrer** :La communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :
 - Eviter le décalage entre ce que les salaries vivent et pensent de leur organisation et du discours de l'organisation sur elle-même.
 - Parler d'une même voix aux différents publics internes avec des outils spécifiques des messages clairs et des émetteurs différents.

4. Les circuits de la communication interne :

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenu un enjeu important d'efficacité (BORDEAUX Conseil, 2004).

➤ Le circuit hiérarchique : La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.

Le relais hiérarchique est particulièrement implorant en matière de communication car il facilite l'adaptation du message au public et dans le dialogue.

Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée est au récepteur.

➤ Le circuit des instances représentatives : Les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel, il existe donc un dispositif d'information légale, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave ; ce qui peut faire annuler une décision.

➤ Le circuit de la communication interne : Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de large public interne : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadre, agent de production, force de vente ...). Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités, ses hommes). Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ces contraintes, ses activités, ses hommes). Ce circuit bénéficie de moyens financiers et techniques importants.

5. Le plan de communication interne

Selon DONJEAN Christine et COBUT Eric pour élaborer un plan de communication interne y'a une certaine méthodologie à suivre pour que se plan soit efficace, donc pour il faut suivre plusieurs étapes pour que se plan soit bien rendable :

Etape 1 : Déterminer le champ d'action (DONJEAN & Eric, 2008,p.35).

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

Etape 2 : Constituer un groupe de pilotage (DONJEAN & Eric, 2008,p.40)

En fonction de l'ampleur du plan de communication interne, le communicateur met en place un groupe de pilotage chargé de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan de communication.

La composition de ce groupe varie selon la nature du projet de communication, il peut comprendre, outre les responsables de communication les acteurs suivants :

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

Etape 3 : Etablir le diagnostique (DONJEAN & Eric, 2008,p.40)

A ce stade, il s'agit d'identifier les risque, les enjeux, les facteurs de résistance au niveau des publique visés ainsi que leur attentes.

Parmi les outils utiliser pour effectuer le diagnostic, figure la SOWT ANALYSIS, l'interview, l'enquête par questionnaire, l'observation.

Etapes 4 : Déterminer les objectifs (DONJEAN & Eric, 2008,p.41).

Contrairement aux objectifs stratégiques définis dans le cadre de la stratégie de communication, il s'agit, en l'espèce, des objectifs opérationnels ces derniers sont déterminés à partir des objectifs stratégiques de communication, du résultat du diagnostic obtenu lors de l'étapes 3 ainsi que les finalités recherchées.

Etape 5 : Identifier les publiques cibles (DONJEAN & Eric, 2008,p42)

Cette étape est menée parallèlement à celle des objectif, pour chaque objectif, un ou plusieurs publics est ainsi sont identifier. Les publics visés sont généralement, les collaborateurs dans leur ensemble ou répartis par service ou par fonctions.

Chapitre I : Généralités sur la communication interne en entreprise

Etape 6 : Définir le message (DONJEAN & Eric, 2008,p.43)

En fonction des objectifs retenus, le communicateur définit les idées maitresse du message à véhiculer vers les publics-cibles. L'identification de ces idées va contribuer, tout au long du processus de communication, à décliner un message cohérent, continu, conforme aux effets recherchés, objectif et réaliste.

Etape 7 : Identifier les stratégies (DONJEAN & Eric, 2008,p.44)

La stratégie à mettre en œuvre varie en fonction des objectifs fixés, des caractéristiques des publics visés ainsi que de contexte, de sorte qu'il faille plutôt parler de stratégies plurielles, ainsi pour une même problématique l'approche communicationnelles peut être différente selon qu'il s'agit des cadres, des salariés ou d'autres catégories de personnel même si le contenu reste identique.

Etapes 8 : Décider des actions et choisir les canaux de communication :

A ce stade, le communicateur décide des actions concrètes à mener et des vecteurs à utiliser.

Etapes 9 : Elaborer le tableau de bord :

Une fois que les actions ont été décidées, celles-ci sont mise en œuvre, pour assures le suivi de ces action, le communicateur les intègre dans un tableau de bord qui peut se présenter comme suit (DONJEAN & COBUT, 2008,p 45)

Tableau N 01 : Tableau de bord d'un plan de communication

Pourquoi ?	Public ciblé Pour qui ?	Description des actions de communication Quoi ?	Personne(s) ou Service(s) Chargé(s) de l'application Qui ?	Degré de priorité	Date de début et defn de la réalisation Quand ?
Suivi de la mise en œuvre de la mesure (tache à réaliser, problème rencontrés, solutions en visages. Comment ?		Moyens nécessaires (budget,personnel à la réalisation)		Indicateur d'évaluation	

Etape 10 : Evaluer le plan de communication :

L'évaluation poursuit double objectif : vérifier dans quelle mesure le plan d'action se déroule conformément aux prévisions et mesure les effets obtenus, pour vérifier la conformité

du plan d'action aux objectifs, deux types d'indicateur peuvent être utilisés (**DONJEAN & Eric, 2008,p.45**) :

- ✓ l'indicateur de processus (THROUGHPUT)
(Ex : le temps mis pour qu'un message parvienne au public ciblé)
- ✓ les indicateurs de prestation (OUTPUT)
(Ex : le nombre de message diffusés vers un publique particulier durant une certaine période)

6. Les dimensions de la communication interne

6.1 Approche de la communication interne

Pour (COBUT Eric & DONJEAN Christine, 2015,p 178) il distingue trois approches de la communication interne :

- ✓ La communication interne « **opérationnelle** » qui concerne le transfert de l'information, à la fois verticale, ascendante et descendante, elle conditionne le bon fonctionnement de l'organisation.
- ✓ La communication interne « **intégrative** » qui recouvre tout ce qui vise l'intégration des acteurs au sien de l'organisation. diriger une organisation, c'est aussi veiller aux exécutants et pas seulement à l'exécution de la tâche.
- ✓ « **L'organisation comme système de communication** ». A ce niveau, la communication interne « n'est plus considérée comme une des composante parmi d'autre de l'organisation mais comme une « microsociété », un lieu de vie producteur d'identités. Les comportements liés à la production des biens et des services comme les relations entre les membres de l'organisation ou les opinions manifestées par les différents acteurs, tout cela est directement considéré comme des actes de communication.

La communication interne est l'interaction de cette différente approche complémentaire. Dans les faits, s'il apparait que la communication opérationnel est généralement présente dans tout organisation, petit ou grande, les autre niveaux peuvent varier sensiblement d'une organisation à l'autre voire même faire défaut dans certains cas. Nous

retiendrons de cette analyse que la communication interne s'articule autour de deux composantes majeures :

✓ **La circulation de l'information**

✓ **L'établissement d'une relation**

6.2 Type d'information

En réalité, il existe trois catégories d'information : l'information opérationnelle de fonctionnement, de gestion, et générale (Thierry Libaert & Marie-Hélène Westphalen, 2012, p 228).

- **L'information opérationnelle** de fonctionnement est nécessaire à l'exécution du travail, elle est transmise par des notes, des directives, des règlements et porte généralement sur des thèmes tels que l'organisation du travail, les processus de production, les normes de qualité et différents aspects techniques.

Ce type d'information tombe souvent sous le sceau du secret professionnel ou de l'obligation de réserve.

- **L'information de gestion** a trait à la gestion des personnes, du matériel, de l'informatique et des finances, on la retrouve notamment sur des documents tels que les formulaires d'évaluation des collaborateurs, les demandes de matériel, les factures, ce type d'information relève de la vie privée et donne lieu à une diffusion restreinte.

- **L'information générale** : ou motivante et celle qui n'est ni opérationnelle, ni de gestion, même si dans la pratique, la distinction n'est pas toujours aussi nette, elle vise à « mobiliser les troupes » et porte davantage sur l'organisation et son fonctionnement, ses objectifs ainsi que sur le système de production et l'organisation interne, sa diffusion ne donne pas lieu à restriction même si souvent, la gestion de l'information générale est encadrée par le droit d'auteur (droit de diffusion, droit de production).

6.3 Sa relation

➤ Pour l'essentiel, elle relève du comportement des collaborateurs, c'est souvent à partir de ce comportement et des relations interpersonnelles qui en découlent que les parties prenantes de l'organisation jugent son action et s'en construisent une image (ex : accueillir, répondre au téléphone, nouer et entretenir des contacts, gérer les conflits ...)

Chapitre I : Généralités sur la communication interne en entreprise

➤ De manière plus générale , il s'agit du développements des symboles , des rites et des modes de présentation institutionnelle existant au sien de l'organisation à partir desquels les partie prenantes internes et externes élaborent une représentation de l'organisation (ex : les relation publique , le code vestimentaire, les fêtes du personnel ..)(Eric COBUT& Christine DONJEAN, 2015,p180)

Figure N° 4: Les dimensions de la communication

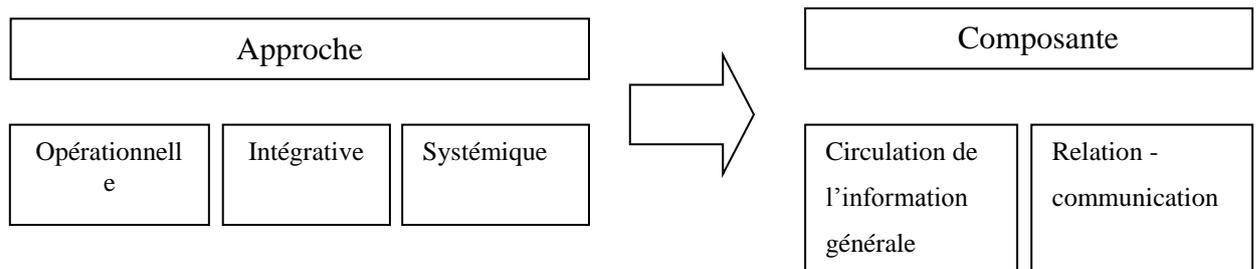
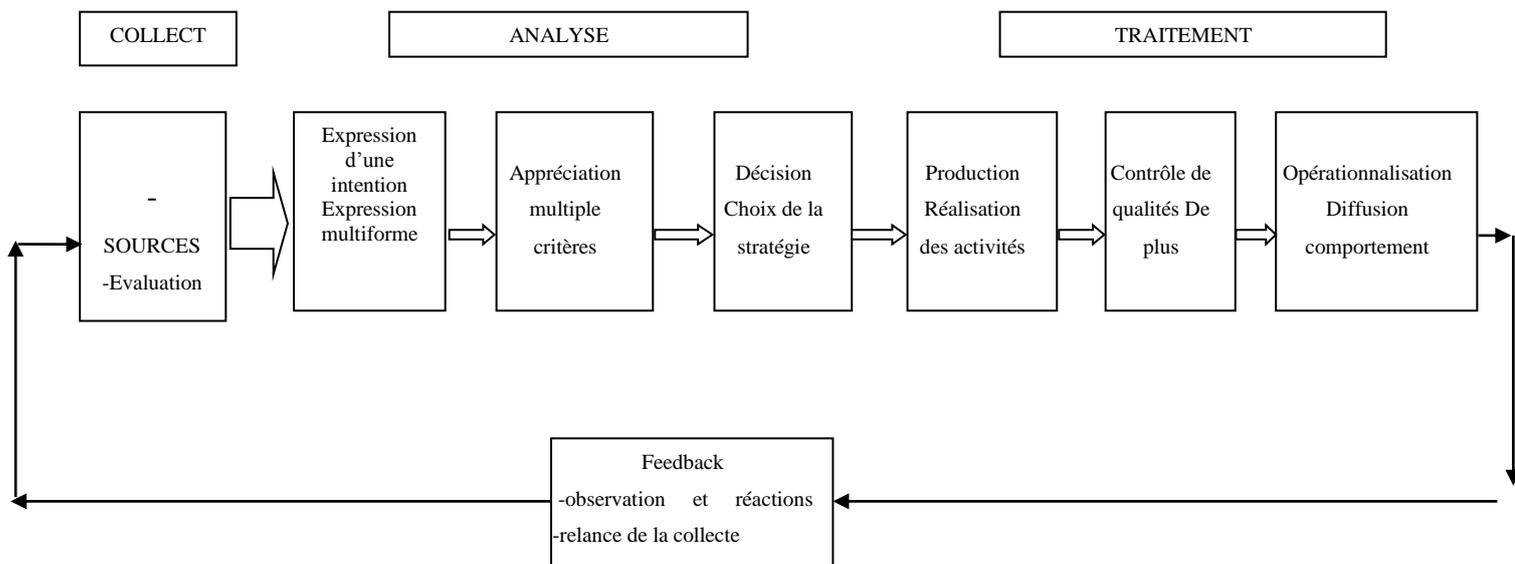


Figure N° 5: La communication interne comme processus



Ce chapitre nous a permis de connaître à travers sa première section la signification du concept de la communication interne ses différents objectifs, ses différents types et ses différents rôles.

Et à travers sa deuxième section ses différents formes, ses outils, ses différents circuits, son plan. On a terminé ce chapitre en parlant sur les dimensions de la communication interne.

Chapitre I : Généralités sur la communication interne en entreprise

D'après ce chapitre nous concluons que la communication interne est un pilier fondamental de la réussite d'une organisation, en favorisant la collaboration, l'engagement et la compréhension mutuelle, elle contribue à créer un environnement de travail positif et productif. Investir dans la communication interne est donc essentiel pour assurer le succès à long terme d'une organisation.

Chapitre II: Motivation au travail en entreprise

Introduction

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises. Elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger plus précisément : « la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée » (ROBBINS S & JUDGE P, 2006,p 196) .

Selon LOUIS BERGERON la motivation est : « comme une force intérieur ; poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels ; tels qu'il est reçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie » (LOUIS BERGERON, 1986,p 127).

Comprendre la motivation est essentiel pour les gestionnaires et les leaders d'entreprise, car elle a un impact direct sur la performance des individus et des équipes. Une motivation élevée peut stimuler la productivité, la créativité et l'engagement des employés, tandis qu'un manque de motivation peut entraîner un désintérêt une baisse de performance et un sentiment de désengagement (Richard Soparnot, 2000,p 145).

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation suivie d'une étude des principales théories et typologie de la motivation.

Section 01 : La motivation au travail concept fondamentaux.

« La motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (LECOEUR Elisabeth, 2008,p19).

À travers de cette section, nous allons étudiés aux différents points qui constitues la notions de motivation, types et processus de motivation.

1. Définition de la motivation

« La motivation est le sentiment qui permet la stimulation des efforts d'un individus au sien de l'organisation pour attendre un niveau de satisfaction donnée dans les condition déterminées » (JACK LEPLAT, 1997,p 83).

En psychologie la motivation est un ensemble des déterminants interne de la conduite, facteur surle comportement, par lequel on rend compte de l'apparition, la direction, la

terminaison de l'activité des organismes ce qui fait agir les individus, et pourquoi de telle façon. D'après **GRAWITZ M** la motivation pourrait se définir comme « un état de dissociation et de tension qui met en mouvement l'organisme jusqu'à ce qu'il ait réduit la tension et recouvert son unité » (GRAWITZ Madeleine, 2001,p 510).

« La motivation est un processus qui implique la volonté de faire des efforts d'orienter, et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectif et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles» (PATRICE ROUSSEL, 2009,p 161).

« La motivation est l'état ou disposition psychologique qui détermine la mise en route, la vigueur, ou l'orientation des conduits, ou des activités cognitives, et qui fixe la valeur conférée aux divers éléments de l'environnement » (CHAMPY Philippe, 1998,p 46).

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

La motivation constitue un processus d'activation du comportement, c'est donc la force, le moteur qui pousse les individus à agir.

2. Processus de motivation

D'une manière simple, le processus démarre d'un besoin ou un manque qui crée une certaine tension chez l'individu. Le cycle de motivation est proposé par (SZILAGYI et WALLACE, 1994,p 153)et il est fait de neuf étapes :

Etape 01 : Le stimulus

Dans cette première étape l'individu se rend compte de l'existence d'un problème. L'individu lors de ses achats quotidien se rend compte que les prix ont augmenté et qu'il ne peut pas se permettre d'acheter des produits divers.

Etapes 02 : Le déséquilibre

L'individu va chercher à identifier le problème pour pouvoir trouver une solution. L'individu va voire en sa rémunération comme source du problème de son manque.

Etapes 03 : La prise de conscience de la solution

Une fois le vrai problème identifié, l'individu chercha alors la solution pour satisfaire ce besoin ou ce manque, une fois qu'il sait que c'est sa rémunération qui est le problème, il va chercher à avoir une promotion.

Etapes 04 : La fixation des objectifs

Une fois que l'individu a trouvé la solution pour satisfaire son besoin, cette solution devient alors son objectif.

Etapes 05 : Le choix des moyens

Pour pouvoir atteindre les objectifs que l'individu s'est fixé il doit faire le choix des moyens pour atteindre ces objectifs.

Etapes 06 : L'évaluation du choix

-L'individu évolue le choix des moyens parce qu'il veut s'assurer qu'il pourra effectivement atteindre son objectif.

-L'individu évolue ses choix des moyens à utiliser pour pouvoir s'assurer que c'est le bons moyens qui vont lui permettre d'atteindre son objectif qui est la promotion .

Etapes 07 : La récompense ou punition

-Une fois que l'individu arrive au moment de pouvoir régler son déséquilibre alors il a atteint la solution visée il est alors récompensé, dans le cas contraire la manque est d'avantage ressentit l'individu le ressent alors comme punition.

-Une fois que ce travailleur à essayer d'avoir sa promotion il va alors soit l'avoir et donc il est récompensé, soit ne pas l'avoir il ressent donc comme une punition.

Etapes 08 : La réévaluation

Dans cette étapes deux situation se présente : si l'individu est arrivé à satisfaire son besoins il passe alors à la neuvième étape qui est la satisfaction, sinon il retombe jusqu'aux premières étapes qui le stimule.

Etapes 09 : La satisfaction

Cette étapes correspond au fait que l'individu ne ressent plus le malaise si alors il est satisfait, le manque n'est plus ressenti et l'individu chercha d'autre objectifs et manques à satisfaire eux aussi ce qui fait du processus de la motivation un cercle vicieux.

3. Source de la motivation au travail

Les sources de motivation font référence à la relation entre la motivation et les activités de la G.R.H (BELGOUM Farid & BENBAYER Habib Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise étude de cas de la CAAR.).

3.1. Motivation par la rémunération

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

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

- ✓ Fournir aux employés des salaires qui leur permettent de s'engager complètement dans le projet de l'entreprise.
- ✓ Encourager les employés à produire plus à travers des primes de rendement.
- ✓ Récompense les compétences réelles selon le mérite et l'ancienneté (justice organisationnelle).

Quand on parle de rémunération on ne parle pas seulement des revenus ou des primes mais aussi d'avantage non monétaires qu'on peut qualifier de « cadeaux » comme des voyages, des produits de consommation que l'entreprise produit, un véhicule de services ...etc.

Les entreprises disposent d'une large palette d'outils de rémunération pour motiver les salariés.

3.1.1. La rémunération fixe

Ensemble des rémunérations dont le montant et le versement sont garantis, le salarié connaît d'avance le montant de ces éléments de la rémunération dont est certain le versement au cours de l'année peut être ou non mensuel.

La rémunération fixe regroupe des éléments comme :

- Le salaire de base
- La prime d'ancienneté
- La prime de fin d'année
- Le treizième mois (14ème éventuellement)
- La prime de vacance

3.1.2. La rémunération variable mensuelle

Ensemble des Rémunération dont le montant varie chaque mois. Ces éléments peuvent aussi constituer des versements non mensuels selon les entreprises et, par conséquent, appartenir à la catégorie de la rémunération variable non mensuelle.

Elle regroupe :

- La prime de travail de nuits ;
- La prime de travail des weekends ;
- Les primes de risque et de danger ;
- Les primes d'assiduité et de disponibilité ;
- Les primes de rendement et de productivité ;
- La commission sur le chiffre d'affaire ;
- La rémunération variable non mensuelle.

3.1.3. La rémunération variable non mensuelle

Ensemble des rémunérations non mensuelles dont le montant est variable ou dont l'obtention est incertaine dans l'année. Elle regroupe :

- La prime d'intéressement
- Les primes exceptionnelles pour fête corporative, mise au point d'un appareil, anniversaire de l'entreprise

- Les primes de résultat et de prospérité
- La prime de formation
- La prime du bilan
- La prime de sécurité
- La prime de travail de jours férié.

3.1.4. Le revenu différé

Ensemble de somme bloquées pendant quelques années avant d'être disponible. Ces éléments monétaire sont placés dans des réserve spéciale, des comptes d'épargne ou en titres de valeur mobilière de placements. Les rendements différés retenus ici sont :

- La participation au résultat ou aux fruits de l'expansion ;
- Le versement de l'employeur au plan d'épargne d'entreprise ;
- Le versement de l'employeur à un compte d'épargne personnel.

3.1.5. Les indemnités, remboursement, primes et participations pour frais divers

Ces éléments ont pour fonction de couvrir partiellement ou entièrement des frais suscités d'une activité salariée au sien de l'organisation, ils comprennent :

- Les primes de panier et des repas ;
- Les frais de représentation ;
- Les primes mobilités, de déménagement, de réinstallation ;
- Les frais de déplacement ;
- Les indemnités et primes de transport ou de trajet.

3.1.6. Les dépenses sociales et de loisir

Dans cette catégorie ne rentrent en ligne de compte que les éléments gérés par l'employeur et, éventuellement, le comité d'entreprise l'intituler de cet ensemble d'avantage divers est formulé comme de suit :

- Dépense sociale et loisir gérés par l'employeur / ou le comité d'entreprise ;
- Les cadeaux de fin d'années ;
- L'aide familiale
- Les bourses d'étude pour les enfants ;
- L'accès à une maison de retraite.

3.1.7. Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance

Sont pris en compte, les avantages en protection sociale pour la fraction prise en charge par l'employeur ils correspondent aux éléments suivants :

- L'assurance retraite sur complémentaire ;
- La retraite complémentaire obligatoire ;
- L'assurance invalidité.

3.2. Motivation par les conditions de travail

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

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

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

❖ Les autres conditions du travail source de motivation :

Selon (Jean Pierre Mouton, 2010, p 87)

- **Condition physique :** Elles sont liées à l'environnement physique qui contient le bruit l'éclairage naturel et artificielle, irritant toxique, les barations.
- **Condition mentale du travail :** Elles se basent sur les aptitudes et des performances des salariés pour exécuter leur tâche.
- **Condition psychosociale de travail :** Elles contiennent la relation avec la hiérarchie dans l'entreprise, la communication entre les salariés conditions de transport.
- **La qualité du climat sociale :** Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économiques sociaux), puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits), il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais des différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turnover, les démissions ou encore les revendications, par conséquent le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise, un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation.
- **La sécurité au travail :** La sécurité et les conditions du travail sont primordiales pour la protection des salariés et permettent psychologiquement la volonté de travailler et de s'accomplir si les autres besoins sont plus ou moins assouvis, la lutte contre les accidents de travail implique des investissements dans deux directions :
 - ✓ Formation du personnel
 - ✓ Équipements et matériels

3.3. Motivation par la responsabilité

Tout employé dans l'entreprise qui occupe une responsabilité doit nécessairement indiquer son rôle et déterminer ses devoirs et les limites de ses relations, pour être motivante, la responsabilité doit convenir aux capacités de l'employé, en assurant l'existence des aspects suivants (OUDEYER P-Y & KAPLAN F, 2008, p 06) :

3.3.1. Adéquation compétence/exigence

Les compétences sont l'ensemble de savoir-faire et savoir être cumulées tout ou long de la carrière professionnelle et qui permettent à l'employé d'assumer des responsabilités de plus en plus importantes. La compétence est une clé de motivation, si l'employée a réussi à accomplir ses tâches et ses objectifs.

3.3.2. Le volume des tâches

Le volume des tâches qui ne prend que les capacités lors de sa détermination, lasse l'employé, et le rend moins rentable, donc moins motivé.

3.4. Motivation par l'évolution de carrière professionnelle

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

3.4.1. La formation

La formation est le processus qui permet à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient, ce qui lui permet d'exécuter son travail facilement, augmenter le volume du savoir-faire et minimiser le stress qui peut être introduit dans le processus d'exécution. La formation fait installer la confiance au salarier et offre la possibilité de promotion, grâce, à la performance engendrée suit aux actions centrées sur ses points faibles.

Plusieurs types de formation s'offrent à l'entreprise, il s'agit notamment de :

- La formation contenue(ou la formation sur le tas) ;
- La formation professionnelle spécialisée ;
- La formation hors temps de travail ;
- La formation interne et externe

3.4.1. La promotion

La promotion est l'état d'avancement des employés dans l'entreprise en fonction de l'ancienneté et le mérite. C'est une source très importante de motivation, puisqu'elle pousse

les employés à travailler de manière performante de motivation, puisqu'elle pousse les employés à travailler de manière performante pour évoluer à l'échelle professionnelle. Donc, l'entreprise doit offrir la chance de promouvoir tous les membres, sans élimination pour les motiver d'une part et les mobiliser vers la réalisation de ses objectifs d'autre part.

3.5. Motivation par communication

Selon (SCHNEIDER Christian, 1993,p 14)La communication interne rassemble toutes les actions visant à :

-créer des relations horizontales (relation entre les collègues de travail) et verticale (entre le supérieure le subordonné) à l'intérieur de l'entreprise, et à faciliter la circulation de l'information.

-obtenir une participation, une implication, un dynamisme du personnel. Cette définition nous montre que la motivation par communication est axée sur :

3.5.1. La relation entre les collègues

qui vise à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise, afin d'installer un bon climat de travail. SIMON considère que les employés ont tendance à participer de plus en plus dans les résultats de l'entreprise plus que les superviseurs, grâce à la collaboration qui repose sur la vie d'un groupe ainsi que sur l'homogénéité des individus le formant. Par la voie de communication, la coopération au sein du groupe se développe par le besoin que ressentent les individus d'appartenir à une entité partageant des normes et des objectifs (Simon H.A, 1991,p 29).

3.5.2. La relation entre le supérieure et le subordonné (communication descendante)

Vise à promouvoir le sens de considération entre les dirigeants et les employés par le respect de leurs idées et la compréhension de leurs sentiments qui caractérise les rapports établies dans cette relation.

3.5.3. La participation des employés dans les décisions: (communication ascendante)

Cette communication montre le degré de confiance et de considération accordés aux membres et les fait sentir aux concernées pour le future de l'entreprise. La participation peut prendre plusieurs formes: commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillées

des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus, c'est la situation, et notamment les compétences des employés, qui poussent à adopter un style participatif.

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

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

4. Les types de motivation

Pour MUCHA LAURA il existe plusieurs type de motivation il s'agit de (MUCHA LAURA, 2009,p12) :

4.1. La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

4.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse d'avantage au savoir-faire, ce type de motivation permet donc de développer des solutions technique original, d'inventer de nouvelle méthodes ou des procédés originaux, cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu de résultat, peut parfois amener à une lenteur de travaille voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle. C'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut pousser à l'action.

4.3. La motivation obsessionnelle

C'est une motivation qui conduit à tous les sacrifices, l'individu est tellement obsédé par le résultat que « la fin justifie les moyens ». Elle peut être néfaste dans la vie de la personne qui a cette motivation mais aussi pour son entourage. « Être motivé c'est

essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort » (MUCHA LAURA M. , 2009,p 12).

4.4. La motivation intrinsèque ou auto-motivation

La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même.

HACKMAN et OLDHAM ont identifié trois caractéristiques du travail qui influencent le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi.il s'agit de :

1. La variété des compétences:

- L'identité de la tâche
- Le sens de la tâche
- De l'autonomie et du feed-back.

Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois états psychologiques se manifestent chez sentiment est l'autonomie ; l'individu.

- 2.** L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. Les caractéristiques du travail qui permettent à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie.
- 3.** L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réaliser ;la perception qui a de ses résultats dépend de la qualité du feed-back dans son emploi.

L'importance de ces trois états est fonction du besoin de développement éprouvé par l'individu.

Plus ce besoin est élevé, plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation procuré par l'emploi. Ainsi, la motivation intrinsèque est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé.

4.5. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain ; Désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail, elle dépend de facteurs externes à l'apprenant, telles que des récompenses.

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

D'après les définitions et les types et le processus, nous avons constaté que La motivation est essentielle dans tous les aspects de notre vie, que ce soit dans notre vie personnelle, nos relations interpersonnelles ou notre carrière professionnelle. Elle nous pousse à sortir de notre zone de confort, à relever des défis et à poursuivre nos rêves.

Section 02 : les théorie de la motivation

La motivation des salaries est un élément essentiel de la réussite de l'entreprise. Il existe plusieurs école qui étudient la motivation, dans ce présent travaille seul les théories de l'école de relation humaine seront évoquées.

Les principes théorie de la motivation :

Dans les années trente, l'école des relations humaine est apparue, ses théories sont principalement basées sur la prise en compte des besoins des individus et leur environnement social.

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées de deux principales théories (Roussel Patrice, 1999,p 33) :

- Théorie du contenu
- Théorie du processus

1.Les théories de contenu

Les théories de contenu, elles s'intéressent comme le nom l'indique, au contenu de la motivation c'est-à-dire à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon. Elles tentent de répondre à la question « qu'est-ce qui motive les gens à travailler »

Les théories de contenu sont les suivants :

1.1. La théorie de besoin de MASLOW

MASLOW développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie de besoin à partir d'observation cliniques (MASLOW, 1943). A l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine.

Elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail, cette théorie apporte une réponse à la question formulée dans l'introduction précédente, qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs sources de motivation ? La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, dès lors que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Il catégorise ses besoins en Cinq classes dont l'ordre priorité va de 1 à 5 :

Les besoins physiologiques

Ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de détendre, d'être au chaud, de reproduire ... ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives.

Les besoins de sécurité

Ils expriment la volonté de vivre sans peur et de protéger contre certains dangers. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

Les besoins d'amour

Ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe (famille, travail, association,).

Le besoin d'estime

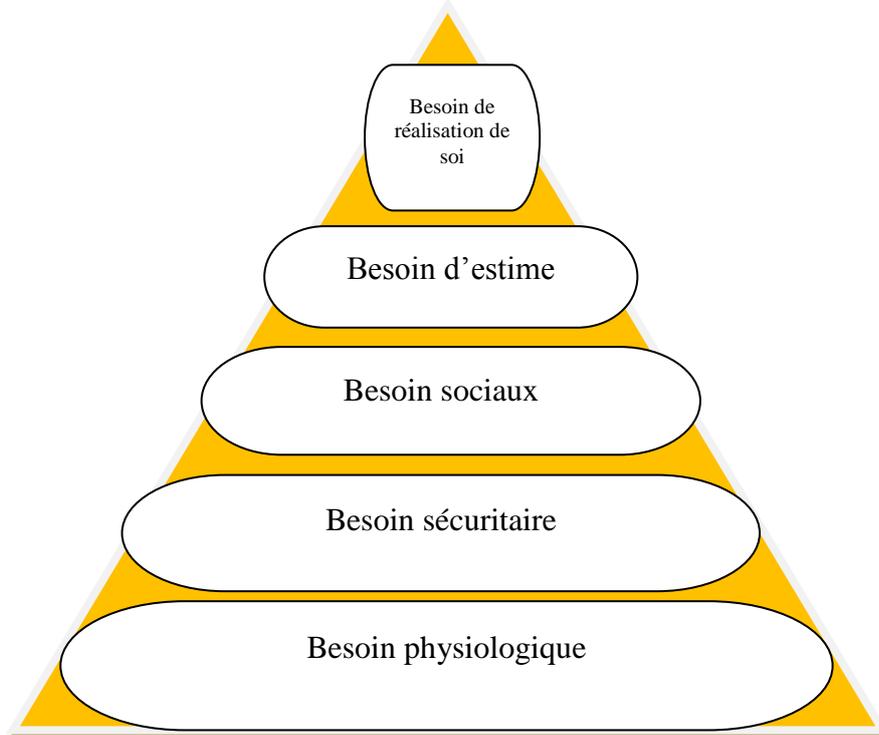
Ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui, ils traduisent aussi l'estime de soi et goût du pouvoir.

Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi

Ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...etc. Lorsqu'un type de besoin est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation. Quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à l'instinct de survie. Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoin se prolonge tant qu'il n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de

satisfaire la troisième classe de besoin qui est constituée des besoins d'amour. Et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, c'est -à- dire les besoins de réalisation de soi. Le laps de temps nécessaire pour satisfaire chaque catégorie de besoin peut être fort long. Rares sont les personnes qui peuvent parvenir à satisfaire le besoin de réalisation de soi.

Figure n°6 : La pyramide des besoins selon MASLOW



Source : MAUGRI Salvatore, « théorie de la motivation au travail » édition dynode, p.54

Cette figure illustre la théorie de la hiérarchisation des besoins d'Abraham MASLOW.

Ce dernier a classé les besoins des individus (les facteurs de motivation) selon ordre croissant,

Des besoins de rang inférieur aux besoins de rang supérieur. Pour MASLOW, tant qu'un besoin n'est pas satisfait il devient une source de motivation, une fois ce dernier est assouvi, ce dernier prend sa capacité motivationnelle, et le besoin de rang supérieur deviennent des facteurs de motivation, et ainsi de suite (MAUGRI Salvatore, 2013,p 54).

Cette pyramide est un outil très intéressant que les manager peuvent utiliser ou pour s'y insérer pour la création d'un environnement de travail motivant pour les différents catégories des travailleurs.

Le tableau ci-dessous représente l'application de la théorie de la hiérarchie de besoins de MASLOW.

Tableau N° 02 : l'application de la théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW

Niveaux des besoins	Récompense générales	Facteur organisationnels
1. Physiologiques	Nourriture, l'eau, le sommeil	a) Rémunération ; b) Des conditions de travail agréable
2. La sécurité	La sécurité, la stabilité et la protection	a) Des conditions de travail sûres ; b) Les sécurités du travail.
3. Sociaux	Amour, affectation et appartenance	a) Group de travaille cohésif ; b) Supervision amicale ; c) Association Professional
4. Estime	Estime de soi, le prestige et statut.	a) Reconnaissance social ; b) Le titre du poste ; c) Statu de travaille élevé. d) Routeur d'information du poste occupé.
5. L'accomplissement	L'essor, l'évolution et la créativité.	a) Un travail à défis ; b) Opportunité pour la créativité ; c) L'accomplissement au travail ; d) L'évolution dans l'organisation.

Source : tiré et traduit du Steers, R.M. et Porter, L.W, Motivation and work behavior, McGrath-Hill (1991), p.35

1.2. La théorie ERG D'ALDERFER

ALDERFER (1969) propose la théorie (ERG) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, ALDERFER propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoin (ROUSSEL Patrice, 1999,p 35-36).

Les besoin d'existence

Ils expriment les désire d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieurs chez MASLOW, c'est-à-dire les besoin physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartient à cette catégorie, il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

Les besoin de rapports sociaux « relatedness »

L'individu est motiver pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspiration pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des taches ou des activités enrichissants, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparent aux besoins, d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par MASLOW.

Les besoins de croissance « growth »

Orientent l'individu vers la création d'effets sur lui-même ou sur son environnement. La satisfaction de ces besoins provient de la mise en œuvre de capacités individuelles lorsqu'un problème se présente et peut donc requérir à ce titre le développement de compétences additionnelles. La satisfaction de ce besoin dépend des possibilités que peuvent avoir les individus de pouvoir mettre en œuvre toute l'étendue de leur compétence et aussi de pouvoir augmenter ces dernières.

Le mécanisme de la motivation selon ALDERFER fonctionne différemment par rapport aux propositions de MOSLOW. Ici, il n'existe pas de hiérarchie de préséance des catégories de besoin. Chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus est satisfait, moins il est intense.

1.3. La théorie bi-factorielle de HERZBERG

La théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteur, d'une part les facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.

Les facteurs de la motivation

Les facteurs dits de motivation ou de satisfaction, ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins, ce sont entre autre :

Les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, l'intérêt du travail, la responsabilité, promotion ou avancement, la possibilité de développement.

Les facteurs d'hygiène

Le terme d'hygiène est une analogie au concept d'hygiène mentale en psychiatrie car ces facteurs correspondent à des situations nécessaires, mais pas suffisantes, pour le bon équilibre (de l'individu). Ils sont nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail, mais ils ne sont pas capables de générer soit la satisfaction au travail, soit le comportement motivé.

Ces facteurs sont : les qualités et les défauts du supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonner et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération et les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex : mutation).

Tableau N°03: Les facteurs déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bi factorielle de HERZBERG.

Facteur d'hygiène (insatisfaction)	Facteur de motivation (satisfaction)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les qualités et les défauts du supérieur. ✓ La politique et l'administration de l'entreprise. ✓ Les conditions de travail. ✓ Les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs. ✓ Le prestige. ✓ La sécurité de l'emploi ✓ La rémunération et facteur de vie professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les accomplissements. ✓ La reconnaissance des accomplissements. ✓ L'intérêt du travail. ✓ La responsabilité. ✓ Promotion ou avancements. ✓ La possibilité de développé.

Source : Tableau récapitulatif établie par nous soi.

1.4. La théorie X et Y de MAC Gregor

La théorie X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas Mc Gregor utilisées en ressource humaine et en comportement organisationnelle. Ces deux théories sont issues d'observation empirique et s'opposent entre elles.

La théorie X

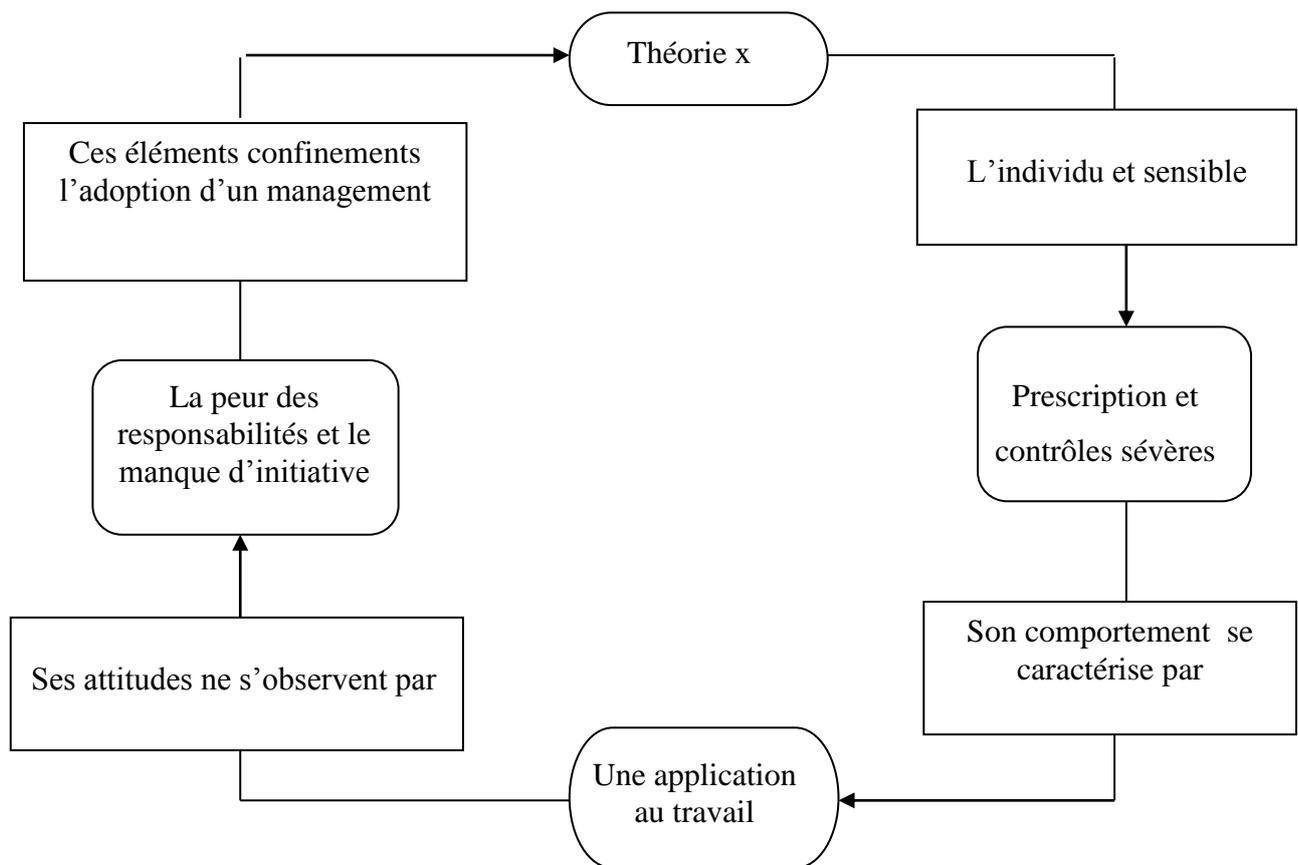
Considère que naturellement, l'être humain n'aime pas que le travail et l'évitera s'il peut.

Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. C'est pour cela que les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction par leurs supérieurs pour les pousser ainsi à travailler et être productifs pour l'organisation. Ainsi la théorie X conclut que l'individu moyen manque d'ambition et fuit les responsabilités et recherche juste la sécurité.

Gregor a insisté sur la satisfaction des besoins sociaux et d'accomplissement de soi comme facteurs de motivation. En revanche, la théorie X conclut que l'individu moyen manque d'ambition et fuit la responsabilité et recherche juste la sécurité.

Gregor a insisté sur la satisfaction des besoins sociaux et d'accomplissement de soi comme facteur de motivation. En revanche, la théorie X correspond à un type de management autoritaire souvent mal supporté par les salariés, tout comme cette théorie entraîne un cercle vicieux, augmentant ainsi l'aversion de l'individu envers son travail.

Figure n°07: Image synthétique de la théorie X et ses fondements



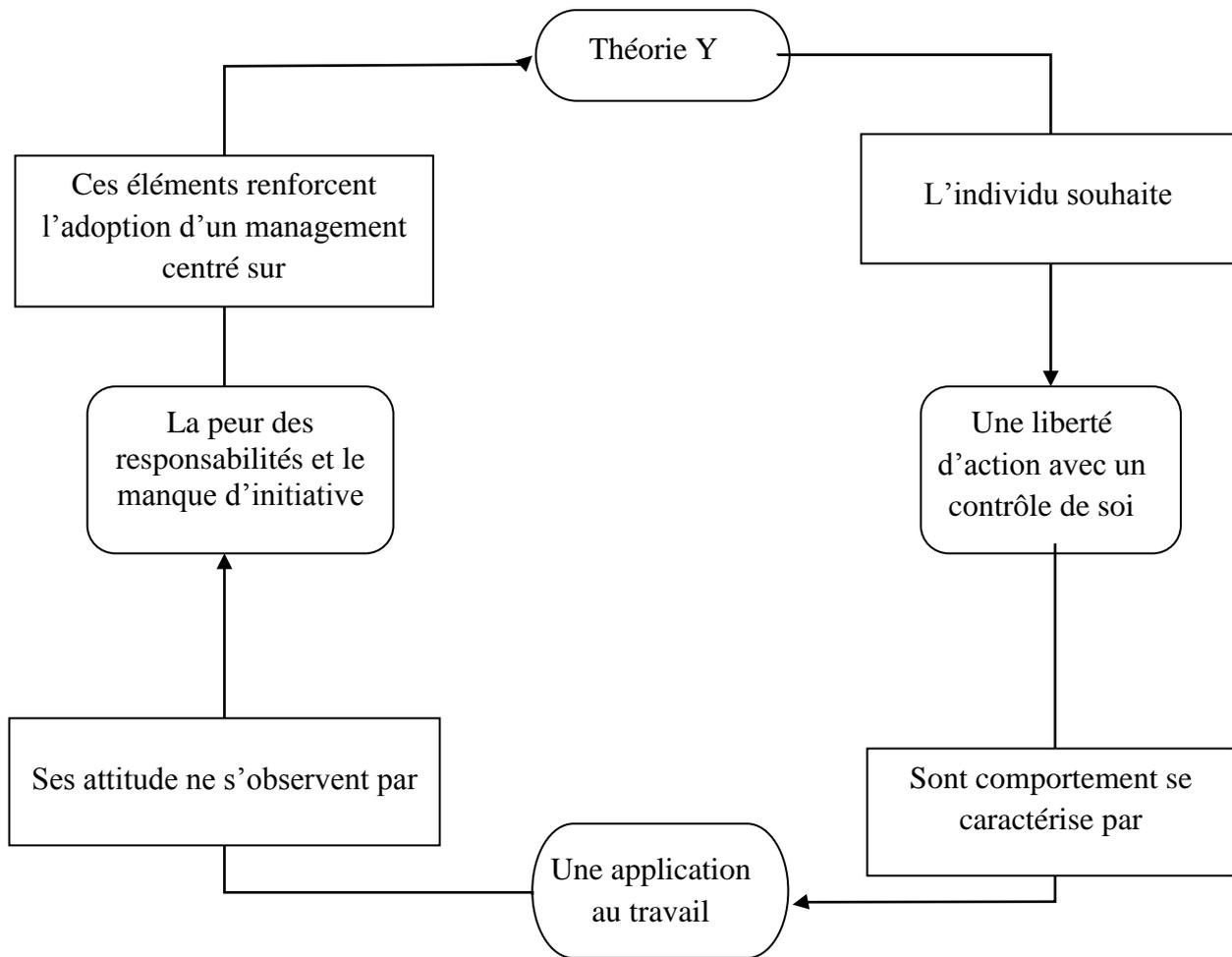
Source: https://www.wikiberal.org/images/c/c1/Th_X_McGregor.jpg.

La théorie Y

La théorie Y considère que l'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'à développer sa créativité, le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.

La théorie Y a soutenu que les gens sont motivés par le désir de faire un bon travail et par l'opportunité de s'affilier avec leurs semblables, plutôt que de simples récompenses financières.

Figure n° 08 : Image synthétique de la théorie Y et ses fondements



Source : https://www.wikiberal.org/images/e/e1/Th_Y_McGregor.jpg

En fin, la théorie Y est contrainte à la théorie X, dans la mesure où elle insiste sur les notions de participation, de responsabilités et de motivation prenant en considération les évolutions sociétaire, la théorie Y est basée sur le principe selon lequel l'efficacité du dirigeant est en grande partie tributaire de sa capacité à créer un environnement de travail permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation.

Néanmoins, d'autres auteurs soutiennent que les individus ne sont pas uniquement motivés par la satisfaction de leurs besoins en milieu professionnel. Les processus cognitifs ont un rôle très important dans la détermination des comportements organisationnels des employés. Ainsi, des théories dites « de processus » tentent de mettre en relief les relations causales existant entre les processus cognitifs et les comportements des employés.

2. La théorie du processus

La théorie des processus s'intéresse à la façon dont le comportement se développe, se construit partant du principe que tout comportement est tributaire du sens donné par chacun à la situation qui est la sienne, on ne s'intéresse alors plus au « pourquoi » mais au « comment », de la motivation.

Nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories de processus.

2.1. La théorie des attentes (vroom) ou le modèle VIE

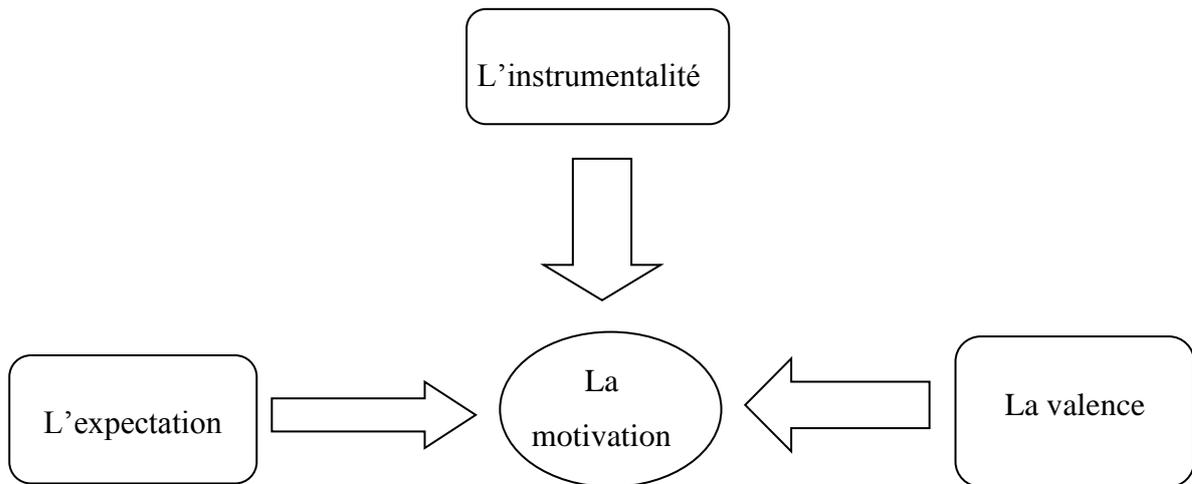
Cette théorie, issue du canadien professeur de gestion et de psychologue VICTORE VROOM, a été publiée en 1964, et permet les premières théories de la motivation elle a posé la question comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ? (Joseph Lanfranchi & Priscilia Lemoyne, 2019,p 41)

Vroom, porter et Lawler tiennent compte des interactions qui existe entre l'organisation et les individus qui y travaillent prennent en considération, non pas le contenu de la motivation mais le processus motivationnel qui se met en place chez la personne en fonction de son contexte de travail (CLAUD LEVY-LEBOYER, 2003,p 79).

Le principe sur lequel repose cette théorie est que tout le comportement motivé est un choix, bâti sur certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et, notamment les récompenses qu'il attend.

Vroom cherche à comprendre le fonctionnement du processus de la motivation au travail par l'étude de la force motivationnelle qui pousse l'individu à agir dans son travail, cette force est déterminée par trois facteurs :

Figure N° 09: Les facteurs de la force motivationnel.



Source : Etablie par nous même

L'expectation :

« Serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on attribue compte tenue de ce qu'on pense de ses propre capacités (CHIFFER ET TEBOUL,1990) il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même de ses responsabilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaire » (SEMUHOZA, 2010,p 79)

L'instrumentalités :

Apparait comme une donnés subjective qui varie selon les personne, représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple le salaire, les primes, les promotion, le témoignage ou encours le sentiment d'avoir accompli quelque chose valable. Autrement dit, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chance d'obtenir une récompense (par exemple une promotion, une augmentation de salaire) s'il améliore son rendement (Serupia SEMUHOZA, 2010,p 80).

La valence :

Il s'agit de l'orientation effective (positive ou négative) de l'individu par rapport à un résultat de second niveau (récompense) atteint grâce à sa performance au travail et à ses efforts.

Lorsqu'il y attrait pour un résultat, la valence est positive. Lorsque le résultat est indésirable, la valence est négative, il peut s'agit du stress, de la fatigue, de la perte de temps

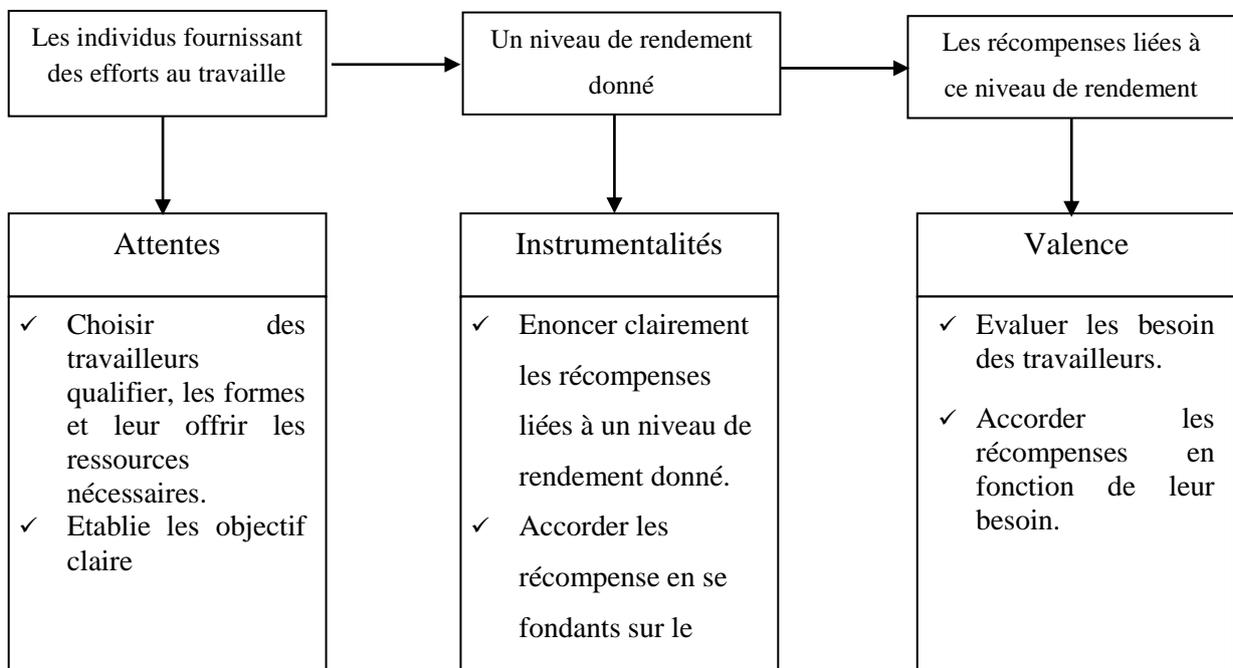
libre, la mise à l'écart par les collègues, d'une sanction en cas d'échec dans la tentative d'atteindre le niveau de performance exigé ...etc.

La valence est nulle quand la personne est indifférente face à une récompense dépendant de la capacité de ce résultat à satisfaire les besoins que l'individu souhaite assouvir.

La motivation est le résultat du produit de ces trois perceptions. La relation entre elle étant multiplicative, il est indispensable qu'elles aient toutes les trois des valeurs positives pour que l'individu souhaite assouvir.

La motivation est le résultat du produit de ces trois perceptions. La relation entre elle étant multiplicative, il est indispensable qu'elles aient toutes les trois des valeurs positives pour que l'individu soit réellement motivé, ainsi plus la personne pense qu'elle est apte à faire ce que l'on attend d'elle, plus elle pense que cela va lui apporter plus de chose positive que de chose négatives, plus elle va déployer d'efforts en vue de faire ce qu'on attend d'elle c'est-à-dire, plus elle sera motivée.

Figure N°10: Les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire



Source : John R. SCHERMERBON et al. (Comportement humain et organisation », édition du renouveau pédagogique INC, (2010) P.145.

2.2. La théorie de L'équité Adams

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux de) Adams (1963,1965). Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greeberg sur le concept d'équité organisationnelle (**Greeberg et Mc. Carty, 1990**). Un retour sur les travaux d'origine est d'abord proposé, avant d'en présenter les nouvelles applications.

Adams (1963,1965) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapports à celle d'autres personnes .Dans son milieu de travail l'individu observe son environnement pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise.si l'individu , à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation ,l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire .cette tension le conduit à réagir ,à se mettre en mouvement ,à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime il est motivé. Adams précise que l'individu tend à évaluer ses contributions en faveur de son organisation de travail, comme par exemple son niveau de formation et de compétence son ancienneté, ses efforts, etc. Il évalue aussi les avantages qu'il retire de son emploi. Comme son salaire, les conditions de travail, le statut, etc. Puis, il compare ses deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise (Patrice Roussel, 1999,p 42)

Adams (1963)²¹ a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail en ligne avec sa contribution, « elle tient compte d'une part de ses perceptions relative à des contributions et sa rétribution (pas seulement monétaire) et d'autre part, de ce qu'il perçoit des contributions / rétribution de personnes prise comme référence à l'intérieur (équité interne) et à l'extérieur de l'organisation (équité externe) (S.MAUGERI, 2004,p 89).

La contribution :

Se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi d'autre biais tels que la compétence les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef.

La rétribution :

Peut-être d'ordre financière (rémunération, primes) ou non (reconnaissance, fierté sécurité de l'emploi, promotion). Cette dernière continue d'être développée aujourd'hui sous le nom de justice organisationnelle. La théorie dit la justice organisationnelle procède de ce même

mécanisme d'évaluation croisée entre pairs, mais y ajoute l'évaluation que fait l'individu à propos des procédures choisies par l'entreprise pour distribuer ses récompenses (salaires, avantages, divers, statu, condition de travail etc. En particulier le sentiment de justice de l'individu touche au point de savoir s'il lui est permis d'évaluer les évaluations conduites par le management pour allouer les salaires et décerner des avantages divers (S.MAUGERI., 2004,p 90) .

Conclusion

Il est important de nourrir notre motivation en cultivant une attitude positive et en développant des habitudes saines. Cela peut inclure la recherche de soutien social, la gestion de stress, la pratique de l'autogestion et la célébration de nos réussites, la motivation et un moteur puissant qui nous aide à réaliser nos rêves et à surmonter les obstacles.

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

**Chapitre III: Étude de la
pratique de la
communication interne et
son effet sur la motivation
des salariés de la SARL IFRI**

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Après avoir étudié la communication interne dans son aspect théorique dans un premier chapitre, et nous avons vu la motivation au travail dans le deuxième chapitre, nous allons vérifier dans ce troisième chapitre l'état des lieux de la communication interne au sein de l'entreprise IFRI et voir quelles est son impact sur la motivation du personnel de l'entreprise IFRI. L'objectif de ce chapitre III est de vérifier l'effet de la communication interne sur la motivation des salariés d'IFRI. Où nous avons effectué notre empirique.

Ce chapitre est scindée trois sections

-Dans la première section, nous allons présenter l'entreprise IBRAHIME ET FILS«IFRI»

-La deuxième section sera consacrée à la méthodologie de recherche appliquée dans notre étude pratique

-Dans la troisième et la dernière section on va analyser les résultats de notre enquête sur la communication interne et la motivation des salariés dans l'entreprise IBRAHIM ETFILS«IFRI»

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Section 01: Généralités sur la SARL IBRAHIMETFILS«IFRI».

La SARL IBRAHIM et fils « IFRI » est une société porteuse du nom d'une région historique, ou s'est déroulé le congrès de la Soummam. Ce qui contribue d'avantage à la notoriété de l'entreprise.

1. Historique et situation géographique

La SARL IBRAHIM et fils« IFRI» est une société familiale créée en 1986 à OUZELLAGEUNE« elle est la première entreprise privée à apporter une expérience de production d'eaux minérales». Ce n'est que dix ans plus tard en 1996 que l'entreprise hérite du statut juridique d'une SNC «société en nom collectif » puis du statut de SARL «société à responsabilités limitée» composée d'ensemble d'associés.

La «SARL IBRAHIM & FILS » est une société industrielle qui opère dans l'agro-alimentaire, spécialisée dans le domaine des boissons divers. Elle est située à IGHZER AMOKRANNE, dans la commune d'IFRI OUZELLAGUENE. La production de la SARL était de cinq millions de bouteilles en 1996, son capital est de 1293,000,000,000 DA son numéro de registre de commerce est 98b01856du18/02/98.

L'évolution rapide du chiffre d'affaire de la société, de ces dernières années est due à l'expansion de cette dernière à l'acquisition de nouveaux marchés, ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements afin d'étendre son réseau vers d'autres pays.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier l'eau minérale, les boissons gazeuses et les jus.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

2. Mission et activités

La société travaille 24/24 heure avec les lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de production. Grace aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, « IFRI » accroit sans ces capacités. Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementale les plus strictes afin de diversifier sa gamme à savoir:

-L'eau minérale naturelle : actuellement leader sur le marché algérien, l'entreprise Produit

Deux type:

- Non gazeuses;
- Gazéifiée

-L'eau minérale naturelle au bouchon sport: l'entreprise est conduite uniquement en petcar il est distingué aux sportifs.

-L'eau minérale naturelle gazéifiée aromatisée : l'entreprise dispose de trois types de produit (citron, orange, menthes).

-Les sodas : orange, pomme, citron, fraise.

-Les sodas light : orange, pomme et pomme vert.

-Les boissons fruitées : leader dans ce créneau, par l'élargissement de la gamme, notamment dans les engament des jus en pet, cette dernière filière verra sa gamme élargie par des produits innovant sur le marché.

3. L'environnement de l'entreprise

La « SARL IBRAHIM & FILS » comme tout entreprise moderne établit des relations avec un environnement de consommateur constitue essentiellement de consommateur ou client et ses fournisseurs avec tous les contraintes en amont et en aval. La société « IFRI » opéré avec les acteurs économiques tant nationaux qu'étranger suivants :

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

-Le marcher des fournisseurs

- ✓Les fournisseurs des biens (matière première, pièce de recharge);
- ✓Les fournisseurs de services (réparation et maintenances).

-Le marché de consommateur: Il représente la clientèle de la société IFRI, qui couvre la quasi-totalité du pays, car elle amis à disposition plusieurs marques et de qualités. Elle dispose de 1500clients divers.

-Les objectif de l'organisme : La réalisation des objectif de l'entreprise relative à la mise en place de certains processus parmi les quels, celui de la gestion par objectif. Présenté selon cette classification:

-Classification des objectifs par catégorie:

-Economique

- ✓Développement de la région
- ✓Amélioration du pouvoir d'achat.

-Social

Le taux de chômage dans cette localité a énormément baissé. Plus de (1600postes de travail)

-Environnements

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluants)

-Classification par terme:

-Les objectifs stratégiques

- ✓Être leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverse)
- ✓Avoir plus de postes sur le marché international
- ✓ Assuré la durabilité de l'entreprise et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boisson diverses.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

-Les objectifs opérationnels :

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnel ses plan.

-ASPECT FINANCIER

- ✓ Amélioration de la rentabilité de la société;
- ✓ Augmentation des bénéfices ;
- ✓ Amélioration de la trésorerie.

-ASPECT COMMERCIALE :

- ✓ Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing
- ✓ Augmenter le chiffre d'affaire, par augmentation des ventes
- ✓ Etre compétitif sur le marcher sur en amélioration le rapport qualité/prix.

-ASPECT PRODUCTION:

- ✓ La mise des outils de production.
- ✓ La maîtrise des couts.

-ASPECT APPROVISIONNEMENTS:

- ✓ Maitrise les couts d'achats en améliorants le rapport qualité-prix.
- ✓ Développer et améliorer la gestion des stocks.

4. Les différents services de l'organisme

La structure organisationnelle des différents services et fonction de l'entreprise ainsi que leur Mission est représentées par organigrammes.

-Direction générale

L'entreprise est dirigée par un directeur générale qui applique les décisions prise par les Différents conseils d'administration et s'assure de l'exécution par faite des travaux.

-Secrétariat

Par sa nature d'organe d'accueil, il est chargé de:

- Orientation et réception des clients et des fournisseurs par voie de communication soit verbale, écrite ou téléphonique;

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

-Organisation des différents rendez-vous.

-Service informatique

-Développements et réalisation des projets informatique

-Maintenance du système informatique

-Sauvegardes et archive des données de la société

-Formation du personnel dans les technique informatique.

-Service commercial

-Etablir les formats et les ordres de versements pour clients

-Recevoir les bons de commande des clients

-Etablir et viser les facteurs et les bons de livraison.

-Service approvisionnements :

-Prendre en charge la gestion des achats

-Assure le suivi des commandes juste à leur satisfaction en assurant les délais

Comptable avec l'urgence de besoin et à moindre cout.

-Service de gestion des stocks :

-Veille à la bonne tenue des stocks.

-Coordonne les activités des magasiniers

-Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandises des diverse magasiniers.

-Service (HSE):

-Veille à la prévention en matière de sécurité

-Intervenir en cas d'incendie ou d'accidents

-Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

-Service technique:

- Vérifier le bon fonctionnement des équipements de production
- Réglage des machines
- Assurer la maintenance des machines
- assurer la maintenance et l'entretien des véhicules.

-Service finance et comptabilité:

- Assurer la conformité des opérations comptables
- Planifier les financements et les investissements
- Gérer les recettes et les dépenses
- Établir des situations financières.

-Service de production:

- Le contrôle et le suivi de la satisfaction de la production
- Chargé de la gestion du carnet de bord de la production
- Responsable du personnel de la production.

-Service de qualité:

- Mise en place des procédures de travail de chaque structure
- Assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus
- ❖ Représenter l'organigramme de la qualité.

-La direction des ressources humaines :

Ses fonctions sont: paie, suivi de carrière, formation, ces services en plus de régler des problèmes sociaux du personnel, la tenue des dossiers et le suivi des mouvements et carrières, élabore également les paies.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

-L'organigramme général de l'organisme: voir annexe

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

5. Les moyens humains

L'effectif de la SARL« IFRI» avoisine les mille quatre cent salariés, dont la répartition est illustrée dans le tableau suivant englobant dans ses lignes et colonnes le nombre d'employés par sexe et par catégorie socioprofessionnelle.

Tableau 04: représentation de l'organisme

catégorie Socioprofessionnelle	Masculin	Féminin	Total
Hors catégories	7	2	9
Cadre dirigeants	4	0	4
Cadre supérieurs	13	2	15
Cadre confirmés	20	6	26
cadre	168	33	201
maitrise	402	14	416
exécution	685	25	710
Total effectif	1299	82	1381

SOURCE: document interne de l'entreprise

L'entreprise IFRI contient de nombreux postes de travail. La catégorie représentative dans l'entreprise IFRI est celle de la maîtrise et exécution. En effet, la nature de travail de l'entreprise laisse le pourcentage des agents d'exécution en augmentation, le travail consiste la fabrication et la logistique (transport).

6. Présentation du département RH

6.1. Description des différents services du département RH

Le département ressources humaines est chargé d'assurer à l'entreprise, l'acquisition du personnel, le suivi de sa carrière, la formation du personnel, jusqu'à la retraite, il est composé de:

-SERVICE RECRUTEMENT &FORMATION:

Son rôle est l'acquisition du personnel selon les besoins de l'entreprise et suivant les missions

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Qui lui assignées tel que:

- ✓ Établissement et exploitation des plans de recrutements
- ✓ Établissement des demandes de vocation du personnel
- ✓ mettre en œuvre et gêner la banque d'un personnel forme
- ✓ planifier et élaborer des plans de formation émise parles différents structures
- ✓ Consolider à l'échelle du groupe les plans et bilans de formation
- ✓ Concevoir et mettre en œuvre les dispositifs de la formation communs (ingénierie, mise en œuvre suivi et évaluation)

-SERVICE DU PERSONNEL :

Diriger par un chef du service personnel ; ce service contient les membres suivant:

❖ Gestionnaire du personnel chargé de:

-l'application de la réglementation en matière de législation de travail et remplit les registre réglementaire voir

-le registre du personnel (entrée, sortie)

-le registre personne étranger (entrée, sortie)

-le registre congés annuels

-veiller à la bonne utilisation du personnel dans le cadre de l'organisation adoptée, suivre L'évolution des carrières du personnel

-tenir le fichier personnel : pointage (l'entreprise dispose d'une pointeuse automatique mais on maintient toujours le pointage manuel).

-assurer la gestion des stocks selon les normes requise.

-CHEF DE SERVICE DE PAIE :

Au niveau de ce service on trouve:

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

-exploitation pointage et paie, avant l'établissement des bulletins de paie nous procédant à la vérification de pointage émise par le chef de service.

- Établissement des relevés des émoluments de la déclaration annuelle de salaire.
- Pour avoir un crédit bancaire.
- Registre légaux, c'est le livre de paie.
- Préparé et suivis les dossiers des salariés.
- Avance et prêt, c'est l'avance de salaire par le service de paie et la direction rh.
- Rapport d'active du mois.

-CHEF DE SERVICE MOYENSGENERAUX:

Un service dirigé par un responsable moyen général sous le que l'on trouve les membres ci-dessus :

- un approvisionneur
- un agent de saisie
- deux magasiniers
- un agent d'hygiène et d'entretiens
- une femme de ménage

-LES OBJECTIFS DU DEPARTEMENT :

- recherche et sélectionner le potentiel humain
- contribuer à l'optimisation de l'emploi

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

-assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel

-contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (Perfectionnement et spécialisation)

6.2. La communication interne au sien de l'entreprise «IFRI »:

A partir de notre pré enquête sur le terrain qu'on a eu, il ya lieu de préciser que le servies communication de IFRI est situé au siège de la direction.

❖ Les outils de la communication interne dans cette entreprise:

Généralement l'information circule au sien de l'entreprise par le bais des moyens écrits, et oraux, principalement avec la langue étrangère française, parmi les technique de communication interne utilisée dans l'entreprise «IFRI»:

-L'affichage: qui est le moyen le plus utilisé dans l'entreprise, il consiste dans la diffusion de l'information au sien de l'entreprise, outil de communication interne défini comme technique descendant, les responsable l'utilisent pour diffuser l'information nécessaire dans la réalisation des tache professionnelles

-La note de service : elle est aussi une technique de communication de scandent utilisée généralement ordonner et suggérer des taches et des nouvelles conduits au siens de l'entreprise.

-Le téléphone: qui est utilisé pour faciliter la transmission d'information, c'est un moyens très utilisé et efficace.

-e- mail ,réunions, l'internet.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Section 02 : choix méthodologiques pour l'étude de l'impact de la communication sur la motivation du personnel au sein de la SARL IFRI

Cette section présentera nos choix méthodologiques et les étapes que nous avons suivies pour la réalisation de notre étude empirique : les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collectes de données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

1. La méthodologie e la recherche

Nous avons opté pour la méthode quantitative qui vise d'abord à mesurer le phénomène étudié (la communication et la motivation) à travers des indicateurs chiffrés issus d'une enquête par questionnaire.

2. Population d'étude

Dans notre cas, la population mère est l'ensemble de l'effectif de l'entreprise IFRI (1381 personnes). La population cible est l'ensemble de l'effectif (toute catégorie socioprofessionnelle confondue) de la direction technique et production à partir de la quelle est sélectionné un échantillon de travailleurs.

L'échantillon :

Notre échantillon est composé de trois strates homogènes définies selon les trois catégories socioprofessionnelles: les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution. Dans chaque strate, le procédé d'échantillonnage aléatoire simple est effectué.

Quant à la taille de l'échantillon dans le cadre de notre étude, on a choisi la méthode de l'échantillon aléatoire simple, c'est-à-dire, chaque élément à la possibilité de faire partie de notre échantillon.

Nous avons distribué 40 questionnaires et 32 questionnaires sont récupérés et sont exploitables.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

L'instrument de collecte de données: le questionnaire et son contenu

Le mode de collecte de données le plus utilisé dans le cadre de cette recherche est le questionnaire. C'est un outil de collecte de données, caractérisé par un ensemble d'interrogations qui permettent d'éclaircir et d'apporter des réponses concrètes vis-à-vis de nos hypothèses. En effet, nous trouvons plus pertinent de réaliser un questionnaire adressé aux collaborateurs d'administration enquêtée le questionnaire utilisé comporte plusieurs questions réparties en quatre parties qui englobent les différentes dimensions de la problématique de notre étude:

-partie01:fiche signal étique qui les questions personnelles

-partie02:Généralités sur la communication interne au sein d'IFRI

-partie03:Les supports de communication interne mise en œuvre par l'entreprise

-partie04:la motivation du personnel

✓07 questions portant sur les informations personnelles

✓08 questions sur les généralités de la communication

✓01 question sur les supports de communication mise en œuvre par l'entreprise

✓25 questions sur la motivation

✓25 questions sur les formes de la communication interne

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Section 03: analyses descriptive de la place de la communication internet et son impact sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Cette double analyse est réalisée en deux sous-sections distinctes.

Sous-section3: Résultats de l'analyse descriptive

L'analyse descriptive porte essentiellement sur l'étude des résultats de quelques statistiques descriptives permettant de comprendre le contexte de l'entreprise IFRI et les caractéristiques de l'échantillon.

Nous avons choisi de présenter ces résultats en deux parties: la partie (1a) traite des résultats de statistiques descriptives unies variées en se focalisant sur les fréquences (en utilisant le logiciel SPSS26). La seconde partie (1b) concerne les résultats de statistiques descriptives (fréquences) de quelques réponses (variables catégorielles) ainsi que quelques tris croisés (test de khi-deux) réalisés entre les variables catégorielles

PARTIE 1a : statistiques descriptives de l'échantillon (taille n=32)

		Statistiques					
		GENRE	AGE	NIVETUD	ANCIEN	CSP	CONTRAT
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

Tableau n°05 : la répartition des membres de l'échantillon selon le genre

		GENRE			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	femme	11	34,4	34,4	34,4
	homme	21	65,6	65,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

La proportion des hommes est 2 fois celle des femmes. La nature de l'activité de l'entreprise explique une partie de ce constat. L'ancrage territorial de l'entreprise IFRI (zone rurale) explique une autre partie. Mais, d'autres variables explicatives sont à rechercher.

Les tests de croisement (khi-deux) que nous avons réalisés entre cette variable catégorielle (Genre) et les autres variables catégorielles spécifiées dans le questionnaire (CIDEF, PARTDEF OBJ, CIMPORT, CICOLLEG, CISUPER, CICOMPRESH, CIRETARD, CISUFFISAN, CISUPPOR, CIBONTEMP) se sont révélés tous non significatifs. Par conséquent, nous éviterons toute tentative d'interprétation de ces résultats.

Tableau n° 06 : la répartition des membres de l'échantillon selon l'âge

		AGE			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-34 ans	6	18,8	18,8	18,8
	25-34 ANS	1	3,1	3,1	21,9
	35-44 ans	12	37,5	37,5	59,4
	35-44 ANS	1	3,1	3,1	62,5
	45-54 ans	6	18,8	18,8	81,3
	45-54 ANS	1	3,1	3,1	84,4
	55 ans et plus	4	12,5	12,5	96,9
	moins de 25 ans	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

La catégorie d'âge la plus fréquente de l'échantillon (37,5% du total) est celle des 35-44 ans (nés aux années 70-80). Remarquons la représentativité d'autres catégories d'âges (25-34 ans avec 18,8% et 45-54 ans avec la même proportion).

Cette variété de catégories d'âges au sein de l'entreprise peut être à la fois un levier positif et négatif pour la communication : positif au sens où la variété favorise les échanges ; négatif au sens où des conflits dits de « génération » peuvent entraver les échanges entre les travailleurs. Ce sujet n'est pas tranché.

Tableau n°07 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

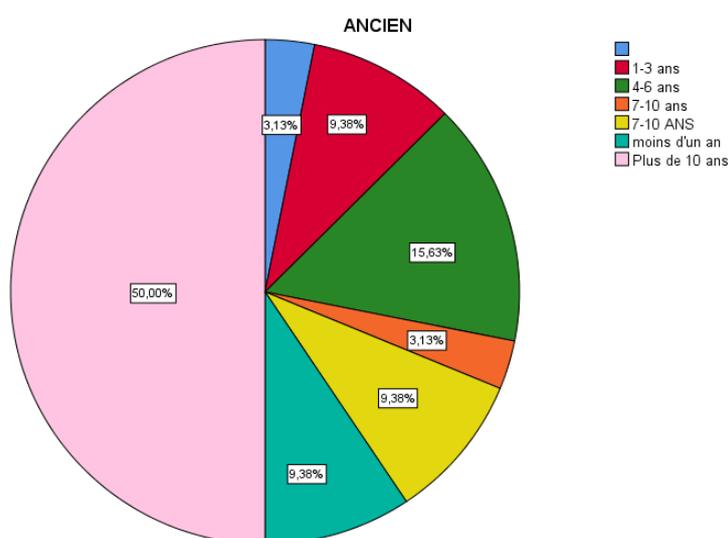
		NIVETUD			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		1	3,1	3,1	3,1
	diplôme d'étude secondaire	12	37,5	37,5	40,6
	Licence	15	46,9	46,9	87,5
	Master	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Le niveau master est moins fréquent (12,5%) par rapport aux niveaux inférieurs. Ce résultat s'explique par le résultat précédent où la « génération » des années 70 est très présente dans l'échantillon.

Le test khi-deux (tableau croisé) que nous avons réalisé (test significatif), entre cette variable est la variable support de communication, montre que la catégorie d'études secondaire est celle qui diversifie le plus ses supports de communication par rapport aux catégories.

Figure n°11 : la présentation du membre de l'échantillon selon l'ancienneté



Ces résultats montrent que plus de la moitié de l'effectif de l'échantillon a une ancienneté (expérience de plus de 10 ans).

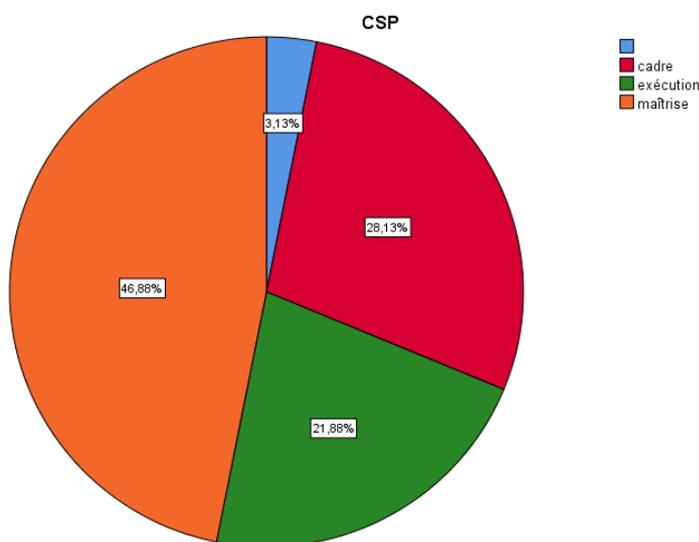
Les tests de khi-deux (tableaux croisés) réalisés entre cette variable et les autres variables relatives à la communication interne avec les collègues ou avec la hiérarchie ou encore avec la variable satisfaction) se sont révélés non significatifs et nous permettent de supposer qu'il y ait ou non au sein de la SARL IFRI une certaine qualité dans la communication entre des personnes due au fait de leur connaissance ancienne. Notons aussi que sur les 16 travailleurs ayant plus de 10 ans d'expérience, une seule a un contrat à durée déterminée CDD. Le reste est embauché avec un contrat CDI (voir tableau ci-dessous). Cet élément est important pour la motivation du personnel. L'ancrage territorial (Ighzar Amokrane) de l'entreprise peut aussi expliquer le choix « stratégique » par les décideurs de ce type de contrat.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Tableau n°08 : la répartition des membre de l'échantillon selon la catégorie professionnelle

	CSP			
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3,1	3,1	3,1
Cadre	9	28,1	28,1	31,3
exécution	7	21,9	21,9	53,1
maîtrise	15	46,9	46,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Figure n°12 : la présentation du membre de l'échantillon selon la CSP



La catégorie socio-professionnelle des cadres de notre échantillon est proche du tiers (28,1%). Les agents de maîtrise (issus essentiellement de la formation professionnelle) représente 46,9% de l'effectif de l'échantillon.

Les croisements réalisés entre cette variable CSP et les autres variables catégorielles que nous avons spécifiées dans notre questionnaire (définition des objectif, supports de communication, satisfaction par rapport à la qualité de la communication interne...), la seule relation révélées significative est celle qui existe entre la CSP et la variable CIBONTEMP qui vérifie l'impression des salariés d'être informés au bon moment. Sur les 32 personnes interrogées, 18 donnent une réponse affirmative pour toutes les CSP.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Tableau n° 09 : la répartition des membre de l'échantillon selon le type de contrat

		CONTRAT			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cdd	6	18,8	18,8	18,8
	Cdi	24	75,0	75,0	93,8
	Stagiaire	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Les contrats CDI représenté 75% de l'effectif de l'échantillon. Un élément important pour la motivation du personnel. Cependant, les tests de khi-deux réalisés se sont révélés non significatif entre la variable CONTRAT et la variable niveau de suffisance de la communication interne CISUFFISAN et significatif entre la variable CONTRAT et la variable participation à la définition des objectifs de l'entreprise PARDEF OBJ. Ce qui nous permet de confirmer l'importance de ce levier, à savoir, l'implication du personnel à la définition des objectifs de l'entreprise, longuement étudié dans la littérature.

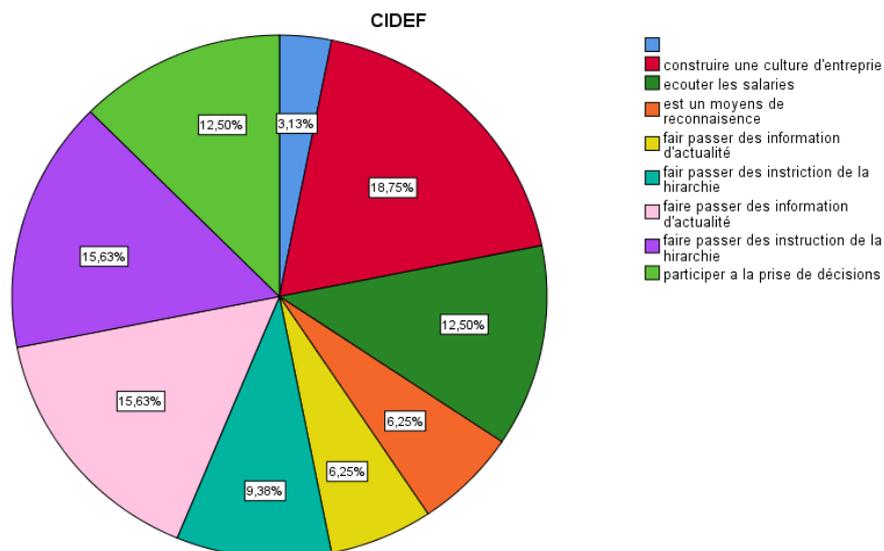
PARTIE 1b : Réponses aux questions du questionnaire

		CIDEF	PARTDEF OBJ	CIMPORT	CICOLLEG	CISUPER
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

Question 1 : Pour vous la communication interne est :

Figure n°13 : la présentation des avis du membre de l'échantillon sur la communication interne



Source : résultat de l'enquête

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

D'après les données de la figure n°13 la réponse obtenue est celle de construire une culture d'entreprise, donc les salariés de l'entreprise IFRI, ont pour objectif de développer le sentiment d'appartenance, et de dévaloriser certains événements en relief les idées les plus importantes.

Question 2: Quelle est le degré d'importance que vous accordez à la CI ?

Tableau n°10 : le degré d'importance de la CI dans l'entreprise

		CIMPORT			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout importante	1	3,1	3,1	3,1
	pas importante	1	3,1	3,1	6,3
	plutôt importante	6	18,8	18,8	25,0
	sans avis	3	9,4	9,4	34,4
	très importante	21	65,6	65,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

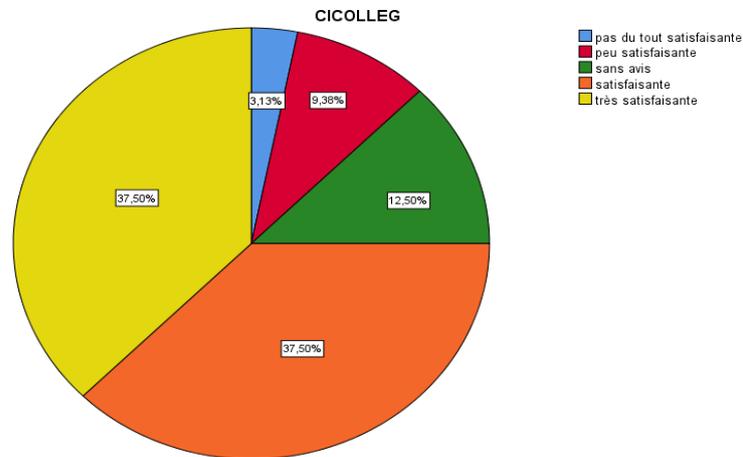
D'après les données du tableau n°12, on remarque que les données obtenues sur l'importance de la communication interne de nos enquêtes ont répondu d'une façon différente pour 65,63% ce degré est plutôt « très importants », tandis que pour ceux qui trouvent ce degré est plutôt important sont de 18,75%, concernant ceux qui trouvent ce degré « pas important » sont de 3,13%.

En analysant ces données on peut apercevoir que les salariés sont en moyenne satisfaits cela nous renseigne de l'existence d'une certaine entente, cohésion et complémentarités entre les salariés et les différentes structures soutenant ainsi la politique envisagée par l'entreprise de IFRI qui consiste à encourager le travail en groupe.

Question 3 : Avec vos collègues, diriez-vous que la CI est :

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

FIGURE n°14 : la présentation de degré d'importance de la communication interne avec les collègues



Source : résultat de l'enquête

D'après les données du tableau n°13 Le taux le plus élevé est de 37,50% qui mentionne que la communication entre les collègues est très satisfaisante, 9,83% qui prouve le contraire.

Cela est dû à l'effort que l'entreprise IFRI fait pour offrir le climat et les conditions nécessaires pour ces salariés.

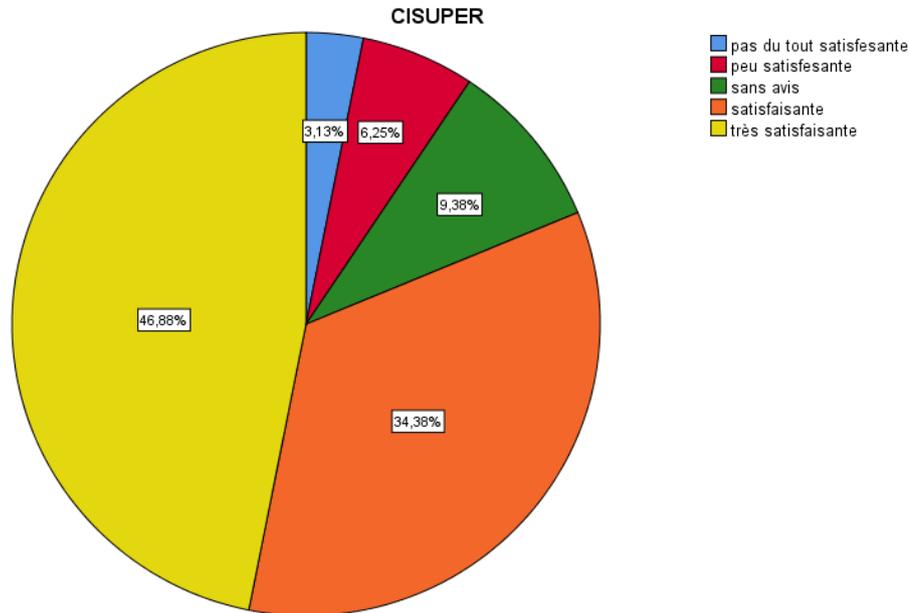
Question4 : Avec vos supérieurs hiérarchiques, diriez-vous que la communication est :

Tableau n°11 : le degré d'importance de la CI avec les supérieurs hiérarchiques

		CISUPER		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	pas du tout satisfaisante	1	3,1	3,1	3,1
	peu satisfaisante	2	6,3	6,3	9,4
	sans avis	3	9,4	9,4	18,8
	Satisfaisante	11	34,4	34,4	53,1
	très satisfaisante	15	46,9	46,9	100,0
Total		32	100,0	100,0	

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Figure n° 15 : la présentation de degrés d'importance de la communication interne avec les supérieures hiérarchiques



Source : résultat de l'enquête

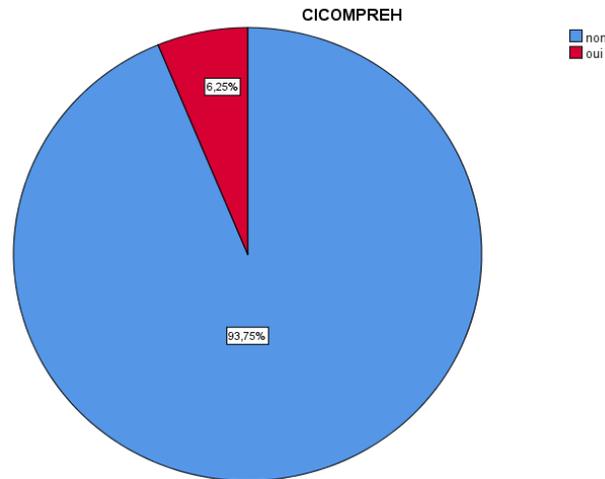
D'après les données du tableau n°14, le taux le plus élevé est de 46,50% qui révèle que la relation entre la hiérarchie et les salariés est très satisfaisante, par contre un taux de 6,25% qui prouve le contraire.

De ce fait on peut confirmer que la direction d'IFRI écoute ses salariés.

Question 5 : Trouver-vous des difficultés dans la compréhension du contenu des informations transmises par la direction ?

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Figure n°16 : l'échantillon des difficultés dans la compréhension des informations transmises par la direction



Source : résultat de l'enquête

D'après les données de la figure n°16, il nous indique que la majorité des salariés ne trouve pas la difficulté dans la compréhension du contenu de l'information, ce point de vue n'est pas partagé par les salariés qui disent le contraire.

Question 6 : Y a-t-il des retards dans la diffusion de l'information ?

Tableau n°12 : les retards dans la diffusion de l'information

		CIRETARD			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		1	3,1	3,1	3,1
	Non	16	50,0	50,0	53,1
	Oui	3	9,4	9,4	62,5
	rarement	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

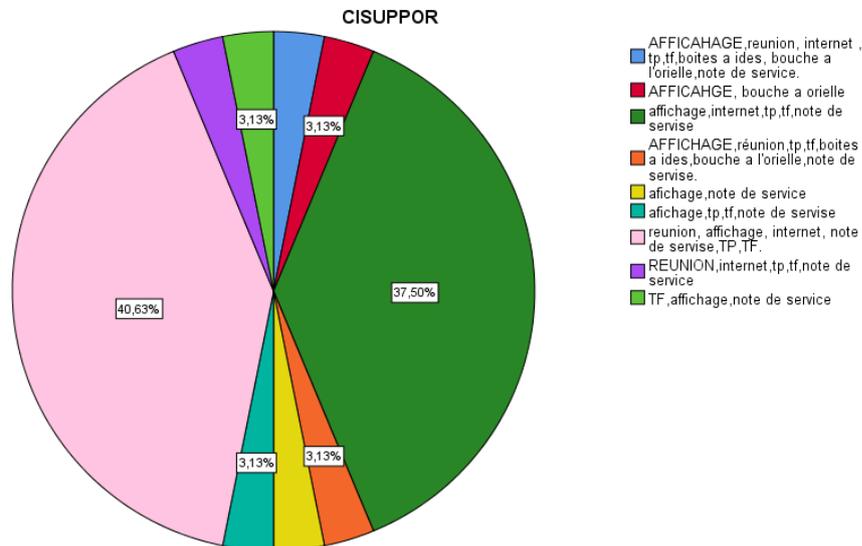
Source : résultat de l'enquête

A partir du tableau n°12, 50% des répondants évoquent qu'il n'y a pas de retard dans la diffusion des informations et ils les reçoivent à temps, 37,50% d'entre eux déclarent que rarement le cas, 9,38% déclarent un retard dans la diffusion des informations.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Question7 : Quelle sont les supports de communication utilisées au sein de votre entreprise ?

Figure n°17 : présentation des supports de communication



Source : résultat de l'enquête

D'après les données de la figure n°17, les outils de communication les plus utilisés sont l'affichage, la réunion, TP, TF, avec un taux de 40,63% ce qui relève d'une bonne communication entre les salariés de l'entreprise IFRI.

2. Application de la méthode PLS pour la validation du modèle conceptuel spécifié

Résultats et interprétation des sorties de l'analyse PLS-PM du logiciel XLSTAT

Cette analyse se décline en quatre niveaux :

1. Analyse du modèle externe (de mesure) : lien variable latente – variable(s) manifeste(s)
2. Analyse du modèle interne (structurel) : lien variable latente à expliquer – variable(s) latente(s) explicative(s)
3. Analyse du modèle global
4. Analyse prédictive (matrice IPMA)

1. Résultats de l'analyse du modèle externe : relations entre les variables latentes et leurs variables manifestes respectives

La première partie des résultats rassemble des informations sur les données et le modèle créé (statistiques descriptives des variables manifestes, spécification du modèle).

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Le premier élément important est la vérification de la fiabilité (unidimensionnalité) des blocs (construits). Nous nous trouvons dans le cas réflexif, les blocs doivent donc être unidimensionnels. On utilise donc le tableau donnant la fiabilité des blocs :

Tableau 13: Fiabilité du bloc (composite reliability) (Variables manifestes monofactorielles) :

Variable latente	Dimensions	Alpha de Cronbach	Rho de D.G. (ACP)	Nombre de conditionnement	Valeur critique	Valeurs propres
COM Ascendante	4	0,807	0,874	2,768	1,000	2,539
						0,596
						0,534
						0,331
COM Descendante	4	0,861	0,906	4,460	1,000	2,827
						0,795
						0,236
						0,142
COM Horizontale	5	0,819	0,876	4,472	1,000	2,950
						1,092
						0,494
						0,317
MOT Intrinsèque	5	0,825	0,879	4,123	1,000	2,988
						0,821
						0,719
						0,297
MOT Extrinsèque	5	0,836	0,884	3,762	1,000	3,029
						1,057
						0,419
						0,280
MOT Globale	5	0,912	0,935	5,109	1,000	3,715
						0,673
						0,292
						0,178
						0,142

On peut voir que l'indice de fiabilité Alpha de Cronbach est au-dessus de son seuil admis dans la littérature (0,7). Le rho de Dillon et Goldstein est également supérieur à 0,7. Enfin, le troisième critère de fiabilité est validé à partir de la lecture de la dernière colonne (la première valeur propre est beaucoup plus grande que la seconde dans beaucoup de cas. Ces résultats nous poussent à considérer que les blocs sont **unidimensionnels**. **Les échelles de mesure retenues pour mesurer les concepts clés de notre modèle sont donc fiables.**

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Ensuite, on vérifie la validité discriminante du modèle conceptuel : il s'agit de vérifier si les variables manifestes d'une dimension sont plus corrélées entre elles qu'avec des variables manifestes d'une autre dimension. Autrement, ce tableau permet de vérifier la validité discriminante de notre instrument de mesure. Il s'agira de vérifier si les indicateurs mesurant des phénomènes différents sont faiblement corrélés.

Cette vérification, on peut la réaliser à partir de deux tableaux. D'abord, le tableau des cross-loadings, dont les résultats de ce tableau montrent l'existence de corrélations entre les variables manifestes de la même dimension (valeurs mises en gras sur la diagonale de la matrice) plus fortes que les corrélations de ces variables avec les variables manifestes des autres dimensions.

Tableau 14: Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles) :

	COM Ascendante	COM Descendante	MOT Intrinsèque	MOT Extrinsèque	MOT Globale	COM Horizontale
COMASCEND1	0,779	0,502	0,303	0,365	0,556	0,225
COMASCEND2	0,804	0,446	0,275	0,415	0,465	0,292
COMASCEND3	0,735	0,472	0,111	0,060	0,403	0,285
COMASCEND4	0,819	0,713	0,437	0,424	0,641	0,379
COMDESCEND1	0,689	0,850	0,581	0,580	0,568	0,351
COMDESCEND3	0,493	0,811	0,412	0,442	0,387	0,269
COMDESCEND4	0,703	0,879	0,410	0,510	0,472	0,380
COMDESCEND5	0,458	0,819	0,505	0,533	0,294	0,401
MOTINTER1	0,142	0,332	0,649	0,406	0,084	0,483
MOTINTER2	0,280	0,404	0,895	0,569	0,180	0,548
MOTINTER3	0,248	0,296	0,617	0,275	0,247	0,452
MOTINTER4	0,504	0,581	0,798	0,632	0,516	0,375
MOTINTER5	0,307	0,520	0,855	0,465	0,300	0,484
MOTIEXTR1	0,508	0,641	0,647	0,824	0,579	0,358
MOTIEXTR2	0,286	0,383	0,358	0,797	0,391	0,442
MOTIEXTR3	0,540	0,642	0,538	0,884	0,515	0,472
MOTIEXTR4	0,056	0,232	0,408	0,711	0,135	0,415
MOTIEXTR5	0,101	0,183	0,387	0,564	-0,023	0,507
MOTIVGLOB1	0,609	0,522	0,286	0,346	0,797	0,307
MOTIVGLOB2	0,689	0,546	0,402	0,524	0,925	0,415
MOTIVGLOB3	0,591	0,487	0,427	0,528	0,887	0,256
MOTIVGLOB4	0,415	0,148	0,070	0,241	0,764	0,189
MOTIVGLOB5	0,585	0,358	0,269	0,426	0,910	0,220
COMHORIZ1	0,001	0,168	0,114	0,065	-0,012	0,619
COMHORIZ2	0,422	0,457	0,516	0,529	0,420	0,931
COMHORIZ3	0,155	0,237	0,360	0,314	0,025	0,771
COMHORIZ4	0,395	0,349	0,650	0,550	0,365	0,833
COMHORIZ5	0,101	0,221	0,169	0,177	0,107	0,471

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

La validité discriminante est confirmée aussi avec le critère de la moyenne des communalités (AVE) (voir tableau suivant) qui doit être inférieure à 0,5. C'est le cas pour toutes les dimensions de notre modèle conceptuel (les corrélations carrées sont inférieures à la moyenne des communalités AVE).

Tableau 15: Validité discriminante (Corrélations carrées < AVE) :

	COM Ascendante	COM Descendante	COM Horizontale	MOT Intrinsèque	MOT Extrinsèque	MOT Globale	Moyenne Communalités (AVE)
COM Ascendante	1	0,493	0,145	0,171	0,226	0,475	0,616
COM Descendante	0,493	1	0,177	0,334	0,386	0,268	0,706
COM Horizontale	0,145	0,177	1	0,352	0,293	0,113	0,552
MOT Intrinsèque	0,171	0,334	0,352	1	0,397	0,144	0,594
MOT Extrinsèque	0,226	0,386	0,293	0,397	1	0,263	0,584
MOT Globale	0,475	0,268	0,113	0,144	0,263	1	0,738
Moyenne Communalités (AVE)	0,616	0,706	0,552	0,594	0,584	0,738	0

La sortie suivante est le tableau des *Goodness Of Fit* (GoF) qui permettent d'évaluer la qualité d'ajustement¹ du modèle.

Tableau 16: Qualité de l'ajustement (GoF) (Variables manifestes monofactorielles)

	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Minimum	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile	Maximum
Absolu	0,509	0,534	0,059	8,581	0,415	0,655	0,396	0,490	0,530	0,570	0,713
Relatif	0,714	0,668	0,062	11,572	0,545	0,803	0,523	0,630	0,661	0,710	0,842
Modèle externe	0,972	0,937	0,041	23,997	0,836	1,000	0,798	0,918	0,937	0,963	1,033
Modèle interne	0,734	0,713	0,053	13,765	0,608	0,849	0,600	0,676	0,709	0,750	0,861

On voit que le GoFabsolu est de 0,509, très proche de son estimation bootstrap² (0,534). Cette valeur est difficile à interpréter et sert surtout afin de comparer différents groupes d'individus ou différents modèles. Le Gof relatif et ceux basés sur les modèles internes et externes sont très élevés (0,714, 0,734 et 0,972 respectivement) et auraient tendance à traduire une bonne

¹La qualité de l'ajustement d'un modèle statistique décrit la façon dont il s'adapte à un ensemble d'observations. Les mesures de la qualité de l'ajustement résument généralement l'écart entre les valeurs observées et les valeurs attendues dans le cadre du modèle en question. Ces mesures peuvent être utilisées dans les tests d'hypothèses statistiques, par exemple pour tester la normalité des résidus, pour vérifier si deux échantillons sont tirés de distributions identiques (voir le test de Kolmogorov-Smirnov) ou si les fréquences des résultats suivent une distribution spécifique (voir le test du khi-deux de Pearson). Dans l'analyse de la variance, l'une des composantes dans lesquelles la variance est répartie peut être une somme des carrés mal ajustée.

Source : wikipedia

²Procédure de rééchantillonnage qui consiste à constituer un échantillon théorique à partir de l'échantillon disponible.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

qualité d'ajustement du modèle aux données. Ce qui est validé aussi par le tableau suivant à partir des différents indices.

Tableau 17: Qualité d'ajustement(PLS-SEM) :

Indice	Modèle de référence	Modèle saturé	Modèle
SRMR	0,365	0,151	0,233
d_ULS	54,013	9,205	22,022
d_G	13,223	12,011	12,598
Vraisemblance	41,399	23,235	65535,000
Khi ²	1283,371	720,276	65535,000
DDL	406,000	363,000	391,000
Khi ² /DDL	3,161	1,984	65535,000

2. Analyse du modèle interne : relation entre les variables latentes à expliquer et les variables latentes explicatives

Dans le modèle conceptuel que nous avons spécifié, la relation entre la communication et la motivation est analysée à travers l'examen des liens entre leurs dimensions respectives.

Analyse de la relation : (Communication ascendante, communication descendante, communication horizontales) → Motivation intrinsèque

Cette analyse se fera par l'examen de :

- Le coefficient de détermination R² : proportion de la variance d'une variable dépendante qui s'explique par une ou plusieurs variables indépendantes dans le modèle de régression.
- la significativité statistique de la relation (critère de la p-value p inférieure à 0,05)
- Poids relatifs de chacune des variables latentes explicatives.

Tableau 18: R² (MOT Intrinsèque / 1)

R ²	F	Pr > F	R ² (Bootstra p)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,485	8,787	0,000	0,565	0,089	5,445	0,420	0,758

Le R²=0,485 signifie que près de la moitié de la motivation intrinsèque est expliqué par les trois dimensions de la communication (ascendante, descendante et horizontale). Vérifions maintenant celle qui a le plus de poids.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

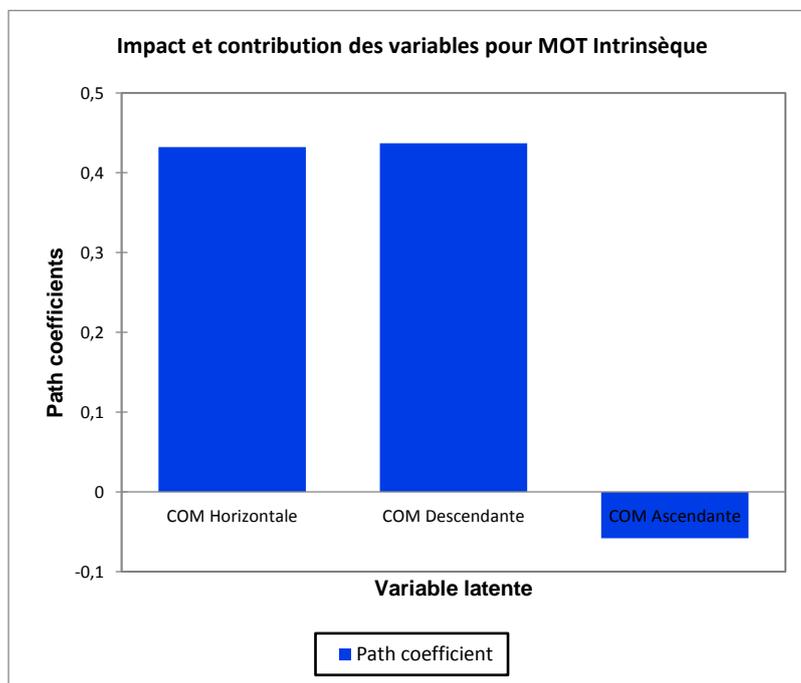
Tableau 19: Path coefficients (MOT Intrinsèque / 1)

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	f ²	Valeur(Bootstrap)	Erreur standard(Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
COM Ascendante	-0,058	0,192	-0,302	0,765	0,003	-0,013	0,220	-0,264	-0,484	0,378
COM Descendante	0,437	0,196	2,232	0,034	0,178	0,421	0,202	2,165	-0,089	0,925
COM Horizontale	0,432	0,151	2,864	0,008	0,293	0,438	0,138	3,123	-0,036	0,728

Tableau 20: Impact et contribution des variables pour MOT Intrinsèque (1)

	COM Horizontale	COM Descendante	COM Ascendante
Corrélation	0,594	0,578	0,414
Path coefficient	0,432	0,437	-0,058
Corrélation * coefficient	0,256	0,252	-0,024
Contribution au R ² (%)			
% cumulé			

Figure 18: Impact et contribution de variables pour Motivation intrinsèque



Les tableaux des *path coefficient* (et le graphique correspondant) montrent que la motivation intrinsèque est définie par la communication descendante (relation significative p-value= 0,034<0,05 et t= 2,232 > 1,96). La communication horizontale à un impact positif et la relation est significative. Concernant la communication ascendante, la relation n'est pas significative (p-value=0,765) et elle est négative. Il est difficile d'interpréter ce résultat.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

On obtient au final, l'équation suivante :

Equation du modèle :

$$\text{MOT Intrinsèque} = -5,80 * \text{COM Ascendante} + 0,4369 * \text{COM Descendante} + 0,432 * \text{COM Horizontale}$$

Analyse de la relation : (Communication ascendante, communication descendante, communication horizontales) → Motivation extrinsèque

La relation est examinée avec les indicateurs vus ci-dessus.

Les sorties du logiciel donnent les résultats suivants relatifs aux : R², la significativité statistique à travers les valeurs p-value et t de student ainsi que les poids respectifs (path coefficient) des dimensions.

Tableau 21 : R² (MOT Extrinsèque / 1)

R ²	F	Pr > F	R ² (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,481	8,658	0,000	0,522	0,107	4,488	0,317	0,750

Tableau 22: Path coefficients (MOT Extrinsèque / 1)

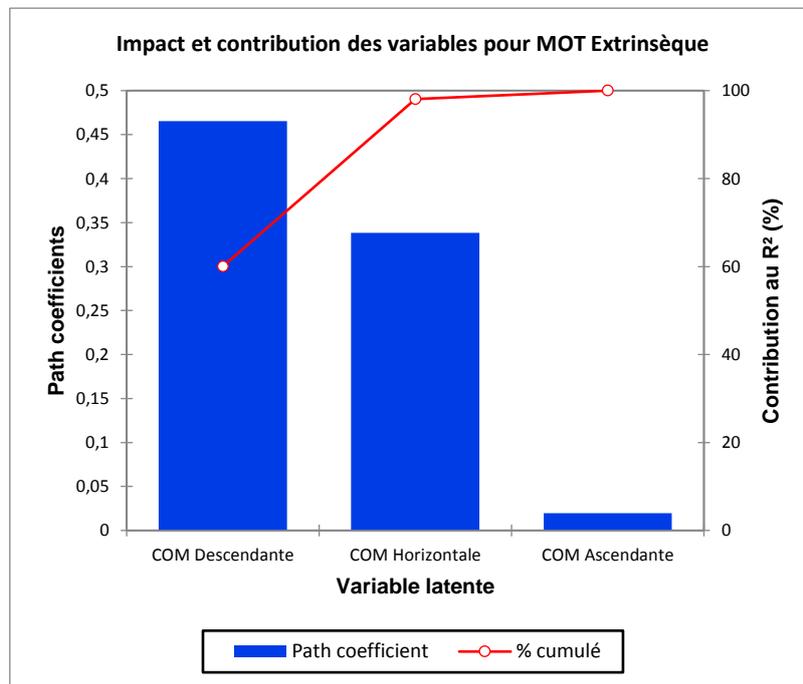
Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	f ²	Valeur(Bootstrap)	Erreur standard(Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
COM Ascendante	0,019	0,193	0,101	0,920	0,000	0,093	0,192	0,101	-0,391	0,503
COM Descendante	0,465	0,196	2,368	0,025	0,200	0,408	0,198	2,355	0,029	0,903
COM Horizontale	0,338	0,151	2,235	0,034	0,178	0,337	0,136	2,487	0,034	0,591

Tableau 23: Impact et contribution des variables pour MOT Extrinsèque (1)

	COM Descendante	COM Horizontale	COM Ascendante
Corrélation	0,621	0,541	0,475
Path coefficient	0,465	0,338	0,019
Corrélation * coefficient	0,289	0,183	0,009
Contribution au R ² (%)	60,039	38,040	1,921
% cumulé	60,039	98,079	100,000

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Figure 19: Impact et contribution des variables pour MOT Extrinsèque (1) :



Equation du modèle :

$$\text{MOT Extrinsèque} = 1,946 * \text{COM Ascendante} + 0,465 * \text{COM Descendante} + 0,338 * \text{COM Horizontale}$$

Ces résultats sont proches de ceux qui précèdent : La communication extrinsèque est définie respectivement par la communication descendante et la communication horizontale (relation significatives). La relation entre la communication ascendante et la motivation extrinsèque n'est validée, car elle n'est pas significative (p-value = 0,920), malgré qu'elle soit ici positive.

Les deux résultats qui précèdent concernant la non validation de l'impact de la communication ascendante, bien qu'il soit difficile de l'expliquer, nous pourrions supposer la confirmation d'une structure fortement hiérarchisée l'importance accordée à la communication ascendante est faible. Les analyses prédictives IPMA (matricielle importance-performance) réalisées ci-dessous le confirment.

Analyse de la relation : (Motivation intrinsèque, Motivation extrinsèque) → Motivation globale

Cette relation est examinée avec la même démarche ci-dessus. Les sorties du logiciel XLSTAT sont les suivantes :

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Tableau 24: R² (MOT Globale / 1)

R ²	F	Pr > F	R ² (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,269	5,324	0,011	0,372	0,127	2,115	0,153	0,641

Tableau 25: Path coefficients (MOT Globale / 1)

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	f ²	Valeur(Bootstrap)	Erreur standard(Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
MOT Intrinsèque	0,094	0,205	0,461	0,648	0,007	0,156	0,256	0,368	-0,435	0,613
MOT Extrinsèque	0,454	0,205	2,218	0,035	0,170	0,449	0,198	2,296	0,070	0,938

Tableau 26: Impact et contribution des variables pour MOT Globale (1)

	MOT Extrinsèque	MOT Intrinsèque
Corrélation	0,513	0,380
Path coefficient	0,454	0,094
Corrélation * coefficient	0,233	0,036
Contribution au R ² (%)	86,659	13,341
% cumulé	86,659	100,000

Equation du modèle :

$$\text{MOT Globale} = 9,425 * \text{MOT Intrinsèque} + 0,453 * \text{MOT Extrinsèque}$$

Ces résultats montrent clairement que la motivation globale des travailleurs de l'entreprise enquêtée est essentiellement une motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque étant non validée (relation non significative).

3. Évaluation du modèle global

La qualité d'ajustement du modèle globale aux données peut être vérifiée à partir de plusieurs indicateurs fournis par les sorties du logiciel XLSTAT.

Le tableau suivant récapitule les indices de qualité prédictive principaux pour chacune des variables latentes. Ainsi, les R² de la motivation intrinsèque et celui de la motivation extrinsèque sont presque égaux. Les redondances sont toujours plus faibles que les communalités car l'approche PLS avec le mode A (réflectif) a tendance à favoriser le modèle de mesure (externe).

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Tableau 27: Evaluation du modèle

Variable latente	Type	Moyenne (Variables manifestes)	R ²	R ² ajusté	Moyenne Communautés (AVE)	Moyenne Redondances	Rho de D.G.	Moyenne(Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
COM Ascendante	Exogène	0,000			0,616		0,865	0,000		0,000	0,000
COM Descendante	Exogène	0,000			0,706		0,906	0,000		0,000	0,000
COM Horizontale	Exogène	0,000			0,552		0,854	0,000		0,000	0,000
MOT Intrinsèque	Endogène	0,000	0,485	0,449	0,594	0,288	0,877	0,000		0,000	0,000
MOT Extrinsèque	Endogène	0,000	0,481	0,445	0,584	0,281	0,873	0,000		0,000	0,000
MOT Globale	Endogène	0,000	0,269	0,244	0,738	0,198	0,933	0,000		0,000	0,000
Moyenne			0,412		0,629	0,256					

4. Simulations prédictives basées sur l'IPMA

Afin d'évaluer l'importance et la performance des variables latentes explicatives sur une valeur cible, l'algorithme PLS-PM de XLSTAT permet de générer une analyse matricielle dite « *importance performance matrix analysis* ou *IPMA* ». L'*IPMA* permet donc d'identifier les leviers d'amélioration potentiels d'une variable cible (Ringle et Sarstedt, 2016 ; Streukens *et al.*, 2017).

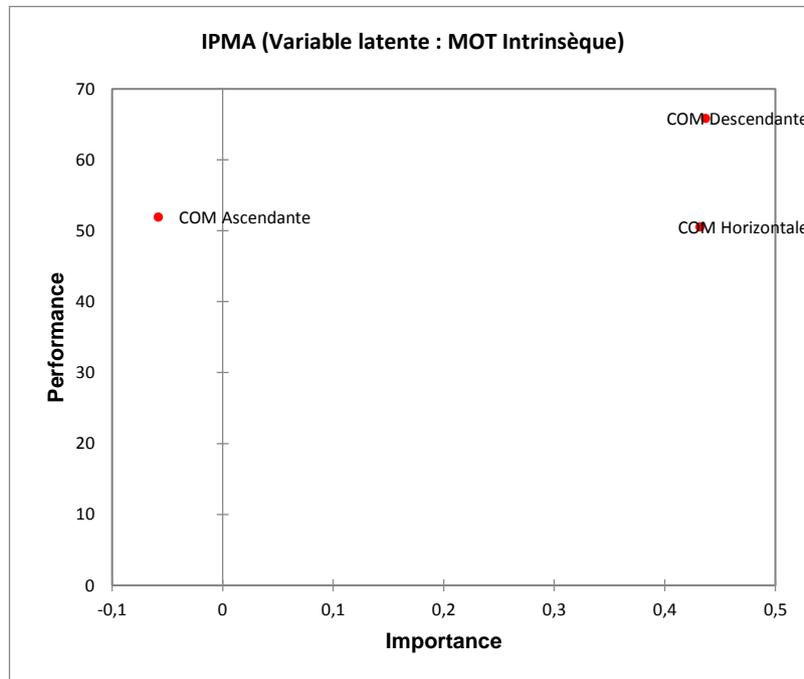
Examinons les résultats de deux matrices IPMA de la motivation intrinsèque, celle de la motivation extrinsèque et enfin, celle de la motivation globale.

Tableau 28: IPMA (Variable latente : MOT Intrinsèque)

Variable latente	Importance	Performance
COM Ascendante	-0,058	51,921
COM Descendante	0,437	65,828
COM Horizontale	0,432	50,513

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Figure 20: IPMA (Motivation intrinsèque)



Ces résultats confirment la faible importance accordée à la communication ascendante par rapport aux deux autres types de communication dans la définition de la motivation intrinsèque, malgré un niveau de performance relativement important.

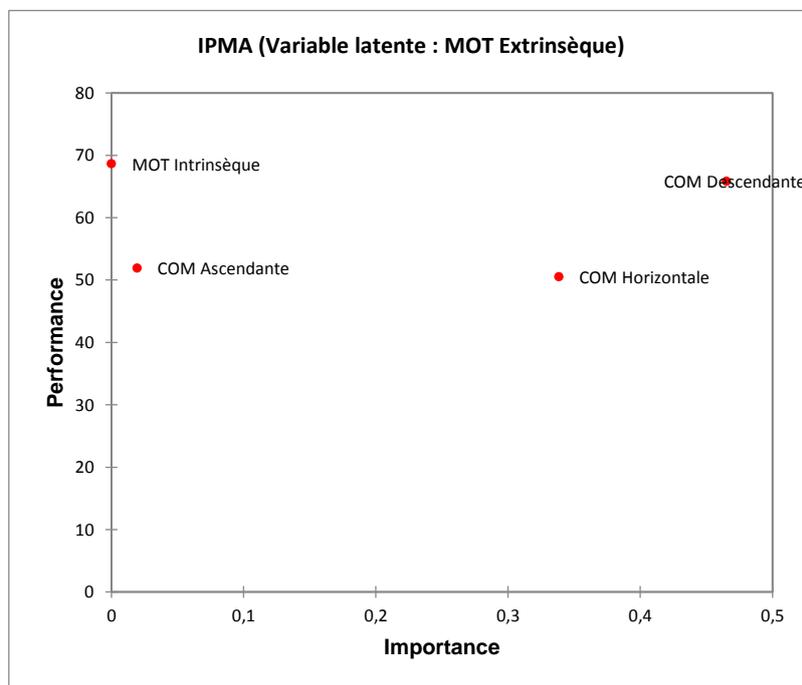
Concernant la motivation extrinsèque, la matrice IPMA correspondante ainsi que sa représentation graphique sont les suivantes :

Tableau 29. IPMA (Variable latente : MOT Extrinsèque)

Variable latente	Importance	Performance
COM Ascendante	0,019	51,921
COM Descendante	0,465	65,828
COM Horizontale	0,338	50,513
MOT Extrinsèque	0,000	68,660

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Figure 21: IPMA Motivation extrinsèque



Ces résultats montrent que c'est la communication ascendante qui a l'effet le plus fort, suivie de la communication horizontale.

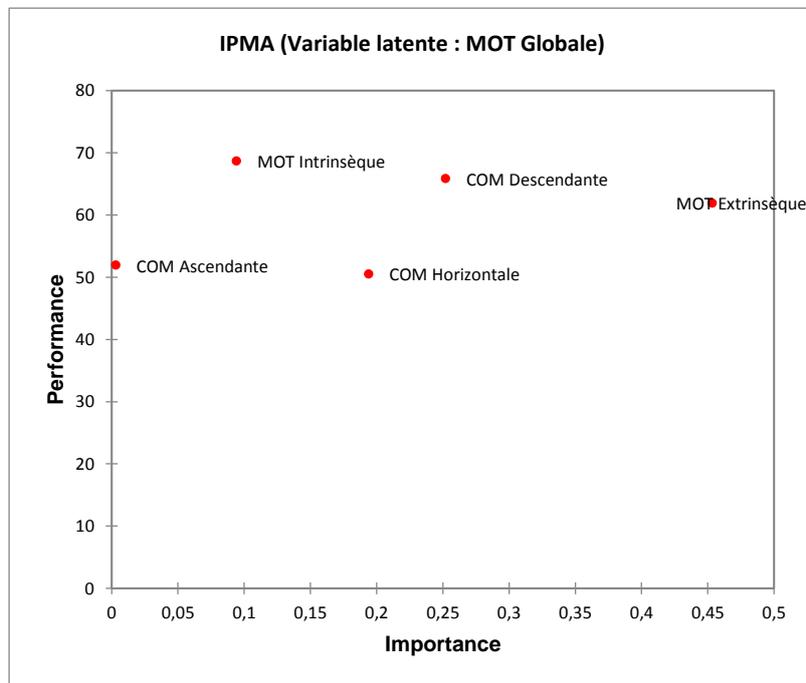
Enfin, concernant la motivation globale, les résultats ci-dessous montrent clairement l'effet plus fort de la communication descendante et de la horizontale sur la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque, quant à elle, n'a pas d'effet significatif.

Tableau 30: IPMA (Variable latente : MOT Globale)

Variable latente	Importance	Performance
COM Ascendante	0,003	51,921
COM Descendante	0,252	65,828
COM Horizontale	0,194	50,513
MOT Intrinsèque	0,094	68,660
MOT Extrinsèque	0,454	61,890

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Figure 22: IPMA Motivation globale



3. Validation des hypothèses

Le tableau suivant est extrait à partir des résultats qui précèdent. Il est reconstitué ici afin de mettre en évidence les hypothèses validées et celles non validées. Le tableau montre que l’hypothèse où intervient à la communication ascendante n’est pas validée. De même pour la motivation intrinsèque.

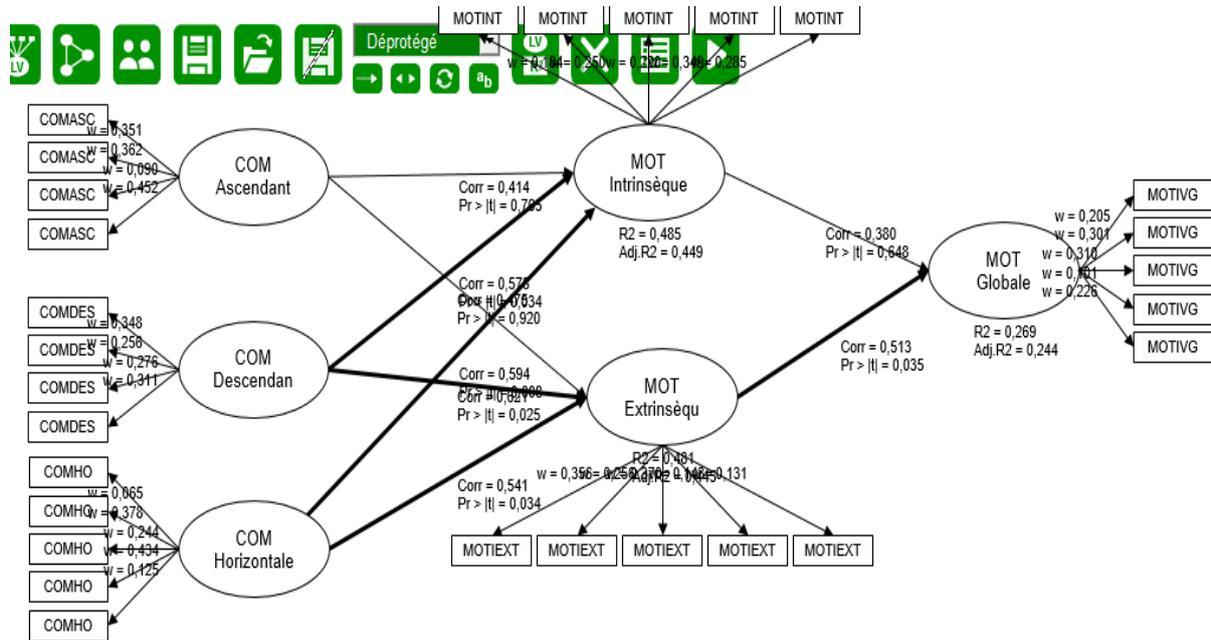
Tableau 31: Validation des hypothèses

	Hypothèse	t	Pr > t	Validation
H1a	COM Ascendante → MOT Intrinsèque	-0,302	0,765	Non validée
H1b	COM Descendante → MOT Intrinsèque	2,232	0,034	Validée
H1c	COM Horizontale → MOT Intrinsèque	2,864	0,008	Validée
H2a	COM Ascendante → MOT Extrinsèque	0,101	0,920	Non Validée
H2b	COM Descendante → MOT Extrinsèque	2,368	0,025	Validée
H2c	COM Horizontale → MOT Extrinsèque	2,235	0,034	Validée
H3a	MOT Intrinsèque → MOT Globale	0,461	0,648	Non validée
H3b	MOT Extrinsèque → MOT Globale	2,218	0,035	Validée

La figure qui suit restitue les principaux indicateurs d’évaluation du modèle à ses différents niveaux. Remarquons l’épaisseur des flèches qui permet de distinguer les relations significatives et celles non significatives.

Chapitre III : Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI

Figure 23: Le modèle global avec résultats PLS-PM (sortie du logiciel XLSTAT)



Conclusion générale

Conclusion générale

L'objet de travail de recherche est d'étudier le lien entre la communication interne et la motivation des salariés en entreprise.

Si cet objet a déjà fait l'objet d'une littérature abondante, il n'en reste pas moins que les études sur la pratique de la communication interne et son impact sur la motivation des travailleurs dans le contexte des entreprises algériennes ne sont pas suffisantes pour éclairer la nature de cette relation.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre contribution visant à apporter un plus en examinant de près les aspects qui caractérisent le plus ces deux concepts dans notre contexte. A cet effet, une étude de cas est réalisée au niveau de la SARL IFRI et nous nous sommes posés la question : « **Quel est l'impact de la communication interne au sien de l'entreprise « IFRI » sur la motivation des salariés ?** »

Pour répondre à cette question, nous avons spécifié un modèle conceptuel dans lequel nous avons retenu les principales dimensions des concepts clés mises en relation dans cette étude (la communication interne et la motivation). Ensuite, une enquête par questionnaire a été réalisée afin de collecter les données quantitatives. Les 32 questionnaires exploitables récupérés nous ont permis de réaliser une double analyse descriptive et explicative : la première visant à utiliser les statistiques descriptives pour caractériser notre échantillon et connaître le profil des répondants. Des tests de khi-deux ont été également réalisés pour valider certaines relations croisées entre variables catégorielles. La seconde analyse, explicative, s'est intéressée à la validation du modèle conceptuel initialement spécifié.

Les résultats obtenus ont permis de valider certaines relations et d'infirmer d'autres. Ce qui nous permet de connaître un peu plus l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés et de mettre en évidence l'importance qu'accordent les travailleurs à la communication interne au travail. Nous pouvons dire, suite à cette étude, que la communication interne est un élément clé pour maintenir la motivation des salariés dans une entreprise. En effet, une communication efficace permet de renforcer le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise, de les informer sur les objectifs et les résultats de l'entreprise, et de leur donner les moyens de contribuer à la réussite de l'entreprise.

Nous avons constaté que la communication interne consiste à gérer d'une manière optimale les informations dans l'organisation, mais aussi de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de souder le personnel et de le motiver. La motivation du personnel, est en effet la clé de la réussite des organisations, petites ou grandes. La motivation des RH doit être au centre de préoccupation de tout responsable.

Selon les conclusions de l'enquête menée au sein de l'entreprise IFRI, il a été observé que la communication interne a un effet positif sur la motivation des salariés en favorisant la transparence et la confiance entre les employés et la direction. Cette communication renforce la compréhension des objectifs de l'entreprise et le rôle que les employés jouent dans leur accomplissement. En conséquence, les employés se sentent davantage engagés et motivés à contribuer au succès de l'entreprise.

Nous pouvons conclure que la motivation des employés dépend de plusieurs éléments. Notre étude de terrain a révélé que l'un des facteurs les plus importants est la présence d'une communication interne qui vise à intégrer les membres de l'entreprise, à les fidéliser, à les informer, à les coordonner, et surtout à les soutenir pendant les périodes de crise auxquelles toute entreprise peut être confrontée. Au final, d'après ce qui précède, nous pouvons confirmer que l'usage de la communication interne dans l'entreprise IFRI favorise la motivation des salariés à travers les différents moyens déployés, et contribue à la création d'un sentiment d'appartenance.

Enfin, l'étude n'est pas exempte de limites qui nécessitent d'être comblées dans les recherches ultérieures. Nous indiquons d'une part, les possibilités de re-spécification du modèle pour intégrer d'autres dimensions pour chacun des deux concepts clés (communication interne et motivation). D'autre part, un tel objet d'étude suggère des études approfondies qui ne peuvent se réaliser que dans le cadre de recherche qualitative, notamment à travers de l'observation participante.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

1. DONJEAN CHRISTINE,2015 « La communication interne » 2éme édition, [http://www .edipro.info](http://www.edipro.info).
2. DOBIECKIS B.P.07.
3. DECOUDIN JEAN-MARC, 2009 « la communication interne » stratégie et technique, 2emeedition, DUNOD, paris.
4. Francis balle, 1998, «dictionnaire des médias » Edition Larousse-Bordas, paris .
5. DALIL A, KHELOUFI D, CHAOUATI Y 2012 « la communication interne comme facteur de motivation au sien de l'entreprise privée »Mémoire licence en sociologie option communication, Bejaia.
6. DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, 2013 la communication interne : Stratégies et technique, DONUD, 3eme édition.
7. Bateson, 1990 communication et organisation pour une politique générale optimale, édition d'organisation, paris.
8. Nicole d'Almeida Thierry LIBAERT, OP.CIT.P45-46
9. D'ALMEIDA NICOLE, THIERRY LIBAERT, OP.CIT. p49.
10. LIBAERT et WESPHALEN, 2012.
11. GRAWITZ Madeleine ,2001« méthode des sciences sociales » 11éme édition Dalloz, paris.
12. LEPLAT JACK,1997,«introduction à la psychologie du travail » presse universitaire de France.
13. PATRICE ROUSSEL, 2009, « rémunération, motivation, et satisfaction au travaille »édition Armande colin, paris.
14. CHAPY P ET AUTRES « Dictionnaire encyclopédie de l'éducation et de la formation » 2éme édition

15. BELGOUM FARIDE, BENBAYER HABIBE « les sources de motivation des RH, revue d'économie et de management »
16. MUCHA LAURA 2009-2010, « la motivation des salaires et la performance des entreprise », université de riens.
17. MICHALA HAMLOVA « la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteur dans le secteur public et privé ».
18. CLAUD LEVYLE BOYER, 2003, « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie » édition d'organisation, paris.
19. ETHIENNE SERUPIA SEMUHOZA, 2010, « théorie de la motivation au travail ».

Site internet

1. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9couter/27702>
2. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/147/6/2/29924>
3. <https://www.ummt0.dz/dspace/bitstream/handle/ummt0/18598/m%C3%A9moire%20final.pdf?sequence=1> Références Bibliographiques
4. https://www.wikiberal.org/images/c/c1/Th_X_McGregor.jpg
5. https://www.wikiberal.org/images/e/e1/Th_Y_McGregor.jpg

Thèses et mémoires

1. AZZAZ ABDALLAH ; « théories de la motivation au travail :Eléments d'explication, de prédication et de régulation des comportements contreproductif des employeurs dans les sociétés de full catering et de facilites management » UMMTO
2. ACENG IREN, NABBAALE Lillian, ALDJIA HANAN, 2015, l'impacte de la communication interne au sien d'une entreprise sur la motivation des salaires, mémoire master, université Bejaia.
3. DALILA, KHELOUFI D, CHAOUATI Y 2012, « la communication interne comme facteur de motivation au sien de l'entreprise privée »Mémoire licence en sociologie option communication, Bejaia

Annexes

UNIVERSITEABDERRAHMANEMIRABEJAIA

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

Questionnaire dans le cadre d'un mémoire de Master

Préparé par :

Sous la direction:

**Étude pratique: L'ENTREPRISE SARL IBRAHIM ET FILS «
IFRI »**

Madame, Mademoiselle, Monsieur...

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, option : Management des Ressources Humaines, portant sur le thème «la communication interne comme facteur de motivation des salariés dans l'entreprise», nous vous prions de bien vouloir prendre le temps de répondre à ce questionnaire.

Vos réponses nous permettront de mieux comprendre l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés dans votre entreprise.

Questionnaire : parties 1 et 2
1^{ère} partie

1. Données personnelles

Genre

- Homme
 Femme

:Âge :

- Moins de 25 ans
 25-34 ans
 35-44 ans
 45-54 ans
 55 ans et plus

Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
 Maîtrise
 Exécution

Vous travaillez en tant que :

- Stagiaire
 Contrat à durée déterminé CDD
 Contrat à durée indéterminé CDI

Niveau d'études :

- Etudes primaires
- Diplôme d'études secondaires
- Diplôme universitaire (licence)
- Master
- Doctorat Ancienneté dans l'entreprise :
- Moins d'un an
- 1-3 ans
- 4-6 ans
- 7-10 ans
- Plus de 10 ans

Généralités sur la communication interne 'CI' au sein d'IFRI

Pour vous la communication interne est:

- Faire passer des instructions de la hiérarchie
- Est un moyen de la reconnaissance
- Ecouter les salariés
- Faire passer des informations d'actualité
- Construire une culture d'entreprise
- Participer à la prise de décision

Vous-avez la possibilité de participer, vous-mêmes ou avec vos collègues, à la définition des objectifs à attendre dans votre travail?

- Oui
- Non

Quelle est le degré d'importance que vous accordez à la CI?

- Très important
- Plutôt important
- Sans avis
- Pas important
- Pas du tout important

Avec vos collègues, diriez-vous que la CI est :

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

Avec vos supérieurs hiérarchiques, diriez-vous que la communication est :

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

2. Les supports de la communication interne mise en œuvre par l'entreprise

Quelle sont les supports de communication utilisées au sein de votre entreprise? [**Cochez la case correspondant à votre choix**]

	Fréquemment = Souvent	Peu rare = Occasionnellement	Neutre	Assez rare	Très rare
Affichage					
Réunion					
Internet					
Téléphone fixe					
Téléphone portable					
Boites à idée					
Bouche à oreille					
Note de service					
Autre (précisez)					

Avez-vous l'impression d'être informé au bon moment ?

- Oui
- Non

2^{ème} partie

Instructions : Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chaque déclaration en utilisant l'échelle de LIKERT suivante :

Instructions : Veuillez indiquer (entourer d'un cercle ou cocher) votre degré d'accord avec chaque énoncé en utilisant l'échelle de LIKERT suivante :

1 = Pas du tout d'accord
 2 = Plutôt pas d'accord
 3 = Neutre
 4 = Plutôt d'accord

5 = Tout à fait d'accord

Motivation intrinsèque :				
1. Je prends plaisir à accomplir les tâches de mon travail, même sans récompense externe.	1	2	3	4
2. Je trouve que mon travail est intrinsèquement intéressant et stimulant.	1	2	3	4
3. Le simple fait de relever des défis dans mon travail me motive à fournir des efforts supplémentaires.	1	2	3	4
4. J'éprouve un sentiment de satisfaction personnelle lorsque je réussis à réaliser des projets difficiles.	1	2	3	4
5. J'accorde une grande valeur aux tâches qui me permettent de développer mes compétences et mes connaissances.	1	2	3	4
Motivation extrinsèque :				
6. Les récompenses et les avantages offerts par l'entreprise sont des facteurs importants dans ma motivation à bien faire mon travail.	1	2	3	4
7. Les opportunités de promotion et d'avancement professionnel sont des incitations importantes pour moi.	1	2	3	4
8. Je me sens motivé(e) lorsque je sais que mes performances seront reconnues et récompensées.	1	2	3	4
9. Les primes et les récompenses jouent un rôle clé dans mon implication dans mon travail.	1	2	3	4
10. Je suis plus motivé(e) à fournir des efforts supplémentaires lorsque j'ai la perspective de recevoir une gratification externe.	1	2	3	4
Satisfaction des besoins psychologiques de l'autodétermination :				
11. Je me sens encouragé(e) à prendre des initiatives et à être autonome dans l'exécution de mon travail.	1	2	3	4
12. Je ressens un sentiment de compétence et de confiance dans ma capacité à accomplir mes tâches professionnelles.	1	2	3	4
13. J'ai le sentiment que mon travail est aligné avec mes valeurs et mes objectifs personnels.	1	2	3	4
14. Je perçois que l'entreprise valorise mon opinion et me donne l'occasion de m'exprimer.	1	2	3	4
15. Les interactions positives avec mes collègues et mes supérieurs contribuent à ma satisfaction au travail.	1	2	3	4
Perception de l'équité en matière de récompenses et de traitement :				

16. Je considère que les récompenses et les avantages offerts par l'entreprise sont équitables par rapport à mes performances et à ma contribution.	1	2	3	4
17. Je me sens traité(e) équitablement par rapport à mes collègues en termes de rémunération et d'avantages.	1	2	3	4
18. L'entreprise reconnaît et récompense équitablement les efforts et les réalisations de ses salariés.	1	2	3	4
19. Je perçois que les promotions et les opportunités sont attribuées de manière équitable dans l'entreprise.	1	2	3	4
20. Je suis satisfait(e) du traitement que je reçois de la part de mes supérieurs et de l'entreprise en général.	1	2	3	4

Motivation global :

21. Dans l'ensemble, je me sens motivé(e) à donner le meilleur de moi-même dans mon travail au sein de cette entreprise.	1	2	3	4
22. Ma motivation au travail est élevée et stable, même face à des défis ou des périodes difficiles.	1	2	3	4
23. Je suis passionné(e) par mon métier et je ressens un fort désir de réussir dans mon travail.	1	2	3	4
24. Les aspects positifs de mon travail surpassent largement les aspects négatifs, ce qui maintient ma motivation.	1	2	3	4
25. Je suis enthousiaste à l'idée d'accomplir mon travail et je me sens épanoui(e) dans mon rôle professionnel.	1	2	3	4

Communication ascendante :

1. Je me sens encouragé(e) à exprimer mes idées, suggestions et préoccupations à mes supérieurs hiérarchiques.	1	2	3	4
2. L'entreprise offre des canaux de communication efficaces pour recueillir les opinions et les commentaires des salariés.	1	2	3	4
3. Je suis convaincu(e) que mes supérieurs hiérarchiques sont à l'écoute de mes besoins et de mes préoccupations.	1	2	3	4
4. Je reçois un feedback constructif de la part de mes supérieurs pour mes contributions au travail.	1	2	3	4
5. Je me sens libre de partager mes opinions sans crainte de représailles ou de jugement.	1	2	3	4

Communication descendante :

6. Les directives et les informations importantes me parviennent de manière claire et régulière de la part de mes supérieurs hiérarchiques.	1	2	3	4
7. Je suis informé(e) des objectifs et des priorités de l'entreprise de manière transparente.	1	2	3	4
8. Les salariés sont régulièrement tenus au courant des changements organisationnels importants.	1	2	3	4
9. Les communications de la direction sont compréhensibles et adaptées à mon niveau d'emploi.	1	2	3	4
10. Je me sens bien informé(e) des décisions et des initiatives de l'entreprise qui ont un impact sur mon travail.	1	2	3	4

Communication horizontale :

11. La communication entre les différentes équipes et départements est fluide et efficace.	1	2	3	4
12. Les collaborateurs de différents services sont encouragés à collaborer et à partager des informations.	1	2	3	4
13. La coordination et la communication entre les équipes se font sans difficultés.	1	2	3	4
14. Je me sens à l'aise de communiquer avec mes collègues pour résoudre des problèmes ou discuter de projets communs.	1	2	3	4
15. La communication entre les équipes est bien coordonnée et facilite le travail en groupe.	1	2	3	4

Transparence de la communication :

16. Les informations importantes concernant l'entreprise sont partagées de manière ouverte et transparente. 1 2 3 4
17. Je suis satisfait(e) de la quantité d'informations transmises concernant les décisions et les évolutions de l'entreprise. 1 2 3 4
18. L'entreprise communique de manière honnête et sincère avec ses salariés. 1 2 3 4
19. Je me sens informé(e) de manière adéquate concernant les performances globales de l'entreprise. 1 2 3 4
20. Les décisions importantes prises par la direction sont communiquées avec transparence et justification. 1 2 3 4

Perception de l'efficacité de la communication :

21. Je considère que la communication interne joue un rôle important dans la coordination et la cohésion des équipes. 1 2 3 4

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I: Généralités sur la communication interne en entreprise	
Section 01 : notion de la communication interne.....	8
1. Définition de la communication interne.....	8
2. Les objectifs de la communication interne.....	9
3. Le rôle de la communication interne.....	11
3.1 Au niveau stratégique.....	11
3.2 Au niveau organisationnel.....	11
3.3 Au niveau culturel.....	11
Section 02 : la communication interne dans l'entreprise : aspects organisationnels.....	12
1. Formes, outils et fonction de la communication interne.....	12
1.1. Les formes de la communication interne.....	12
2. Les outils de la communication interne :.....	14
3. Les fonctions de la communication interne.....	17
4. Les circuits de la communication interne :.....	18
5. Le plan de communication interne.....	18
6. Les dimensions de la communication interne.....	21
6.1 Approche de la communication interne.....	21
6.2 Type d'information.....	22
6.3 Sa relation.....	22
Chapitre II: Motivation au travail en entreprise	
Introduction.....	26
Section 01 : La motivation au travail concept fondamentaux.....	26

1. Définition de la motivation	26
2. Processus de motivation	27
3. Source de la motivation au travail	29
3.1. Motivation par la rémunération	29
3.1.1. La rémunération fixe	29
3.1.2. La rémunération variable mensuelle	30
3.1.3. La rémunération variable non mensuelle	30
3.1.4. Le revenu différé	31
3.1.5. Les indemnités, remboursement, primes et participations pour frais divers	31
3.1.6. Les dépenses sociales et de loisir	31
3.1.7. Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance	32
3.2. Motivation par les conditions de travail	32
3.3. Motivation par la responsabilité	33
3.3.1. Adéquation compétence/exigence	34
3.3.2. Le volume des tâches	34
3.4. Motivation par l'évolution de carrière professionnelle	34
3.4.1. La formation	34
3.4.1. La promotion	34
3.5. Motivation par communication	35
3.5.1. La relation entre les collègues	35
3.5.2. La relation entre le supérieur et le subordonné (communication descendante) ...	35
3.5.3. La participation des employés dans les décisions: (communication ascendante) ..	35
4. Les types de motivation	36
4.1. La motivation finale	36
4.2. La motivation instrumentale	36
4.3. La motivation obsessionnelle	36
4.4. La motivation intrinsèque ou auto-motivation	37
4.5. La motivation extrinsèque	38
Section 02 : les théories de la motivation	38
1. Les théories de contenu	38
1.1. La théorie de besoin de MASLOW	39
1.2. La théorie ERG D'ALDERFER	41
1.3. La théorie bi-factorielle de HERZBERG	42
1.4. La théorie X et Y de MAC Gregor	44
2. La théorie du processus	47
2.1. La théorie des attentes (vroom) ou le modèle VIE	47

2.2. La théorie de L'équité Adams	50
Conclusion.....	51
Chapitre III: Étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI	
Section 01: Généralités sur la SARL IBRAHIMETFILS«IFRI»	55
1. Historique et situation géographique	55
2. Mission et activités	56
3. L'environnement de l'entreprise.....	56
4. Les différents services de l'organisme	58
5. Les moyens humains	62
6. Présentation du département RH	62
6.1. Description des différents services du département RH.....	62
Section 02 : choix méthodologiques pour l'étude de l'impact de la communication sur la motivation du personnel au sein de la SARL IFRI	66
1. La méthodologie e la recherche	66
2. Population d'étude	66
Section 03: analyses descriptive de la place de la communication internet et son impact sur la motivation des salaries de la SARL IFRI.....	68
Sous-section3: Résultats de l'analyse descriptive	68
PARTIE 1a : statistiques descriptives de l'échantillon (taille n=32).....	68
PARTIE 1b : Réponses aux questions du questionnaire.....	72
Conclusion générale	92
Liste bibliographique.....	95
Annexes	97
Table des matières	104

Résumé

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

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

Le choix que nous avons fait est focalisé sur le thème de réflexion suivante : "L'étude de la pratique de la communication interne et son effet sur la motivation des salariés de la SARL IFRI".

Nous observons que dans les organisations, la rémunération ne constitue plus la seule et unique source de motivation. Les salariés demandent de la valorisation et de l'écoute, ce qui passe par la communication interne.

A cela nous avons voulu savoir si les moyens de communication interne utilisés par la SARL IFRI ont pour but d'atteindre la satisfaction des employés et ce, à partir des différents supports qu'ils se sont donnés, tout en favorisant la naissance d'un sentiment d'appartenance au sein de IFRI.

Les résultats obtenus montrent que la majorité sont satisfaits et conscients de l'importance de la communication interne en développant un sentiment d'appartenance, valorisant et intégrant

Les salariés au sein de la SARL IFRI estiment que la communication est un facteur de motivation,

Mots clés : communication interne, motivation, l'entreprise.

Summary

This work deals with internal communication in relation to staff motivation. Indeed, this research work is articulated around three chapters where we define the key concepts and explain the various bases of these two notions, then we are interested in the professional field and choose the SARL IFRI of which we demonstrated the relations and the role that exists between internal communication and motivation.

Internal communication is defined as all communication activities aimed at employees of the company or organization. Using media such as internal newspaper, billboards, press reviews or videoconferences but also websites and social networks, internal communication can be seen as one of the levers for motivating employees in the company or the company. 'body.

The choice we made is focused on the following theme of reflection: "The study of the practice of internal communication and its effect on the motivation of employees of SARL IFRI".

We observe that in organizations, remuneration no longer constitutes the one and only source of motivation. Employees demand appreciation and listening, which involves internal communication.

To this end, we wanted to know if the means of internal communication used by SARL IFRI aim to achieve employee satisfaction, based on the different supports they have given themselves, while promoting the birth of a sense of belonging within IFRI.

The results obtained show that the majority are satisfied and aware of the importance of internal communication in developing a feeling of belonging, valuing and integrating

Employees within SARL IFRI believe that communication is a motivating factor.

Keywords: internal communication, motivation, the company.