

**Université Abderrahmane Mira - Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**



## **Mémoire de fin d'Etude**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Management des ressources humaines**

**Thème :**

**L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés.**

**Cas de l'Entreprise « ELAFRUITTS » d'AKBOU (Taharacht)**

**Réalisé par :**

**AIT-EL-HADI Riad**

**ASRADJ Abderrahim**

**Encadré par :**

**Pr. BOUKRIF Moussa**

**Année Universitaire : 2017/2018**

# REMERCIEMENTS

*Nous remercions tout d'abord notre Dieu pour la force, la volonté, la santé et la patience qu'il nous a donné durant toutes ces années d'études.*

*Nous tenons à remercier notre encadreur Monsieur, Pr .BOUKRIF Moussa d'avoir mis à notre disposition sa disponibilité, ses conseils et recommandations qui nous ont été d'une réelle motivation. Soyez rassuré de notre profond respect.*

*Nous aimerions adresser un autre remerciement à Mm IDIRI. K pour ses conseils, son soutien, et ces orientations judicieux dans le domaine professionnel.*

*Nous remercions nos familles et surtout nos parents, lesquels nous ont encouragés tout le long de nos études.*

*Merci.*

# DEDICACES

*J'ai un grand plaisir de dédier ce modeste travail  
A tous ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs  
sacrifices et encouragements durant toute la période de mes études.*

*A mon père et ma mère*

*A mes grands parents*

*A mes frères et sœurs*

*A ma future épouse*

*A mon collègue*

*A mes amis.*

*Riad.*

# DEDICACES

*J'ai un grand plaisir de dédier ce modeste travail*

*A tous ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs sacrifices et encouragements durant toute la période de mes études.*

*A mon père et ma mère*

*A mes frères*

*A mon collègue*

*A mes cousins*

*A mes amis.*

*Abderrahim.*

## Liste des abréviations

<b>L'abréviation</b>	<b>La signification</b>
RH	<b>R</b> essource <b>h</b> umaine
DRH	<b>D</b> irection des <b>r</b> essources <b>h</b> umaines
MIT	<b>M</b> assachusetts <b>I</b> nstitut of <b>T</b> echnology
ERG	<b>E</b> xistence, <b>R</b> elatedness, <b>G</b> rowth
SPA	<b>S</b> ociété <b>p</b> ar <b>a</b> ction
SMART	<b>S</b> pécifique, <b>A</b> ceptable, <b>M</b> esurable, <b>R</b> éalisable, <b>L</b> imité dans le temps
AP	<b>A</b> vantages <b>p</b> ersonnels
CP	<b>C</b> ontributions <b>p</b> ersonnelles
Aa	<b>A</b> vantages des <b>a</b> utres
Ca	<b>C</b> ontributions des <b>a</b> utres
Et al	Et les autres auteurs
Op. Cit	Œuvre déjà citée
C.D.D	<b>C</b> ontrat à <b>d</b> urée <b>d</b> éterminé
C.D.I	<b>C</b> ontrat à <b>d</b> urée <b>i</b> ndéterminé
NTIC	<b>N</b> ouvelle <b>T</b> echnologie de l' <b>i</b> nformation et de <b>c</b> ommunication
GBP	<b>G</b> ranger <b>B</b> ouquet <b>P</b> au
STPA	<b>S</b> ociété de <b>t</b> ransformation des <b>p</b> roduits <b>a</b> gricoles
ERP	<b>E</b> nterprise <b>R</b> esource <b>P</b> lanning

## Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre de tableau	Numéro de Page
01	Récapitulatif des chemins de la communication interne	17
02	Les finalités de la communication interne	21
03	Récapitulatif du principe des objectifs « SMART »	34
04	Aperçu sur les choix des canaux de communication	36
05	Tableau de bord d'un plan de communication	37
06	Le nombre d'action détenu par l'entreprise SPA FRULACT en 2007	75
07	Répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnel d'ELAFRUITTS	77
08	Répartition de l'échantillon par âge	84
09	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction des enquêtés	85
10	Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	86
11	Répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelles	87
12	Répartition de l'échantillon selon la nature de contrat de travail	88
13	Répartition de l'échantillon selon le profil de formation	89
14	Jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne	90
15	Tableau montrant l'importance accordée à la communication interne	91
16	Le sens de la communication interne perçus par les salariés interrogés	92
17	Tableau illustratif de la participation des questionnés à la prise de décision	93
18	Tableau montrant l'état de la communication interne d'ELAFRUITTS	94
19	La contribution de système de communication interne aux échanges entre collègue	95
20	Le Contenu de la Communication interne	96
21	Jugement des salariés enquêtés sur la transmission de l'information	97
22	Tableau illustratif du mode de communication le plus utilisé	99
23	Tableau révélant s'il ya réception de l'information au bon moment	100

24	Tableau révélant s'il ya difficulté de compréhension des informations diffusées	101
25	Le chemin de la transmission des informations verbales	102
26	Degré d'implication des salariés dans l'entreprise ELAFRUITTS	103
27	Efficacité des techniques de motivation utilisées par ELAFRUITTS	105
28	Suivi d'une formation en communication	106
29	L'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des salariés enquêtés.	107

### Liste des graphes

<b>Numéro de graphe</b>	<b>Titre de graphe</b>	<b>Numéro de Page</b>
01	Répartition de l'échantillon selon le sexe	83
02	Grappe représentant l'âge	84
03	Grappe représentant du niveau d'instruction	85
04	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	86
05	Grappe représentant le nombre d'années d'expérience des enquêtés	87
06	Le contrat de travail des enquêtés	88
07	Grappe représentant du profil de formation des enquêtés	89
08	Grappe représentant la satisfaction par la communication interne	90
09	Grappe sur l'importance accordé à la communication interne	91
10	Le sens de la communication interne par apport aux questionnés	92
11	Grappe illustrant la participation des questionnés à la prise de décision des objectifs à atteindre	93
12	Etat de communication interne au niveau d'ELAFRUITTS	94
13	Favorisation du système de communication interne aux échanges entre collègue	95
14	Grappe illustrant le Contenu de la Communication interne	96
15	Grappe démontrant l'avis des enquêtés sur la transmission de l'information	97
16	Les moyens de communication interne notée sur 10 par apport à leurs importances	98

17	Graphique illustre le mode de communication le plus utilisé	99
18	Graphique illustrant l'état de la réception de l'information au bon moment	100
19	Graphique sur la Compréhension des informations diffusées	101
20	La transmission des informations verbales la plupart de temps	102
21	Degré d'implication des salariés enquêtés	103
22	Éléments motivationnels noté sur 10 par les enquêtés	104
23	Efficacité des techniques de motivation utilisées	105
24	Suivi d'une formation en communication	106
25	Graphique illustrant l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des enquêtés	107

### Liste des figures

<b>Numéro de la figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Numéro de Page</b>
01	Processus de transmission de l'information de SHANNON	08
02	Boucle de feedback de WIENER	09
03	Schéma de Jakobson sur la communication	11
04	Le rôle de la communication interne dans l'entreprise	22
05	Les facteurs qui pouvant freiner la communication interne	41
06	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	47
07	Processus de motivation	64
08	Lien entre la communication interne et la motivation	69

# Tables des matières

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Aperçu général sur la communication interne</b> .....	5
<b>Introduction au chapitre</b> .....	5
<b>Section 01 : Cadre conceptuel et théorique</b> .....	5
1) Définition de la communication .....	5
2) Définition de la communication interne .....	6
3) Les courants fondateurs des théories de la communication .....	7
4) Les approches de la communication interne .....	13
5) La relation systémique entre communication interne et communication externe : 15	
<b>Section 02 : La communication interne : typologie, rôle et enjeux</b> .....	15
1. Chemins ou types de communication interne.....	15
2. Les enjeux de la communication interne .....	18
3. Les principaux objectifs de la communication interne .....	19
4. Le rôle de la communication interne .....	21
5. Les circuits de la communication interne.....	23
6. Les outils et les moyens de la communication interne.....	24
<b>Section 03 : La communication interne : plan, politique et stratégie</b> .....	30
1. La politique de la communication interne .....	30
2. La stratégie de communication interne .....	32
3. Le plan de communication interne .....	32
4. Les obstacles à la communication interne .....	39
<b>Conclusion de chapitre</b> .....	42

<b>Chapitre II : Aperçu général sur la motivation</b> .....	43
<b>Introduction au chapitre</b> .....	43
<b>Section 01 : motivation : fondements théoriques et écoles de recherches</b> .....	43
1. La motivation selon l'école classique, l'école des relations humaines, le béhaviorisme et le Cognitivisme.....	43
2. Les théories de motivation .....	45
<b>Section 02 : Cadre conceptuel</b> .....	57
1. Définition de la motivation .....	57
2. Les sources de motivation.....	59
3. Le rôle de la motivation dans l'entreprise.....	60
4. Les caractéristiques de la motivation .....	61
5. Typologie de la motivation au travail .....	62
6. Les principes de motivation .....	63
7. Le processus de motivation .....	64
8. Les 8 commandements pour déclencher la motivation .....	64
<b>Section 03 : lien théorique entre la communication interne et la motivation</b> :.....	69
1. Selon DONJEAN Christine et COBUT Eric .....	69
2. Selon PUJOL Marie-Dominique .....	70
3. Selon BRAVERD Emmanuelle .....	70
<b>Conclusion de chapitre</b> .....	73

## **Chapitre III: Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats.....74**

**Introduction au chapitre ..... 74**

**Section 01 : présentation de l'étude et de l'organisme d'accueil (ELAFRUITES)..... 74**

1. Présentation de l'organisme d'accueil ..... 74

2. Présentation de l'étude et méthodologie ..... 78

**Section 02 : interprétation des résultats et discussion des hypothèses ..... 82**

1. Interprétation des résultats de l'enquête..... 83

2. Discussion des hypothèses ..... 115

**Conclusion de chapitre .....117**

**Conclusion générale.....118**

**Bibliographies et sites internet**

**Annexes**

## Introduction générale

Depuis une vingtaine d'années, une grande évolution socio-économique apporte dans les entreprises algériennes des changements profonds sur les pratiques de la gestion. Face aux défis successifs de la concurrence, comment motiver efficacement les employés afin d'obtenir plus de performance devient une question majeure.

La question de motivation n'a pas toujours intéressé les managers, lors des premières tentatives d'organisation scientifique du travail, elle était implicite parce qu'elle ne posait pas problème. Pour **F.W. Taylor**, il était évident que les individus étaient tous motivés par le même objectif, celui de gagner mieux leur vie. Il suffisait donc de créer des organisations dans lesquelles les rémunérations encourageraient les salariés à travailler davantage. Globalement, les classiques avaient réduit l'Homme à une simple main d'œuvre, une force de travail que l'employeur peut acquérir sur le marché, compte tenu des besoins de maximisation de la production industrielle et du profit. Et pour vivre, c'est-à-dire se nourrir, se soigner, se vêtir et se loger, l'ouvrier est par conséquent obligé de vendre sa force de travail tout en s'adaptant à la machine de production.

Or, c'est à la même époque qu'apparaît la notion de motivation au travail, au sein d'un courant de recherche, nommé par la suite par l'école des relations humaines. Elle s'est constituée pour réagir contre les principes classiques et bureaucratiques. Elle a centré son analyse sur les relations entre les individus et leur motivation en dehors de la perspective de récompenses pécuniaires, Pour **Elton Mayo** l'argent n'était pas le seul facteur de motivation des hommes, mais c'était le sentiment de considération et de reconnaissance dont elles faisaient l'objet.

Naturellement, l'homme travaille pour gagner sa vie, même si l'aspect financier est l'un des principaux facteurs de motivation, il est important de noter qu'il n'est pas le seul élément capable de motiver un individu. Ainsi, pour **PERETTI Jean Marie** dans son ouvrage intitulé « Gestion des ressources humaines » (2003-2004), la communication interne est vue comme étant un facteur de la compétitivité des entreprises, par le biais de la fonction ressource humaine qui, est au service du développement humain et de la performance de l'entreprise. Il précise que cette dernière est essentielle, car son rôle de diffusion d'informations, accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. Aussi, l'information et la communication sont vues comme un moyen favorisant le sentiment d'appartenance et la motivation de chacun.

Mais aussi, **Girault. O et Allègre. L** dans son ouvrage intitulé « Information, Communication et Organisation » (2005) présentent la communication interne comme une réponse à une double problématique. D'une part, comment organiser l'échange d'informations au sein de l'entreprise et d'autre part, comment développer une communication motivante. C'est l'un des auteurs qui en effet aborde peu ou prou la partie qui nous intéresse le plus à savoir la dimension de la motivation, de l'implication et de l'intégration du personnel dans le processus de décision et de la vie de l'entreprise. L'information du personnel est perçue ici comme un puissant levier de motivation. Mais est-il le cas pour les entreprises algériennes ?

La communication a toujours été une discipline complexe, elle fait l'objet de plusieurs recherches qui ont permis de déceler une problématique d'études plus spécifiques qu'est la question de l'importance stratégique de la communication dans les entreprises. Cependant si la place de la communication au sein de l'organisation est définie par un ensemble d'aspects, il nous importera dans le cadre de notre étude de lever l'équivoque sur les nouvelles formes de communication mené dans l'entreprise familiale ELAFRUITTS.

### **La problématique :**

En pratique, « la communication interne est un pré requis de base pour la réalisation des objectifs de toute organisation, mais la pure réalité, c'est que la communication est restée un problème majeur dans les organisations<sup>1</sup>», elle se doit de préconiser le bon fonctionnement de la structure, elle est aujourd'hui source de problème, source de malentendus, source de désaccords. Les besoins en matière d'information et de communication se sentent dans la plupart des entreprises algériennes. D'ailleurs, c'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche au niveau de l'entreprise « ELAFRUITTS » situant à Taharacht d'Akbou, sachant qu'elle s'inscrit dans un contexte familial qui est souvent caractérisée par une communication et une prise de décision restreint. Ainsi se pose le problème fondamental de montrer **comment la politique de communication interne utilisé par l'entreprise ELAFRUITTS influence sur la motivation des salariés.**

Partant de là, deux questions secondaires en découlent afin de bien cerner notre travail qui est comme suit :

➤ Quelles sont les moyens et outils de communication interne qui donnent plus de motivation aux salariés d'ELAFRUITTS ?

---

<sup>1</sup> BOUHAFS Abdelkrim, la communication dans l'entreprise, office des publications Universitaires, Alger, 2014, p07

➤ La communication interne améliore-t-elle réellement les relations entre l'administration et le personnel dans l'entreprise ELAFRUITTS?

**Les hypothèses :**

La communication est un moyen d'implication et d'augmenté le sentiment d'appartenance et donc peut être un moyen de motivation, en effet, afin de répondre à ces questions problématiques, nous allons mettre ces hypothèses qui permettront de développer les axes d'investigation retenus dans cette étude qui sont :

- La communication verbale (l'oralité) prime dans les entreprises algériennes notamment ELAFRUITTS et donne plus de motivation aux salariées.
- La communication interne est un levier qui peut motiver et améliorer les relations de travail au sein d'ELAFRUITTS.

**Les raisons du choix du thème :**

Le choix du thème « *l'impact de la communication interne la motivation des salariés* » n'est pas fortuit mais provient de plusieurs motifs qu'on peut résumer comme suit :

D'abord, l'idée de cette recherche est née d'un besoin personnel de vouloir mieux comprendre la communication interne en entreprise, sachant que durant notre formation, nous n'avons pas eu l'occasion d'étudier un module ou traité un cours sur la communication. Notamment, pour comprendre surtout comment la communication interne est possible avec des différences d'ordre culturel, de valeurs de modes de vie, de croyances. Ensuite, nous voulons définir le rôle de la communication interne dans la motivation du personnel au sein de l'entreprise.

En fin de compte, nous voulons découvrir si l'entreprise Algérienne notamment ELAFRUITTS suit le développement international en ce qui concerne la communication au sein de l'entreprise.

**Les objectifs du thème de la recherche :**

Tout d'abord nous voulons développer nos connaissances dans le domaine de communication interne et mesurer le degré de motivation du personnel de l'entreprise ELAFRUITTS. Ensuite, découvrir comment la communication interne influence sur la motivation et la fidélisation des salariés. Et suggéré et mettre dans l'esprit des dirigeants que la communication interne peut être un facteur de motivation.

Et pour finir, nous espérons que ce travail servira notre carrière professionnelle grâce aux informations réelles que nous avons recueillies.

**Structure du mémoire :**

Enfin, pour réaliser cette étude empirique, nous avons structurer notre travail autour de trois chapitres, le premier sera consacré aux éléments généraux de la communication interne, un deuxième chapitre, comportera la motivation et son lien théorique avec la communication interne, pour terminer, en réserve le dernier chapitre pour l'étude de cas de la société par action ELAFRUITTS qui regroupe d'une part, la présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie suivie durant cette recherche, d'autre part, l'analyse des résultats de l'enquête qui sera réalisé à travers des entretiens aux cadres dirigeants, ainsi qu'un questionnaire destiné aux échelons inférieurs et faire une comparaison entre ces catégories socioprofessionnels.

## Chapitre I : Aperçu générale sur la communication interne.

### Introduction au chapitre

La communication englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre<sup>2</sup>. En examinant la littérature relative au domaine de la communication dans les entreprises, il apparaît que les motifs à la base d'une initiation des actions de communication interne sont multiples. En effet, dans une organisation donnée, on peut observer une variété d'échanges entre les différents acteurs, ainsi, on communique pour agir (ordres...) et réagir (compte rendu...), pour informer et s'informer, pour former, pour convaincre (justifier une action envisagée), pour restaurer la confiance (expliquer une action passée) ou pour le simple plaisir d'échanger avec autrui.

Dans le présent chapitre, nous allons présenter les différents concepts liés à la communication interne et ces fondements théoriques.

### Section 01 : Approche conceptuel et théorique

#### 1) Définition de la communication :

Selon **WESTPHALEN Marie-Hélène** *la communication est le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers, visant l'amélioration de l'image de l'entreprise, le renforcement de ses relation, la promotion de ces produits ou services ainsi que la défense de ces intérêts »*<sup>1</sup>

Selon **BOUHAFS Abderkrim**, *« communiquer au sens strict du mot veut dire : transmettre un message, mais s'est surtout mettre en commun (comme un) à l'aide d'un processus à double sens, dont n'est pas exclue l'équivoque, une information. La communication est avant tout une perception, elle implique la transmission d'information destinées à renseigner ou à influencer une personne ou un groupe récepteur. Une communication entre acteurs sociaux tend d'emblée ou à terme, à unifier leurs conceptions et leurs représentations d'un même objet. Cela suppose que chaque acteur social soit capable d'identifier et de concevoir*

---

<sup>2</sup>Marie-Hélène WESTPHALEN. Communicator, toute la communication d'entreprise, DUNOD, 6eme édition, 2001, P. 13.

*l'univers de l'autre et son projet jusqu'à le comprendre, le connaître, sans perdre toute autonomie et sans critique »<sup>3</sup>*

Selon **DEMONT-LUGOL Liliane** « *Dans un sens général : c'est la transmission de message entre émetteurs et récepteurs ; Dans le sens plus précis : c'est l'ensemble des actions visant à transmettre des messages à différents publique (cible) dans le but de modifier leurs niveaux de connaissance, leurs attitudes ou leurs comportements ».*<sup>4</sup>

D'après ces définitions nous concluons que la communication signifie pour ces auteurs la transmission d'information d'un émetteur à un récepteur au niveau de différents échelons hiérarchiques grâce à des moyens qui dépendent de contexte dans lequel s'inscrit l'organisation afin de faire adhérer le personnel et maintenir des bonnes relations dans la structure de l'entreprise.

## **2) Définition de la communication interne :**

La communication interne fait partie intégrante du management. En effet, elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner les changements humains et professionnels.

Selon **DETEIE Philippe** et **BOROY Catherine** « *La communication interne est un ensemble de principes d'action et de pratique donnant de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour an favoriser le travail en commun. »*<sup>5</sup>

Selon **D'ALMEDIA Nicole** et **LIBAERT Thierry** « *La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. »*<sup>6</sup>

Selon **LETHIELLEUX Laetitia** la communication interne est « *une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sien d'une entreprise. Cette distance a*

---

<sup>3</sup> BOUHAFS Abdelkrim, La communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires, Alger, 2014, p. 17.

<sup>4</sup> DEMONT-LUGOL Liliane et all., Communication des Entreprises, 2eme Edition, ARMAND COLIN, lexique, P35.

<sup>5</sup> DETEIE Philippe et BOROY Catherine, la communication interne au service du management, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, P39.

<sup>6</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne des entreprises, DUNOD, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2014, P 07.

*pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés, elle se place au cœur du processus de cohésion ».*<sup>7</sup>

Toutes ces définitions mènent ces lecteurs à réfléchir sur la sociabilité, visant un équilibre informationnel, parmi ces différentes définitions de la communication interne, nous retiendront celle de **LETHIELLEUX Laetitia** car cette dernière ne la définit pas comme une simple action de transmission de l'information mais plutôt un rapprochement entre la hiérarchie et les échelons inférieurs en maintenant la cohésion, donc cette auteur met l'accent sur le relationnel et la rétablissement des liens sociaux. En comprend par cette définition que le pouvoir est décentralisé ce qui laisse une marge de manœuvre pour les salariés sur la prise de décision, de ce fait la motivation des salariés est prise en considération.

### **3) Les courants fondateurs des théories de la communication :**

#### **3-1. La théorie de l'information selon SHANNON et WEAVER :**

Shannon était un ingénieur, Weaver, un philosophe. Leur préoccupation essentielle était de régler les problèmes de transmission télégraphique : *« le signal devait arriver au niveau de la cible dans l'état le plus proche de ce qu'il était au niveau de la source. Ce signal peut être affecté ou brouillé, voir déformé par un phénomène de bruit ».*<sup>8</sup> La communication est réduite à la transmission d'une information. Cette théorie repose sur l'idée que l'information est transmise d'une manière linéaire depuis une source d'information (le message) entre un émetteur (d'un signal) qui entre en relation avec un récepteur pour arriver à destination.

La transmission du message peut être perturbée par des « bruit », cette théorie énonce une formule mathématique qui permet de quantifier et de mesurer l'information contenue dans des messages utilisant divers codes, en comparant le taux d'information de l'input à celui de l'output. Weaver a humanisé cette vision purement technique en introduisant l'idée d'un récepteur sémantique, qui « décode » et « recode » le message.<sup>9</sup> Cette théorie a pour objectif de régler les problèmes rencontrés lors des communications téléphoniques, son intérêt est de mettre en lumière les facteurs qui peuvent affecter la qualité de la communication. Parmi eux, trois sont relevés :

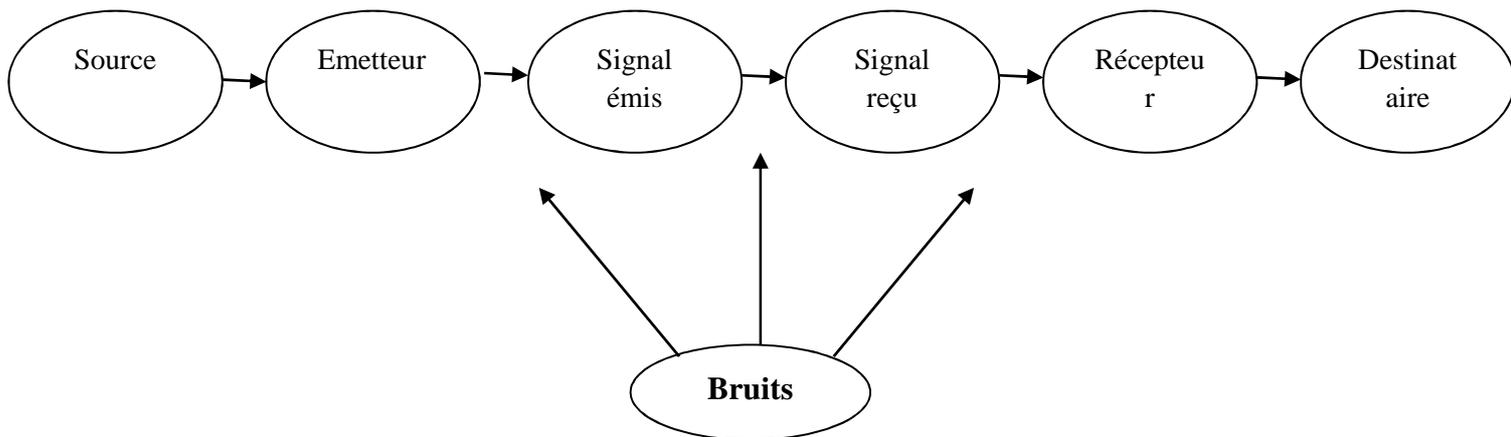
<sup>7</sup> LETHIELLEUX Laetitia. *L'essentiel de la GRH*. 5eme édition, Gualino, paris, 2011. P 95.

<sup>8</sup> AUDE Riom et al. *Toute la fonction communication*. DUNOD, Paris, 2010, P. 05.

<sup>9</sup> Ibid., P. 05.

- Les problèmes techniques, qui agissent sur la qualité du signal ;
- Les problèmes sémantiques, qui vont relever de l'interprétation par le récepteur du message émis par l'émetteur ;
- Les problèmes de l'efficacité, qui varie selon que le message émis a ou non l'effet désiré.

**Figure n°01** : processus de transmission de l'information de SHANNON



**Source** : DECAUDIN Jean-Marc et al, la communication interne (stratégie et technique), DUNOD, 2eme édition, Paris, 2008, P. 56.

Le modèle positiviste de Shannon, créé dans un cadre industriel, a longtemps été la référence fondamentale des théories de la communication (figure1) même si l'information y est plus perçue comme une grandeur statistique et non dans sens de nouvelle, il comprend une chaîne linéaire d'éléments :

- La source** qui est à l'origine de la transmission du message ;
- L'émetteur** qui transforme le message en signaux ;
- Le canal** qui véhicule les signaux et reconstruit le message ;
- Le récepteur** qui reçoit les signaux et reconstruit le message ;
- Le destinataire**, personne à qui le message est envoyé ;
- Les bruits** qui viennent éventuellement perturber les signaux pendant leur transmission<sup>10</sup>.

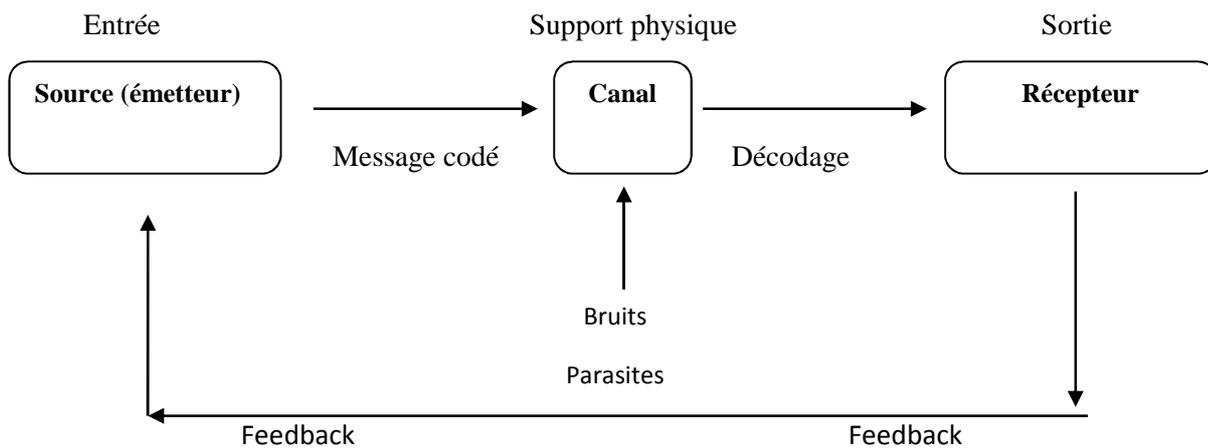
<sup>10</sup> DECAUDIN Jean-Marc et al, la communication interne (stratégie et technique), DUNOD, 2eme édition, Paris, 2008, P.55.

### 3-2. La cybernétique de WIENER : la notion de feedback :

Le grand apport de Wiener à cette théorie est la notion de feedback. Wiener, professeur de mathématiques au MIT (Massachusetts Institut of Technology), fonde en 1948 la « cybernétique », ou science du contrôle des systèmes. Les ordinateurs sont aujourd'hui des applications de la cybernétique. « Un système cybernétique peut être défini comme un ensemble d'éléments en interaction, les interactions entre les éléments peuvent consister en des échanges de matière, d'énergie, ou d'information ». <sup>11</sup>

L'approche cybernétique d'un système consiste en une analyse globale des éléments en présence et surtout de leurs interactions : l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse du second élément vers le premier. On dit alors que ces deux éléments sont reliés par une boucle de feedback.

**Figure n°02** : boucle de feedback de WIENER



Source : AUDE Riom et al. Toute la fonction communication. DUNOD, Paris, 2010, P. 06.

<sup>11</sup> AUDE Riom et al. Op. Cit, P. 06.

### 3-3. La théorie de LAZARFELD et KATZ :

Elaborée en 1955, « cette théorie remet en cause le principe des effets directs massifs des campagnes électorales et montre que l'influence des médias s'opère à deux niveaux qui mettent en jeu les leaders d'opinion d'une part, qui filtrent l'information, et les groupes de référence d'autre part (famille, travail etc.). La première diffusion de message par les médias s'effectue en direction des leaders d'opinion ; bien que le discours des médias touche directement une cible plus large d'individus, ceux-ci se tournent vers les leaders d'opinion ou vers leurs groupes de référence pour interpréter le message et former leur opinion ».<sup>12</sup>

### 3-4. La théorie de PALO ALTO :

Palo Alto est une petite ville proche de San Francisco où des chercheurs se sont réunis dans les années cinquante et ont élaboré une théorie de la communication « pragmatique », en opposition à l'approche mécaniste de Shannon et Weaver. Fondée dans les années cinquante par Gregory Bateson, l'école de Palo Alto est aussi connue sous le nom de « collège invisible ». Inspirée du modèle circulaire rétroactif de Wiener, l'idée fédératrice de ces chercheurs est que tout élément communique et entre en relation avec la totalité à laquelle il appartient. La majeure partie des chercheurs de Palo Alto a trait à la psychiatrie, notamment dans le domaine des relations au sein de la famille. Toutefois, leurs travaux ont largement contribué à façonner une nouvelle théorie de la communication, fondée sur les principes de l'analyse systémique et selon laquelle le récepteur est tout aussi important que l'émetteur.<sup>13</sup>

### 3-5- Les théories issues de la linguistique :

Le langage, par sa fonction même de communication, exerce une influence sur ces destinataires. Le langage est « performatif », tourné vers la réalisation d'un objectif. « L'intérêt de l'approche linguistique est d'être en rupture avec les approches mécanistes qui précèdent et démontre la multiplicité des facteurs qui concourent à la signification d'un message »<sup>14</sup>. Le schéma de Jakobson décrit le fonctionnement entre les six facteurs qui influent sur la communication.

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

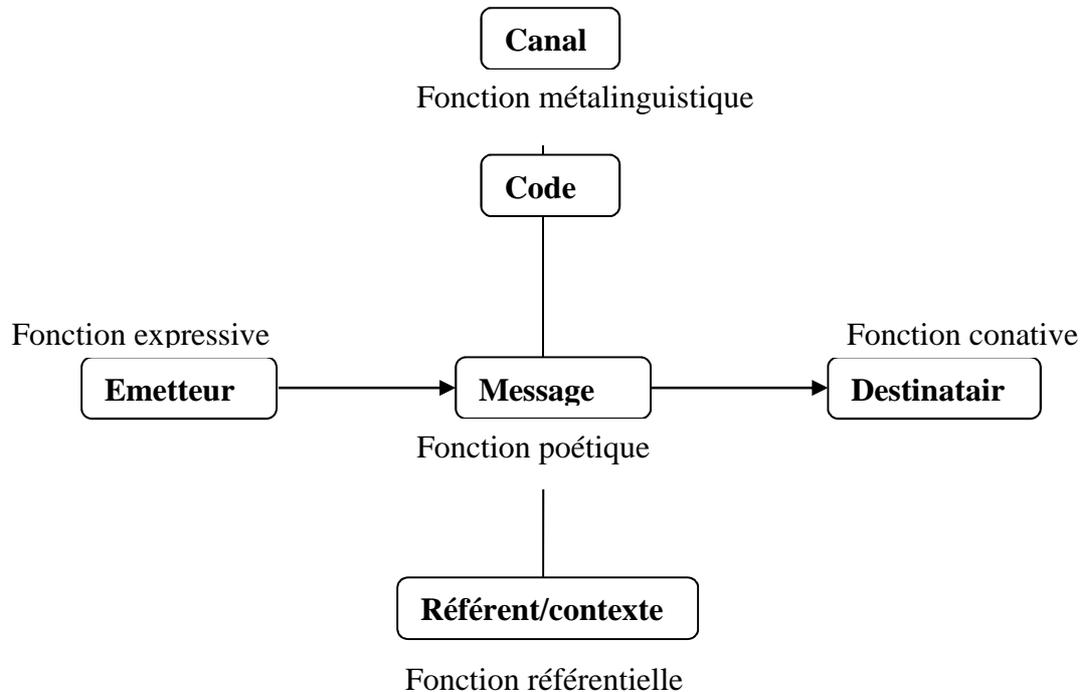
<sup>12</sup> AUDE Riom et al. Op. Cit, P. 08.

<sup>13</sup> Ibid. P. 08-09.

<sup>14</sup> Ibid., P. 09.

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

**Figure n°03** : Schéma de Jakobson sur la communication



Source : AUDE Riom et al. Toute la fonction communication. DUNOD, Paris, 2010, P. 10.

A ces six facteurs, Jakobson fait correspondre six fonctions :

- **Fonction référentielle** : consiste à donner des indications sur un état des choses décrit, ou à tout le moins, évoqué dans le message ;
- **Fonction expressive** (ou émotive) : consiste pour l'émetteur à exprimer une intention, des idées, des émotions... ;
- **Fonction conative** : consiste à provoquer de la part de l'émetteur une réaction chez le destinataire ;
- **Fonction phatique** : relative au canal, elle cherche à provoquer ou à maintenir le contact, en évitant que la communication ne se dégrade, que ce soit pour des raisons physiques ou psychologique <sup>15</sup>;

<sup>15</sup> AUDE Riom et al. Op. Cit, P.10.

- **Fonction poétique** : centrée sur le message lui-même, elle se rapporte à tous les effets formels qui sont donnés au message pour lui donner une valeur expressive propre. Dominante en littérature, elle n'en affecte pas moins toute forme de communication ;
- **Fonction métalinguistique** : c'est elle qui va permettre aux deux interlocuteurs de vérifier qu'ils maîtrisent et partagent bien le même code. Elle consiste donc à utiliser un langage pour expliquer un autre langage.<sup>16</sup>

**Discussion des théories de communication** : la théorie de l'information selon **Shannon et Weaver** met le point sur les problèmes rencontrés lors des communications téléphoniques, ainsi que les bruits qui peuvent affecter la transmission d'un message via ce moyen, pour cet auteur le signal peut être brouillé par un phénomène de bruit qui freine l'arrivée de signal à destination, donc la notion de feedback n'existe pas. Notamment **La cybernétique de WIENER** et de **Palo Alto** sont en opposition à l'approche mécaniste de **Shannon et Weaver**, ils ont mis l'accent sur la notion de feedback c'est-à-dire ya un retour d'information entre l'émetteur et le récepteur, pour eux l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse du second vers le premier c'est donc une interaction informationnel et relationnel entre émetteur et récepteur. Cependant, la théorie de **Lazarsfeld et Katz** remet en cause l'influence des médias dans le cadre des élections présidentielles, Ce courant de recherche étudie l'impact et la signification des médias dans la vie quotidienne, notamment sur la formation des opinions et la prise de décision des individus.

En finit avec **l'approche linguistique**, d'où l'accent est mis sur le langage qui peut exercer une influence sur ces destinataires, et des facteurs qui concourent à la signification d'un message, d'après le schéma de Jakobson six facteurs peuvent influencer la communication (voire le schéma dessus)

Notre travail de recherche s'inscrit dans la théorie de retour d'information ou de feedback de **Palo Alto** et la théorie **cybernétique de WIENER** qui ne se contente pas d'une seule transmission descendante de l'information. Dans ce courant on laisse une marge de manœuvre pour donner l'opinion et participer à la prise de décision, ce qui aboutit certainement à la motivation des salariés.

---

<sup>16</sup> Idem. P. 11.

#### 4) Les approches de la communication interne :

##### 4-1. L'école classique :

Selon les grands théoriciens de cette école, la communication interne consiste à transmettre des faits ce qui exige la transmission aux bonnes personnes, à la bonne place, au bon moment, en choisissant les méthodes et moyens de communication les plus adéquats à cette vision.

Cependant, ces penseurs accordent une légitimité au pouvoir de centralisation de la décision, donc l'information, en ce sens, ils ont évoqué dans la notion du récepteur passif de l'information.<sup>17</sup>

##### 4-2. L'école des relations humaines :

L'école des relations humaines remarquées par ses principaux penseurs, ont insisté d'abord sur l'équilibre entre les besoins humains et les rôles formels et informels, pour ces théoriciens la communication interne peut être cernée en trois types à savoir : descendante (part de la hiérarchie vers les échelons inférieurs) ascendante (part des échelons inférieurs pour remonter à la hiérarchie) et horizontale ( qui s'établie de manière structurée ou non, entre des équipes de même niveau hiérarchique).<sup>18</sup>

En outre, l'école des relations humaines à l'importance d'un climat organisationnel permettant la création d'un climat d'entente stimulant le travail en groupe au niveau interne. Dans le même sillage, l'implication et participation des employés revêtent une nécessité vue le rôle qu'ils jouent dans l'atteinte d'objectifs fixés.

##### 4-3. L'école de contingence (néoclassique) :

Les auteurs de cette école en l'occurrence **Lawrence, Lorsch, Perrow, et Mintzberg**. Ont considérés la communication interne «claire» est un moyen de briser l'ambiguïté au sein des organisations et de faire régner un climat de confiance. Ainsi, la variabilité des milieux sociaux, culturels, économiques et technologiques exige la congruence entre la structure organisationnelle et l'environnement global. A cet effet, il n'existe pas un meilleur médium de communication mai il faut que le médium de communication soit adapté à chaque situation.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Résumé à partir de site et nos connaissances précédentes : <https://www.cairn.info/disc-economie-gestion.htm>. (Consulté le 10/04/2018 à 15H)

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Ibid.

#### 4-4. L'école systémique :

Selon cette approche, l'entreprise est conçue comme un système ouvert, vivant en osmose avec son environnement externe et interne. La théorie systémique considère les parties prenantes de l'entreprise comme des systèmes dynamiques, influencés et influençant à leur tour l'environnement dans lequel ils évoluent.

Ainsi la fonction de la communication fait partie d'un « système communicationnel » possédant des boucles d'interactions qui agissent sur elle-même et sur les autres boucles du système, proposant ainsi un modèle de communication où sa circulation se fait dans toutes les directions.

**Discussion des approches de communication** : pour **l'école classique** ce qui est communiqué est l'information mais pas dans l'optique qui est la participation à la prise de décision opérationnel et à la gestion, le récepteur est donc passif c'est-à-dire il n'est pas censé réagir et donner un avis, nous déduisant que c'est une communication verticale ou il n'y a pas de feedback. Donc nous pouvons dire que ce courant ne cherche pas la motivation des salariés. Cependant, pour **l'école des relations humaines**, l'intérêt de la communication est de créer un sentiment d'appartenance en contribuant à l'adhésion aux objectifs de l'organisation, en instaurant une communication de la hiérarchie vers les échelons inférieurs et vice versa. Et pour **L'école de contingence (néoclassique)** ont considérés la communication interne comme un moyen de briser l'ambiguïté afin de régner un bon climat social en l'adaptant au contexte et la situation dans laquelle s'inscrit l'entreprise.

Enfin, c'est dans **l'école systémique** que notre travail de recherche s'inscrit, pour nous la communication interne n'est pas uniquement le fait d'informer les salariés sur une actualité ou transmettre une information de la hiérarchie pour exécuter un ordre mais aussi de faire participer les gens à la gestion et à la prise de décision et qu'il y a du feedback, tout simplement motiver, ce que nous allons vérifier par cette étude empirique, La théorie systémique considère les parties prenantes de l'entreprise comme des systèmes dynamiques, influencés et influençant à leur tour l'environnement dans lequel ils évoluent. Donc en interaction apparaît dans toutes les directions.

## **5) La relation systémique entre communication interne et communication externe :**

Les salariés sont l'un des premiers vecteurs d'image de l'entreprise à l'extérieur. Si leurs discours entent en discordance avec celui de l'entreprise, les risques en matière de réputation sont accrus, compte tenu de la légitimité reconnue aux collaborateurs de l'entreprise pour dire la vérité sur elle. Avec Internet, ces risques ont été démultipliés.

En principe, « la communication interne précède la communication externe, préparer l'interne, l'informer préalablement et le mettre en conditions de comprendre, d'adhérer, voire de porter lui-même le discours de l'entreprise est la condition de réussite des plans de communication externe, ainsi l'une ne peut-il pas s'envisager indépendamment de l'autre ». <sup>20</sup> Mais la communication externe est un formidable levier sur l'interne par sa visibilité, auprès des clients notamment, la communication externe « met tout le monde d'accord ».

### **Section 02 : La communication interne : typologie, rôle et stratégie**

#### **1. Chemins ou types de communication interne :**

Pour toute organisation la communication interne s'avère nécessaire et même stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la cohésion du groupe et stimuler la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés. Chaque entreprise a de ce fait un type de communication propre à elle. On peut citer la «communication descendante», la «communication ascendante» ou alors la «communication horizontale». Chaque type de communication, correspond à une vision stratégique de l'entreprise.

##### **1-1. La communication descendant :**

Elle est par nature celle qui part du haut de la pyramide hiérarchique pour parvenir aux employés en passant par les cadres. Sa première fonction indispensable est la diffusion des informations réglementaire. Cette communication est le plus souvent du ressort de la direction

---

<sup>20</sup> AUDE Riom et al. Op. Cit, P. 169.

des RH ce qui justifie qu'avant tout elle doit respect les règles du droit du travail, la présence des délégués syndicaux et de membres du comité d'entreprise.<sup>21</sup>

### **1-2. La communication ascendante :**

Ce type de communication est celui qui part de bas de la pyramide hiérarchique pour parvenir aux échelons supérieur, « ainsi elle peut être provoquée ou spontanée, elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée ou provoquée par une information descendant, elle est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on connaît l'émetteur, le récepteur et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on connaît l'émetteur et le récepteur ou que l'on peut les identifie ». <sup>22</sup>On parle également de feed-back quand il s'agit d'une réaction due à un changement ou à une prise de décision. Ce chemin peut renseigner la hiérarchie par des interrogations et prendre la forme de revendication ou de contestations.

### **1-3. La communication transversale :**

Ce type de communication rassemble tous les occasions que l'on offrira aux salariés de se rencontrer, de dialoguer librement et tous les lieux que l'on met à leur disposition tels que la cafétéria, le restaurant, la bibliothèque ...etc. pour favorisent les échanges et crée un bonne climat.

L'intérêt de la direction est donc de ne pas s'opposer à cette démarche qui peut lui apporter beaucoup d'information utile. L'intérêt est également un excellent outil à la fois descendant, ascendant, interactif, de même qu'un journal interne.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> PHILIPPE Morel. *Communication d'entreprise-stratégie techniques*. StudyramaPro, 2015, p. 61.

<sup>22</sup> PHILIPPE Morel. Op. Cit, p.61.

<sup>23</sup> Ibid., p.62.

Tableau n°01 : récapitulatif des chemins de la communication interne :

Types	Mouvement	Supports	Fonction
La communication descendante (hiérarchique)	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information, téléphonée, vidéo...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, et diriger le personnel.
La communication ascendante (ou salariale)	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « bas » et remonte la hiérarchie. cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échange verbal, tract, lettre ouverte) ou indirectes (bruits, rumeurs)	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, journal d'entreprise...	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise. Voire négligée : est-elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? or elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations de son personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions.
La communication horizontale (ou latérale)	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal, entre différents secteurs, services ou départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : rencontres interservices, tribunes libres ouvertes dans différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...).	L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder « l'esprit-maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

Source : Westphalen. Marie-Hélène, Thierry. Libaert, Communicator, toute la communication de l'entreprise, 6ème édition, DUNOD, Paris, 2012. P.229.

## 2. Les enjeux de la communication interne :

La communication interne fait sienne les trois enjeux de la fonction RH qui sont :

- **Recruter** : la communication d'entreprise tout entière concourt à l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi : la force de la (ou des) marques de l'entreprise, sa visibilité médiatique, sa réputation....

Plus spécifiquement, la communication de recrutement va s'adresser aux publics en recherche d'emploi, que ce soit les futurs jeunes diplômés ou les actifs.

- **Fidéliser** : créer un sentiment d'appartenance : « la communication interne y contribue en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'un tout. Motiver, en explicitant la stratégie de l'entreprise, en montrant ses résultats »<sup>24</sup>
- **Reconnaître** : « faire exister les métiers des uns et des autres en montrant leurs contributions dans l'entreprise et faire exister les hommes et les femmes, reconnus en tant qu'individus, avec leurs talents et leurs valeurs ». <sup>25</sup>

En effet les enjeux de la communication interne sont loin d'être négligeables, ils peuvent être appréhendés à quatre niveaux : **social, commercial, technologique, et environnemental.**

- **L'enjeu social** : on sait désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification, par un plan de formation et de mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information, précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurer la synthèse.
- **L'enjeu technologique** : recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication du recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en diminuant les délais, ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

<sup>24</sup> AUDE Riom et al. Op. Cit, p.167.

<sup>25</sup> Ibid., P. 167.

- **Le positionnement des entreprises** : vis-à-vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations sont complexifiées par les multiples connexions qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures.
- **Communication produit** : Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne du personnel passe alors par l'expression que donne l'entreprise à ses produits, cette expression- produit se doit être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.

### 3. Les principaux objectifs de la communication interne :

Tout objectif doit suivre le principe dit « SMART » c'est-à-dire spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et défini dans le temps.<sup>26</sup>

- **Spécifique** : il doit être singulier et couvrir la zone de responsabilité de la fonction communication ;
- **Mesurable** : quels indicateurs ? Quel système de collecte des indicateurs ?
- **Ambitieux** : il doit s'exprimer sous la forme d'une évolution entre un état initial (avant l'action) et un état d'arrivée (après l'action).
- **Réaliste** : un objectif est toujours « compris » en regard des moyens disponibles pour l'atteindre.
- **Défini dans le Temps** : la ou les échéances de l'objectif (échéance unique ou par paliers).

« La communication interne se distingue en ce qu'elle poursuit différents objectifs qui lui sont spécifiques. Si l'on se réfère aux travaux d'**Henriet et Boneu**, on distingue a priori quatre : la compréhension, la circulation, la confrontation et la cohésion »<sup>27</sup>

- **La compréhension** : « la communication permet à chacun d'améliorer sa connaissance de l'organisation, de sa stratégie et de son fonctionnement ». <sup>28</sup> Un groupe de travail créé en 2009 par l'Association Française de communication interne révèle que ce besoin n'a jamais été aussi fort. Pour ces auteurs, la communication

<sup>26</sup> AUDE Riom et al. Op. Cit, P. 63.

<sup>27</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric. La communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, p.15.

<sup>28</sup> Ibid., P. 15.

interne doit contribuer à faire «comprendre le milieu » et doit viser la compréhension stratégique des enjeux de l'organisation dans un contexte d'incertitude et de déséquilibre.

- **La circulation de l'information** : « l'organisation est l'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 »<sup>29</sup>. C'est ainsi qu'elle permet :
  - ✓ La transparence et le dialogue au sein des mêmes entités, des mêmes équipes ;
  - ✓ De savoir qui travaille avec qui, comment et qui doit être contactés dans quelle nécessité ;
  - ✓ Elle contribue à donner aux travailleurs l'information qui leurs permet de se situer et de comprendre la finalité de leur travail ;
  - ✓ D'échanger des expériences, des savoirs et de constituer l'entreprise en réseau de compétence ;
  - ✓ Elle est la mémoire de l'entreprise dont elle tient le registre, le journal de bord.
- **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 d'intermédiation social »<sup>30</sup>, de facilitateur de relation entre le haut et le bas de la hiérarchie, autant que de façon transversale qu'entre les métiers. Le rôle de la communication interne est alors de développer de la relation, de la coopération entre les individus, favoriser l'engagement.
- **La cohésion** : lorsque les messages émis par l'organisation sont compris et acceptés par les membres de personnel, ils contribuent à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. « La communication vise ainsi à fédérer les collaborateurs, à les rassembler autour de valeurs, principes et de symbole communs ».<sup>31</sup>

Mais il y a aussi la **production du sens**, la communication interne a un rôle de traduction, de vulgarisation, de simplification. Sa mission consiste à trouver l'équilibre entre ce qui fait sens pour le personnel et ce qui fait sens pour la direction dans un contexte d'urgence permanente où le communicateur doit percevoir les jeux et les enjeux des acteurs ; Plus en se transforme,

---

<sup>29</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit. P. 15.

<sup>30</sup> Brulois V et Charpentier J M. Pour un dialogue renouvelé entre les communicant et la recherche en science humaines et sociales, par Eric Cobut et François Lambrotte, liège, Edipro, 2011, p.383.

<sup>31</sup> Ibid., P. 17.

plus on évolue, plus la compréhension du sens, des contraintes et des finalités devient essentielle.<sup>32</sup>

**Tableau n°02:** les finalités de la communication interne :

La compréhension	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de l'organisation et du milieu</li> <li>• Compréhension des enjeux stratégiques</li> </ul>
La circulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination et régulation des flux d'informations</li> <li>• Echange et dialogue</li> </ul>
La confrontation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermédiation sociale</li> <li>• Facilitation de relation</li> <li>• Coopération entre individus</li> <li>• Développement de l'engagement et de motivation</li> <li>• Création de la confiance</li> </ul>
La cohésion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de sentiment d'appartenance</li> <li>• Fédération des collaborateurs</li> </ul>
La production de sens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de sens pour le personnel par son rôle de traduction, de vulgarisation, de simplification</li> </ul>

Source : DONJEAN Christine et COBUT Eric. La communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, p. 19.

#### 4. Le rôle de la communication interne :

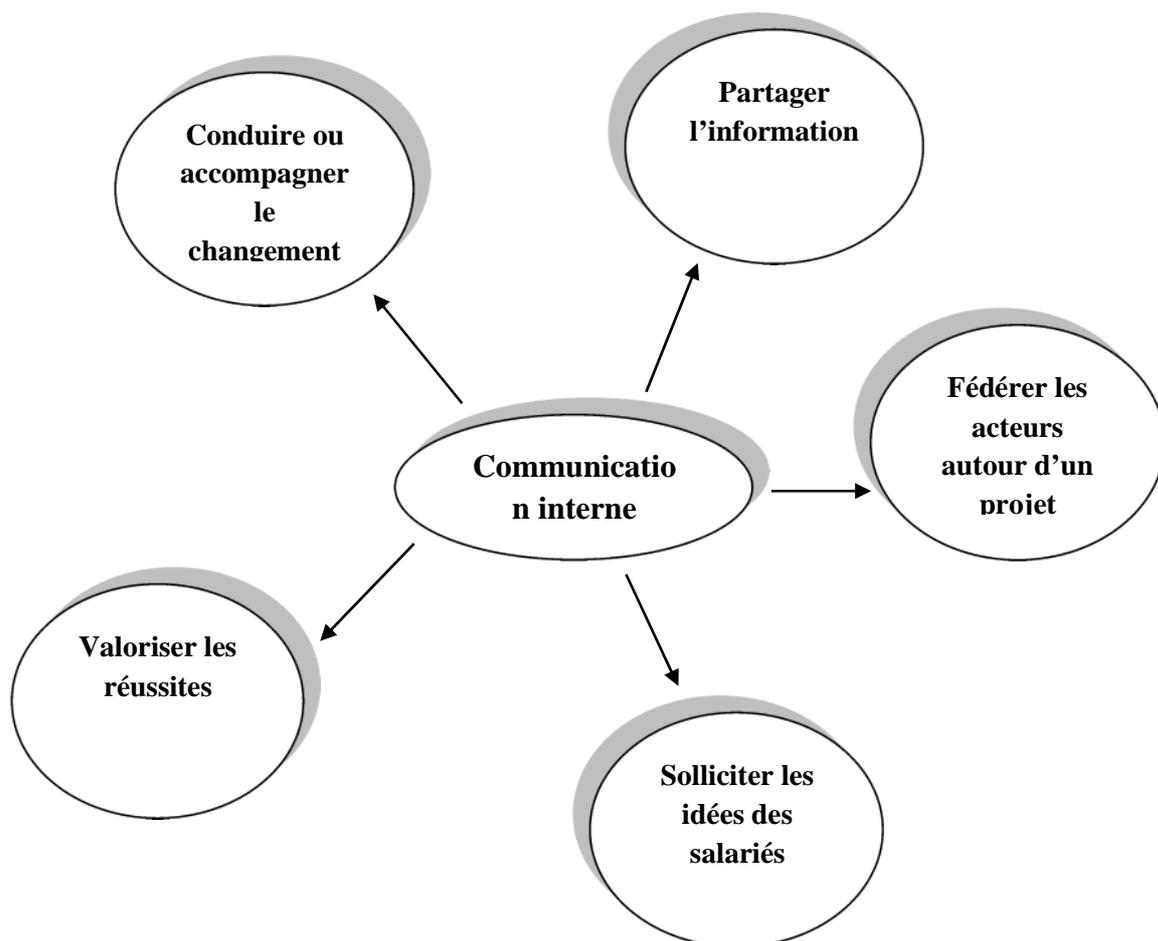
Elle accompagne le projet socio-économique de l'organisation, elle en présente les objectifs, en explique les modalités au personnel par des supports d'information adaptés mais elle doit aussi :

- Apporter un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue. Elle les aide à concevoir et mettre en œuvre des plans de communication et leur propose des outils.

<sup>32</sup> Idem., P. 17.

- Elaborer la politique d'information interne et en pilote la réalisation. Elle conçoit et met en œuvre le schéma directeur de l'information interne et de la politique éditoriale. Elle fait circuler l'information.
- Développer une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évaluer la culture commune. Enfin écoute le corps social, et recueille de l'information formelle (étude, questionnaire) et informelle qui lui permet d'établir un diagnostic et de formuler des recommandations.<sup>33</sup>

**Figure n°04** : le rôle de la communication interne dans l'entreprise



**Source** : Emmanuelle braverd, « motiver par la communication interne », in revue de management, publié sur le site internet : [www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189\\_communication\\_interne/motivation.shtml](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189_communication_interne/motivation.shtml). (Consulté le 12 mai 2018 à 22H30).

<sup>33</sup> Eric Bizot, Marie-Hélène Chumisanas. *La communication*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2012, P. 5.

Selon D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité, les circuits peuvent se résumer comme suit :<sup>34</sup>

**5-1. Le circuit hiérarchique :** la ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. « *Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communications car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir* ». <sup>35</sup>

Les cadres sont aujourd'hui jugés non seulement sur leur compétence technique, mais de plus en plus sur leur capacité d'animation et leur compétence communicationnelle.

Leur fonction d'information s'élargit tandis que se développe leur mission de communication qui est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation ; elle doit être exercée aux plus hauts niveaux pour avoir valeur d'exemple et faire l'objet de sensibilisation et formation spécifiques.

**5-2. 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 légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave qui peut faire annuler une décision. <sup>36</sup>

Il couvre un champ large d'information qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise. Il est généralement bien admis par les salariés qui lui font confiance. Bien que les moyens de communication mis en œuvre dans ce circuit ne soient guère sophistiqués, ils jouissent d'une crédibilité qu'envient bon nombre de communicants.

**5-3. Le circuit de la communication interne :** « *il est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, agent de production ; force de vente...etc.). au-delà des*

---

<sup>34</sup> D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry. La communication interne de l'entreprise, DUNOD, 3eme édition, Paris, 2002. p. 16.

<sup>35</sup> Ibid., P. 16.

<sup>36</sup> Ibid., p. 17.

*distances hiérarchique, fonctionnelles ou géographique, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'information. »<sup>37</sup>*

Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. À l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises ou il est important de délivrer une information homogène et commune, il a une dimension pédagogique, il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise. Il permet de relier des activités disjointes et de faire comprendre une logique d'ensemble qui dépasse le cadre de l'activité quotidienne d'une personne, d'un service, d'une direction ou d'un site.

## 6. Les outils et les moyens de la communication interne

### 6-1. Les moyens écrits :

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication et en même temps un des facteurs de sa réussite, un des éléments du problème consiste dans la surcharge en moyen écrits. Ceux-ci sont alors assimilés au gaspillage de temps et d'argent, à un ciblage imparfait et, plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. « Trop d'information tue l'information ».

À l'inverse, malgré ses remise en cause il n'y pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe pas l'écrit. Celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité de mise en œuvre, de sa capacité de conservation, de son traitement individuel, de sa faculté de relecture et sur tout de sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus important qu'à l'oral. « C'est vrai parce que c'est écrit ».<sup>38</sup>

❖ **Le journal d'entreprise :** malgré le développement des nouvelles technologies, le journal interne reste l'un des supports privilégiés des salariés, une étude qui était effectués en 2010 en France démontre que 80% des salariés estiment que le journal interne papier reste le moyen le plus efficace de leur dispenser des informations. Le journal est un outil qui doit évoluer régulièrement. Il est donc indispensable de recueillir et d'analyser l'opinion de ses destinataire, autrement dit les salariés toutes catégories confondues.<sup>39</sup>

Le journal de l'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne, il permet une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel et il diffuse une

<sup>37</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 3eme édition. Op. Cit. P. 23.

<sup>38</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7eme édition. Op. Cit, P.31.

<sup>39</sup> MOREL Philippe. Op. Cit, 2015, p. 55.

somme importante d'informations générales sur les activités de l'entreprise et ses projets, le public cible et surtout d'informer les salariés.

- ❖ **La boîte à idées :** Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses (difficiles) de communication ascendante. La boîte à idées doit d'abord se situer dans un lieu visible, elle doit également clairement énoncer son objet.<sup>40</sup>
- ❖ **La signalétique :** il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans l'entreprise et l'identifier les différents services et les principaux collaborateurs (plan, panneaux d'informations, fléchage, plaques d'information accolées aux ports, etc.) La signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'entreprise et connote une certaine qualité de la communication interne, elle doit avoir été pensée de manière globale et refléter une certaine cohérence tant sur la forme que sur le fond (matériaux, forme, typographie, couleurs, emplacement, contenu, etc.).<sup>41</sup>
- ❖ **Les panneaux d'affichage :** ils sont obligatoires, il ne s'agit pas d'en faire un support dédié uniquement aux notes administratives ou réglementaire apposées par la DRH ou les syndicats, les rendre très visuels est nécessaire, ces panneaux doivent être actualisés, est 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.<sup>42</sup>
- ❖ **Les notes flash :** ils située entre la note de service et le journal d'entreprise, la notes flash, appelée également flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Le premier objectif est la rapidité, il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement. Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne, dans le second d'éviter les fuites d'information non contrôlées vers l'externe.<sup>43</sup>
- ❖ **La note de service :** la note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution traditionnelle sous forme de papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en

<sup>40</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7<sup>ème</sup> édition, Op. Cit, P. 50.

<sup>41</sup> MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles. Communication des Entreprises, 2eme Edition, ARMAND COLIN, P.275.

<sup>42</sup> MOREL Philippe. Op. Cit. p.53.

<sup>43</sup> Ibid., P. 54.

vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. La note de service est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.<sup>44</sup>

- ❖ **Le compte rendu de réunion :** c'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document de référence synthétique qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressés. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion : date, lieu, heure de début, heure de fin, ordre du jour, présents, absents, excusés. Lorsqu'il revêt un caractère officiel, il peut s'agir d'un procès-verbal ; il doit alors être approuvé par les personnes concernées. Certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage ou d'une publication dans le journal d'entreprise.<sup>45</sup>
- ❖ **La revue de presse :** La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise et à les reproduire sous forme de photocopies destinées à une catégorie ou à la totalité du personnel, la revue de presse peut s'effectuer selon un angle spécifique : revue de presse technologique, commerciale, financière, environnemental et s'intéresser à des thèmes plus vaste que la seule actualité de l'entreprise.<sup>46</sup>
- ❖ **La lettre au personnel :** elle est adressée périodiquement ou occasionnellement, au personnel, par le chef d'entreprise (remerciements, orientations stratégiques etc. ...). Son impact est d'autant plus fort qu'elle revêt un caractère exceptionnel. Ces avantages sont : répondre aux inquiétudes et combattre l'effet des rumeurs, rapidité de réalisation et la précision de l'objet. Par contre elle peut être considérée comme une intrusion dans la vie privée et un court-circuit des représentants du personnel.<sup>47</sup>
- ❖ **Le livret d'accueil :** le livret d'accueil constitue un des premiers constats du jeune recruté avec son entreprise. Il participe ainsi de l'impression initiale, que celui-ci aura sur l'entreprise, cela nécessite un soin particulier autour de sa réalisation. Celle-ci doit conjuguer deux éléments, un volet qui concerne l'image de l'entreprise et un volet

<sup>44</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7<sup>ème</sup> édition, Op. Cit, P 52.

<sup>45</sup> DEMONT-LUGOL Liliane et al. Op. Cit, P.272.

<sup>46</sup> Ibid., P 41.

<sup>47</sup> Ibid., P274.

directement opérationnel puisque le document doit pouvoir répondre aux principales questions que se pose le nouvel embauché. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations, celles qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses défis et celles qui se rapportent au salarié. Dans ce dernier cas, l'information doit lui permettre de se situer. Quelle est sa place dans l'organigramme ? Quelles sont les règles de rémunération, d'avancement de carrière ? Quelles est la législation sociale ? Quelles sont ses droits et ses devoirs ? Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes.<sup>48</sup>

- ❖ **La documentation :** elle constitue l'ensemble des informations relatives aux activistes de l'entreprise et peut être communiquée de trois manières aux salariés : par un aspect adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salarié.

## 6-2. Les moyens oraux

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrite, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrites, qu'elles soient matérielles ou virtuelles. Or, si l'écrit répond parfaitement à cette demande d'information, il ne peut pallier les exigences de cohésion sociale, d'identité culturelle, de motivation. Un fossé s'élargit ainsi entre la réception de multiples informations et l'impossibilité de les rendre cohérentes autour d'axes directeurs. Le décalage entraîne des effets pervers, contraires aux objectifs initiaux, puisque recevant un nombre important d'informations, le salarié tend à réagir en dénonçant un style de management purement linéaire et descendant. La revendication s'exerce alors pour réclamer une participation, un droit d'expression ailleurs que dans le cadre strictement légal ou par la voie des organisations syndicales.

- ❖ **L'entretien individuel :** il a pour objectif d'évaluation de chacun dans son activité et de positionnement au sein d'un plan de carrière, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre.<sup>49</sup>
- ❖ **Le journal téléphoné :** ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone. Un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages. Il existe souvent en

<sup>48</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7<sup>ème</sup> édition, Op. Cit, P. 43, 44.

<sup>49</sup> Ibid., P 54.

compliment d'un journal écrit dont il se compense la plus faible réactivité face à l'actualité. L'entreprise peut ainsi rapidement informer son personnel en période de crise, il permet également d'annoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit, le journal téléphonique ne pouvant comporter que des annonces brèves.<sup>50</sup>

- ❖ **Le téléphone:** Est un acteur omniprésent dans une entreprise: quand le téléphone est coupé, l'entreprise s'arrête. Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme un outil d'information interne ascendante (ligne ouverte), latérale ou descendante (réunion par téléphone).
- ❖ **La communication de proximité (présence sur le terrain):** elle est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain.
- ❖ **Les réunions :** 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<sup>51</sup>. Ainsi en peut avoir :
  - ✓ **Les réunions de service :** leur finalité première réside dans l'échange d'information technique en vue d'atteinte des résultats, les réunions de service restent un outil essentiel de communication.
  - ✓ **Les réunions interservices :** c'est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement, visite d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes....ces rencontres procèdent de la même volonté: provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.
- ❖ **La conférence :** c'est un outil important qui permet personnel interne de connaître et comprendre plus la vie d'entreprise, animée par un supérieur hiérarchique ou une personnalité externe.
- ❖ **Le séminaire :** c'est une réunion relativement logue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il

<sup>50</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7<sup>ème</sup> édition, Op. Cit. P. 48.

<sup>51</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P. 156.

permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance convenable aux échanges et à la créativité.<sup>52</sup>

### 6-3. Les moyens audiovisuels et électroniques :

Ils sont définis comme l'ensemble des informations diffusables informatiques. Elles comprenant :

- ❖ **Le journal électronique** : il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des écrans de télévision. Il consiste à délivrer des informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase.<sup>53</sup> Il permet une rapidité de diffusion très importante.
- ❖ **Le film d'entreprise** : il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Dans ce cadre, il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle et autoporteur, c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas de présentation préalable et n'implique pas d'échanges en aval de sa diffusion.<sup>54</sup>
- ❖ **L'internet** : est un réseau d'information exclusivement réservé aux salariés de l'entreprise. il utilise toutes les technique de l'internet et favorise les échanges, l'interactive et la réactivité instantanée si on le souhaite. Il répond donc aux besoins de la communication descendante, ascendante et interactive.<sup>55</sup>
- ❖ **L'intranet** : utilisant les technologies de l'Internet (tels les liens hypertexte, les moteurs de recherche et le courrier électronique), l'Intranet permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de texte, d'image et de sons entre les membres d'une même entreprise, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Ce réseau interne à des multiples applications. Il permet d'échanger du courrier direct, des fichiers: de diffuser des annuaires, des guides de procédure, le compte rendu du comité d'entreprise, le journal interne et autres communiqués de presse, d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail...tous cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.
- ❖ **Les messageries électroniques** : qui permettant d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés.

---

<sup>52</sup>LILIANE DEMONT-LUGOL et all. Op. Cit, P. 274.

<sup>53</sup> D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7<sup>ème</sup> édition, Op. Cit, P 44.

<sup>54</sup> Ibid., P. 73.

<sup>55</sup> MOREL Philippe. Op. Cit, p. 58.

- ❖ **La visioconférence** : Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées en évitant les déplacements, et reliées entre elles par système de télécommunication.

### **Section 03 : La communication interne : plan, politique et stratégie :**

#### **1. La politique de la communication interne :**

« Une politique de communication est une déclaration de principe clarifiant les engagements de l'organisation en matière de communication vers ses publics interne et externes »<sup>56</sup>

La première étape de notre approche de la politique de la communication interne consistera à la situer dans cet élément qu'est l'entreprise. Situer une entité dans une entreprise est une opération complexe car, si son existence hiérarchique est généralement bien définie, il est relativement plus difficile d'évaluer avec qui elle est amenée à interagir.

D'un point de vue purement hiérarchique, la communication interne peut être rattachée à une des trois entités suivantes : la direction des ressources humaines, la direction de la communication, ou la direction générale. Ces trois points d'attache ne sont pas dénués de fondement mais il est difficile aujourd'hui de déclarer laquelle est la solution idéale. Les avis divergent sur l'attribution de la responsabilité de pilotage de la communication interne.

##### **1-1. Le rattachement à la direction des ressources humaines**

De plus en plus, la direction des ressources humaines évolue et l'on trouve même aujourd'hui certaines entreprises ayant décidé de dénommer cette entité « direction de marketing social ». La place de la communication interne au sein de cet acteur est tout trouvée puisque dès lors le média est au plus proche de sa cible. Cette organisation met facilement en avant la relation avec le salarié et est à l'écoute de ses préoccupations. La politique de communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information. Mais la communication interne a également un aspect commercial et stratégique important et ce dernier nécessitera certainement un effort plus important de la part de la direction des ressources humaines.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, p. 35.

<sup>57</sup> BOUHAFS Abdelkrim, Op. Cit, p. 149.

### 1-2. Le rattachement à la direction de la communication

Un tel rattachement paraît évident puisqu'il ya là une évidente connivence des métiers. La direction de la communication, qui prend ses ordre directement de la direction générale, est entrainement bien placée pour avoir accès à la l'information et au contenu du message à diffuser, car considéré comme s'inscrivent dans la politique global de la communication, dont la cohérence d'ensemble est tenue pour primordiale. Ce qui est un avantage conséquent.<sup>58</sup>

### 1-3. Le rattachement à la direction générale

Il permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et de pouvoir user au mieux de cet outil pour la mettre en œuvre. Les entreprises choisissant cette solution profite efficacement des capacités de la communication interne dès lors qu'elles nouent des liens étroits avec la direction des ressources humaines et la direction de la communication.

Toutefois, cette approche est difficile à faire accepter auprès des partenaires sociaux qui craignent, a juste titre, que les discours tenu ne deviennent une propagande de la direction générale pour faire passer certain décision difficiles. Comme on peut les constater, les réponses apportées restant largement divergentes et dépendant des circonstances et des rapports de pouvoir dans chaque unité. Deux affirmations émergeant tout fois de la pratique :

- ✓ L'existence nécessaire d'un chef de projet : homme de synthèse, il est le coordinateur de la politique de communication.
- ✓ Indépendance du système de communication vis-à-vis de la hiérarchie et des contingences de la production, la communication n'est pas le support de l'exercice du commandement. La communication doit viser à accorder un surcroît de liberté aux membres de l'organisation plutôt que de constituer une nouvelle méthode de conditionnement des esprits.

Une politique de communication au sein d'une entreprise consiste avant tout dans la mise en place d'une pratique de la circulation de la formation, elle doit permettre, la division et la coordination des tâches de différents groups et de services. Elle facilite la réalisation des missions de la direction en éclairent la prise de décision et en assurant l'adhésion des salariés des groupes et des services concernés.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> BOUHAFS Abdelkrim, Op. Cit, p.150.

<sup>59</sup> Ibid., p. 151.

## 2. La stratégie de communication interne :

Une stratégie est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre adversaires. Le mot stratégie a une origine et une connotation militaires : c'est dans le domaine de la guerre qu'il a tout d'abord été employé par les Grecs pour désigner l'action des stratèges, c'est-à-dire des généraux. Dans le domaine du marketing, les adversaires d'une entreprise sont ses concurrents directs ou indirects ; des lors que, pour atteindre ses propres objectifs, une entreprise se trouve en compétition ou en opposition avec des concurrents, ses décisions politiques qui sont nécessairement dirigées contre eux, peuvent à juste titre être appelées stratégiques.<sup>60</sup>

Pour **COBUT E et DONJEAN C**, « *une stratégie de communication est une orientation ou un angle d'action pour une problématique à résoudre ou un projet à réaliser, des objectifs à atteindre.* »<sup>61</sup>

La stratégie de communication est l'art de choisir et de combiner les moyens dans le temps et dans l'espace pour atteindre l'objectif fixé. Au niveau organisationnel, la stratégie de communication a pour objectif de faire connaître la politique générale de l'organisation ainsi que la politique de communication s'y référant. Et visera à développer un angle d'attaque permettant d'atteindre l'objectif de prise de connaissance, d'assimilation et d'adhésion de la politique organisationnelle et communicationnelle de l'organisation auprès de ses parties prenantes. En fonction de cette stratégie, un plan global de communication reprendra une série d'actions à entreprendre afin de réaliser ces objectifs.<sup>62</sup>

Notamment **Thierry Libaert** a beaucoup réfléchi sur la nature de ces diverses stratégies, pour cet auteur il n'y a pas d'une seule stratégie de communication interne, cela veut dire que ça dépend de contexte dans lequel s'inscrit l'organisation, son l'objectif communicationnel, cultures et valeurs etc.

## 3. Le plan de communication interne :

Selon **D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry**, le plan de communication interne exprime le choix des actions de communication sur une période allant généralement d'un à trois ans. Certains plans de communication interne engagent une temporalité plus longue

---

<sup>60</sup> J. Lendrevie et al, *Mercator, Théorie et pratique du marketing*, 7eme édition, 2003, Paris. P. 486.

<sup>61</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, p35

<sup>62</sup> Ibid., P. 36.

lorsqu'il s'agit de présenter un changement important par exemple une opération de privatisation avec développement d'un actionnariat interne, une réorganisation du temps de travail, ou un déménagement.

Le plan de communication répond à un souci de cohérence et d'efficacité ; il est un des signes de la professionnalisation de la fonction, il présente les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût de l'investissement communication. <sup>63</sup>

Selon **PHILIPPE Décric** et **CATHERINE Broyer**, le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie « *c'est un instrument de management dont l'objet est de traduire la politique de communication interne de l'entreprise en un ensemble d'action cohérentes entre elles* » <sup>64</sup>

Le plan de communication reprend l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés dans la stratégie. Le plan de communication variera d'un public cible à l'autre. Il reprend la liste des actions, les moyens nécessaires, la séquence, et le planning. <sup>65</sup>

Quel que soit le niveau envisagé, le plan de communication interne résulte d'une méthodologie, en voici les 10 étapes :

✓ ***Etape 1 : Déterminer le champ d'action***

Le communicateur, en charge du projet, examine le cadre de la mission confiée par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, à savoir les effets recherchés, les moyens alloués, les contraintes. <sup>66</sup>

✓ ***Etape 2 : Constituer un groupe de pilotage***

En fonction de l'ampleur du plan de communication interne, le communicateur met en place un groupe de pilotage chargé de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan de communication. <sup>67</sup>

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

---

<sup>63</sup> D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, 7<sup>ème</sup> édition, Op. Cit, p, 95

<sup>64</sup> PHILIPPE Décric et CATHERINE Broyer. La communication interne au service du management, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, P.111.

<sup>65</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, p. 35.

<sup>66</sup> Ibid., P. 40.

<sup>67</sup> Ibid., P. 40.

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

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

✓ **Etape 3 : Etablir le diagnostic**

A ce stade, il s'agit d'identifier les risques, les enjeux, les facteurs de résistance au niveau des publics visés ainsi que leurs attentes.

Parmi les outils utilisés pour effectuer le diagnostic, figurent la méthode SWOT qui permet de déterminer les forces, faiblesses, opportunités et obstacles, l'interview, l'enquête par questionnaire, l'observation...etc. Cette phase correspond en fait à l'étape « analyse » du processus de communication décrit précédemment.<sup>68</sup>

✓ **Etape 4 : Déterminer les objectifs**

Contrairement aux objectifs stratégiques définis dans le cadre de la stratégie de communication, il s'agit, en l'espèce, des objectifs opérationnels. Beaucoup plus concret que les précédents, ceux-ci doivent répondre aux critères SMART le tableau suivant résume cette méthode :

**Tableau n°03** : récapitulatif du principe des objectifs « SMART »:

Abréviation	Signification	Explication
S	Spécifique	Il est clairement exprimé
M	Mesurable	Il est quantifiable. Ses résultats sont observables
A	Acceptable	Il est orienté vers l'action
R	Réaliste et réalisable	Il est possible de le réaliser
T	Limité dans le temps	Un délai d'exécution est fixé

**Source** : DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, P. 41.

<sup>68</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P. 40.

✓ ***Etape 5 : Identifier les publics cibles***

Cette étape est menée parallèlement à celle des objectifs. Pour chaque objectif, un ou plusieurs public(s) est ainsi (sont) identifiés. Les publics visés sont généralement, les collaborateurs dans leur ensemble ou répartis par services ou par fonctions.

Par ailleurs, les organisations syndicales constituent un autre public interne. En raison de leur influence vis-à-vis d'une partie importante des collaborateurs, elles méritent une attention particulière.<sup>69</sup>

✓ ***Etape 6 : Définir le message***

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. A cet égard, Simon Sinek attire l'attention sur le fait que, si dans leur communication, les personnes et les entreprises savent ce qu'elles font le (quoi), certaines savent comment, mais très peu savent le (pourquoi).<sup>70</sup>

Par le (pourquoi), on ne parle pas de profit mais du but, de la cause ou de la croyance. C'est le (pourquoi) qui fait agir, autrement dit, si le message porte toujours sur le (quoi), il néglige souvent le (pourquoi).

✓ ***Etape 7 : Identifier les stratégies***

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.

De même, en fonction des réactions du public aux premières actions de communication, l'approche peut être ajustée en cours de route, d'où la nécessité d'évaluer en permanence la mise en œuvre.

---

<sup>69</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P. 42.

<sup>70</sup> Cité par DONJEAN Christine et COBUT Eric, P.43. Extrait de site : [http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leadzes\\_inspire\\_action.html](http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leadzes_inspire_action.html). (Consulté le 08/04/2018 A 10H)

Dans la communication, le moment (quand) est aussi un facteur déterminant. Lorsqu'une décision importante concernant la vie de l'organisation est prise ou qu'un évènement d'une certaine ampleur intervient et qui a un impact direct sur les collaborateurs (ex ; restructuration, fusion, mobilité...), le moment auquel la communication aura lieu, fera que celle-ci sera plus ou moins bien reçue.<sup>71</sup>

✓ **Etape 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. Pour ce faire, sa décision se fonde sur différents critères dont voici un aperçu non exhaustif :<sup>72</sup>

**Tableau n°04 : aperçu sur les choix des canaux de communication :**

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

**Source :** DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, p. 45.

<sup>71</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric. Op. Cit. P43.

<sup>72</sup> Ibid., P. 44.

✓ **Etape 9 : Elaborer le tableau de bord**

Une fois que les actions ont été décidées, celle-ci sont mises en œuvre. Pour assurer le suivi de ces actions, le communicateur les intègre dans un tableau de bord qui peut se présenter comme suit <sup>73</sup>:

**Tableau n°05** : 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 de fin de la réalisation Quand ?
Suivi de la mise en œuvre de la mesure (tache à réaliser, problème rencontrés, solutions envisagées Comment ?		Moyens nécessaires (budget, personnel à la réalisation)		Indicateur d'évaluation	

**Source** : DONJEAN Christine et COBUT Eric, *la communication interne*, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, p.45.

✓ **Etape 10 : Evaluer le plan de communication**

L'évaluation poursuit un double objectif : vérifier dans quelle mesure le plan d'action se déroule conformément aux prévisions et mesurer les effets obtenus.<sup>74</sup>

Pour vérifier la conformité du plan d'action aux objectifs, deux types d'indicateurs peuvent être utilisés :

- Les indicateurs de processus (Throughput)  
(Ex : le temps mis pour qu'un message parvienne au public ciblé)
- Les indicateurs de prestations (Output)

<sup>73</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P. 45.

<sup>74</sup> Ibid., P. 45.

(Ex : le nombre de messages diffusés vers un public particulier durant une certaine période).

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

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

Sur la base des résultats observés, des ajustements sont apportés au plan de communication et de nouvelles actions peuvent être développées<sup>75</sup>. Ainsi deux mesures d'évaluation peuvent cerner la complexité des systèmes d'information et d'influence interne :

- **Mesure qualitative** : explorer les perceptions et comprendre comment elles se construisent :

Il peut être intéressant de commencer l'évaluation du dispositif de communication interne par une phase qualitative. Des entretiens individuels ou de groupe permettront de comprendre la perception que les collaborateurs ont de leurs sources d'information et, surtout, de cerner leurs attentes. Dès cette phase, vous pourrez entrevoir des pistes d'optimisation, qu'il sera bon de confirmer par une mesure quantitative. En organisant des groupes de dix personnes, vous aurez déjà une belle vue d'ensemble de la perception de l'existant et des idées qui permettront d'améliorer le support.

- **Mesure quantitative** : quantifier l'impact et les attentes :

Parallèlement, l'étude quantitative permet de mesurer les comportements des collaborateurs en matière d'information interne, leurs opinions et de valider ce qui a pu émerger durant la phase qualitative.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Idem., P. 46.

**Cinq règles d'or pour évaluer une communication interne :**

- Intégrer au maximum les dirigeants à la démarche de réflexion ;
- Prendre en compte le contexte de l'entreprise et le climat interne ;
- Adopter une logique transversale sur l'ensemble des moyens de communication interne ;
- Intégrer les différents acteurs de la communication et étudier le processus (de réalisation, de diffusion) ;
- Privilégier les démarches barométriques et définir les outils de pilotage.

**4. Les obstacles à la communication interne :**

Si tous s'accordent à dire que la communication interne est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, la réalité reste souvent en delà des espérances en raison de différents obstacles. On peut évoquer par exemple :

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

On constate que trop souvent, l'information reste bloquée au sein de la chaîne hiérarchique. Parmi les sources de blocage figure notamment, le manque d'implication des responsables dans leur mission de communication. On impute cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'information dans le cadre de jeux de pouvoir ou à des problèmes de leadership<sup>77</sup>.

**• Le paradoxe de la communication :**

Il n'est pas rare que la communication engendre des contradictions, tel est le nom de la transparence, les parties prenantes réclament une multiplication de l'information. L'infobésité (Surcharge informationnelle) qui, la plupart du temps, en résulte conduit paradoxalement à de la sous-information. Ou encore, lorsque ces mêmes parties prenantes exigent de l'organisation qu'elle communique et, en même temps, se montrent méfiantes à l'égard de son discours.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> AUDE Riom et al. Op. Cit, P.183.

<sup>77</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit. P. 26.

<sup>78</sup> Ibid., P. 27.

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

En période de restriction budgétaire, la force est de constater que la communication est un domaine d'activités où statistiquement les mesures d'économie se font ressentir en premier lieu.<sup>79</sup>

- **La « désécialisation » de la communication interne :**

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

Ce sentiment se marque d'autant plus fort de nos jours, que l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, permet à tout le monde d'accéder aux outils de communication. La production de la communication n'est plus dans les mains des communicateurs professionnelles. Elle est diluée au sein de l'organisation. Devenant acteurs, les collaborateurs s'immiscent dorénavant dans le processus de communication, parfois, de manière contre-productive.<sup>80</sup>

- **L'évaluation et le talon d'Achille de la communication interne :**

Un des défis de la communication interne est de prouver son efficacité, la plupart du temps, ses résultats ne sont pas directement visibles et observables, ce qui rend la tâche difficile pour les communicateurs lorsqu'ils défendent leur bilan et négocient leurs budgets avec le management.<sup>81</sup>

- **Le décalage entre les messages et la réalité du terrain :**

Plus grande la distance entre le top management et la ligne hiérarchique, plus les risque de distorsion, de contradiction et d'inadéquation des messages aux attentes des parties prenante sont nombreux.<sup>82</sup>

- **Une combinaison de causes :**

A côté de ces causes, existent bien d'autres obstacles dont la combinaison peut devenir source de dysfonctionnement. On distingue ainsi sept catégories (voir le schéma ci-dessous)

---

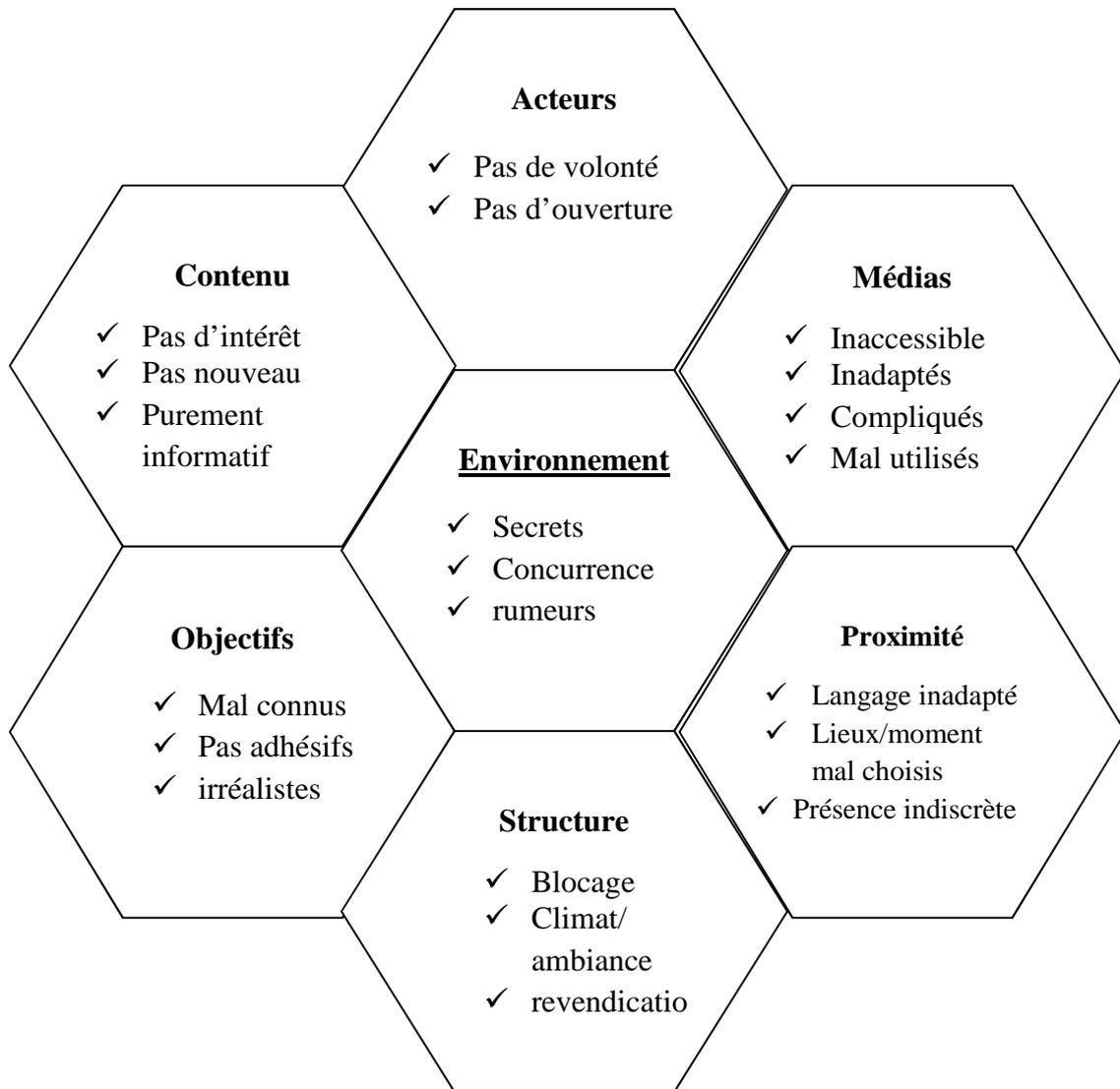
<sup>79</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit. P.27.

<sup>80</sup> Ibid., P. 28.

<sup>81</sup> Ibid., P. 28.

<sup>82</sup> Ibid., P. 28.

Figure n°05 : les facteurs qui pouvant freiner la communication interne :



Source : DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, 2ème édition, Edi.pro, Belgique, 2014. P. 29.

**Conclusion de chapitre**

Finale­ment, chaque courant de recherche que nous avons vu à présent, à son propre vision par apport à la communication interne, l'intérêt de cette dernière varie d'une école à une autre, d'ailleurs nous avons fait la distinction entre chaque école, pour les grands théoriciens classiques, ce qui est communiqué est seulement l'information mais pas dans l'optique qui est participation à la prise de décision, la communication est verticale et la notion de feedback n'existe pas, par contre, pour l'école des ressources humaines, l'intérêt de la communication interne est de créer un sentiment d'appartenance et adhérer aux objectifs de l'organisation.

En effet, pour nous la communication interne n'est pas seulement un moyen d'informer et transmettre un message, en utilisant un outil sophistiqué et rapide, mais plutôt un moyen de faire adhérer, écouter le salarié, produire l'information pour répondre à une attente, participer à la gestion, à la prise de décision qui procure nécessairement aux salariés de la motivation. Ce que nous essayons de confirmer à partir de l'enquête que nous sommes en train de mener à l'intérieur de SPA Elafruits.

## Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation

### Introduction au chapitre

La motivation joue un rôle important dans l'environnement social d'une organisation et dans l'implication des salariés. Souvent la plupart des dirigeants formulent ou posent probablement cette question « comment peut-on motiver mes employés pour qu'ils travaillent plus en prenant en compte les contraintes économiques de l'entreprise ? ». Cependant, il faut savoir de quelle manière on influence les autres, les gens ont tendance à ressembler à ce que les personnes les plus importantes de leurs vies croient qu'ils deviendront, ils s'identifient par rapport aux autres. C'est ce qui conduit à mettre en relief leur intention pour permettre que tout le monde se sente à l'aise afin de fournir un travail enrichi, l'une des choses qu'on rencontre toujours dans la liste des besoins humains est le désir de se sentir utile. « *L'important c'est se sentir valorisé* ». <sup>83</sup> La motivation est l'un des sujets le plus abordé par plusieurs théories, ce que nous allons justement développer dans ce deuxième chapitre.

### Section 01 : motivation : fondements théoriques et écoles de recherches

#### 1. La motivation selon l'école classique, l'école des relations humaines, le béhaviorisme et le Cognitivism :

**1.1. L'école classique :** désigne le courant de pensée économique contemporain de la révolution industrielle et qui s'étend de la fin du 18<sup>e</sup> siècle au début du 19<sup>e</sup> siècle parmi les principaux précurseurs de la théorie des organisations, apparaissent le français FAYOL et l'américain TAYLOR, et l'allemand WEBER. Tous trois sont considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler l'école classique du management, nous intéressant aux travaux de Taylor qui met en place son système d'organisation du travail essentiellement parce que, l'on pense que la motivation principale des travailleurs est « l'appât du gain ». Les tâches dans l'entreprise sont donc réparties entre les « concepteurs », c'est-à-dire les supérieurs qui préparent le travail et les « effecteurs », c'est-à-dire les ouvriers qui réalisent le travail. Ainsi, pour les ouvriers, les tâches sont simplifiées, faciles à exécuter, ils peuvent donc produire beaucoup et gagner beaucoup puisqu'ils sont payés au rendement, donc tout le

---

<sup>83</sup> DESHOMMES Oriol. La motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Editions universitaires européennes, Allemagne, 2011, P. 67.

monde est satisfait, les ouvriers par leur gain, tout comme l'entreprise par sa capacité de production<sup>84</sup>.

**1.2. L'école des relations humaines :** l'École des Relations Humaines est née dans le cadre de la crise économique de 1929, le développement des idées socialistes ont conduit à contester les fondements de l'école classique qui avait déshumanisé les relations de travail, parmi les grands auteurs de cette école nous citons Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, mais dans ce présent travail nous mettons l'accent sur Elton Mayo qui remarque que le rendement des travailleurs était de plus en plus indépendant des conditions matérielles d'organisation des tâches et que les travailleurs étaient de plus en plus sensibles à ce qu'ils appellent des « facteurs humains », c'est-à-dire à l'environnement et au climat psychologique qui règne sur le lieu de travail, on découvre que ce qui a du sens pour le travailleur, ce sont les relations socio-affectives qu'il a avec tous les acteurs de sa situation de travail<sup>85</sup>.

**1.3. Le Béhaviorisme :** Le béhaviorisme est né aux Etats-Unis et a dominé les recherches en psychologie durant la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Parmi ces grands auteurs, John Broadus Watson, Joseph Wolpe, Albert Ellis, et c'est J. B. Watson qui incarne le premier courant, avec un texte fondateur qu'il publie en 1913 et dans lequel il signifie que d'un point de vue béhavioriste, la psychologie est une branche expérimentale purement objective des sciences naturelles. Il ajoute que le but théorique du béhaviorisme est la prédiction et le contrôle du comportement. « Repose sur l'idée que tout comportement est appris et non inné »<sup>86</sup> la motivation provient de la recherche du plaisir et de la fuite de la douleur et comme, d'autre part, le plaisir est issu de l'excitation ou de la libération d'une tension, il faut créer un environnement source d'anxiété et de frustration qui, une fois apaisées, provoqueront le plaisir d'avoir appris. N'oublions pas, de plus, que l'environnement physique et social est un facteur majeur qui détermine fortement la plupart des conduites humaines.

**1.4. Cognitivism :** Le cognitivism est une doctrine (ou courant de pensée) de la psychologie qui met l'accent sur les phénomènes de cognition, il est le paradigme principal des sciences cognitives, entre autres inspirées par la phénoménologie ou motivées par les neurosciences du système nerveux.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> ALEX Muchielli. Les motivations. Presses universitaires de France, 1<sup>er</sup> édition, 1981, p. 40.

<sup>85</sup> Ibid., p. 41.

<sup>86</sup> FENOUILLET Fabien. Op. Cit, P. 12.

<sup>87</sup> Hilary Putnam, publié sur le site: <https://journals.openedition.org/labyrinthe/754> (Consulté le 18/05/2018 à 19H)

La motivation dépend de la perception que chacun a de lui et de son environnement à un moment donné, et comme, d'autre part, la motivation dépend de la responsabilité que chacun s'attribue dans ce qui lui arrive, il faut créer un environnement qui permet à chacun de bien évaluer sa capacité à faire ce qui est attendu de lui.

### Discussion des écoles :

Tout d'abord **L'école classique** des organisations regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la productivité, sans prendre en considération l'aspect humain et les besoins sociaux. Alors que, **l'école des relations humaines** dans laquelle s'inscrit notre étude empirique, critique l'école classique parce qu'elle néglige la nature humaine du travail et les motivations et démotivations des salariés. Les auteurs des relations humaines étudient l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle qui peut se traduire par la communication. Par ailleurs. Pour **le béhaviorisme**, le comportement humain est acquis lors de sa confrontation avec son environnement, la motivation est créée par la personne elle-même par-là de la recherche du plaisir et de la fuite de la douleur et comme, d'autre part, le plaisir est issu de l'excitation ou de la libération d'une tension, ensuite, **le cognitivisme** est né d'une critique du behaviorisme qui ne s'intéressait pas à toute l'activité intellectuelle : les idées, les représentations, les anticipations, les croyances etc. Le béhaviorisme ne s'intéresse qu'à ce qui est observable, or ce qui se passe dans notre tête n'est pas observable, or c'est pourtant extrêmement important d'un point de vue psychologique. Le cognitivisme a comblé une lacune théorique du béhaviorisme. Ce courant se spécialise dans l'étude de la cognition, explicative du fonctionnement psychologique de l'individu et modèle de compréhension des troubles émotionnel, pour ce courant la motivation dépend de la responsabilité attribuée à une personne.

## **2. Les théories de motivation :**

### **2.1. Les théories des besoins de l'être humain**

Les théories dites « du besoin » ont toutes une base commune : l'idée qu'il existe une force interne, une tension intérieure, qui pousse chacun d'entre nous à chercher des besoins qu'il

ressent. Ils insistent sur l'importance qu'il y a à analyser et à comprendre les facteurs psychologiques propre aux individus qui les pousse à adopter tel comportement<sup>88</sup>.

### 2.1.1. La théorie d'Abraham Maslow

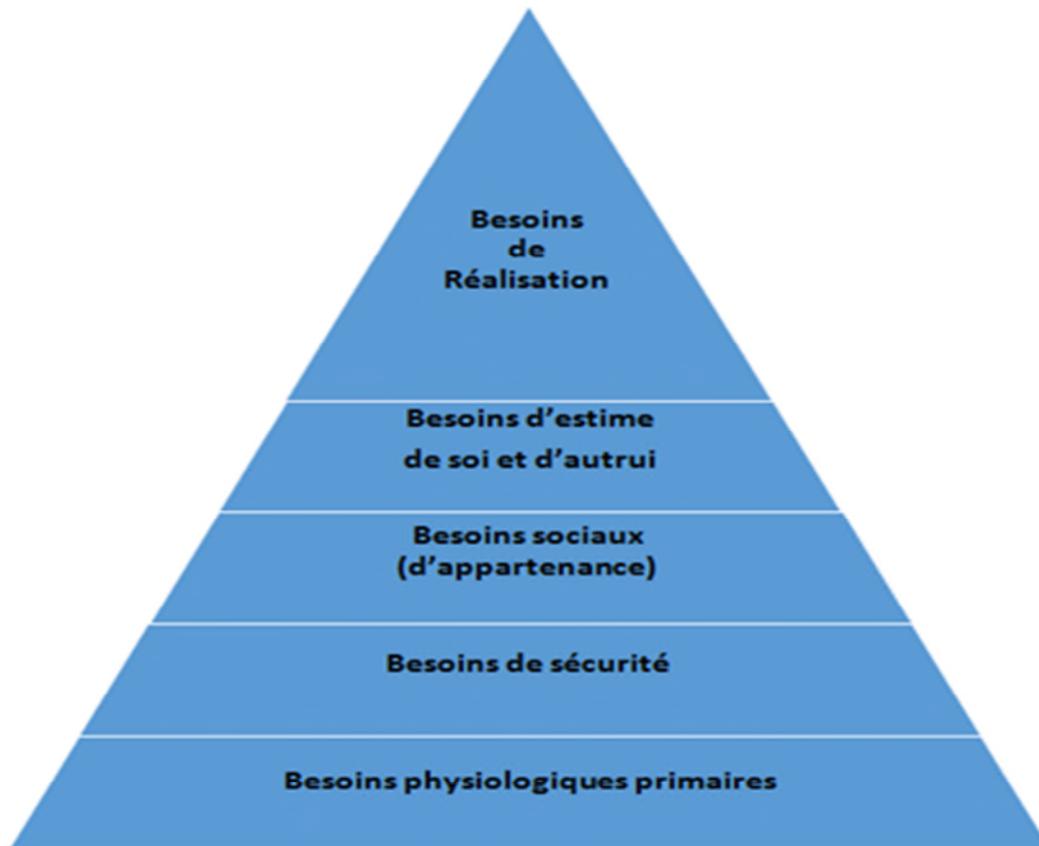
La prémisse de Maslow est que les être humain sont des organismes qui ont des besoins pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de besoins dans leur vie, il percevait chez les individus cinq besoins fondamentaux, une fois les besoin de premier niveau assouvis, ils ne constituent plus un facteur de motivation et la personne passe aux besoins de deuxième niveau, et ainsi de suite.<sup>89</sup>

- Le premier niveau, celui des besoins physiologiques, comprend : la nourriture, l'air, l'eau, le sommeil, un toit pour s'abriter, les individus seront motivés à les satisfaire en premier par tout comportement susceptible d'aboutir à cette fin. Une fois satisfait, ces besoins cessent d'être un facteur essentiel de motivation.
- Les besoins de sécurité comprennent le besoin de se vêtir, d'avoir un toit et de vivre dans un environnement dont l'évolution est prévisible : sécurité de l'emploi, retraite, assurance...etc.
- Les besoins de sociabilité (appartenance), ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...etc.
- Le quatrième niveau des besoins de Maslow, les besoins d'estime, comprend le respect de soi-même, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance par les autres. Le désir de statut et de prestige est un aspect important du besoin d'estime.
- Maslow appelle besoin d'accomplissement personnel le cinquième et ultime niveau des besoins. C'est le concept qui veut qu'une personne réalise son potentiel et devienne tout ce qu'elle est capable de devenir.<sup>90</sup>

<sup>88</sup> DESHOMMES Oriol. Op. Cit, P.18.

<sup>89</sup> ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et al. Comportement humain et management, Pearson, 4eme édition, Montreuil, P.155.

<sup>90</sup> DESHOMMES Oriol. Op. Cit, P.18-19.

**Figure n°06** : la pyramide des besoins d'Abraham Maslow

**Source** : Michel AMIEL et AL, management de l'administration, 2<sup>ème</sup> édition, de Boeck, paris, 1998. P. 63.

Cette théorie permet de mettre en évidence la hiérarchie des besoins, elle implique donc de disposer d'un outil de veille sociale, qui permet de mesurer régulièrement ou en sont les salariés.

Le modèle de Maslow repose donc sur trois hypothèses :

**1-** Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux.<sup>91</sup>

**2-** tous les individus commencent par rechercher à satisfaire le besoin le plus élémentaire et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.

<sup>91</sup> CLAUDE Lévy-leboyer, la motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition paris, 2003, p. 39.

3- les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. de tout manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait<sup>92</sup>.

### 2.1.2. La théorie « ERG » d'Alderfer

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins :<sup>93</sup>

- **Les besoins d'Existence.** Ce sont les besoins primaires, physiques.
- **Les besoins de sociabilité (*Relatedness*).** Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
- **Les besoins de développement (*Growth*).** Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences. Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.<sup>94</sup>

### 2.1.3. La théorie des besoins manifeste de Murray :

Une autre théorie fonde la motivation due l'existence de besoin, elle est due à Murray et elle a été considérablement développée par Atkinson et par McClelland. Comme dans le schéma de Maslow, les besoins sont, pour ces auteurs, les moteurs de la motivation : mais la ressemblance s'arrête là, d'une part, parce qu'il s'agit de modèles qui se concentrent sur un petit nombre de besoins très spécifiques et d'autre part, parce qu'ils adoptent une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivant, et que c'est la force relative de ces divers besoins qui caractérise chacun d'entre nous.

<sup>92</sup> CLAUDE Lévy-leboyer, Op. Cit. p. 39.

<sup>93</sup> FENOUILLET Fabien, Les théories de la motivation, DUNOD, 2eme édition, Paris, 2006, P. 97.

<sup>94</sup> Ibid., P. 97.

Bien que Murray ait distingué 20 besoins différents, quatre d'entre eux ont été considérés, par lui-même, puis par Atkinson et par Maclellan, comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels, les besoins de **réussir**, d'**affiliation**, d'**autonomie** et de **pouvoir**.

La besoin de **réussir** représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres. Il implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter les risques de difficulté moyenne ; ce dernière point est particulièrement original parce qu'il est fondé sur l'idée que le besoin de réussir se combine presque toujours avec une forte crainte de l'échec.

Le besoin d'**affiliation** implique un forte désir d'être accepté par les membres d'un groupe, parce que cela rassure et soutient, ainsi qu'une tendance au conformisme vis-à-vis de la culture de ce groupe et un intérêt réel pour les opinions et les sentiments des autres les personnes qui sont animées par ce besoin seraient, plus que les autres, sensibilisées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu'ils leur apportant le cadre et le soutien social qu'ils recherchent.

Le besoin d'**autonomie** implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes. Les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adaptent mal aux conditions particulières à la grande organisation traditionnelle.

Le besoin de **pouvoir** concernant le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. McClelland différencie, sur ce point, deux orientations, l'une vers les individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation<sup>95</sup>.

#### 2.1.4. La théorie bi-factorielle de Herzberg :

Au-delà de la hiérarchisation des besoins, Herzberg a montré, grâce à une étude statistique, qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail :

- **Les facteurs de motivation**, qui procure une satisfaction.
- **Les facteurs d'hygiène**, dont l'absence procure de l'insatisfaction, mais lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière.

<sup>95</sup> CLAUDE Lévy-leboyer, Op. Cit. p. 43, 44.

Ce n'est pas parce qu'on a un salaire correct que le travail procure de la satisfaction. En revanche, un salaire insuffisant est une source d'insatisfaction, et doit être rangé parmi les facteurs d'hygiène, ce qui contribue à la motivation, ce sont les facteurs moteurs, autrement dit ceux qui sont liés au travail lui-même et non pas aux conditions qui l'en-tournent<sup>96</sup>.

Pour l'auteur, l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais un point neutre appelé absence de satisfaction. Ainsi, si l'on décide que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.

Ce modèle des facteurs de motivation et d'hygiène séduit les managers, en raison des avis directs qu'il contient sur les modalités de motivation des individus. Les dirigeants doivent structurer des emplois qui donnent la priorité aux facteurs de motivation, qui génèrent une satisfaction et une productivité au travail élevées.

Ce modèle de Herzberg a connu un long et fort succès auprès des chefs d'entreprise, probablement à cause de la simplicité de sa formulation, de son caractère original et du fait que ses conclusions recourent certaines de nos intuitions. Personne, en effet, ne peut nier le plaisir tiré du fait de réussir une tâche difficile, de se confronter avec succès à un défi, ou encore, d'avoir un travail intéressant. Mais le modèle bi-factoriel lui-même a été l'objet de vives critiques, aussi bien sur le plan de la méthode utilisée pour le fonder que sur l'absence de preuves expérimentales<sup>97</sup>.

### 2.1.5. La théorie V.I.E de McClelland

David McClelland a vulgarisé la recherche sur la motivation, il a identifié les trois besoins ou facteurs d'impulsion fondamentaux qui sont :

- **Le besoin d'accomplissement**

Les individus qui consacrent du temps à réfléchir sur la façon dont ils peuvent améliorer leur travail qui se demandent comment ils pourraient accomplir quelque chose d'intéressant et qui tirent une grande satisfaction des efforts qu'ils déploient pour le bon travail, sont considérés comme ayant un besoin élevé d'accomplissement. Ces individus ne pensent pas seulement aux objectifs qu'ils pourraient rencontrer à la façon de les surmonter et à la façon dont ils ressentiront une réussite ou un échec.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et al, Op. Cit. p. 157.

<sup>97</sup> CLAUDE Lévy-leboyer. Op. Cit. P. 46.

<sup>98</sup> DESHOMMES Oriol. Op. Cit. P. 20.

- **Le besoin de pouvoir**

Les individus passent l'essentiel de leur temps à réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autres, à la manière dont ils peuvent user de cette influence pour modifier le comportement des autres pour obtenir de l'autorité un statut afin d'avoir une place importante dans les décisions ont un fort besoin de pouvoir. Ce besoin est satisfait par la manipulation et le contrôle des autres. Les individus qui éprouvent de ce besoin cherchent généralement à occuper des postes de direction dans les organisations.<sup>99</sup>

- **Le besoin de relations personnelles**

Beaucoup de personnes passent une bonne partie de leur temps à réfléchir sur la façon de développer des relations chaleureuses, amicales et personnelles avec les autres membres de l'organisation. Elles éprouvent un fort besoin de relations personnelles et se montrent plus sensibles aux sentiments des autres, cherchent à établir des relations amicales dans le groupe.<sup>100</sup>

### **2.1.6. La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité d'Adams**

Dès le début des années 1960, Adams développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (AP ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (CP ou contributions personnelles) :

» Les avantages regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...etc.

Les contributions comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio  $\text{ratio} = \text{AP}/\text{CP}$  qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (Aa ou avantages des autres) par rapport aux contributions (Ca ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> DESHOMMES Oriol. Op. Cit. P. 20.

<sup>100</sup> Ibid., P. 21.

<sup>101</sup> FENOUILLET Fabien, Op. Cit. P. 162.

- Si  $AP/C_p > Aa/C_a$  : situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu.
- Si  $AP/C_p = Aa/C_a$  : situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.
- Si  $AP/C_p < Aa/C_a$  : situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe).<sup>102</sup>

### 2.1.7. La théorie de Skinner :

**Skinner** n'est pas un théoricien au sens typique du terme. Selon lui, « la théorie n'est utile que si elle représente formellement des données recueillies et analysées scientifiquement. Il emploie donc une méthode expérimentale très stricte et insiste sur la nécessité d'utiliser des définitions opérationnelles pour déterminer précisément la relation de cause à effet entre les facteurs environnementaux et les comportements observable qu'ils occasionnent ». <sup>103</sup> La plupart de ses recherches ont été effectuées au laboratoire avec des animaux. Il a ensuite appliqué ses principes à l'étude systémique de comportement humain.

Selon lui, seule l'observation des événements et des comportements qui en résultent peut expliquer comment un individu fonctionne. Dans son approche, il n'y a pas de place pour des concepts aussi vague et abstraits que « l'instinct » « le choix individuel » « l'autonomie ». Le comportement de l'homme est déterminé par des événements passés et présent qui s'est produits dans l'environnement est de première importance, car c'est lui qui contrôle le processus d'adaptation et développement.<sup>104</sup>

<sup>102</sup> FENOUILLET Fabien, Op. Cit. P. 163.

<sup>103</sup> DESHOMMES Oriol. Op. Cit. P. 21.

<sup>104</sup> Ibid., P. 21.

## 2.2 Les théories des attentes

Les théories de la motivation fondée sur les attentes cherchent à identifier des relations entre les variables dynamiques qui affectent les comportements individuels.

### 2.2.1. La théorie des attentes de vroom

C'est Victor vroom qui été le premier à exposer de manière en claire le modèle cognitif de la motivation au travail, et à l'appliquer à l'analyse du choix professionnel et de l'effort apporté à la réalisation d'une tâche<sup>105</sup>.

Selon cette théorie, trois variables sont importantes dans le fonctionnement de la motivation :

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

Ainsi cette valence elle peut être positive, par exemple quand un cadre peut attacher beaucoup de prix à une promotion, qu'il souhaite fortement dans ce cas en peut dire que la promotion a, pour lui, une valence positive, comme elle peut être négative, par exemple, le stress induit par le travail, la fatigue qui le suit, et ces différents 'résultat' sont également susceptible d'être vécus plus au moins négativement selon les individus et selon les situations.<sup>106</sup>

- **l'instrumentalité** : c'est la représentation des relations entre la performance et les résultats de seconde niveaux que sont par exemple, le salaire, les primes, les promotions...etc. en d'autres termes, si quelqu'un est persuadé qu'un degré élevé de performance ou encore une performances de très bonne qualité va lui valoir des résultats de seconde niveau qu'il valorise ou va lui éviter ceux qui ont une valence négative, il redoublera d'efforts pour atteindre le degré de performance nécessaire.<sup>107</sup>

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

- -1 il signifie une relation négative entre la performance et les résultats de second niveau.
- +1 il signifie une relation très forte entre la performance et les résultats de second niveau.

<sup>105</sup> CLAUDE Lévy-leboyer, Op. Cit. p.68.

<sup>106</sup> Ibid., p. 70.

<sup>107</sup> Idem., p. 71.

- 0 aucune relation entre la performance et les résultats.
- **L'expectation** : il s'agit de l'opinion que chacune a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires. Il est intuitivement évident qu'aucune d'entre nous ne sera motivée à se donner du mal pour réaliser une tâche précise s'il n'est pas convaincu de posséder à un degré minimum les aptitudes et les compétences requises pour le mener à bien, cette représentation de soi-même et des qualités nécessaires pour tout travail est mise en jeu dans l'expectation qui est la conviction de pouvoir atteindre une performance donnée<sup>108</sup>.

### 2.2.2. Le modèle des attentes de Porter et de Lawler

Ce modèle assimile les relations entre la perception, les efforts, les gratifications et la satisfaction (motivation).

Dans ce modèle, nous voyons que les efforts individuels de l'employé dépendent de la valeur de gratification attendue et de la perception de l'effort qu'impliquent les réalisations et l'obtention de la gratification. Les réalisations sont aussi le résultat de l'effort des capacités et traits de caractère personnels et d'une perception précise du rôle. Le niveau des réalisations produit soit des gratifications intrinsèques, comme l'estime de soi et un sentiment d'accomplissement, soit des gratifications extrinsèques, comme une augmentation de salaire, une promotion ou des éloges du dirigeant. Tout employé a une idée personnelle sur l'équité des gratifications totales (intrinsèques et extrinsèques) reçues et les comparera psychologiquement aux gratifications réellement reçues, cette comparaison débouchera sur la satisfaction ou la motivation de l'employé et aura des effets positifs et négatifs sur les valeurs personnelles de certains types de gratifications à l'avenir.

### 2.2.3. La théorie de J.NUTTIN

Nuttin propose une approche interactionniste de la motivation humaine en se basant sur les comportements. Son modèle est bâti sur les interactions dynamiques préférentielles entre l'individu et son environnement. Il met en évidence le besoin que l'individu a d'entrer en relation avec son environnement.

La motivation n'est pas l'élément déclencheur du besoin mais constitue une direction active du comportement vers un but, trois termes ont retenu notre attention :

---

<sup>108</sup> CLAUDE Lévy-leboyer, Op. Cit. p. 72.

- **Motivations intrinsèques**, les motivations qui sont liées à l'activité elle-même, au plaisir ou à la satisfaction que l'on ressent grâce à sa pratique.
- **Les motivations extrinsèques** correspondent à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences.
- **Plaisir de causalité** : Trois degrés d'activité peuvent être mis en évidence dans le développement humain : la réception des stimuli auxquels le sujet est soumis, la recherche active des stimuli sélectionnés et enfin la production du changement autour de soi. C'est le plaisir de causalité, celui d'être à la source du changement, un effet sympathique du plaisir de causalité est que l'homme essaie d'intervenir sur son propre développement.

Si l'on suit cette approche, une façon d'améliorer la motivation au travail consiste à permettre un rapprochement entre le travail et le projet personnel. Toutefois, en plus des facteurs socio-économiques, de nombreux obstacles s'y opposent tels que la nature du travail ou celle de la personnalité (peur de risque, des responsabilités et recherche de la sécurité).<sup>109</sup>

### **Discussion des théories de motivation**

Nous cherchons d'abord, selon MASLOW, à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur de la pyramide, on recherche par exemples à satisfaire les besoins physiologiques avant les besoins de sécurité. Mais ce mode de hiérarchisation des besoins n'est pas accessible à tout être humain tant dans sa vie personnelle que professionnelle, à un moment donné, ces besoins peuvent être simultanés voire contradictoire. Est sur cette distinction que s'appuie le modèle des besoins de Mc CLELLAND qui a catégorisé les besoins d'avantage en lien avec le milieu professionnel que le modèle de Maslow. Cette théorie considère que l'essentiel de la motivation est enraciné dans la culture d'appartenances d'un individu, et que les besoins sont spécifiques à chaque individu et à chaque action. En réponse aussi à cette théorie représentée par Maslow. Alderfer propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail, toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure. Herzberg essaie d'appliquer la théorie de Maslow à l'entreprise. Il distingue deux types de facteurs qui influencent l'homme au travail. Tout d'abord, « les facteurs de conditionnement » qui ne motivent pas le travailleur mais sont des facteurs

---

<sup>109</sup> DESHOMMES Oriol. Op. Cit. P. 33.

d'insatisfaction s'ils sont absents. Ils correspondent aux trois premiers niveaux de l'échelle de Maslow. Ensuite, « les facteurs de motivation » qui peuvent motiver à condition que les besoins élémentaires, les facteurs de conditionnement soient satisfaits. Alors que la théorie des besoins manifeste de Murray distingue 20 besoins, mais quatre d'entre eux ont été considérés comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels, il met l'accent sur les besoins de réussir, d'affiliation, d'autonomie et de pouvoir.

Il est utile de mentionné que notre étude s'inscrit dans la théorie de l'équité d'Adams, selon lui l'équité sociale détermine la motivation, l'individu évalue ses compétences par un mécanisme de comparaison sociale. L'iniquité provoque des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu. Cette théorie va dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Théorie de l'expectation de vroom : Cette théorie renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit. Par contre, la pour la théorie porter et de Lawler conçoit l'effort individuels d'un employé dépendent de la valeur de gratification et des récompenses réellement reçus. Or que la théorie de J. NUTTIN : l'auteur pense que la motivation n'est pas l'élément déclencheur du besoin mais pousse les gens à se comporter de tel ou tel manière pour réaliser un objectif.

## Section 02 : Approche conceptuel

### 1. Définition de la motivation :

Selon **ROBBINS. S** et **JUDGE. T** la motivation *se définit comme étant le processus par lequel un individu confère à son action une intensité, une direction et une persistance, en vue d'atteindre un objectif donné.*

Ces trois ingrédients (intensité, direction, persistance) forment la pierre angulaire de la définition de la motivation, l'intensité de l'action (ou la force) renvoi à la vigueur avec laquelle la personne se met à la tâche. Cependant, une très forte intensité a peu de chance de conduire à un résultat optimal en termes de performance, à moins que l'effort ne soit canalisé dans une direction précise. Il faut donc prendre en compte la qualité de l'effort tout autant que son intensité. Enfin la motivation se caractérise aussi par la notion de persistance de l'action, qui évalue la durée de l'effort, les individus motivés sont capable de consacré tout le temps nécessaire à l'accomplissement de leurs tâche.<sup>110</sup>

Le dictionnaire de la langue française (**le Robert**) donne plusieurs définitions de la motivation, nous avons optés pour trois définitions que nous jugeons précise:

- Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision.
- Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement du consommateur.
- Action des forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement humain.

Par ailleurs, pour **VALLE-RAND ET THIL** « *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les force interne et/ou externe produisent le déclanchement, la direction, l'intensité et la persistance au comportement* »<sup>111</sup>.

En outre, **AGUILAR Michael** donne une définition étymologique, Le mot « motivation » nous vient du latin *motivus* : motif et : mouvoir. *La motivation désigne donc les motifs qui*

---

<sup>110</sup> ROBBINS. Stephen, JUDGE. Timothy. Comportement organisationnels, PEARSON, 16eme édition, Montreuil, 2014. P. 223.

<sup>111</sup> ROJOT Jacques et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, de Boeck éducation, 1<sup>er</sup> édition, 2009, P. 166.

*nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule chez ses collaborateurs les raisons qui les poussent à agir.*<sup>112</sup>

D'autre part **PUJOL Marie-Dominique** définit la motivation de la façon suivante : « *action d'exposer les motifs d'une décision ou d'une opinion* »<sup>113</sup>

**Ce qu'elle est :** une explication honnête, un moyen d'aide au management utilisable suivant des objectifs précis ;

Une transmission d'information suivie pour convaincre et faire accepter les décisions prises, un levier psychologique.<sup>114</sup>

**Ce qu'elle n'est pas :** une recette infallible de management tenant lieu de stratégie ;

-Un subterfuge (moyen détourné) pour masquer les problèmes de l'entreprise ;

-Une manipulation suivant l'humeur.<sup>115</sup>

### **Discussion des définitions :**

Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe ou dans une société. D'après ces définitions, nous constatons que plusieurs auteurs sont penchés vers la même définition, une idée commune que l'individu procure trois variables pour conduire son action, qui sont l'intensité de l'action, la persistance et la direction de l'action, ces éléments fournis par un employé permettent d'atteindre les objectifs assignés par les dirigeants. C'est ce qui détermine le comportement d'un individu.

---

<sup>112</sup> AGUILAR Michael, l'art de motiver, Edition DUNOD, Paris, 2009, p9.

<sup>113</sup> PUJOL Marie-Dominique. Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur, édition d'organisation, 2eme édition, 2000, 2003, Paris Cedex, P. 177.

<sup>114</sup> Idem., P. 177.

<sup>115</sup> Idem., P. 177.

## 2. Les sources de motivation :

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation :

### 2.1. La motivation intrinsèque:

En parlera de motivation intrinsèque quand une activité est réalisée pour le plaisir qu'elle procure, la motivation intrinsèque nécessite une complète autodétermination. L'individu choisit librement ses activités, la pratique de l'activité procure à l'individu plaisir et excitation. Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont de bons exemples d'activités motivés intrinsèquement.<sup>116</sup>

#### Cette source de motivation comporte trois formes :

- une motivation intrinsèque aux stimulations dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien, chanteur).
- une motivation intrinsèque à la connaissance dans laquelle le salarié éprouve du plaisir à apprendre de nouvelles choses (chercheur) et est ainsi motivé.
- Enfin une motivation intrinsèque à l'accomplissement dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis.<sup>117</sup>

### 2.2. La motivation extrinsèque:

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain. En parlera de motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales (obtention de récompenses ou évitement d'une punition).<sup>118</sup>

Exemple : si un étudiant va en cours parce que l'enseignant fait l'appel et pénalise les absents, on parlera de motivation extrinsèque. Si l'enrichissement intellectuel et le développement personnel le motivent à assister aux enseignements, on sera dans une situation de motivation intrinsèque.

---

<sup>116</sup> FENOUILLET Fabien. La motivation, DUNOD, Paris, 2003. P. 80.

<sup>117</sup> ADAM Andréa et LOUCHE Claude Publié sur le site : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html>. (Consulté le 23/04/2018 à 11H).

<sup>118</sup> FENOUILLET Fabien. Op. Cit. P. 81.

### 3. Le rôle de la motivation dans l'entreprise

Toute organisation ayant une vision et des objectifs à atteindre se dote des compétences capables de faire aboutir ses objectifs. Ainsi, la motivation serait l'énergie indispensable qui guiderait les comportements des uns et des autres pour une meilleure convergence des actions pour l'atteinte des objectifs.

La politique de motivation dans une entreprise à le rôle principal l'engagement des compétences RH, la détermination et l'amour du travail bien fait de façon pérenne (dure). Pour ce faire, l'entreprise asseoir une politique de motivation qui prône la transparence, l'équité et la justice. Ces valeurs sont essentielles pour un climat social favorable au développement, à la fidélisation et à un meilleur rendement des compétences. La politique tient compte de l'implication du personnel dans la prise de certaines décisions de la vie de l'entreprise. Aussi, pour renforcer les bases de la politique de motivation pour une bonne fidélisation du personnel, il est nécessaire de prendre en compte les pratiques motivantes de la concurrence.

Précisons qu'à la lumière des différentes théories de motivation, il n'existe pas de recette universelle de motivation. Chaque individu à sa spécificité et ses besoins changeants compte tenu du caractère ambivalent de l'être humain. Il faut situer l'insatisfaction de l'individu, c'est-à-dire son besoin.<sup>119</sup>

Beaucoup de personnes croient que la clé des meilleurs résultats et d'une meilleure productivité dans une entreprise quelconque réside dans la motivation plutôt que dans la capacité. La gestion se heurte au défi de mettre en œuvre les facteurs de motivation qui pousse les employés à améliorer les résultats de leur travail. Il est bon qu'il existe une cohésion de groupe pour permettre une harmonisation entre les employés et les dirigeants afin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de la firme sur ce point.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> ROUSSEL Patrice. La motivation au travail-concepts et théories. 1ere édition. Edition EMS, collection référence, Paris, 2001. P. 45.

<sup>120</sup> DESHOMMES Oriol, Op. Cit. P. 67.

#### **4. Les caractéristiques de la motivation :**

La motivation au travail est basée sur quatre caractéristiques principales:

##### **4.1. Le déclenchement du comportement :**

Sa repose sur le passage de l'absence d'activité à l'exécution de taches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (la recherche de plaisir) ou d'une force externe (l'obtention d'une récompense).<sup>121</sup>

##### **4.2. Direction du comportement :**

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est à dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre.<sup>122</sup>

##### **4.3. L'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts (physique, intellectuel et mentaux).<sup>123</sup>

##### **4.4. La persistance du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution de taches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de motivation.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> ROJOT Jacques et al, Op. Cit, P. 166.

<sup>122</sup> Ibid., P. 166.

<sup>123</sup> Ibid., P. 167.

<sup>124</sup> Ibid., P. 167.

## 5. Typologie de la motivation au travail :

La classification de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Il s'agit de :

**5.1. La motivation instrumentale :** c'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classé dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action.<sup>125</sup>

**5.2. La motivation obsessionnelle :** c'est la motivation endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « déplace les montagnes ». Le but est l'essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens.

**5.3. La motivation de survie :** c'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la Fonction Publique, est peut-être un exemple. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi.

**5.4. Enfin, La motivation finale :** elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat ;

Il est important de souligner que cette classification ne prétend pas que ces types de motivation existent à l'état pur chez un individu ; en d'autres termes, chaque personne n'est pas caractéristique d'une catégorie de motivation. Bien au contraire, toutes les espèces de motivation existent chez l'individu, créant ainsi des conflits au sein même de ce dernier et aussi dans les entreprises.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> MUCHA Laura, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. Publié sur le site <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732> (Consulté le 15/05/2018 a09H)

<sup>126</sup> Ibid., (Consulté le 16/05/2018 a18H)

## 6. Les principes de motivation :

**Motiver, pourquoi ?** La motivation doit être étudiée du point de vue du salarié et de l'organisation. Chacun en retirera des avantages. Cette question tant de d'identifier l'origine et les raisons de la motivation :

« On motive pour expliquer une stratégie complexe, une nouvelle organisation, pour mobiliser sans pouvoir donner des espérances de carrière ou des augmentations de salaire »<sup>127</sup>, etc.

Mais pour ce faire, il est nécessaire de :

- Définir les objectifs attendus (dispositif d'appréciation) ;
- Réfléchir. Ai-je bien mesuré toutes les conséquences de ce que je veux ou dois faire ? Sur l'ensemble du personnel (difficultés attendus, leviers de persuasion) ?
- Formaliser et globaliser. Ce travail est essentiel. Il permet notamment de personnaliser et d'intégrer les données extérieures à la vie de l'ensemble de l'entreprise.<sup>128</sup>

**Qui motiver ?** Cette question permet d'identifier la cible ou les personnes qui subissent la motivation :

Ses collaborateurs : par exemple, en comité de direction, réfléchir avec eux pour décider comment motiver par rapport à la stratégie donnée, ne pas hésiter à leur faire un travail préalable de réflexion pour, ensuite :

- Obtenir un consensus sur les actions proposées à l'ensemble du personnel.
- Déléguer, valoriser : on motive ses collaborateurs en leur déléguant une partie des décisions prises.
- Accompagner et soutenir les actions des collaborateurs qui ont la charge de motiver l'ensemble des unités. Il faut que les objectifs soient expliqués et compris du haut en bas de la hiérarchie.<sup>129</sup>

<sup>127</sup> PUJOL Marie-Dominique. Op. Cit. P. 177.

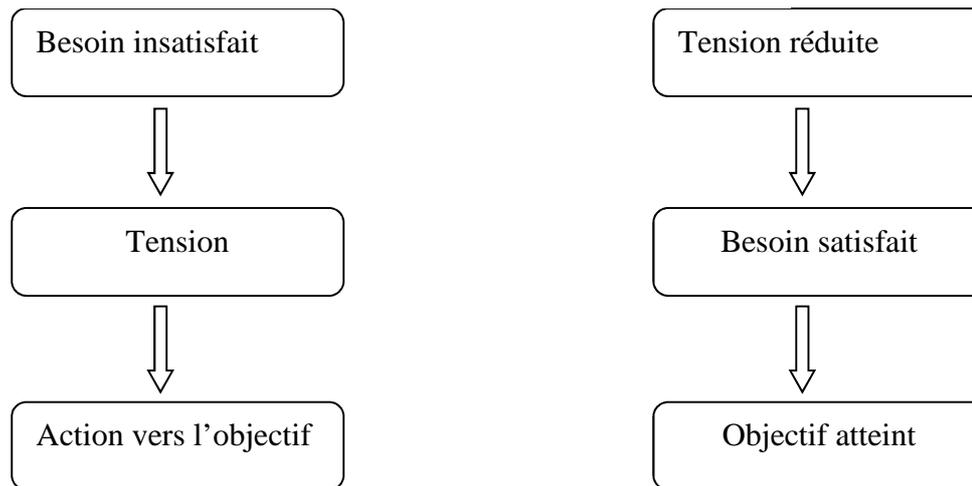
<sup>128</sup> Ibid., P. 178.

<sup>129</sup> Ibid., P. 178.

## 7. Le processus de motivation :

Le processus de motivation est défini comme un besoin qui se fait sentir et crée une tension, une action se crée donc pour diminuer la tension. Quand l'action atteint son but, le besoin est satisfait et la tension réduite.

figure n°07 : processus de motivation



**Source :** Processus de motivation : BERGERON, J-L, COTE, N JACQUES, J, BELANGER – les aspects humains de l'organisation. Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979, p 104.

## 8. Les huit commandements pour déclencher la motivation :

**Michaël AGUILAR** est un écrivain et conférencier français, spécialiste des techniques de vente, de persuasion et de motivation, voici les 8 commandements qu'il a suggérés pour déclencher la motivation.

### 8.1. Répondez aux besoins Sacré :

Bon nombre d'entreprises tentent de motiver leurs collaborateurs, on ne le répétera jamais assez : pour motiver quelqu'un, le premier levier et le plus puissant, c'est de lui permettre de satisfaire ses besoins, non les vôtre. Par-dessus tout, c'est de lui donner la possibilité de satisfaire les besoins qu'il ressent le plus intensément au moment précis où vous voulez le motiver. Voici quelques besoins Sacré, une liste non exhaustive d'idées et d'actions motivantes, c'est-à-dire susceptibles de satisfaire le besoin considéré :<sup>130</sup>

<sup>130</sup> AGUILAR Michaël. L'art de motiver. DUNOD, Paris, 2009, P. 99.

- Veiller à la satisfaction des besoins de sécurité ;
- Satisfaire le besoin d'appartenance et de reconnaissance ;
- Assurer le confort et le besoin d'épanouissement.

### 8.2.Pas de motivation sans valeurs partagée :

Pas question ici de dissenter sur le rôle de la morale et la nécessité pour l'entreprise de défendre un système de valeurs.

L'homme a besoin, pour se motiver, de s'engager pour une cause qui entre en résonance avec son idéal et fasse écho à ses propres valeurs. Il est donc tentant pour l'entreprise de s'approprier des valeurs universelles et de les graver pour l'éternité sur papier luxueux dans des chartes éthiques que l'on distribue aux nouveaux collaborateurs. Des milliers de chartes éthiques sont consultables sur le Net. Si vous tapez « charte éthique » sur Google, vous découvrirez toute une liste de professions de foi que nul ne contestera.<sup>131</sup>

### 8.3.Pratiquez l'effet ROSENTHAL

En 1968, **Robert Rosenthal** et son équipe conduisirent une expérience de psychologie visant à démontrer que la performance d'un individu est directement influencée par l'attente que l'on nourrit à son égard. Autrement dit, plus on s'attend à ce que quelqu'un soit efficace et plus il le devient.

Rosenthal sélectionna plusieurs élèves dans une classe, qui étaient considérés comme de niveau moyen et donc il allait suivre le parcours scolaire. En début d'année, il déclara aux différents professeurs qui ne connaissaient pas ces élèves que ces derniers avaient obtenu des résultats exceptionnels à des tests psychotechniques et qu'ils possédaient indubitablement d'énormes capacités de développement, les promettant à une réussite certaine.

**Robert Rosenthal** créait chez ces professeurs une attente quant aux résultats de ces élèves. Le pari de Robert était le suivant : en révélant aux professeurs qu'un élève était plus doué que la moyenne, ceux-ci développeraient un état d'esprit, une attitude vis-à-vis de ces élèves qui tendrait à favoriser leur réussite. Quelques mois plus tard, Rosenthal constata que :<sup>132</sup>

- Tous les élèves présentés comme surdoués avaient effectivement progressé dans des proportions supérieures à la moyenne ;

<sup>131</sup>AGUILAR Michaël. Op. Cit. P. 100.

<sup>132</sup> Ibid., P. 100.

- Des relations affectives s'étaient installées entre les professeurs et ces élèves. Ceux-ci se voyaient notamment confier des missions valorisantes.

Les conclusions auxquelles parvient Robert Rosenthal peuvent se résumer ainsi ; lorsqu'on pense qu'une personne possède une qualité (ou un défaut), nous adoptons vis-à-vis d'elle une attitude qui l'incite se comporter de manière à confirmer notre croyance.<sup>133</sup>

#### **8.4. Donnez du feed-back constructif**

L'impérieuse nécessité de délivrer un feed-back régulier à vos équipes apparaîtra encore mieux au moyen d'une analogie. Lorsque vous effectuez un long trajet en voiture, vous accordez votre attention aux panneaux indicateurs qui se succèdent. Ils vous confirment que vous êtes sur la bonne voie. Lorsque vous n'en voyez plus aucun depuis un moment, vous ressentez une certaine inquiétude, jusqu'à ce qu'un nouveau panneau vienne vous rassurer. Si vous êtes trompé de route, vous préférerez le savoir plutôt que d'avancer au hasard. De même, vos collaborateurs préféreront recevoir un feed-back négatif plutôt que de ne rien savoir de votre avis le concernant, à condition, bien sûr, que votre appréciation soit constructive.

Poursuivant l'analogie : un panneau de signalisation vous fait comprendre que vous êtes égaré. Vous serez probablement contrarié, mais vous allez pouvoir corriger votre itinéraire... à condition d'avoir une carte routière pour retrouver votre route. Si vous n'avez rien, ni plan, ni GPS pour vous orienter, vous éprouverez sûrement un instant de panique, voire de l'angoisse. C'est souvent ce qui se produit lorsque les performances de leurs subordonnés... puis s'en vont, les laissant abattus et démotivés. Comme un médecin qui annoncerait à son patient un taux de cholestérol ou de glycémie anormalement élevé et lui demanderait le paiement de ses honoraires pour tout commentaire. Un feed-back négatif n'est constructif que s'il propose une piste d'amélioration ou un plan d'action.<sup>134</sup>

#### **8.5. Pratiquez une écoute motivante**

Il existe un lien étroit entre les qualités d'écoute des managers et la motivation des managés. Ou, pour être plus précis, entre l'absence d'écoute et la démotivation. Le sentiment d'écoute est directement lié au besoin de reconnaissance. Et c'est ce dernier besoin qui est toujours cité

---

<sup>133</sup> AGUILAR Michaël. Op. Cit. P. 99.

<sup>134</sup> Ibid., P. 108.

en première position pour expliquer la démotivation<sup>135</sup>. Voici les six façons d'écoute motivante :

- **L'écoute évaluative** : ici on porte un jugement sur ce qui vient d'être dit. Pratiquer une écoute évaluative revient à évaluer de manière quasi binaire-(en bien ou mal, vrai ou faux, juste ou injuste)- le message que l'on reçoit.
- **L'écoute interprétative** : on cherche à partir de nos expériences, les raisons qui peuvent expliquer le message que l'on reçoit.
- **L'écoute de soutien** : dans ce cas on apporte soutien et réconfort. L'écoute est orientée de façon à offrir une épaule secourable. C'est l'instinct paternel/maternel qui s'exprime.
- **L'écoute de solution** : ici on apporte des suggestions à l'émetteur sur ce qu'il devrait faire.
- **L'écoute d'enquête** : le récepteur du message va poser de nouvelles questions pour en savoir davantage.
- **L'écoute de compréhension** : il s'agit de reformuler, avec nos propres mots, la pensée de l'émetteur. Cela permet de vérifier notre compréhension du message et d'inviter l'émetteur, le cas échéant, à préciser sa pensée.

### 8.6. Communiquez une vision porteuse de sens

Pourquoi dois-je travailler ? Pour quelle raison faut-il se lever le matin ? Quel est le sens de mon action ?

Gagner sa vie, payer un crédit, préparer sa retraite, c'est un peu court ! Mais surtout, ce n'est pas véritablement motivant, certes, nous avons tous besoin d'assurer nos besoins vitaux : manger, dormir, et se loger. Mais la véritable motivation, nous le savons, se trouve au cœur de l'individu et est en résonance avec ses valeurs, son idéal ou ce qu'il considère comme sa mission-en d'autres termes, il a besoin de sens.<sup>136</sup>

Dans la sphère de l'entreprise, il revient au manager de préciser de quelle façon le projet de l'entreprise permettra à chacun de satisfaire ses besoins et de rappeler quelle est la contribution de chacun à la réussite de l'entreprise.

<sup>135</sup> AGUILAR Michaël. Op. Cit. P. 108.

<sup>136</sup> Ibid., P. 110.

### **8.7. Fixez des objectifs motivants**

Chaque année, dans l'immense majorité des entreprises se jouent la grande farce du budget et des objectifs. C'est le moment fort de l'année où le top management assigne les nouveaux objectifs à ses patrons de branches, de divisions et d'autres centres de profit, qui les diviseront à leur tour entre leurs subordonnés et ainsi de suite. Il faut fixer des objectifs, comme l'écrivait le philosophe Sénèque « il n'y a pas de vent favorables pour celui qui ne sait où il va ». Imposer des objectifs à ses collaborateurs est donc une obligation. Il existe depuis longtemps une méthode qui a fait ses preuves et été développée dans de nombreux ouvrages de management. Il s'agit de la méthode SMART, cette méthode nous dit qu'un objectif, pour être efficace, doit être SMART, c'est-à-dire être Spécifique, Mesurable, Accessible, et Réalisable dans le temps<sup>137</sup>.

### **8.8. Exploitez et valorisez les talents**

La vraie motivation s'alimente à l'intérieur de chacun. L'origine de nos désirs, de nos besoins et de nos passions est souvent insondable. Une motivation est bien plus puissante lorsqu'elle s'appuie sur un talent naturel, et elle obtient de meilleurs résultats sans exiger d'efforts démesurés.

Le travail fondamental des managers consiste à identifier les talents de leurs collaborateurs et à leur permettre de les exprimer, car travailler sur ses points forts n'exige pas d'efforts surhumains. Ainsi ceux qui capitalisent sur leurs talents réussissent plus aisément, obtiennent donc plus de reconnaissance, renforcent leur confiance en eux et développent d'autant leur talent.<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup> AGUILAR Michaël. Op. Cit. P. 120.

<sup>138</sup> Ibid., P. 126.

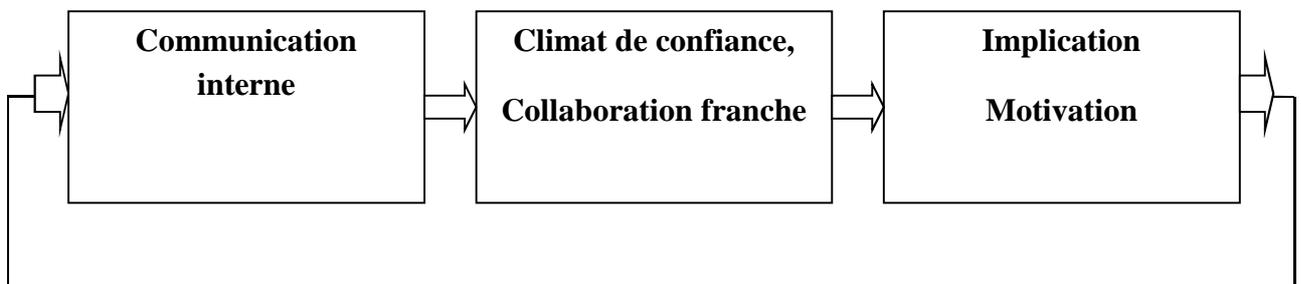
**Section 02 : lien théorique entre la communication interne et la motivation :****1. Selon DONJEAN Christine et COBUT Eric :**

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut convaincre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre.<sup>139</sup>

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

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

**Figure n 08° : Lien entre la communication interne et la motivation**



**Source :** DONJEAN Christine et COBUT Eric, la communication interne, 2ème édition, Edi.pro, Belgique, 2014. P.52.

<sup>139</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P.51.extrait de livre : P. Bomal, G et Cobut, 2009, Motiver, être motivé et réussir ensemble, liège, Edipro. P.57.

## **2. Selon PUJOL Marie-Dominique :**

Nous savons tous que les réunions sont les moyens les plus marquants de la communication interne d'une entreprise, c'est le moyen le plus fiable, le plus approprié pour transmettre l'information et mieux se connaître les uns des autres. « Les réunions sont de bonnes façons d'informer mais aussi de motiver les collaborateurs »<sup>140</sup>

### **2.1. Les réunions d'informations :**

Même si tout le monde sait ce qui se passe dans l'entreprise, il est intéressant de formaliser l'information, de passer des messages concrets et de faire aussi remonter de l'information via des séances de question réponse. Mais ces réunions ne souffrent pas l'amateurisme et demandent une préparation et une réflexion préalable.<sup>141</sup>

### **2.2. Les réunions de service :**

Les réunions de service peuvent être plus motivante si on applique des principes de pédagogie active comme le travail en petit groupe, la technique de brainstorming, l'utilisation de méthodes de résolution de problèmes, des techniques de mise en commun. Il est intéressant, par exemple, de faire intervenir un collaborateur pour lui faire présenter une partie de son travail, voire lui faire animer la réunion.

Les réunions ou les écrits sont importants mais la motivation naît avant tout de l'implication que l'on met dans son travail, faire travailler des collaborateurs sur des objectifs précis, organiser leurs tâche sous forme de projets limités dans le temps participent d'autant plus à leur motivation grâce à l'autonomie et à la responsabilité qu'ils y acquièrent.<sup>142</sup>

## **3. Selon BRAVERD Emmanuelle :**

On peut retenir que la relation entre la communication interne et la motivation des salariés au travail sera basée sur cinq principes comme nous allons détaillés:

### **3.1. Collaborer avec les managers :**

La communication interne n'est plus à sens unique. Ce n'est plus une simple information descendante de la direction à ses collaborateurs. « Pour motiver, il est nécessaire que l'information circule dans les deux sens dans l'entreprise : communication vers le bas

<sup>140</sup> PUJOL Marie-Dominique. Op. Cit. P. 179.

<sup>141</sup> Ibid., P. 179.

<sup>142</sup> Ibid., P. 180.

du niveau supérieur vers le niveau inférieur c'est-à-dire de la hiérarchie vers les salariés (communication descendante) et communication vers le haut du niveau inférieur vers le niveau supérieur c'est-à-dire des salariés vers la hiérarchie (communication ascendante) ». <sup>143</sup> C'est là que le manager joue un rôle central. Il joue en effet un rôle fondamental dans la motivation de ses collaborateurs, notamment par le contact quotidien qu'il entretient avec eux. Mais c'est un rôle qui ne leur est pas forcément naturel et il est essentiel que le service de communication interne les appuie.

Ce service de communication interne fournit les outils nécessaires aux managers, mais également les conseillers, par exemple pour apprendre à préparer un message adapté à leur public, ou à travailler leur communication lors du lancement d'un nouveau projet.

### **3.2. Un projet de l'entreprise pour donner du sens :**

On se pose la question « Qu'est-ce qui crée la motivation ? ». Un salarié est plus facilement motivé lorsqu'il sait pourquoi il travaille et dans quelle direction s'oriente son entreprise « les objectifs stratégiques de l'organisation » et donc le but de ses missions. Pour cela, il est nécessaire de l'inscrire dans la démarche de l'entreprise en le faisant participer au projet de l'organisation. Alors, la mise en place d'un projet de l'entreprise dépend de sa taille soit petite, moyenne, ou grande entreprise, de son mode de management ainsi que de son historique. Donc, Il est nécessaire pour l'entreprise de trouver la formule la plus adaptée à sa culture en se référant aux outils de communication interne comme les séminaires, les courriers interne, les

Interventions directe, etc.

### **3.3. Fédérer autour de valeurs communes :**

Transmettre des valeurs est plus important pour accompagner la communication sur le projet de l'entreprise. Ces valeurs propres de l'organisation doivent être réelles et bien fondées avec des Exemples concrets.

---

<sup>143</sup> Emmanuelle braverd, « motiver par la communication interne », in revue de management, publié sur le site internet : [www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communicationinterne/motivation.shtml](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communicationinterne/motivation.shtml). (consulté le 18/05/2018 à 18H).

**3.4. Reconnaître le travail :**

Pour être motivé, un salarié a besoin de participer à la vie de l'entreprise et d'être écouté. Réellement. L'implication d'un salarié (son intégration dans le fonctionnement de l'entreprise) doit être sanctionnée par une certaine reconnaissance (donner de la valeur au travail du salarié). Cette reconnaissance du travail du personnel peut passer par le manager auprès de chacun de ses collaborateurs c'est à dire que le manager donne un sens au travail accompli par le salarié<sup>144</sup>.

Mais elle peut être faite au niveau de l'entreprise (mettre en avant les performances ou les actions de certains de ses collaborateurs : lors d'évènements). Ces événements peuvent être des récompenses remis pour les travailleurs qui réalisent les meilleurs résultats ou valoriser le lancement réussi d'un nouveau projet dans le journal interne de l'entreprise.

**3.5. Choisir les bons moments :**

Communiquer, oui, mais il faut poser la question « *à quelles occasions?* ». Certains moments sont plus favorables que d'autres à la transmission des messages dans l'entreprise. Le plus important pour les organisations est de communiquer lors des évènements traditionnels de sa vie comme les vœux de la nouvelle année, ou l'anniversaire des salariés. Ce sont des moments toujours propices pour la diffusion des informations ou créer des moments d'échange différents en vue de créer un climat convivial au sein de l'organisation.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> Emmanuelle braverd, Op. Cit.

<sup>145</sup> Ibid.,

**Conclusion de chapitre**

Il résulte de ce qui précède que la motivation est au cœur de la vie professionnelle, il est vital pour toute organisation de disposer d'une main d'œuvre motivée et efficace. Etant donné que la motivation est un caractère personnel, il est donc difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, mais la théorie de la justice organisationnelle et de l'équipe d'Adams et plus adéquat dans notre marché de l'emploi, la rémunération, la communication interne, développement de carrière, confiance ou encore responsabilisation sont autant de facteurs qui nourrissent la motivation, parfois en bien, parfois en mal. Un équilibre complexe, fragile, où la moindre variation peut emballer ou étouffer l'enthousiasme des collaborateurs. Le rôle essentiel de la motivation en entreprise est largement admis par les managers, "Sans motivation, le travail n'a pas de sens". En effet, Il n'y a pas de stratégie magique à appliquer dans toutes les entreprises pour motiver et impliquer tous les salariés.

Toutes les entreprises ne motivent pas leurs salariés de la même façon. La solution la mieux adaptée est de développer sa propre stratégie motivationnelle, en restant à l'écoute du personnel en utilisant différents outils tels que les sondages et les boîtes à idées afin de, déceler les attentes et les besoins personnels de chacun avec une bonne politique de communication interne. Il est également important de ne pas tomber dans l'excès, car en essayant de trop motiver son personnel pour atteindre des objectifs de plus en plus difficile, l'effet de démotivation et de lassitude peut apparaître.

## Chapitre III: Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

### Introduction au chapitre

L'investigation du terrain est primordial pour toute recherche scientifique du moment qu'elle constitue une source de données et d'informations et d'une base pour la vérification du cadre théorique, donc à travers ce chapitre nous essayerons de faire concrétiser notre étude sur le terrain afin de dégager concrètement l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au travail.

Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter deux sections, la première nous la consacrons pour la présentation de l'organisme d'accueil ELAFRUITTS mais aussi l'étude et la méthodologie de la recherche que nous avons utilisé afin d'arriver à un résultat incontestable, la seconde est réservé pour l'analyse et l'interprétation des données collectées tout en discutons les hypothèses formuler au début de ce travail, et à travers ces résultats nous allons proposer des recommandations si nécessaire.

### Section 01 : présentation de l'étude et de l'organisme d'accueil (ELAFRUITTS)

#### 1. Présentation de l'organisme d'accueil :

ELAFRUITTS est une société par action **spécialisé dans la préparation et l'élaboration des fruits, destinés à l'industrie agroalimentaire**, son seul objectif est d'offrir aux industries un service complet. La qualité de ces préparations, la proximité et l'accompagnement quotidien avec ces partenaires font d'elle le leader algérien de la préparation de fruits. Nous allons essayer de présenter la SPA ELAFRUITTS de Bejaia, d'une manière générale : Historique et l'évolution ; la création et la transaction de SPA FRULACT Algérie à la SPA ELAFRUITTS.

##### 1.1. Historique et évolution de la SPA ELAFRUITTS (ex FRULACT ALGERIE)

ELAFRUITTS est une entreprise qui est créé en partenariat avec un groupe né dans le Nord du Portugal, à Maia en 1987, dénommé Frulact. Ce groupe été marquée par la conquête de nouvelles frontières stratégiques en 1999. En effet, dans le cadre de sa politique d'internalisation, elle s'est

intéressée aux payes maghrébines, notamment, l'Algérie. En 2007 exactement en juillet la SPA FRULACT Algérie a été créé de 2000 actions avec :

**Tableau n° 06:** le nombre d'action détenus par l'entreprise SPA FRULACT en 2007.

Nom de l'actionnaire	Nombre d'action	Pourcentage
FRULACT SGPS	1013	50,61%
BOUSSAAD BATOUCHE	600	30%
FAROUK BATOUCHE	383	19%
AOURTILANE FARID	1	0,05%
JOAO MIRANDA	1	0,05%
FRANSISCO MIRANDA	1	0,05%
ARMENIO MIRANDA	1	0,05%
Total	2000	100%

Source : réalisé à partir d'un document interne à l'organisme d'accueil

Puis en 2013, Monsieur **Boussaad Batouche** a décidé dans l'intérêt des clients, de racheter les parts portugaises pour créer ELAFRUITTS, une entreprise 100% algérienne. Suite au rachat, ELAFRUITTS a totalement réorganisé sa production en modernisant des équipements. Elle a étendu ses compétences en créant un département Recherche & Développement au sein de son unité de production et recruté de nombreux cadres dirigeants en local et à l'étranger pour offrir à ses clients une compétence internationale. Parce que la qualité est la motivation principale d'ELAFRUITTS, elle a étendu et réorganisé son département Qualité.

### 1.2.La transaction de la SPA FRULACT Algérie à la SPA ELAFRUITTS Algérie

C'est le président du conseil d'administration de l'entreprise, **BATOUCHE Boussaad**, qui l'a annoncé dans un communiqué rendu public dans l'après-midi de dimanche. Son groupe a racheté la totalité des actions détenues par son partenaire portugais et Frulact Algérie s'appellera désormais ELAFRUITTS (pour Elaboration de Fruits). Le capital social a été porté de 120 millions de Dinars à 282 millions de Dinars, précise le communiqué du groupe Batouche, dont le siège et l'unité sont basés dans la zone industrielle de Taharacht, à Akbou. L'entreprise poursuivra ses activités de production de préparations à base de fruits destinées à ses clients de l'industrie algérienne de l'agroalimentaire (yaourt, pâtisserie, confiserie,

boissons à base de fruits...), avec un nouveau plan d'expansion qui lui permettra d'augmenter ses capacités et répondre à la demande croissante du marché.<sup>146</sup>

Nouvelles structures, nouvelle organisation Selon le patron du Groupe Batouche, cette reprise du contrôle de la joint-venture sera immédiatement par des actions de réorganisation et de restructuration significatives de ses structures en vue, indique le communiqué, d'assurer «une meilleure prise en charge des besoins du marché algérien.». C'est ainsi que des structures nouvelles ont été créées, à l'instar du laboratoire de recherche et de développement, été doté «de moyens modernes et d'un encadrement hautement qualifié» et une direction commerciale à l'écoute de la clientèle pour une meilleure prise en charge de ses préoccupations.

La réorganisation et la restructuration de la société a nécessité de gros efforts, a-t-on soutenu, «de la part du Groupe Batouche qui a recruté des cadres nationaux et internationaux de très haut niveau, réalisé des investissements de modernisation, de remise à niveau de ses procédures de gestion, de son personnel et de ses installations.». Pour cela les fonds propres de la société ont été considérablement renforcés et des études sont en cours pour augmenter ses capacités de production<sup>147</sup>.

#### **A) Dénomination sociale**

Société par action ELAFRUITTS Algérie.

#### **B) Siège social**

Zone d'activité commerciale Taharacht-Akbou Wilaya de Bejaia, Algérie.

#### **C) forme juridique**

Société Par action au capital de 90 000 000 ,00 dinar algérien.

#### **D) Nombre d'effectif**

Le nombre d'effectif est de 78employé.

#### **E) Evolution**

Une augmentation de capital a été faite en 2011 pour un montant de 120 000000,00DA

---

<sup>146</sup> Document interne remit par l'organisme d'accueil ELAFRUITTS.

<sup>147</sup> Document interne remit par l'organisme d'accueil ELAFRUITTS.

## F) Analyse de l'organigramme

Tableau n°07 : répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnel d'ELAFRUITTS

Niveau d'encadrement	Effectif	Pourcentage
Cadres managers	9	11,53%
Agent de maîtrise	14	17,95%
Agent d'exécution	55	70,51%
Total	78	100%

Source : tableau réalisé à partir de l'organigramme fourni par l'organisme d'accueil

D'après l'organigramme remis par l'organisme d'accueil voir (annexe 03), les missions et les responsabilités assignées aux personnels de l'entreprise sont exercés de la façon suivante : 11,53% de l'effectif total sont des cadres managers, présenté avec la couleur bleu, en trouve à la tête Monsieur Batouche Boussaad comme président de conseil d'administration, puis le directeur générale, accompagner par la responsable ressources humaines, le responsable de la comptabilité et gestionnaire de trésorerie, ensuite le directeur industriel et le responsable qualité et enfin le responsable commercial et celui d'achat et chaîne d'approvisionnement.

Alors qu'un taux de 17,95% appartient aux cadres moyens représentés avec la couleur marron, regroupent 14 salariés répartis comme suit :

Une responsable financière sous la direction responsable de la comptabilité, puis un responsable qui s'occupe de maintenance, et un chargé de l'hygiène, sécurité et environnement, notamment le responsable de production sous l'ordre de directeur industriel.

En outre, le cadre qui s'occupe de la qualité, rassemble le responsable de qualité opérationnel et celui de qualité matière première, mais aussi celui un superviseur de système qualité.

Pour les subordonnés de cadre commercial, on trouve une assistante d'administration des ventes et un technico-commercial, plus un responsable régional des ventes.

Pour le cadre responsable des achats, ces subordonnés sont en nombre de trois aussi, regroupent le chef de service de chaîne d'approvisionnement et le chargé des relations transitaire et douanière mais aussi une acheteuse.

Et pour finir, il cette société contient un effectif d'un taux de 70,51% rassemblant les cadres inférieurs, qui s'occupent de la maîtrise, leurs activités varient entre des opérateurs de triage et des agents d'entretien et des magasiniers...etc.

## G) Situation géographique

ELAFRUITTS Algérie est implantée dans une zone industrielle nommé «TAHARACHT » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque 70 unités de productions agroalimentaire et en cours d'expansion. Elle se situe à deux (02) km d'une grande agglomération (Akbou). Et a quelque dizaine de mètres de la voie ferrée. A 60 km de Bejaia, chef-lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort tract et un aéroport international et reliant divers destination (Paris, Marseille, Lyon, st Etienne et Charleroi). A 170 km à l'ouest de la capital Alger. Par ailleurs on trouve des acteurs économique importants tel que : DANONE, RAMDY, SOUMMAM, IFRI...etc. (voir l'annexe n° 04)

## 2. Présentation de l'étude et méthodologie :

L'objectif de l'enquête empirique est de confirmer ou infirmer les hypothèses. En fait les étapes caractérisant cette enquête se résument comme suit :

### 2.1.Le déroulement de l'enquête et pré-enquête :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisi pour le recueil d'informations sur le terrain, que ce soit pendant la pré-enquête ou durant l'enquête, car bien choisir ses techniques de recueilles de données qui déterminent les résultats finals de l'enquête.

**2.3.1. Notre enquête** du terrain s'est déroulée durant une période de 01 mois du 01/04/2018 jusqu'au 30/04/2018, durant cette période nous avons pu acquérir une ensemble d'information grâce à un questionnaire et un entretien.

**2.3.2. La pré-enquête** est une étape très importante dans toute recherche scientifique. Qui s'est effectuée au sein de l'entreprise familiale dit ELAFRUITTS qui se situe à Akbou-Taharacht. Elle permet généralement de découvrir l'environnement professionnel, et surtout d'appliquer nos connaissances théoriques que nous avons acquises tout au long de nos recherches mais aussi durant tout notre cursus. Notre pré enquête s'est déroulée durant la période du 12/03/2018 jusqu'au 15/03/2018, cette pré-enquête que nous avons entamés nous a permet de prendre un premier contact avec l'entreprise ELAFRUITTS et ainsi d'avoir une idée sur l'ensemble des questions à poser sur notre sujet en prenant en considération les caractéristiques de la population étudiée.

### 3. Méthodes et techniques de recherche et d'analyse:

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche souvent sous forme de tables, de graphiques et de statistiques. Elles font appel à des outils de cueillette de données telles que les questionnaires. Les données sont alors recueillies sur un grand nombre de participants, de manière à assurer une représentativité statistique et une généralisation des résultats. Les méthodes quantitatives se distinguent ainsi des méthodes dites qualitatives, qui reposent plutôt sur des outils de collecte telles que les entrevues, l'observation ou encore la documentation. Les études qualitatives portent généralement sur des nombres beaucoup plus petits de participants, puisque l'objectif est de présenter une description riche et détaillée, pour mieux analyser et comprendre notre thème il est nécessaire d'établir un cadre méthodologique afin de répondre à notre problématique et cerner les grands axes que nous allons aborder dans notre thème ; Dans notre étude, nous avons utilisé deux méthodes, à savoir, la méthode quantitative présentée par, un questionnaire et la méthode qualitative présentée par l'observation et des entretiens.

#### 3.1.L'observation :

L'observation constitue presque la première démarche dans toute recherche scientifique. Elle permet de s'acquérir de la réalité, notre observation s'est portée sur le tableau d'affichage et les comportements des employés vis-à-vis des outils de communication durant notre séjour dans cette entreprise, nous avons utilisé cette technique dès le début de notre pré-enquête.

#### 3.2.Le questionnaire :

Le questionnaire est l'une des techniques les plus importantes dans l'élaboration de la recherche, celui-là a été défini par AKTOUF Omar, dans son ouvrage, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations « *un ensemble de question, écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation* ». <sup>148</sup>Cette technique permet de faire une analyse quantitative afin de redécouvrir les relations, mathématiques et de faire des comparaisons quantitatives. Nous avons utilisé cette technique dans le but de recueillir des données nécessaires correspondantes à notre thème de recherche.

Nous avons distribué ces questionnaires aux trois catégories socioprofessionnelles : les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution existant dans l'entreprise. On a distribué **60**

---

<sup>148</sup> AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Québec, 1987, p.82.

questionnaires, mais on a pu récupérer que **31**, notre questionnaire est composé de quatre axes qui sont organisés comme suit :

- **Le premier axe** : comporte 07 questions, concernant les informations personnelles de notre échantillon à savoir le genre, l'âge, le niveau d'instruction et catégorie socioprofessionnelle, années d'expérience, nature de contrat et enfin le profil de formation.
- **Le deuxième axe** : contient 08 questions, qui aborde notre thème de recherche, en s'intéresse ici à la perception des enquêtés par rapport à la communication interne, à savoir leur satisfaction vis-à-vis de leurs communication interne ainsi que l'importance qu'ils lui offrent, ensuite, la signification et le contenu de la communication interne.
- **Le troisième axe** : englobe 05 questions qui sont réservés pour la perception de notre population d'étude sur les outils et moyen de communication. À travers ces questions, nous retiendrons les moyens d'abord qui sont utilisés à l'intérieur de cette société, notamment ceux qui sont importants et ceux qui ne le sont pas, ensuite déterminer leurs préférences vis-à-vis de ces moyens.
- **Le dernier axe** : remembre aussi 05 questions et concerne le rapport entre la communication interne et la motivation, dans cette partie on va mettre l'accent sur la motivation des salariés mais aussi savoir si vraiment la communication interne a un impact sur elle. D'abord on détermine le niveau d'implication des salariés, ensuite parmi 10 éléments motivants, on laisse le choix pour les enquêtés de choisir et de hiérarchiser ces éléments. Après on laisse notre échantillon pour juger les techniques de motivation qui sont utilisées par l'entreprise ELAFRUITTS et proposer une technique de la part de chacun.

### **3.3.L'entretien :**

Il contient 22 questions posées aux cadres dirigeants, qui sont : la responsable d'informatique où le système de communication est rattaché, la directrice des ressources humaines et le responsable commercial, ces questions sont directes concernant la communication interne et la motivation des salariés au sein de cette entreprise. Elles ont duré entre 20 à 30 minutes pour chacun d'entre eux.

### 3.4. Le choix de l'échantillon

Dans notre étude, nous avons choisi un échantillon selon les caractéristiques suivantes : le sexe, la situation socioprofessionnelle, l'âge, nombre d'années d'expérience et le niveau d'instruction et profil de formation. Par apport au questionnaire nous avons pu distribuer une soixantaine de copies, en ciblant 77% de nombre d'employés qui y travail, mais après dépouillement, en constaté que le nombre répandu est de 31 questionnaires, ce qui fait que notre échantillon représente 40% de l'effectif total d'ELAFRUITTS.

Concernant l'entretien, avec la contrainte temps et de disponibilité des cadres, nous avons pu choisir la DRH car elle est plus prête des salariés que les autres cadres, puis nous avons choisi la responsable en informatique par-ce-que le système de communication interne est rattaché à elle, et pour terminer, le commercial est souvent confronté à la communication externe, en voulais faire une comparaison entre leurs perception vis-à-vis de la communication interne. Ces données quantitatives seront analysées à l'aide de statistiques descriptives et seront analysé par l'outil classique **Microsoft office Excel 2007** et seront interprété en fonctions de nos connaissances théoriques et les confirmations des enquêtés et des cadres interviewés.

#### Les obstacles rencontrés :

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

-La première contrainte à laquelle nous sommes confronté est la difficulté de trouvé un lieu de stage, pour des raisons que notre thème est difficile à enquêté sur le terrain, ce qui a retarder considérablement notre travail.

-La difficulté de récupérer les questionnaires d'ailleurs en premier lieu nous avons distribué 40 questionnaires, et nous avons récupéré que 11 questionnaires qui ne sont pas représentatif, puis nous avons distribué une autre vingtaine de questionnaires en mettons pression sur les dirigent pour convaincre leurs subordonné à nous répondre.

-Il n'y avait pas d'études antérieures en rapport avec notre thème de recherche au niveau de cette société ce qui a empêché les salariés de prendre l'effort de lire et comprendre la signification de questionnaire.

-Manque de connexion au niveau de la bibliothèque, ce qui nous à empêcher de ramener la documentation pendant des semaines.

## Section 02 : interprétation des résultats, discussion des hypothèses et recommandations

### 1. Interprétation des résultats de questionnaire et de l'entretien:

Avant de passer à l'analyse de questionnaires et de l'entretien il est important de montrer les outils utilisés par l'entreprise ELAFRUITTS pour transmettre les informations à ses salariés, en effet, à travers l'observation et le questionnaire et les déférents échanges avec les employés de cette société en a conclu que les moyens de communication interne utilisés sont :

**Le tableau d'affichage :** cette société contient deux tableaux le premier se situe au poste d'accueil, le second à l'intérieur de l'unité de production, permettant d'afficher des informations légales concernant les droits et devoirs fondamentaux des salariés ; les informations hiérarchiques ; les informations générales comme les résultats ; les informations fonctionnelles comme les horaires ; ils affichent des instructions d'hygiènes et de sécurités ; les informations sociales ainsi que les informations salariales comme les carnets de naissances et de mariage.

**La note de service :** Concerne l'ensembles de consignes, de directives et d'explications diffusées par la hiérarchie à un public déterminé. Les notes est présente dans toutes les entreprises qu'elle que soit leurs taille, alors les organisations doivent veiller à la cohérence entre toutes les notes diffusées par les différents services. Elle a pour objectif principal de fixer ou de rappeler les règles de fonctionnement interne.

**Le téléphone :** L'entreprise ELAFRUITTS équipent une partie de leurs salariés de téléphones mobiles dont elles prennent en charges le cout ainsi que des téléphones fixé dans chaque bureau. Il permet la diffusion d'informations le plus rapidement possible et assuré de la recevabilité de l'information.

**Les emails (courrier électronique) :** qui permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires, ainsi ils permettent l'échange instantanément en raison de la vitesse de transmission. Dès sa réception, une information peut faire l'objet de commentaires, de modifications pour être retournée à l'expéditeur, de plus un outil qui laisse une traçabilité.

**Les vidéos surveillances :** elles permettent de visualisé tous le mouvement qui se font à l'intérieur de l'entreprise, elles ramènent des informations sans ce déplacé, lorsqu'il ya un incident quelconque en intervient sans tardés.

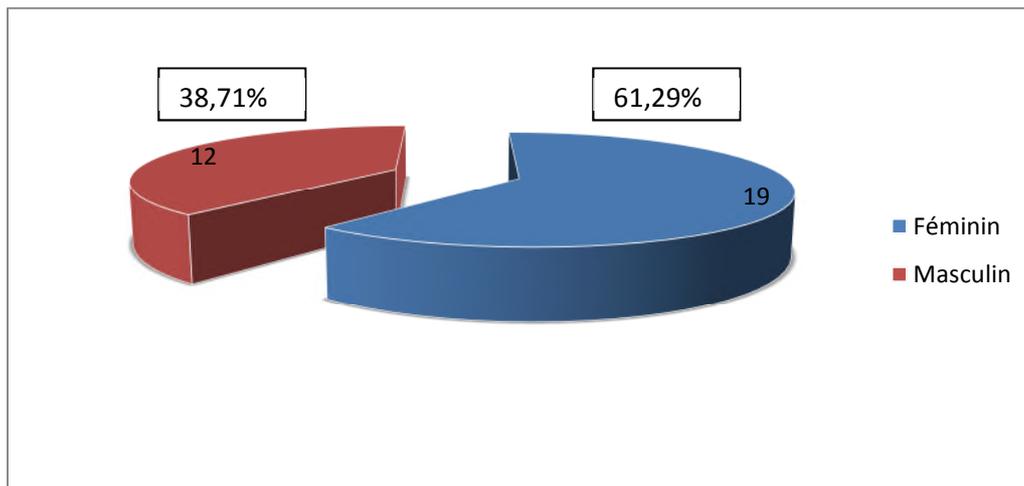
**Les réunions :** d'après l'entretien avec les interviewés, nous avons constaté qu'ils utilisent les réunions pour permettre de transmission des informations qui concernent la vie de l'entreprise, d'un service ou d'une catégorie de personnel. Ces réunions leur facilitent la tache de l'entreprise à lever les malentendus, à recueillir l'adhésion du personnel a ses objectifs en les impliquant dans la prise de décision.

**Le bouche à oreille :** c'est l'outil le plus gratuit, qui concerne les informations qui circulent quotidiennement dans cette entreprise, c'est quelque chose de naturel qui ne peut pas être évité.

### 1.1. Interprétation des données personnel de la population d'étude

Notre population d'étude contient 31 salariés avec les caractéristiques suivantes :

**Graphe n°01:** répartition de l'échantillon selon le sexe



**Source :** Graphe réalisé à partir des données collectées sur le terrain

Comme première interprétation, on montre la répartition de notre échantillon en deux genres : Masculin et Féminin et en guise de comparaison entre les deux sexes, nous avons constaté que le taux de sexe féminin est plus élevé à savoir 61,29% des salariés, alors que le sexe masculin se manifeste avec 38,71%. Cela veut dire que la majorité des salariés au sein d'ELAFRUITTS sont de Sexe féminin.

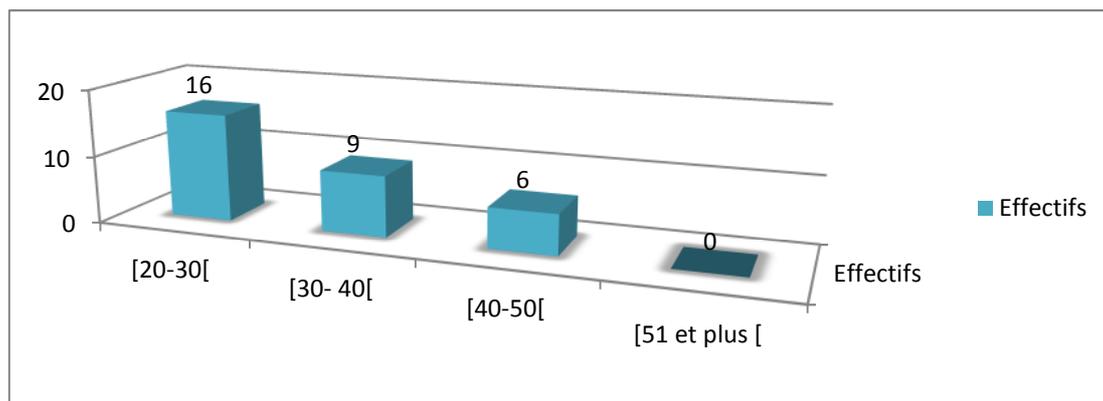
L'entreprise ELAFRUITTS offre plus de chances à accéder au poste d'emploi aux femmes qu'aux hommes. Cela est due aussi à des raisons de salaire car les femmes sont plus susceptible d'accepté un salaire moine élevé que les hommes, en plus les femmes montre moins de résistance qu'aux hommes.

**Tableau n° 08:** Répartition de l'échantillon par âge

Catégorie d'âge	Effectifs	Pourcentage
[20-30[	16	51,61%
[30- 40[	9	29,03%
[40-50[	6	19,36%
[51 et plus [	0	0%
Total	31	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain

**Graphe n°02 :** graphe représentant l'âge



Source : graphe réalisé à partir des données collectées sur le terrain

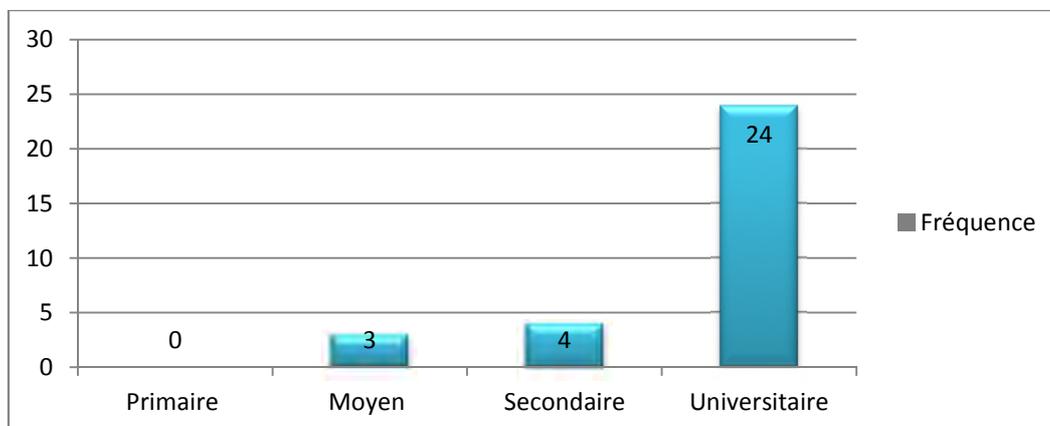
D'après le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que le taux le plus élevé est celui de la tranche [20-30[ans avec un pourcentage de 51,61%, suivi par la tranche d'âge [30-40[ans avec un taux de 29,03%, enfin 19,36% pour la catégorie [40-50[ans. En ce qui concerne la tranche de plus de 51ans, notre échantillon n'a pas touché cette catégorie d'âge.

L'entreprise ELAFRUITTS favorise d'avantage une main-d'œuvre jeune, car ils sont plus ouverts et adaptés aux nouvelles TIC, cette société se concentre sur une génération jeune pleine de ressource et cela s'explique aussi par la nature du travail qui exige une force physique et morale intensifié.

**Tableau n° 09** : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction des enquêtés

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	3	9,68%
Secondaire	4	12,9%
Universitaire	24	77,42%
Total	31	100

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain

**Graphe n°03** : graphe représentant du niveau d'instruction

Source : graphe réalisé à partir des données collectées sur le terrain

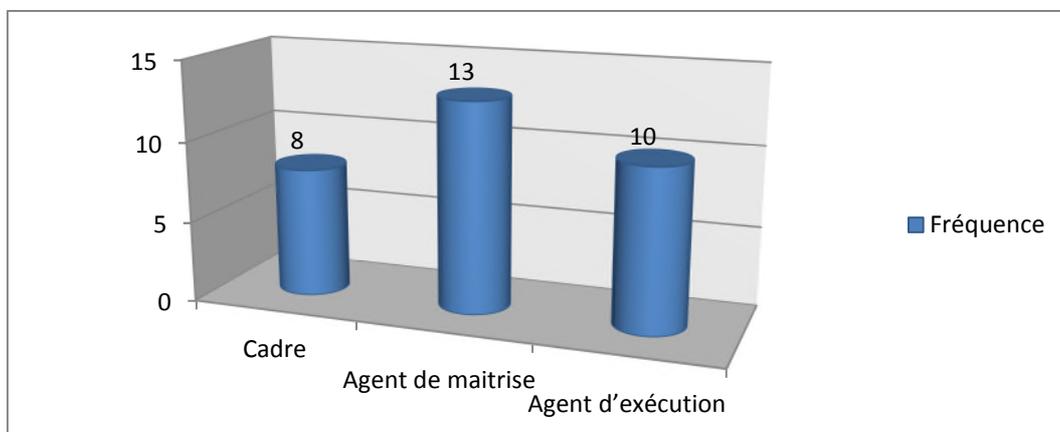
À travers ces résultats on constate que 77,42% des interrogées ont un niveau universitaire suivi de 12,9% pour ceux qui ont un niveau secondaire, Suivi par le niveau moyen avec un pourcentage de 9,68%, pour le niveau primaire, notre questionnaire n'a touché aucun salariés de ce niveau.

Ces résultats s'expliquent par la conjoncture économique que nous sommes en train de vivre en ce moment, en analysant ces données on constate que ces 24 universitaires n'occupent pas des postes de cadre. Néanmoins, ce sont des agents de maîtrise et même d'exécution, le taux de chômage poussé des universitaires a accepté un travail moins adéquat à leurs niveaux d'étude. La catégorie secondaire et moyen avec un taux faible s'explique par la préférence des dirigeants aux mieux instruits.

**Tableau n° 10** : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	8	25,81%
Agent de maîtrise	13	41,93%
Agent d'exécution	10	32,26%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain

**Graphe n° 04** : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Source : graphe réalisé à partir des données collectées sur le terrain

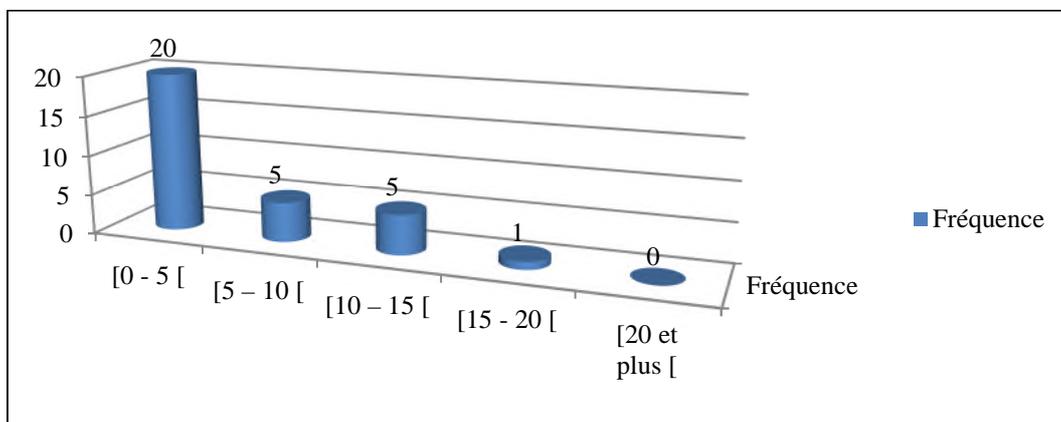
D'après le tableau ci-dessus on observe que la catégorie agent de maîtrise est la plus dominante avec un taux de 41,39% suivit en suite par la catégorie agent d'exécution avec un taux de 32,26%, puis comme dernier échelon celui des cadres avec 25,81% comme le taux le plus bas. Ces résultats renvoient à l'organisation et à la répartition des tâches à l'intérieur de l'entreprise comme l'organigramme l'indique.

On remarque la domination de deux catégories (maîtrise et exécution) cela s'explique par la nature de travail qui demande un nombre significatif d'effectifs pour faire exécuter les tâches. Tandis que la fonction des cadres sont chargés des affaires d'administration et de contrôle qui nécessite pas assez d'effectifs.

**Tableau n° 11** : Répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelles

Années d'expérience	Fréquence	Pourcentage
[0 - 5 [	20	64,52%
[5 – 10 [	5	16,13%
[10 – 15 [	5	16,13%
[15 - 20 [	1	3,22%
[20 et plus [	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain

**Graphe n° 05** : graphe représentant le nombre d'années d'expérience des enquêtés

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

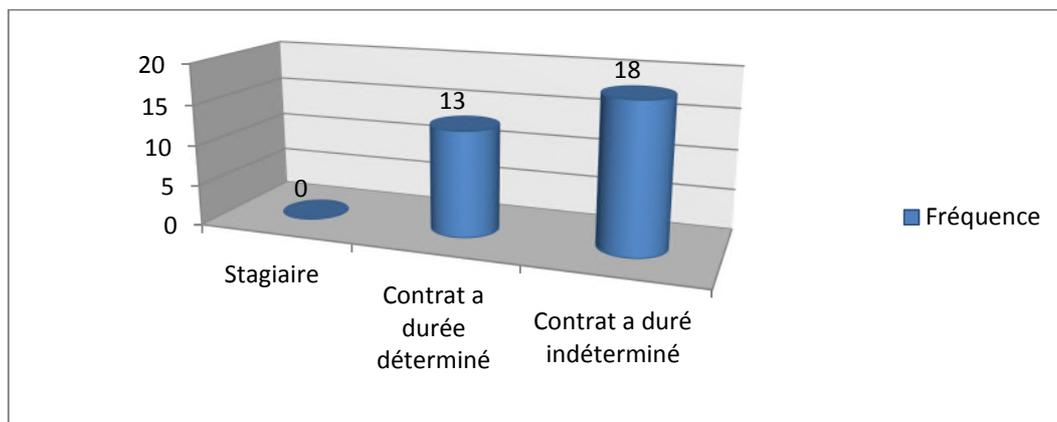
En remarque d'après le tableau ci-dessus que 64,52% parmi les personnes interrogées ont une expérience entre [0 à 5[ans, suivit ensuite avec une égalité de 16,13% pour ceux qui ont une expérience entre [5 – 10[et [10 – 15[ans, et dernièrement un taux de 3,22 % concernant ce qui ont une expérience entre [15 - 20 [ans.

Ces données illustrent la jeunesse de l'entreprise ELAFRUITTS, ce qui est démontré d'ailleurs par la majorité des salariés qui ont un âge moins de 30 ans (voir le graphe n° 02). ELAFRUITTS crée une génération jeune en développant leurs savoirs, savoir-faire, et savoir-être à travers des formations, tout en les fidélisant, cette société favorise la catégorie jeune qui est plus motivée et engagée à donner le meilleur d'eux pour assurer la stabilité de l'entreprise ainsi que de construire leurs carrières professionnelles.

**Tableau n° 12** : Répartition de l'échantillon selon la nature de contrat de travail

Nature de travail	Fréquence	Pourcentage
Stagiaire	0	0%
Contrat à durée déterminée (C.D.D)	13	41,94%
Contrat a duré indéterminé (C.D.I)	18	58,06%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 06** : le contrat de travail des enquêtés

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

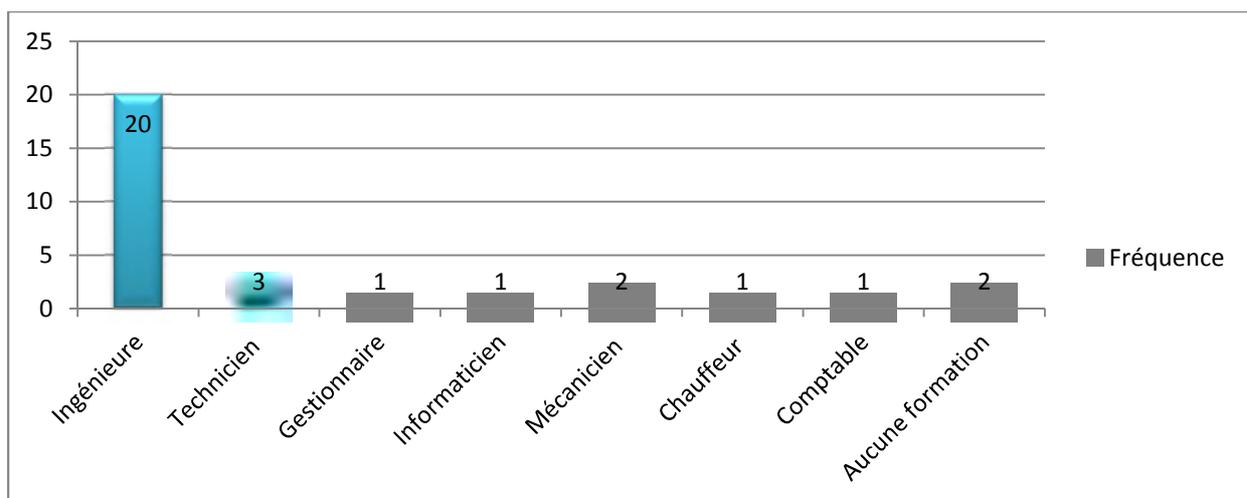
On observe d'après ce tableau que 58,06% des questionnés ont un contrat à une durée indéterminés, et le reste ont un contrat à une durée déterminé avec un taux de 41,94%. Cette entreprise ne contient pas de stagiaire.

A partir de ces données, on constate que l'entreprise ELAFRUITTS distingue deux politiques de recrutement, d'une part, un contrat à durée indéterminé qui domine dans l'entreprise qui permet l'implication durable des salariés dans le projet de l'entreprise, les fidélisés et les motivés...etc., d'autre part, signature des contrats à durés déterminés qui offre pour l'entreprise une certaine flexibilité en cas de fluctuation de l'activité.

**Tableau n° 13** : Répartition de l'échantillon selon le profil de formation

Profil de formation	Fréquence	Pourcentage
Ingénieure	20	64,51%
Technicien	3	9,68%
Gestionnaire	1	3,23%
Informaticien	1	3,23%
Mécanicien	2	6,45%
Chauffeur	1	3,23%
Comptable	1	3,23%
Aucune formation	2	6,45%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graph n° 07** : graphe représentant du profil de formation des enquêtés

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Sur les 31 personnes interrogées, on constate que 64,51% sont des ingénieurs, puis 9,68% sont des techniciens, ensuite 6,45% sont des mécaniciens, le même taux pour ceux qui n'ont pas suivi de formation. Enfin un taux de 3,23% est réparti entre le comptable, le gestionnaire, le chauffeur et l'informaticien.

Ces résultats montrent la concentration d'ELAFRUILS sur la catégorie d'Ingénieur, en effet son contexte dans le domaine d'activité industriel lui confère de recruter des ingénieurs qui s'occupent, soit théoriquement ou pratiquement sur des applications industrielles.

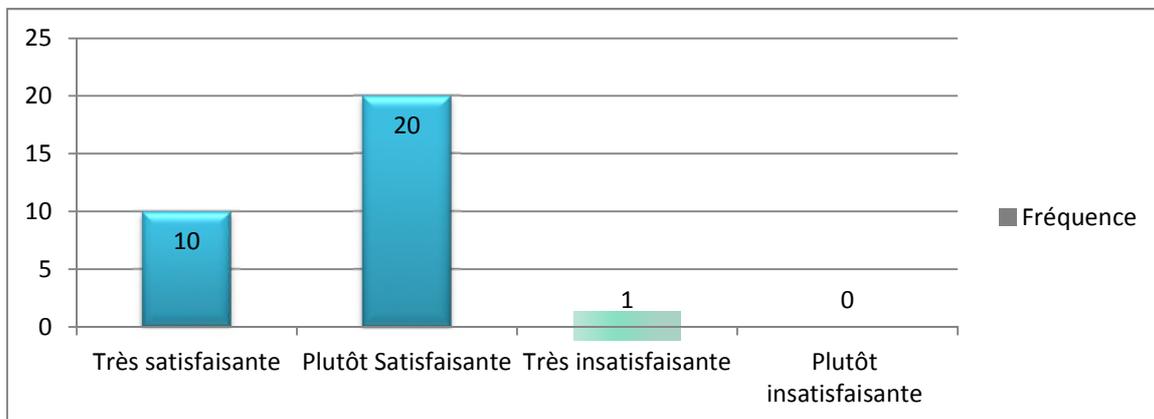
## 1.2. Interprétation de la perception des enquêtés par apport à la communication interne

**Tableau n° 14** : jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne

La satisfaction par la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	10	32,26%
Plutôt Satisfaisante	20	64,52%
Très insatisfaisante	1	3,23%
Plutôt insatisfaisante	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 08** : graphe représentant la satisfaction par la communication interne



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

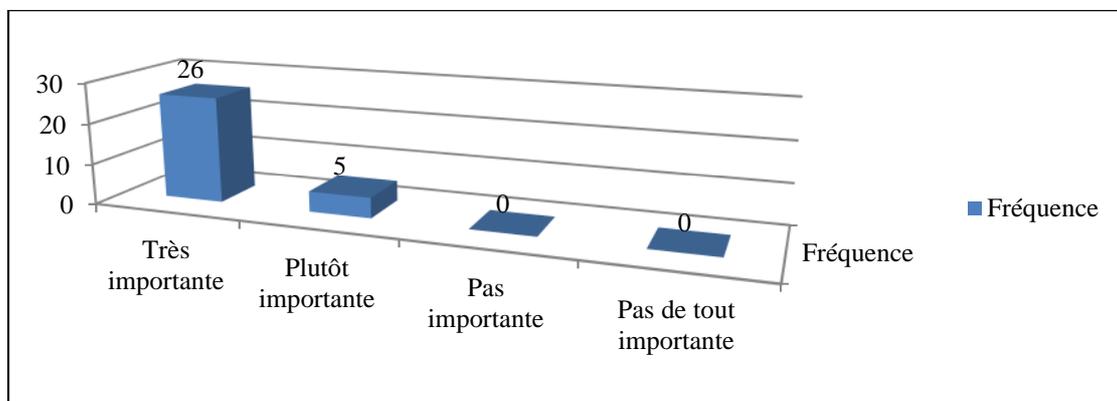
Ce graphe illustre le niveau de satisfaction des enquêtés par apport à leurs communication interne, pour 32,26% elle est très satisfaisante, et on remarque que la majorité avec un taux de 64,52% ont répondu que la communication interne est plutôt satisfaisante, tandis qu'elle est très insatisfaisante pour la minorité avec un taux de 3,23%, aucune personne n'a répondu qu'elle est plutôt insatisfaisante.

Cela inclut que les employés n'ont pas de contrainte vis-à-vis de la communication interne, les informations et le rôle de cette dernière sont présent, pour la personne qui a répondu que leur communication interne est très insatisfaisante, ceci est dû à son niveau d'instruction qui l'empêche de comprendre le système communicationnel de cette société et la recevabilité des informations reste inaccessible.

**Tableau n° 15** : tableau illustratif de l'importance accordée à la communication interne

L'importance de la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Très importante	26	83,87%
Plutôt importante	5	16,13%
Pas importante	0	0%
Pas de tout importante	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 09** : graphe sur l'importance accordé à la communication interne

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

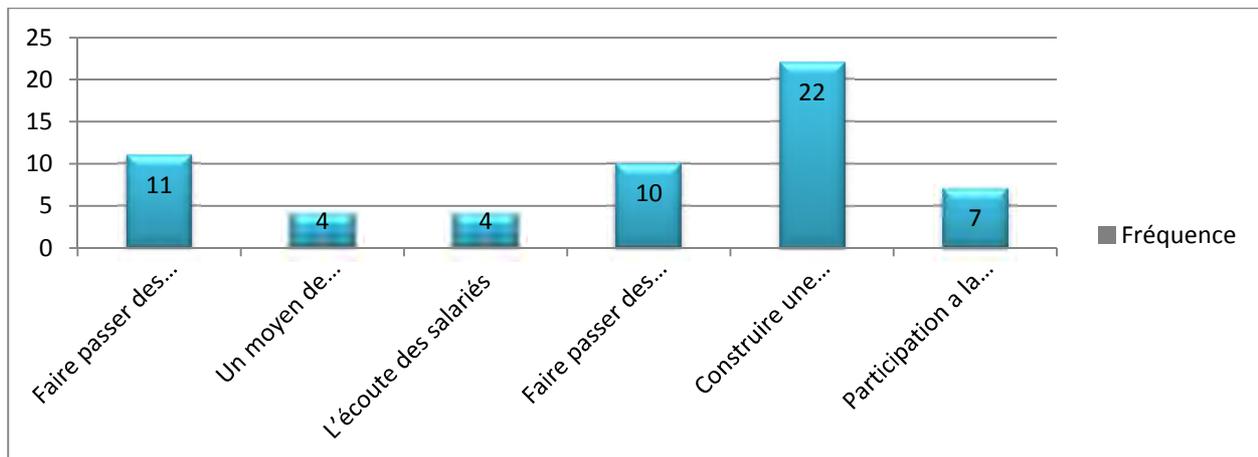
Les données de ce graphe illustre l'importance accordé à la communication interne au sein de l'entreprise, on observe que les majorités absolues avec un taux de 83,87% jugent qu'elle est très importante, de même 16,13% disent qu'elle est plutôt importante. Et nul n'est en mesure de délaissé son importance.

Le besoin et le rôle de communiqué en interne et son impact sur l'adhésion à l'entreprise, fait en sorte que ces enquêtés affirment leurs inclinaisons vers la communication interne de par son importance. En effet, c'est un moyen de connaître l'évolution de l'entreprise, ces actions, ces projets...etc. Ainsi, elle contribue à mettre les salariés à jour en termes d'information et de discerner les solutions aux problèmes rencontrés durant son travail et de faire participer à une meilleure gestion de l'entreprise.

**Tableau n° 16** : le sens de la communication interne perçus par les salariés interrogés

Le sens de la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Faire passer des instructions de la hiérarchie	11	35,48%
Un moyen de reconnaissance	4	12,90%
L'écoute des salariés	4	12,90%
Faire passer des informations d'actualités	10	32,26%
Construire une culture d'entreprise	22	70,96%
Participation à la prise de décision	7	22,58%
Total	-	-

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 10** : le sens de la communication interne par apport aux questionnés

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

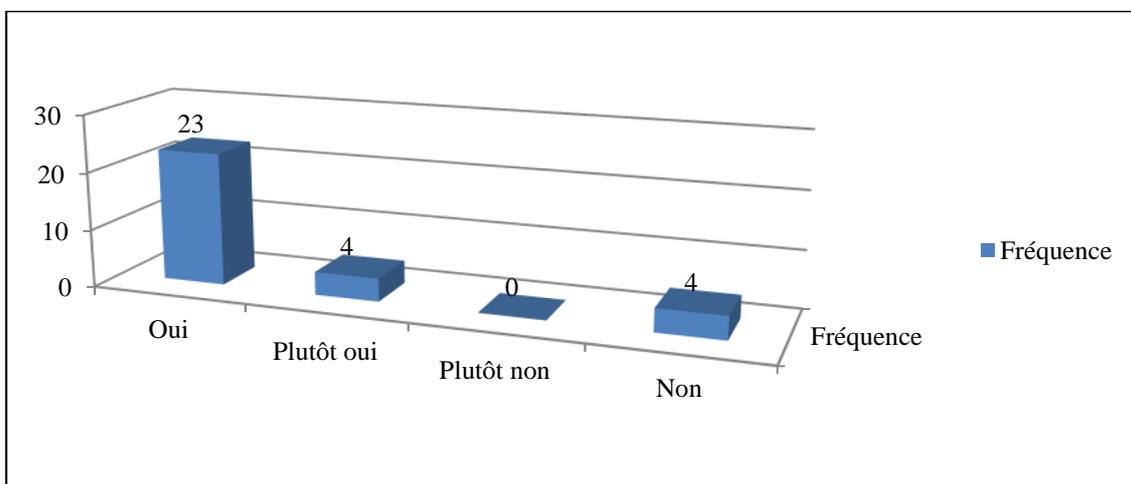
En remarque d'après les résultats de ce graphe que le sens de la communication interne pour les interrogés signifie de construire une culture d'entreprise pour un taux de 70,96%, or que 35,48% signifie le faite de faire passer des instructions de la hiérarchie, Puis 32,26% la considère comme un moyen de faire passer des informations d'actualités, ensuite elle est vue par un taux de 22,58% comme étant une participation à la prise de décision, enfin, un même taux de 12,90% pour ceux qui la voit comme un moyen de reconnaissance et l'écoute des salariés.

En constate que la plupart des consultés en mit l'accent sur la culture d'entreprise, ce qui fait que cette dernière ce partage en communiquant en interne, cette culture maintien des bonnes relations bilatéral entre les déférents échelons hiérarchiques.

**Tableau n° 17** : tableau illustratif de la participation des questionnés à la prise de décision

La participation à la prise de décision	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	74,19%
Plutôt oui	4	12,90%
Plutôt non	0	0%
Non	4	12,90%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 11** : graphe illustrant la participation des questionnés à la prise de décision des objectifs à atteindre

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

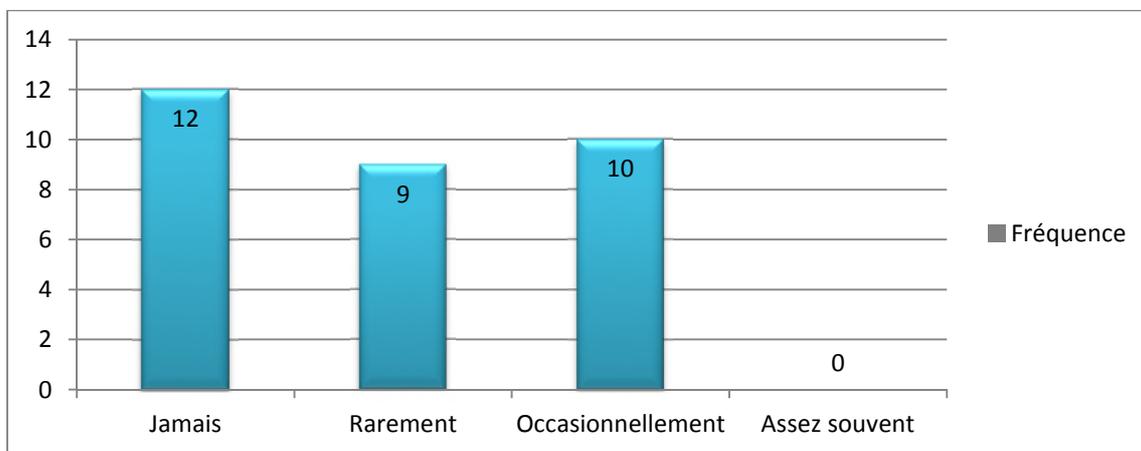
D'après ces données, on remarque que 74,19% des questionnés participent à la prise de décision opérationnelle, et que 12,90% des enquêtés ne participent pas catégoriquement à la prise de décision, alors que 12,90% n'y participent pas.

En conclusion, d'après ces résultats, la société ELAFRUITTS laisse une marge de manœuvre pour ces salariés lors des réunions, ce qui appelle un management participatif ou décentralisé, et cela assure un degré de confiance mutuel élevé d'une part, et une implication des employés dans ce processus d'autre part. Ainsi, cela crée un sentiment d'appartenance pour les salariés, c'est ce qui les rend motivés.

**Tableau n° 18** : tableau montrant l'état de la communication interne d'ELAFRUIT

Le manque de communication	Fréquence	Pourcentage
Jamais	12	38,71%
Rarement	9	29,03
Occasionnellement	10	32,26%
Assez souvent	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphique n° 12** : l'état de communication interne au niveau d'ELAFRUIT

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Concernant cette question sur le manque de la communication dans l'entreprise, les résultats viennent comme suit : 38,71% des enquêteurs affirment qu'ils n'ont jamais été victime d'un manque de communication au niveau de l'entreprise, alors que 32,26% rependent qu'un manque nous survient occasionnellement. Ensuite 29,03% d'entre eux constatent qu'ils sont rarement victime d'insuffisance de communication, et aucune personne n'a affirmé qu'il été assez souvent victime de manque en communication.

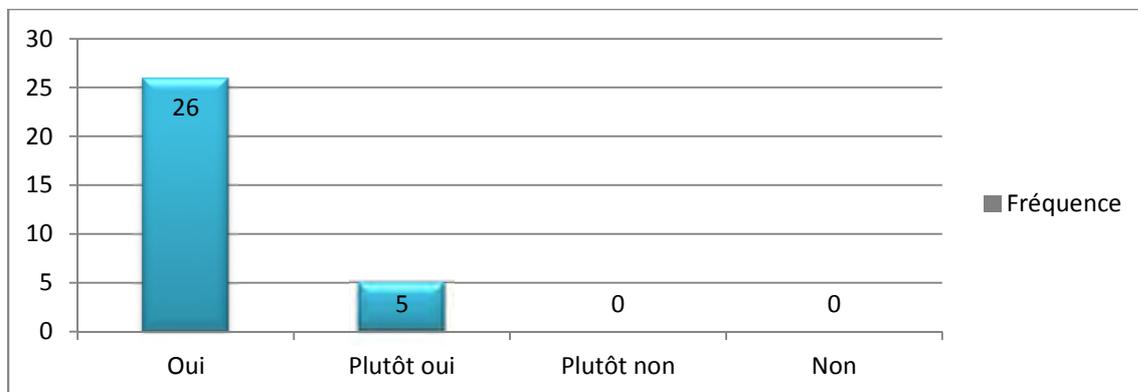
Nous voyons que la majorité de notre échantillon n'ont jamais été en manque de communication, cela est dû d'une part, à l'utilisation des moyens adéquats au contexte de cette société, d'autre part, au niveau d'instruction élevé pour la compréhension des informations diffusées (voir graphe 03), pour ceux qui ont révélé qu'ils sont occasionnellement et rarement victime de manque de communication renvoi à qu'elle que information qui sont difficiles à partagées à tous les niveaux. Et dé fois des malentendus.

**Tableau n° 19 :** La contribution du système de communication interne aux échanges entre collègue

Favorisation du système de communication interne aux échanges	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	83,87%
Plutôt oui	5	16,13%
Plutôt non	0	0%
Non	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 13 :** La contribution du système de communication interne aux échanges entre collègue



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Dans ce graphe ci-dessous, nous avons constaté que 83,87% sont tout-à-fait d'accord que le système de communication interne favorise les échanges entre collègue, alors que 16,13% des enquêtés sont aussi d'accord mais pas catégoriquement.

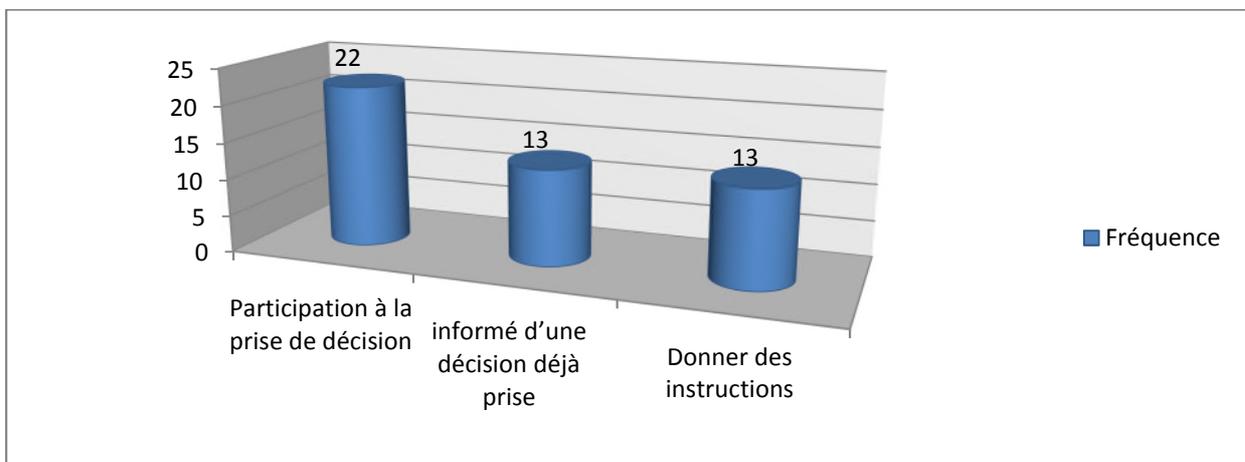
Il semble que la politique mise en œuvre pour communiquer entre collègue est efficace, d'ailleurs ce graphe montre qu'aucune personne ne rencontre des lacunes aux échanges transversales, l'intérêt de favoriser ces échanges réside dans le partage d'informations, de connaissances et de cultures et de valeurs, la direction est tenue de ne pas s'opposer à cette démarche qui permet de créer un bon climat de travail.

**Tableau n° 20 :** Le Contenu de la Communication interne

Le Contenu de la Communication interne	Fréquence	Pourcentage
Participation à la prise de décision	22	70,97%
informé d'une décision déjà prise	13	41,94%
Donner des instructions	13	41,94%
Total	-	-

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 14 :** graphe illustrant le Contenu de la Communication interne



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

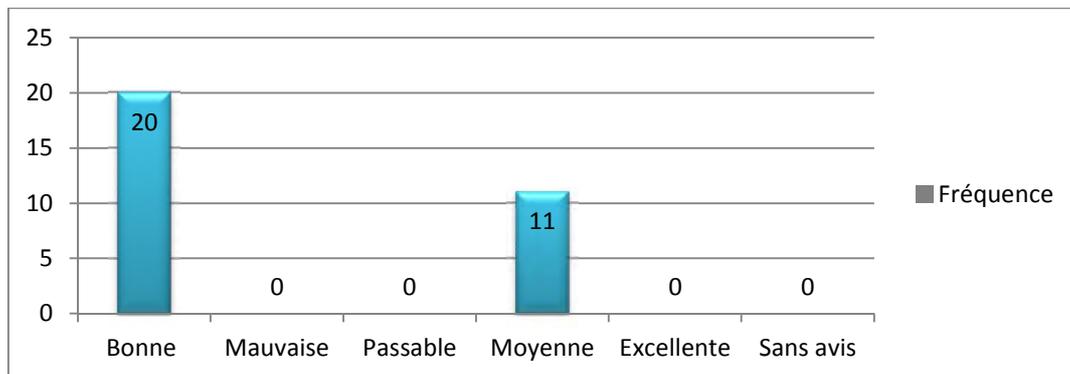
D'après cette question, on confirme la déclaration de la DRH interviewée (voir la réponse 07 de guide d'entretien), en effet, la majorité des questionnés avec un taux de 70,97% ont annoncé que le contenu de la communication de leur entreprise est la participation à la prise de décision opérationnelle, ou qu'un même 41,94% d'entre eux nous informe que son contenu est d'être informé d'une décision déjà prise et pour nous donner des instructions.

En effet, la perception des salariés par rapport aux messages dépend du contenu de la communication, on remarque la marge de manœuvre qu'accorde cette société à l'écoute de ces salariés, ce qui crée un sentiment d'appartenance et d'implication dans cette entreprise.

**Tableau n° 21** : Jugement des salariés enquêtés sur la transmission de l'information

Jugement sur la transmission d'information	Fréquence	Pourcentage
Bonne	20	64,52%
Mauvaise	0	0%
Passable	0	0%
Moyenne	11	35,48%
Excellente	0	0%
Sans avis	0	0%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 15** : graphe illustre l'avis des enquêtés sur la transmission de l'information

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Le graphe n°14 établit le niveau de transmission de l'information. En effet, nous avons remarqué qu'une grande masse des interrogés qui reflète un taux de 64,52% jugent que la transmission est bonne, alors que 35,48% d'entre eux, jugent que la transmission est moyenne.

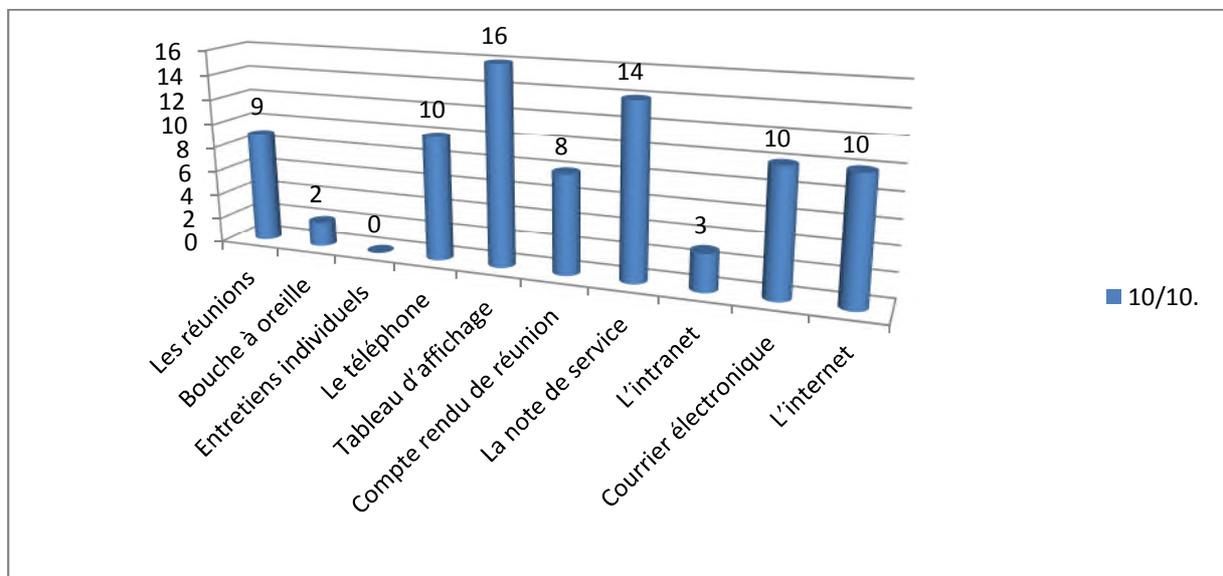
A partir des résultats parvenus, nous avons enregistré que la majorité des salariés évaluent le niveau de circulation de l'information comme étant bonne, vu que les informations circule dans les trois sens (ascendante, descendante et transversal) ainsi l'installation des moyens à la portée de tous les salariés par exemple : utilisation de système l'ERP qui gère l'information et existence de deux tableaux d'affichages: le premier se situe au poste d'accueil qui est destiner à tout étranger de l'usine que ça soit visiteur, stagiaire ou autres. En affiche souvent des mises en garde, des instructions sur l'hygiène et sécurité. Le deuxième concerne la production, toutes personnes doit passer par cette axée qui est unique, certainement il sera observé et

l'information diffusé atteint ces destinataires, chaque coins de l'entreprise contient des téléphones fixe qui permet de transmettre l'information à tout moment dans tout endroit.

La minorité l'aperçoit comme étant une transmission moyenne car dé fois ya des chefs hiérarchiques qui gardent l'information à leur niveau et ne diffuse pas largement l'information à leurs subordonnés au bon moment ce qui explique.

### 1.3. La perception des salariés enquêtés par apport aux outils et les moyens de communication interne :

**Graph n° 16 :** Les moyens de communication interne utilisés noté sur 10 par apport à leur importance



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après ces données nous avons mis l'accent sur la note de 10/10, dans cette optique, 16 enquêtés ont mis l'accent sur le tableau d'affichage comme étant l'outil le plus utilisé au même temps le plus important pour eux, puis 14 salariés ont voté pour la note de service qui est d'ailleurs diffusé au niveau de tableau d'affichage, ensuite le téléphone, le courrier électronique, l'internet prend la troisième place comme étant des outils important, après les réunions et leur compte rendu viennent respectivement prendre le relai. En revanche, en remarque l'inexistence de livret d'accueil, la lettre au personnel, mais aussi de la boîte à idée et le journal d'entreprise.

A cet égard, nous avons constaté que la plupart des interrogés ont mis l'accent sur l'affichage qui permet aux salariés de connaître la nouveauté et l'actualité de l'entreprise, ainsi

l'affichage donne un caractère officiel à l'information diffusée et à disposition de toutes les catégories socioprofessionnelles.

Par ailleurs, nous avons distingué qu'un nombre d'interrogé donne une importance au téléphone et cela pour la rapidité de la transmission de l'information, et la certitude de l'arrivée de l'information aux destinataires, alors qu'ils ont donné une certaine importance aux courriers électroniques et l'internet pour la traçabilité qui est laissé par ces derniers

En outre, en remarque l'absence de la communication ascendante, ce qui est expliqué par l'inexistence d'une boîte à idée, alors que l'entreprise est dans la nécessité d'être à l'écoute des salariés en recevant leurs suggestions ou interrogations.

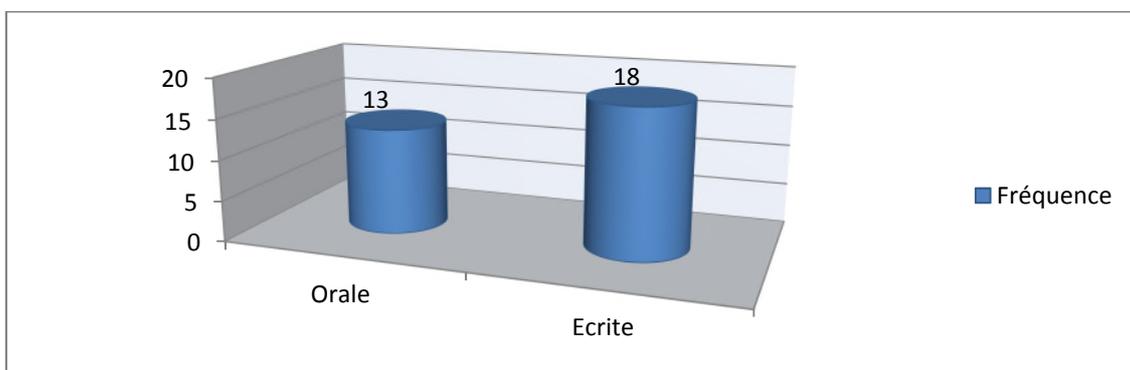
La lettre au personnel permet s'adressées aux employés par un chef d'entreprise pour un éventuel remerciement ou orientation stratégique ou pour répondre aux inquiétudes et combattre l'effet des rumeurs et l'entreprise ELAFRUITTS préfère communiquer face à face et verbalement pour la personne concerné.

**Tableau n° 22:** tableau illustratif du mode de communication le plus utilisé

Préférence d'être informé	Fréquence	Pourcentage
Orale	13	41,94%
Ecrite	18	58,06%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graph n° 17 :** graphe illustre le mode de communication le plus utilisé



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

A partir de ces résultats, la communication verbale (l'oralité) ne prime pas dans cette entreprise familiale à savoir 58,06% des salariés enquêtés affirment que le mode de

communication le plus utilisé est celui de l'écrit alors qu'un taux de 41,94% disent qu'on communique par voie orale.

En effet, l'écrit donne un caractère officiel à l'information, c'est-à-dire formalisé et structuré ce qui la rend formelle, cependant l'écrit laisse une traçabilité de l'information ce qui affirme les résultats précédentes (voir le graphique 16), par ailleurs l'orale qui engendre un contact direct permet d'aboutir des informations dans un axe de temps plus rapide, entre autre, la compréhension des informations en les traduisant verbalement selon le langage du salarié, car y a ceux qui ont un niveau d'instruction qui ne leur permet pas de lire sur un papier.

Enfin, la diffusion de l'information doit prendre en compte les deux voies en même temps, car y a des moments où l'écrit prime sur l'oralité, et y a des moments où l'oralité doit prendre part pour diffuser l'information, cela signifie que dépend de la nature de l'information et de contexte de l'entreprise.

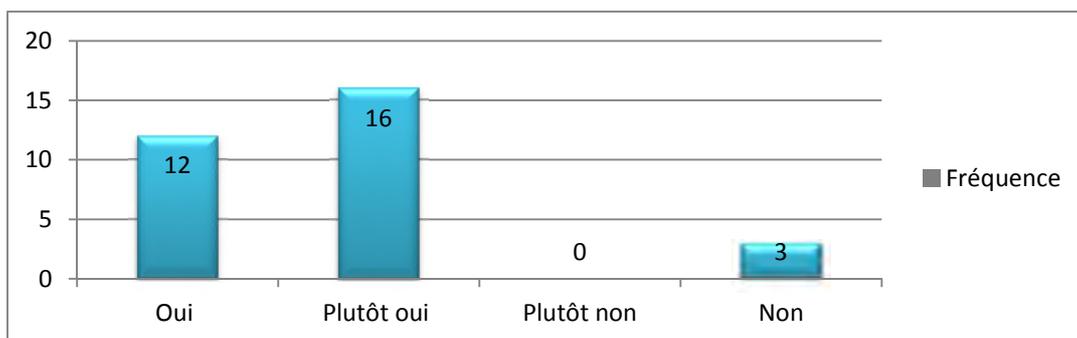
Notre première hypothèse n'est pas confirmée, car à partir de ces résultats la communication par la voie écrite prime dans cette entreprise familiale.

**Tableau n° 23** : tableau révélant s'il y a réception de l'information au bon moment

Réception de l'information au bon moment	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	38,71%
Plutôt oui	16	51,62%
Plutôt non	0	0%
Non	3	9,67%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphique n° 18** : graphique illustrant l'état de la réception de l'information au bon moment



Source : graphique réalisé à partir des résultats de notre enquête

Ce présent graphe illustre la réception ou non de l'information au bon moment, en effet 51,62% ne sont pas catégorique mais plutôt oui que l'information est réceptionné au bon moment, cependant 38,71% des interrogés nous ont nettement énoncé que l'information est réceptionné au bon moment, mais aussi 9,67% d'entre eux affirment que l'information n'est pas réceptionnés au bon moment.

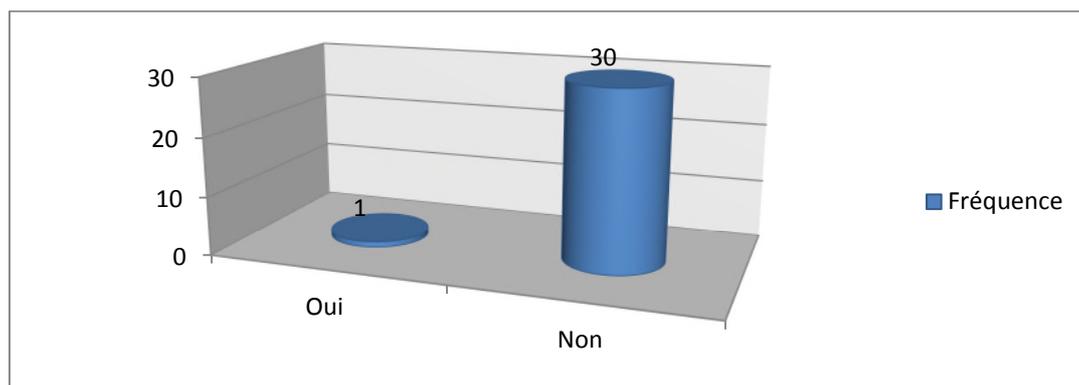
D'après ces résultats, on constate que les moyens, notamment, les voies par lesquelles les dirigeants transmettent l'information sont efficaces pour la totalité des interrogés. Pour les personnes qui ont annoncé que les informations ne sont pas réceptionnées au bon moment renvoient à leurs distractions vis-à-vis le tableau d'affichage et les autres moyens de communication interne.

**Tableau n° 24 :** tableau révélant s'il ya difficulté de compréhension des informations diffusées

Difficulté de Compréhension des informations diffusées	Fréquence	Pourcentage
Oui	1	3,23%
Non	30	96,77%
Total	31	100

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 19 :** graphe sur la Compréhension des informations diffusées



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats de ce tableau on démontre que la majorité absolue avec un taux de 96,77% ne trouvent pas de difficultés pour comprendre les informations diffusées dans l'entreprise, en revanche 3,27% sont confrontés à des problèmes de compréhension de l'information.

A partir de ces résultats, nous pouvons induire que cette majorité comprend facilement les informations grâce à leurs niveaux d'instruction élevés (voir le graphe n° 03) vice versa pour ceux qui ont des lacunes de percevoir la signification des informations diffusés.

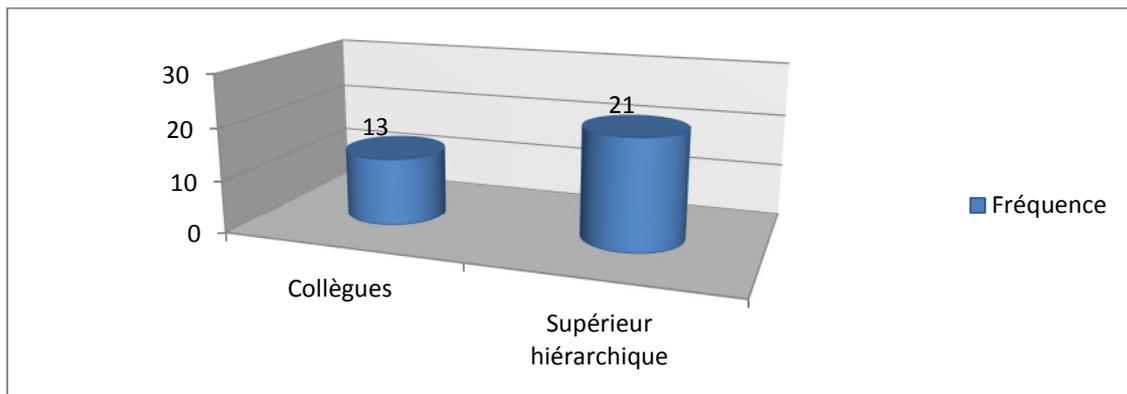
Nous dégageons à partir de ces données que la stratégie de communication d'ELAFRUITTS est classique, simple, correcte et facile à comprendre par les destinataires.

**Tableau n° 25 :** Le chemin de la transmission des informations verbales

La transmission des informations verbales	Fréquence	Pourcentage
Collègues	13	38,23%
Supérieur hiérarchique	21	61,76%
Total	34	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 20:** La transmission des informations verbales la plupart de temps



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Dans le graphe n°19, nous enregistrons que la plupart des enquêtés à savoir un taux de 61,76% obtiennent les informations verbales souvent de la part de leurs supérieurs hiérarchiques, alors que 38,23% de l'échantillon reçoivent la plupart de temps les informations par l'intermédiaire des collègues.

Donc nous pouvons conclure que la majorité des interrogés reçoivent souvent et préfèrent d'être informé par leurs supérieurs hiérarchique, en effet, les informations qui sont émises par un supérieur hiérarchique sont plus fiables, plus pertinentes et avec certitude. Contrairement aux informations de bouche à oreille qui peuvent être réceptionnées par des collègues qui sont susceptibles d'être incorrectes ou fausses.

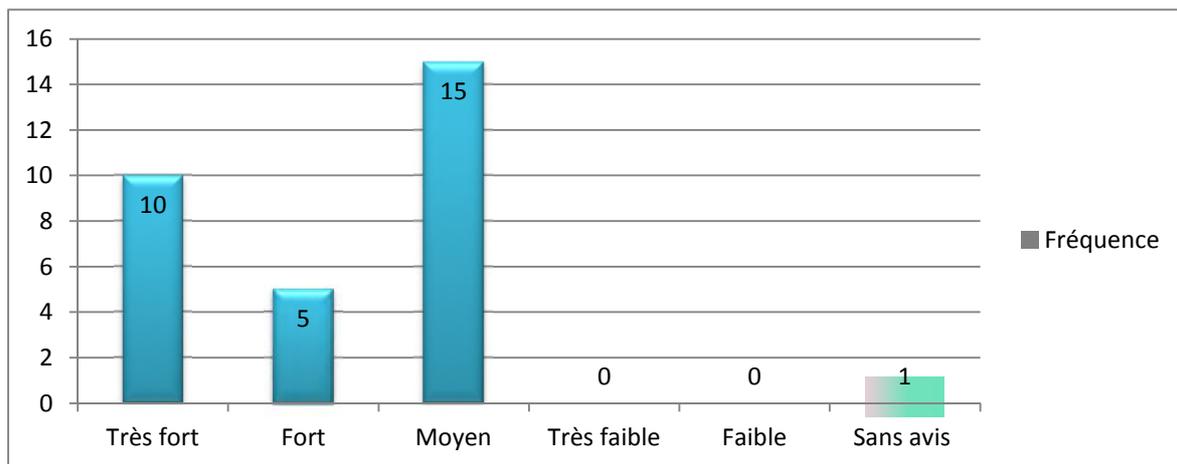
#### 1.4. La motivation des enquêtés par la communication interne :

**Tableau n° 26:** Degré d'implication des salariés dans l'entreprise ELAFRUITTS

Degré d'implication des salariés	Fréquence	Pourcentage
Très fort	10	32,26%
Fort	5	16,13%
Moyen	15	48,39%
Très faible	0	0%
Faible	0	0%
Sans avis	1	3,23%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graph n° 21 :** Degré d'implication des salariés enquêtés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Les données de graphe ci-dessus dévoilent le degré d'implication des salariés de la société par action ELAFRUITTS, en effet, nous avons constaté qu'un taux de 48,39% des interrogés, sont moyennement impliqués, alors que 32,26% d'entre eux, sont très fortement impliqués, puis nous remarquons que 16,13% sont impliqués d'une manière seulement forte, et 3,23% n'ont pas d'avis par rapport à cette question, par ailleurs, nous n'avons pas enregistré des salariés faiblement impliqués.

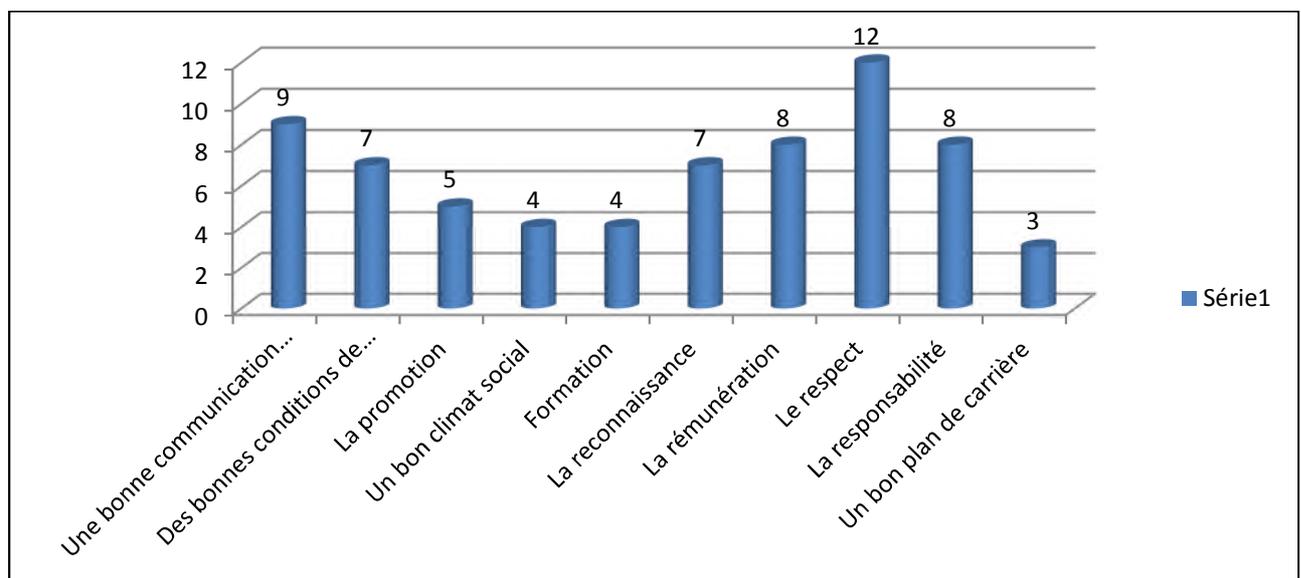
A travers ces résultats, nous avons essayé d'expliquer le niveau moyen d'implication de la majorité des salariés enquêtés, d'une part ceci est dû aux années d'anciennetés de cette entreprise, en effet en ce référent au graphe n°05 en remarque que la majorité ont une

expérience entre [0 à 5[ans donc ce sont des nouveaux salariés qui sont au cours d'intégration, d'autre part, le niveau d'instruction de quelques enquêtés ne sont pas cohérent avec leurs poste occupé voir graphe n°03 et n°04.

En outre, nous avons signalé qu'une partie aussi intéressante des enquêtés perçoivent un fort degré d'implication, même très fort, ce qui montre qu'ils ont un sentiment d'appartenance, cela est dû à, la stratégie de l'entreprise qui cherche toujours, à impliqué ces salariés. En effet l'enjeu de fidélisation visé par la communication interne est présent, en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'un tout, ainsi, ces salariés sont motivé car cette société explicite et communique sa stratégie, en montrant ces résultats.

Donc nous pouvons déduire que le degré d'implication des salariés de l'entreprise familiale ELAFRUITTS est moyen, cela nécessite à l'entreprise, encore plus d'efforts et plus de volonté, ainsi un budget important afin d'instauré une bonne politique de communication interne qui s'avère motivante d'après ces résultats, en effet, cette entreprise doit accompagner le projet socio-économique, en expliquant les objectifs et leurs modalités par des supports d'information adaptés.

**Graphe n° 22 :** Eléments motivationnels noté sur 10 par les enquêtés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Ces données démontrent les moyens qui permettent aux salariés une motivation, noté sur dix pour que nous les hiérarchisions, sachant que nous nous intéressant à la note de 10/10, d'abord en remarque que 12 enquêtés qui reflètent la majorité, ont mis l'accent sur le respect

comme moyen efficace pour motiver, ensuite, une bonne communication interne avec un nombre de 09 personnes, puis vient la rémunération, responsabilité et les conditions de travail notamment la reconnaissance, comme déterminant de la motivation, une minorité entre 03 à 05 enquêtés ont voté respectivement sur la promotion, un bon climat social, formation, un bon plan de carrière.

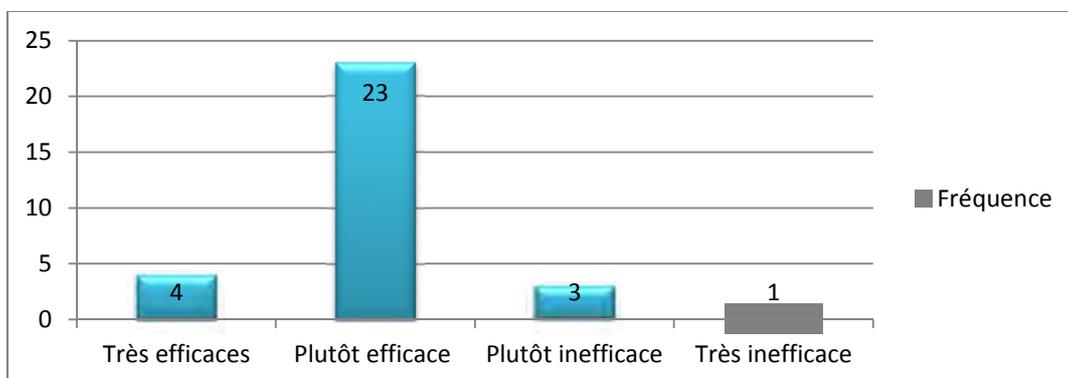
En analysant ces résultats, on remarque la concentration des enquêtés sur l'aspect immatériel à savoir le respect, la communication interne et la reconnaissance et responsabilité, or que les interviewés mettent l'accent sur l'aspect matériel (voir la réponse 19 de guide d'entretien) En effet le respect se gagne par une bonne communication interne ce qui permet de dire qu'à partir de là, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse que la communication interne est un levier motivant et qui améliore les relations de travail au sein de la société ELAFRUIT

**Tableau n° 27:** Efficacité des techniques de motivation utilisées par ELAFRUIT

Efficacité des techniques de motivation utilisée	Fréquence	Pourcentage
Très efficaces	4	12,90%
Plutôt efficace	23	74,19%
Plutôt inefficace	3	9,67%
Très inefficace	1	3,22%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphique n° 23 :** Efficacité des techniques de motivation utilisées



Source : graphique réalisé à partir des résultats de notre enquête

A travers ces données recueillies sur le terrain, on trouve que la majorité avec un taux de 74,19% des enquêtés affirment que les techniques de motivation utilisées par leur entreprise

sont plutôt efficace, alors qu'un taux de 12,90% d'entre eux confirment qu'elles sont très efficace, par contre, 9,67% dévoile que ces techniques sont plutôt inefficaces, mais aussi un pourcentage de 3,22% dise que ces technique de motivation sont carrément très inefficace.

Ces confirmations de satisfaction par apport aux techniques de motivation qui sont utilisé par la société ELAFRUITTS, renvoient à l'effort qui est fourni par cette dernière dans le but de mobilisation et d'implication de ces salariés.

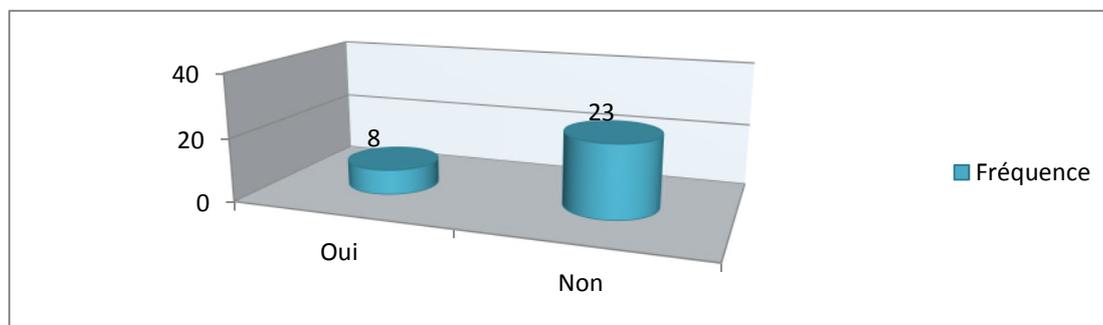
Par apport à ceux qui ont énoncé que ces moyens sont inefficace, cela revient, à l'insuffisance de la communication ascendante, ce que nous avons remarqué d'ailleurs qu'il ya absence de boite à idée qui est un moyen d'écoute aux soucis et aux attentes des employés.

**Tableau n° 28 :** Suivi d'une formation en communication

Suivi d'une formation en communication	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	25,81%
Non	23	74,19%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 24 :** Suivi d'une formation en communication



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Concernent cette question, la majorité avec un taux de 74,19% des questionnés nous ont informé qu'ils n'ont pas suivi une formation en communication au sein de cette entreprise, alors que la minorité avec un taux de 25,81% nous ont affirmé qu'ils ont déjà suivi une formation de communication.

Les moyens de communication mis en œuvre ne nécessitent pas des formations car il se limite sur des moyens simple et facile tels que le tableau d'affichage, téléphone, les réunions, La note de service (voir la réponse n° 16), pour ceux qui sont concerné par des formations, sont

ceux qui reçoivent des informations via des moyens technologiques et informatiques tel internet et, courrier électronique...etc.

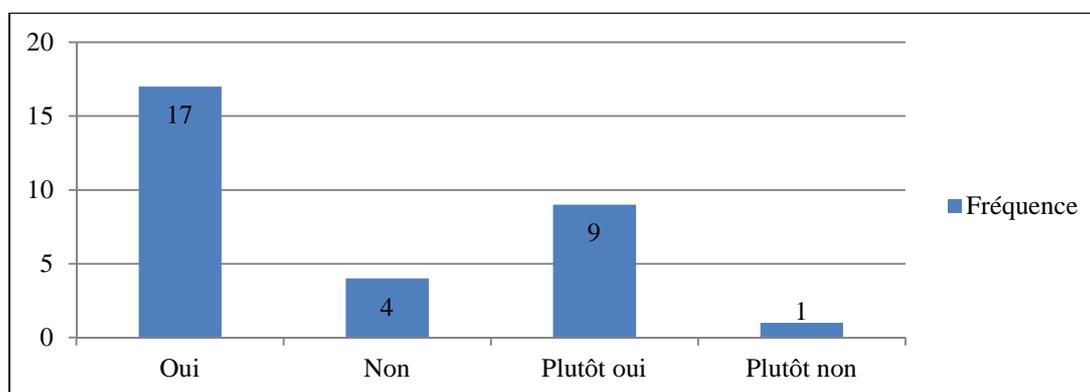
En déduit que l'entreprise ELAFRUITTS néglige ce volet de formation en termes de communication interne, alors que ces formations permettent d'une part une large compréhension de l'information d'autre part minimisé le temps à prendre pour la percevoir.

**Tableau n° 29** : l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des salariés enquêtés.

L'influence d'un manque de communication et d'information sur la motivation	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	54,84%
Non	4	12,90%
Plutôt oui	9	29,03%
Plutôt non	1	3,23%
Total	31	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

**Graphe n° 25** : graphe illustrant l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des enquêtés



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après le tableau et le graphe suivant nous constatons que 54,84% des interrogés pense catégoriquement qu'un manque de communication et d'information influencerait surement leurs motivation, mais aussi 29,03% sont hypothétiques car ils ont répondu par plutôt oui, cependant, 12,90% des enquêtés énoncent qu'une insuffisance en communication et en

information n'influencerait pas leurs motivation, cela renvoi à l'importance accordé à la communication entre les différentes structure et le partage d'information

A partir de ces résultats et en enchaînant avec la réponse ou graphe n°21, nous confirmons notre deuxième hypothèse, en effet la majorité sont influencé par un manque de communication interne, ce qui implique que sa présence leurs motivent. Donc nous pouvons dire que la communication interne est un moyen de motivation des salariés au sein de l'entreprise ELAFRUITTS.

### **1.5. Interprétation de l'entretien qui est destiné aux cadres :**

Notre entretient c'est effectué pour trois cadres dirigeant de l'entreprise ELAFUITTS, à savoir la DRH et la responsable de service informatique auquel est rattaché le service communication, ainsi qu'un cadre qui s'occupe de commercial.

#### **1. Selon vous, quelle est l'importance (le rôle) de la communication interne dans l'entreprise, lui accordez-vous une importance particulière?**

Le responsable commercial nous à révéler qu'il lui accorde une importance particulière, *car « la communication interne leurs permet de minimiser les erreurs sur tous les plans »*, Alors que la DRH nous démontre son importance en nous disant *« qu'elle joue un rôle primordial car elle permet une bonne gestion de l'entreprise afin d'éviter les écarts. »*

Notamment l'informaticienne nous a montré que *« l'importance de la communication interne dans l'entreprise est très importante, elle permet d'avoir l'information en temps réel afin de réagir s'il y a un éventuel incident, elle permet aussi de gagner de temps. »*

D'après ces déclarations des cadres auquel nous avons fait l'enquête, ils donnent une grande importance à la communication interne de par son importance, mais ces derniers n'ont pas démontré le rôle de cette technique pour la motivation des salariés.

#### **2. Les moyens de communication interne mis en place par votre entreprise répondent-ils à vos besoins en matière d'information ?**

Les trois cadres nous disent que les moyens de communication interne mise en place rependent à leur besoin en matière d'information, cela s'explique par la pertinence des moyens utilisé et leurs politiques de communication ainsi que la dimension de l'entreprise, la responsable informatique a répondu que *« lorsqu'on veut transmettre une information aux destinataires, aucun problème n'interrompt la procédure car c'est une petite entreprise. »*

**3. Parmi ces outils de communication, dit nous ceux qui existent dans l'entreprise, et donné nous une note sur (/10) pour juger l'importance de chacun :**

- |                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| *) Les réunions                | *) Bouche à oreille           |
| *) Des entretiens individuels  | *) Le téléphone               |
| *) Tableau d'affichage         | *) Le journal de l'entreprise |
| *) Len compte rendu de réunion | *) La boîte à idée            |
| *) La lettre au personnel      | *) La note de service         |
| *) L'intranet                  | *) Le livret d'accueil        |
| *) L'internet                  | *) Courrier électronique      |

Nous avons répété cette question dans les deux questionnaires fermé et ouvert pour comparer la s'il ya différence en terme de réponses entre les agents de maîtrise, d'exécution par apport aux réponses des cadres.

En conclue d'après les réponses de questionnaire fermé que les enquêtes ont met l'accent sur le tableau d'affichage comme l'outil le plus utilisé pour la diffusion de l'information, puis le la note de service et téléphone comme deuxième outils, vient par la suite le courrier électronique et l'internet et enfin les réunions classé respectivement, alors que pour cette entretien, on constate pour le cadre commercial, les outils qui existe sont le courrier électronique, le téléphone, les réunions après en trouve les entretiens individuelle et l'internet et le tableau d'affichage, et note de service classé respectivement selon l'importance qu'il lui a accordé, cependant la DRH les classent comme suite : comme premier outil c'est le téléphone, ensuite l'internet puis les entretiens individuels et le tableau d'affichage classé respectivement selon l'importance.

Enfin, l'informaticienne hiérarchise ces outils comme suite, d'abord tous ce qui est rattaché à l'informatique à savoir l'intranet et l'internet, le courrier électronique et le téléphone mais aussi les réunions et le tableau d'affichage ainsi la note de service.

Tous notre échantillon ont met une classification de ces outils en fonction de leur utilisation quotidienne.

**4. Quels sont les outils de communication interne que vous privilégiez pour communiquer au sein de votre l'entreprise ? Précisez pourquoi ?**

Pour le responsable commercial les outils de communication interne qu'il privilégie sont la messagerie électronique pour la traçabilité, et les appels téléphoniques pour leurs rapidités,

l'informaticienne affirme qu'elle privilégie les emails pour garder une traçabilité et le téléphone pour avoir des informations en temps réel, cependant, la DRH qualifie les réunions comme un outil qui permet un échange d'avis et favorise une meilleure interaction entre le personnel et les services.

**5. Combien de temps laissez-vous les affiches au niveau de tableau d'affichage ? pourquoi cette périodicité ?**

La responsable informatique affirme que la périodicité qu'en garde les affiches sur le tableau est de *trois (03) jours le temps que le contenu de l'événement affiché soit atteint aux destinataires*, cependant, le cadre commercial n'affirme pas la même réponse, ce dernier dit « *qu'on laisse les affiches au niveau de tableau d'affichage jusqu'à ce que le but de l'affichage soit atteint* ».

**6. Organisez-vous des réunions avec le personnel ? Si oui, indiquer la périodicité ?**

Tous les cadres ont répondu qu'ils effectuent des réunions selon le besoin, le responsable commercial affirme : « *nous ferons des réunions à chaque fois que la situation l'exige* »

On remarque d'après ces réponses que les réunions au niveau de l'entreprise ELAFRUITTS ne se font pas systématiquement, ne sont pas quotidiennes, néanmoins, quand la situation l'exige.

**7. Par apport aux réunions, informez-vous à l'avance les salariés sur l'ordre de jour, ou vous les informez une fois dedans ? expliquer pourquoi ce choix**

Par rapport à l'ordre de jour des réunions, la responsable informatique et le cadre commercial affirment que les salariés qui sont concernés par la réunion sont informés à l'avance, le commercial nous a ainsi « *nous tenons à informer les salariés sur l'ordre de jour avant chaque réunion pour que la réunion soit efficace* »

Notamment, la responsable de communication nous informe que « *les salariés sont informés à l'avance afin de se préparer pour l'ordre du jour.* »

Alors que la DRH nous révèle que tout dépend du motif de la réunion, il y a celles qui sont planifiées à l'avance et il y a des réunions qui se tiennent en urgence sans planification. Lorsqu'il y a un événement important, il y a des réunions, nous envoyons un mail pour les personnes concernées en précisant la date et l'heure et le lieu, ainsi que de trancher l'objectif de la réunion, nous écoutons tous les points de vue de chacun, et à la fin, nous établissons un PV de réunion obligatoire qui sera transmis aux personnes qui ont assisté avec une feuille de présence qui sera signée.

**8. Ya-t-il une page (ou groupe) Facebook ? Est-elle consulté par les salariés?**

D'après ces interviewers l'entreprise ELAFRUITTS détient une page Facebook, mais peut consulter par les salariés, pour eux il ne voit pas l'intérêt de cette outil.

La responsable de communication nous révèle que « *oui ya une page Facebook nommé « SPA Elafruits » mais en l'utilise pas pour communiquer en interne, en utilise souvent un site web. »*

**9. Votre entreprise élabore-t-elle un plan de communication interne ?****Si oui, comment et par qui sont arrêtés les objectifs assignés à ce plan ?**

D'après notre entretien, ces cadres nous en énoncer qu'il n'y a pas de plan de communication, la responsable de communication nous a dit : « *Je m'assure moi-même que l'information soit bien diffusé et ya différent système qui dépend et qui me permet de s'assurer que l'information est arrivé à destination. Lorsqu'on veut transmettre une information aux destinataires, aucun problème n'interrompte la procédure car c'est une petite entreprise. »*

**10. En quoi consiste la politique de la communication interne au sein de votre entreprise ELAFRUITTS, et quels sont ses objectifs ?**

La politique de communication interne consiste pour le service informatique et la DRH à *favoriser les échanges entre les employés est les différents services afin d'atteindre des objectif de qualité au travail, son objectifs est de transmettre l'information en temps réel et fixer des règles communes.*

Par contre le cadre commercial nous à dévoiler qu'ils ont aucune politique de communication interne « *la communication se fait sur une base logique des taches »*

**11. Quelle est votre appréciation concernant le niveau de communication interne entre les différentes structures (départements) de l'entreprise ?**

Concernant l'appréciation des cadres interrogés de leur communication interne, cette dernière *est exilent et très bien réussi*, pour le service commercial, nous déclare que *la communication se déroule d'une manière ordinaire avec un niveau acceptable*, cela s'explique par la confrontation de service commercial a la communication externe, car il communique souvent avec l'externe à savoir les clients et fournisseurs.

**12. Pensez-vous que la circulation de l'information au sein de votre entreprise est****Bonne ; Moyenne ; Mauvaise ; décrivez la en quelque mot svp**

Les interviewers ont tous répondu que la circulation de l'information au sein de l'entreprise ELAFRUITTS est bonne, cela s'explique par la qualité de système de communication utilisé par cette société, ainsi « *l'information diffusé atteint toujours les destinataires* ».

**13. Transmettez-vous à la Direction Générale les motifs d'insatisfaction (si elles existent) du personnel de votre département en termes de communication interne ?**

Les cadres questionnés nous ont affirmé qu'ils n'ont jamais eus des insatisfactions en termes de communication interne. A chaque fois qu'une information est diffusé en reçoit toujours un feedback de la part des destinataires.

**14. Quel est le rôle de votre département en matière de communication interne ?**

L'informaticienne confirme que son département est au centre de la communication interne c'est « *elle qui s'assure de la transmission des informations ascendante et descendante* », notamment la DRH nous a dit « *son rôle est de transmettre aux autres services tous leurs besoins en termes d'informations* ». Alors que le commercial énonce « *que son département participe pleinement à la circulation d'information interne, entre les différentes structures* » par exemple lorsqu'un client nous contacte pour achat d'un de nos produits, mon département transmet cette information au service production, d'approvisionnement...etc.

**15. Communiquez-vous avec vos subordonnées ? Si oui par quel canal (voie) ?**

Les interrogés nous ont énoncé qu'il communique quotidiennement avec leurs subordonnés par différents canaux à savoir l'affichage, la messagerie électronique, les appels téléphoniques, réunions ...etc. *tout le monde se connaît ici en sent que nous sommes une famille*, affirme la responsable ressource humaine, cela s'explique par le contexte familiale dans lequel s'inscrit cette entreprise et le taux élevé du sexe féminin aux postes de responsabilités et les autres postes inférieurs, les femmes sont plus susceptibles de communiquer entre eux qu'au hommes.

**16. L'entreprise envisage-t-elle d'aller plus loin dans le domaine de la communication interne que le fonctionnement actuel ?**

Les interrogés ont déclaré qu'il n'envisage pas d'aller plus loin dans le domaine de communication, la responsable de communication nous a dit ainsi : « *on n'a pas pour le moment, maintenant nous n'avons pas besoin de nouvelles technologies et moyens de communication hautement sophistiqués, il n'y a aucun problème de transmission de l'information, de moment qu'elle arrive à destination au bon moment, nous ne cherchons pas d'innover en matière de*

*communication* », effectivement il se pourrait qu'un changement en matière de communication interne engendrerai une résistance et un problème d'information.

**17. Indiquez (précisez) : la place de la communication interne dans le management de votre entreprise ?**

*Impossible de ne pas communiquer*, énonce la DRH tous les fonctionnalités de l'entreprise ne progresse sans communiqué, ensuite l'informaticienne déclare que *si la communication est bien géré, en peut la supposé comme le pilier de management*. Alors que le cadre qui s'occupe de commercial nous révèle que *« la communication interne est au cœur des préoccupations de la direction générales en vue de son perfectionnement »*.

D'après l'analyse de ces réponses en comprend bien l'importance accordée par ces cadres à la communication interne.

**18. Indiquer le degré (le niveau) d'implication du personnel de votre département dans la communication interne de l'entreprise ?**

Les enquêté nous ont déclaré que tous les employés sont très impliqué dans la communication interne et chacun joue un rôle très important.

En remarque que non seulement les simples salariés offrent une certaine importance à la communication mais aussi les cadres, sa renvoient au besoin et la nécessité de communiqué en interne pour crée un sentiment d'appartenance et permettre de partagés les valeurs et les traditions de chacun.

**19. Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?**

En constate d'après les réponses des cadres que les techniques de motivation mise en œuvre sont : *« renforcer le bien-être des salariés et assurer un bon climat de travail qui peut s'expliquer par la bonne communication de cette société »*, mais ces derniers ont tous met l'accent sur *la rémunération comme facteur essentiel de motivation*.

En conclue que, l'entreprise ELAFRUITTS met l'accent sur le salaire pour motivé ces salariés. Ce qui n'est pas Suffisant, ce qui justifie peut-être aussi l'implication moyenne des salariés (voir graphe 21).

**20. Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation adopteriez-vous et pourquoi ?**

Le cadre qui s'occupe de commercial nous a révélé que la décision qu'il va prendre *est « d'opter pour la technique qui se base sur le rapport suivant : productivité/ bonne condition de travail et rémunération »*

Alors que la DRH nous a énoncé que, le moyen à choisir pour motivé consiste a une *« rémunération qui sera liés d'une façon proportionnelle au rendement de la société (intéressement et la participation) »*

Pour finir, la cadre en informatique suppose que *qu'une « prime de fin de moins permettra de motivé les salariés »*

En remarque d'après ces affirmations que le souci majeur des cadres dont nous avons effectués tourne autour de la rémunération, ils la négligence complètement la motivation intrinsèque, ce qui est absolument faux, car d'après le résultat de questionnaire des agents d'exécutions et de maîtrises, en remarque que la majorité des salariés en met l'accent sur le *respect* comme facteur essentiel de motivation (voir graphe 22).

**21. Parmi ces éléments mettez une note de 1 à 10, pour ceux que vous pensé plus motivent pour les salariés ?**

- |                                     |                          |                            |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| A) Une bonne communication interne  | <input type="checkbox"/> | b) La reconnaissance       | <input type="checkbox"/> |
| c) Des bonnes conditions de travail | <input type="checkbox"/> | d) La rémunération         | <input type="checkbox"/> |
| e) La promotion                     | <input type="checkbox"/> | f) Le respect              | <input type="checkbox"/> |
| g) Un bon climat social             | <input type="checkbox"/> | h) La responsabilité       | <input type="checkbox"/> |
| i) Formation                        | <input type="checkbox"/> | g) Un bon plan de carrière | <input type="checkbox"/> |

Les trois interviewers pensent qu'une bonne rémunération et des bonnes conditions de travail sont suffisantes pour avoir des employés motivés dans leurs travaux, alors que ces derniers ont tous met l'accent sur le respect au travail.

Le respect peut provenir d'une bonne politique de communication interne, mais ce point n'est pas dans la liste des préoccupations de ces cadres interrogés ce qui justifie aussi le niveau d'intégration moyen des salariés (voir le graphe 21).

**22. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mise en œuvre par la direction des RH ?**

D'après les réponses des trois interviewers, la motivation est impulsée par les différentes méthodes mise en œuvre par la direction des ressources humaine. Donc ce n'est pas un acte volontaire et personnel, cela veut dire que la motivation des salariés dépend de l'entreprise.

## **2. Discussion des hypothèses et recommandations :**

### **Vérification de la première hypothèse :**

Les résultats obtenus pour la première hypothèse qui est « La communication verbale (l'oralité) prime dans les entreprises algériennes notamment ELAFRUITTS et donne plus de motivation aux salariés » ne permettent pas de la confirmer, donc cette première hypothèse est infirmée, en effet les réponses obtenues aux questions posées affirment que l'oralité ne prime pas dans cette entreprise, par contre c'est l'écrit qui est plus utilisé (voir le graphe n° 16 et 17) mais cette voie n'empêche pas d'apporter une motivation à ces employés ce qui est démontré par les résultats de graphe n°21 et n°23.

En outre, les moyens utilisés la plupart de temps pour transmettre l'information aux employés sont de genre écrit, en effet, la majorité des enquêtés nous ont annoncé que l'outil le plus utilisé dans leur entreprise est le tableau d'affichage, puis la note de service qui est d'ailleurs mis dans ce tableau, nous avons constaté que la plupart des interrogés ont mis l'accent sur l'affichage qui permet aux salariés de connaître la nouveauté et l'actualité de l'entreprise, ainsi l'affichage donne un caractère officiel à l'information diffusée et à disposition de toutes les catégories socioprofessionnelles.

Adopter une communication interne basée sur l'écrit au sein de l'entreprise résulte une bonne relation de ses employés, nous avons dit que « *c'est vrai parce que c'est écrit* », cela c'est un dispositif et un choix stratégique des managers pour développer l'organisation, d'arriver aux objectifs économiques planifiés à l'avance.

### **Vérification de la deuxième hypothèse :**

Les résultats obtenus pour la deuxième hypothèse qui est : La communication interne est un levier qui peut motiver et améliorer les relations de travail au sein d'ELAFRUITTS. L'ont confirmé, Suite à la réponse représenté par le graphe n° 10, à savoir 70,96% des enquêtés la

voit comme un moyen de construire une culture d'entreprise, cette culture qui se crée par les différentes communications, permet une implication et aboutit à la motivation, puis un taux important des interrogés nous ont démontré qu'ils sont très impliqués (voir le graphe 21).

Puis démontrent la question n°22 (voir le graphe n° 22) qu'une bonne communication interne permet de motivés mais cette outil vient après la rémunération. Ainsi, 54,84% des interrogés qui ont répondu à la question représenté par le graphe n° 25, ont révéler qu'un manque de communication notamment l'insuffisance de l'information influence sur leurs motivations, donc vice versa, la présence d'une information fiable et pertinente au bon moment et au bonne endroit impacterais surement la motivation des employés.

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

Après avoir quantifié, analysé et interpréter les résultats des données collectées et dans l'objectif été de vérifier la conformité de nos hypothèses allant de ce principe nous nous sommes arrivé à conclure que la première hypothèse est infirmer alors que la deuxième est confirmer et nous avant pu confirmer que la communication interne reste un facteur primordial qui peut réunir la main-d'œuvre vers un objectif commun.

**Conclusion de chapitre**

Durant ce dernier chapitre, nous avons présenté l'étude empirique que nous avons mené ainsi que la méthodologie de recherche, ensuite, nous avons analysé les différentes caractéristiques de notre population d'enquête, puis essayé d'interpréter la perception de cette dernière par rapport à la motivation et à la communication interne, ainsi que la vérification des deux hypothèses, d'après notre analyse des questionnaires et des entretiens, nous avons pu constater qu'il y a une différence entre la perception des cadres interviewés et les subordonnés de cette société, en effet, les cadres pour lesquels nous avons fait l'entretien mettent l'accent sur l'aspect matériel et financier (voir la réponse n°21 de guide d'entretien), alors que la plupart des subordonnés ont mis l'accent sur l'aspect intangible comme par exemple le respect (voir le graphe 22) ce qui engendre une lacune par rapport au choix de la politique de motivation.

D'après ces différents résultats, nous constatons que la majorité des salariés enquêtés de l'entreprise ELAFRUIT confirment que la communication interne et les différents moyens de communication utilisés jouent un rôle important sur leurs motivations. (voir les graphes 15 et 25) la communication interne est un outil incontournable dans l'entreprise (voir le graphe 9), ils leur donne l'importance comme un facteur de motivation qui leur permet une excellente connaissance de l'environnement de leur travail, une meilleure implication (voir le graphe 21), et donc une motivation à la réalisation des objectifs de l'entreprise, ensuite elle est considérée comme une culture, leur principe est de les rassembler autour de symboles et de valeurs partagés, afin d'inciter à mieux travailler ensemble (voir le graphe 10). Ainsi, elle dispose des moyens suffisants qui leur permettent la compréhension des informations émises (voir le graphe 19), l'accomplissement des tâches et surtout la satisfaction de leurs besoins en information.

### Conclusion générale

Afin de pouvoir réaliser cette étude empirique, nous avons tenté de répondre à une problématique sur la manière avec laquelle la communication interne influence sur la motivation des salariés, nous pouvons dire que les entreprises d'aujourd'hui sont face à des difficultés pour maîtriser et améliorer la communication interne pour motiver les salariés. En effet, deviner comment communiquer en interne nécessite beaucoup de réflexion et de raisonnement psychologique car communiqué ne signifie pas de transmettre l'information mais aussi, d'impliquer et de créer un sentiment d'appartenance des destinataires. C'est la raison pour laquelle les entreprises cherchent les meilleures solutions et moyens de communication interne pour influencer leurs salariés en termes de motivation,

Au terme de cette étude, il serait nécessaire de présenter, l'essentiel des résultats auxquels nous sommes parvenus. D'abord, nous avons constaté que, la politique de communication interne de l'entreprise ELAFRUITTS à un impact positif sur la motivation des salariés et cela en instaurant un dialogue transparent et maintenir la cohésion et l'adhérence aux objectifs et à la culture de l'entreprise, la voit privilégiés par cette entreprise pour communiqué à l'intérieur de cette société tourne autour de l'écrit en utilisons l'affichage, ce qui permet d'améliorer les relations entre l'administration et le personnel, ce qui est d'ailleurs la réponse à notre problématique.

En effet, après avoir terminé notre enquête de terrain et collecter les données concernant l'objet de la recherche et l'analyse des résultats obtenus, il s'est avéré que la majorité des salariés de l'entreprise ELAFRUITTS considèrent que la communication interne est un facteur important pour leur motivation, car savoir tous ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise et participer aux différentes activités et à la prise de décision lors des réunions leurs permet d'être plus impliqué et motivés ce qui confirme ce qui dit la théorie, dont nous avons développé lors de premier et de deuxième chapitres. Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant, car le fait d'interroger des cadres professionnels mais aussi des simples salariés nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre ces deux derniers quant à la question de la motivation des salariés. En effet, nous avons pu constater qu'à travers notre entretien, que les cadres professionnels n'ont pas une parfaite connaissance des sources de motivation des collaborateurs, ce qui pose alors problème pour la mise en œuvre de la motivation de ceux-ci. De plus, le rattachement de cette communication interne au service informatique est l'un des problèmes que confronte cette société, car la responsable

## **Conclusion générale**

---

de ce dernier n'est pas en mesure de connaître assez bien les attentes et la façon de motiver les salariés, de moment que nous avons confirmé que la communication interne est motivante.

En outre, le besoin de disposer des ressources distinctives oblige les organisations ayant des visions à long terme à disposer de bonnes stratégies de communication et de motivation. Ces deux concepts maîtrisés et adaptés à l'entreprise favorisent incontestablement sa réussite. Il est évident qu'une communication interne bien gérée crée de la valeur ajoutée à l'entreprise, en effet, elle vise à fédérer les collaborateurs, à les rassembler autour d'une culture commune, mais aussi, contribue à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Néanmoins, lorsque qu'elle est mal gérée, elle constitue une source de crises majeures.

Ces informations recueillies dans cette entreprise, ont inculqué dans nos perceptions qu'il faut prendre en charge ce volet, qui est très essentiel dans le management de l'entreprise, car nos entreprises, donnent plus d'importance à la transmission de l'information que la motivation elle-même. Aussi, nous suggérons à cette entreprise, d'impliquer leur personnel et de leur faire participer à la définition et la fixation de la stratégie de l'entreprise, ainsi, de mieux l'adhérer au projet de l'entreprise, dans le but de créer une bonne image interne qui influence positivement, l'image externe.

Finalement, la réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui nous sera utile pour notre future carrière professionnelle dans les ressources humaines. La recherche bibliographique et web graphique et l'enquête de terrain nous ont aidées d'appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors des entretiens menés auprès des cadres professionnels et le questionnaire des salariés. Ces rencontres ont été très enrichissantes, d'un point de vue personnel mais également professionnel. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, mais nous sommes satisfaits d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier nous a apportés.

### **Suggestions :**

- ❖ Nous recommandons aux responsables avant tout de prendre en considération le fait que la question de : comment motiver les individus ? Ne sont pas toutes les mêmes et que les caractéristiques des individus jouent un rôle important dans leur satisfaction au travail.

## Conclusion générale

---

- ❖ Mettre l'accent sur la communication ascendante en mettant en place une boîte à idée pour écouter les problèmes, soucis, attentes des salariés et leur permettre d'exprimer leurs remarques, idées et suggestions dans le but de garantir de bonnes relations socioprofessionnelles et améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
- ❖ Adapter à chaque catégorie des employés ciblés, l'outil adéquat à leurs niveaux d'instruction, par exemple : ne pas informer les salariés ayant un niveau d'instruction assez modeste (primaire) et occupant des tâches limitées avec des outils de la nouvelle TIC tel l'intranet.
- ❖ Créer un service spécialisé pour la communication, même si c'est une petite entreprise, si ce n'est pas le cas, elle doit être impérativement rattachée au service des ressources humaines au lieu de service informatique, c'est dans le principe que la communication est motivante, car c'est le service RH qui est plus susceptible de connaître les techniques de motivation, d'ailleurs le plus proche des employés.
- ❖ Consacrer un budget de l'entreprise pour faire des formations en communication, car d'après la réponse 23 du questionnaire, un faible taux de 25,83% qui ont suivi cette formation, (voir graphique n°24).







## **Bibliographie**

- 1) AGUILAR Michaël. L'art de motiver. DUNOD, Paris, 2009.
- 2) AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Québec, 1987, p. 82.
- 3) ALEX Muchielli. Les motivations. Presses universitaires de France, 1<sup>er</sup> édition, 1981.
- 4) ALEXANDRE-BAILLY Frédérique BOURGEOIS Denis, GRUERE jean-pierre. Comportement humain et management, Pearson, 4eme édition, Montreuil, 2004.
- 5) AUDE Riom et al. Toute la fonction communication. DUNOD, Paris, 2010.
- 6) BERGERON, J-L, COTE, N JACQUES, J, BELANGER – les aspects humains de l'organisation. Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979.
- 7) BOUHAFS Abdelkrim. La communication dans l'entreprise. Office des publications Universitaires, Alger, 2014.
- 8) Brulois V et Charpentier J M. Pour un dialogue renouvelé entre les communicant et la recherche en science humaines et sociales, par Eric Cobut et François Lambrotte, liège, Edipro, 2011.
- 9) CLAUDE Lévy-leboyer, la motivation dans l'entreprise, model et stratégie, 2eme édition, édition d'organisation, paris, 2003.
- 10) D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne des entreprises, DUNOD, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2014.
- 11) D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry. La communication interne de l'entreprise, DUNOD, 3eme édition, paris. 2002.
- 12) DECAUDIN Jean-Marc et al, la communication interne (stratégie et technique), DUNOD, 2eme édition, Paris, 2008.
- 13) DESHOMMES Oriol. La motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Editions universitaires européennes, Allemagne, 2011.
- 14) DETEIE Philippe et BOROY Catherine, la communication interne au service du management, 2<sup>ème</sup> édition, 2001.
- 15) DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P.51.extrait de livre : P. Bomal, G et Cobut, 2009, Motiver, être motivé et réussir ensemble, liège, Edipro.
- 16) DONJEAN Christine et COBUT Eric. La communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014.
- 17) Eric Bizot, Marie-Hélène Chumisanas. La communication, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2012.

- 18) FENOUILLET Fabien, Les théories de la motivation, DUNOD, 2eme édition, Paris, 2006.
- 19) FENOUILLET Fabien. La motivation, DUNOD, Paris, 2003.
- 20) LETHIELLEUX Laetitia. L'essentiel de la GRH. 5eme édition, Gualino, paris, 2011.
- 21) WESTPHALEN Marie-Hélène. Communicator, toute la communication d'entreprise, DUNOD, 6eme édition, 2001.
- 22) AMIEL Michel, BONNET Francis, JACOBS Joseph management de l'administration. 2ème édition. de Boeck. paris. 1998.
- 23) MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles, Communication des Entreprises, 2eme Edition, ARMAND COLIN, lexique. 2002.
- 24) MOREL Philippe. Communication d'entreprise-stratégie techniques. StudyramaPro, 2015.
- 25) PHILIPPE Déric et CATHERINE Broyer. La communication interne au service du management, 2<sup>ème</sup> édition, 2001.
- 26) PUJOL Marie-Dominique. Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur, édition d'organisation, 2eme édition, 2000, 2003, Paris Cedex.
- 27) ROBBINS. Stephen, JUDGE. Timothy. Comportement organisationnels, PEARSON, 16eme édition, Montreuil, 2014.
- 28) ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice et VANDERBERGAE Christian, Comportement organisationnelle (théorie des organisations motivation au travail, engagement organisationnel) , 1er édition de Boeck, SA, Paris, 2009.
- 29) ROUSSEL Patrice. La motivation au travail-concepts et théories. 1ere édition. Edition EMS, collection référence, Paris, 2001.

### **Site internet :**

- 1) ADAM Andréa et LOUCHE Claude Publié sur le site : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html>. (consulté le 23/04/2018 a 11H)
- 2) DONJEAN Christine et COBUT Eric, P.43. Extrait de site : [http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leadzes\\_inspire\\_action.htm](http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leadzes_inspire_action.htm)  
1. (Consulté le 08/04/2018 A 10H)

- 3) Emmanuelle braverd, « motiver par la communication interne », in revue de management, publié sur le site internet :  
[www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189\\_communication\\_interne/motivation.shtml](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189_communication_interne/motivation.shtml). (consulté le 18/05/2018 à 18H).
- 4) Hilary Putnam, publié sur le site: <https://journals.openedition.org/labyrinthe/754>  
(Consulté le 18/05/2018 à 19H).
- 5) MUCHA Laura. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. Publié sur le site <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732> (consulté le 15/05/2018 à 09H)
- 6) [www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communication\\_interne/motivation.shtml](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communication_interne/motivation.shtml). (Consulté le 12 mai 2018 à 22H).

**Université Abderrahmane Mira - Bejaia**

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

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin d'Etude**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Management des ressources humaines**

**Questionnaire *sous le thème :***

**L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés.**

**Cas de l'Entreprise « ELAFRUITTS »**

**Nous vous prions de bien vouloir répandre à notre questionnaire afin de collecter et réunir les données nécessaires pour la réalisation de cette étude.**

**Sachant que cette enquête est réservée qu'à des fins scientifiques, vos réponses seront confidentielles.**

**Nous vous remercions d'avance pour votre contribution, cordialement.**

**Réalisé par :**

**AIT-EL-HADI Riad**

**ASRADJ Abderrahim**

**Encadré par :**

**Pr. BOUKRIF moussa**

**Année Universitaire : 2017/2018**

# QUESTIONNAIRE

## Annexe 01 :

### *I- Informations personnelles*

°°Mettez une croix (X) devant la réponse qui vous convient°°

**1. Genre :**

- a) Féminin                       b) Masculin

**2. Age :**

- a) [20-30[                       b) [40-50[   
c) [30- 40[                       d) [51 et plus [

**3. Niveau d'instruction :**

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

Autre (précisez) .....  
.....  
.....

**4. Catégorie socioprofessionnelle :**

- a) Cadre                       c) Agent d'exécution   
b) Agent de maîtrise

**5. Années d'expérience :**

- a) [0 - 5 [                       c) [10 – 15 [   
b) [5 – 10 [                       d) [15 - 20 [   
e) [20 et plus [                       f) Autre

**6. Vous travaillez en tant que :**

- a) Stagiaire   
b) Contrat a durée déterminé   
c) Contrat a durée indéterminé

Autre (précisez) .....

**7. Quelle est votre profil de formation ?**

- |                  |                          |                     |                          |
|------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| a) Ingénieure    | <input type="checkbox"/> | c) Mécanicien       | <input type="checkbox"/> |
| b) Technicien    | <input type="checkbox"/> | d) Chauffeur        | <input type="checkbox"/> |
| e) Gestionnaire  | <input type="checkbox"/> | f) Comptable        | <input type="checkbox"/> |
| g) Informaticien | <input type="checkbox"/> | h) Aucune formation | <input type="checkbox"/> |

Autre (précisez).....  
.....  
.....

***II- la perception par apport à la communication interne***

**8. D'une manière générale, vous pensez que la communication interne au sein de votre entreprise est :**

- |                         |                          |                           |                          |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a) Très satisfaisante   | <input type="checkbox"/> | b) Plutôt insatisfaisante | <input type="checkbox"/> |
| c) Plutôt satisfaisante | <input type="checkbox"/> | d) Très insatisfaisante   | <input type="checkbox"/> |

**9. Quelle est le degré d'importance que vous accordez a la communication interne :**

- |                      |                          |                           |                          |
|----------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a) Très importante   | <input type="checkbox"/> | b) Pas importante         | <input type="checkbox"/> |
| c) Plutôt importante | <input type="checkbox"/> | d) Pas de tout importante | <input type="checkbox"/> |

**10. Pour vous la communication interne c'est :**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| a) Faire passer des instructions de la hiérarchie | <input type="checkbox"/> |
| b) Un moyen de reconnaissance                     | <input type="checkbox"/> |
| c) L'écoute des salariés                          | <input type="checkbox"/> |
| d) Faire passer des informations d'actualités     | <input type="checkbox"/> |
| e) Construire une culture d'entreprise            | <input type="checkbox"/> |
| f) Participation à la prise de décision           | <input type="checkbox"/> |

Autre (précisez) .....  
.....  
.....

**11. Vous avez la possibilité de participer vous même ou avec vos collègues dans la décision des objectifs à atteindre de votre travail?**

- |        |                          |               |                          |
|--------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Oui | <input type="checkbox"/> | b) Plutôt oui | <input type="checkbox"/> |
| c) Non | <input type="checkbox"/> | d) Plutôt non | <input type="checkbox"/> |

**12. Etes vous victime d'un manque de communication au sein de votre structure :**

- |                      |                          |                  |                          |
|----------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) Jamais            | <input type="checkbox"/> | b) Rarement      | <input type="checkbox"/> |
| c) Occasionnellement | <input type="checkbox"/> | d) Assez souvent | <input type="checkbox"/> |

**13. le système de communication interne favorise t'il des échanges entre collègue ?**

- |               |                          |               |                          |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Oui        | <input type="checkbox"/> | b) Non        | <input type="checkbox"/> |
| c) Plutôt oui | <input type="checkbox"/> | d) Plutôt non | <input type="checkbox"/> |

Si non précisez pourquoi .....

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

**14. Le Contenu de la Communication interne d'ELAFRUITTS sert :**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a) A vous inviter pour une participation à la prise de décisions | <input type="checkbox"/> |
| b) A vous informé d'une décision déjà prise                      | <input type="checkbox"/> |
| c) Donner des instructions                                       | <input type="checkbox"/> |

Autre (précisez) .....

.....  
.....

**15. Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans votre structure ?**

- |             |                          |               |                          |
|-------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Bonne    | <input type="checkbox"/> | b) Moyenne    | <input type="checkbox"/> |
| c) Mauvaise | <input type="checkbox"/> | d) Excellente | <input type="checkbox"/> |
| e) Passable | <input type="checkbox"/> | f) Sans avis  | <input type="checkbox"/> |



## IV- La motivation des enquêtés par la communication interne :

**21. Indiquez (mesurez) le degré de votre implication dans votre entreprise ?**

- |              |                          |                |                          |
|--------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Très fort | <input type="checkbox"/> | b) Très faible | <input type="checkbox"/> |
| c) Fort      | <input type="checkbox"/> | d) Faible      | <input type="checkbox"/> |
| e) Moyen     | <input type="checkbox"/> | f) Sans avis   | <input type="checkbox"/> |

**22. Parmi ces éléments mettez une note de 1 à 10, pour ceux qui vous motivent le plus ?**

- |                                     |                          |                            |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Une bonne communication interne  | <input type="checkbox"/> | b) La reconnaissance       | <input type="checkbox"/> |
| c) Des bonnes conditions de travail | <input type="checkbox"/> | d) La rémunération         | <input type="checkbox"/> |
| e) La promotion                     | <input type="checkbox"/> | f) Le respect              | <input type="checkbox"/> |
| g) Un bon climat social             | <input type="checkbox"/> | h) La responsabilité       | <input type="checkbox"/> |
| i) Formation                        | <input type="checkbox"/> | g) Un bon plan de carrière | <input type="checkbox"/> |

Autre (précisez) .....

.....  
.....

**23. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces ?**

- |                    |                          |                      |                          |
|--------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| a) Très efficaces  | <input type="checkbox"/> | b) Plutôt inefficace | <input type="checkbox"/> |
| c) Plutôt efficace | <input type="checkbox"/> | d) Très inefficace   | <input type="checkbox"/> |

**24. Avez-vous déjà suivi une formation en communication au sein de cette entreprise ?**

- |        |                          |        |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| a) Oui | <input type="checkbox"/> | b) Non | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

**25. Est ce qu'un manque d'informations concernant les activités internes de l'entreprise influencerait votre motivation au travail ?**

- |               |                          |               |                          |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Oui        | <input type="checkbox"/> | b) Non        | <input type="checkbox"/> |
| c) Plutôt oui | <input type="checkbox"/> | d) Plutôt non | <input type="checkbox"/> |

**Merci encore une fois, pour le temps que vous avez consacré afin de répondre à ce questionnaire.**

## Annexe 02 : Entretien adressé aux cadres

1- Selon vous, quelle est l'importance (le rôle) de la communication interne dans l'entreprise, lui accordez-vous une importance particulière?

2- Les moyens de communication interne mis en place par votre entreprise répondent-ils à vos besoins en matière d'information ? entretien

3- Parmi ces outils de communication, dit nous ceux qui existent dans l'entreprise, et donné nous une note sur (/10) pour juger l'importance de chacun :

- |                                |                           |                               |                           |
|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| *) Les réunions                | <input type="text"/> / 10 | *) Bouche à oreille           | <input type="text"/> / 10 |
| *) Des entretiens individuels  | <input type="text"/> / 10 | *) Le téléphone               | <input type="text"/> / 10 |
| *) Tableau d'affichage         | <input type="text"/> / 10 | *) Le journal de l'entreprise | <input type="text"/> / 10 |
| *) Len compte rendu de réunion | <input type="text"/> / 10 | *) La boite à idée            | <input type="text"/> / 10 |
| *) La lettre au personnel      | <input type="text"/> / 10 | *) La note de service         | <input type="text"/> / 10 |
| *) L'intranet                  | <input type="text"/> / 10 | *) Le livret d'accueil        | <input type="text"/> / 10 |
| *) L'internet                  | <input type="text"/> / 10 | *) Courrier électronique      | <input type="text"/> / 10 |

4- Quels sont les outils de communication interne que vous privilégiez pour communiquer au sein de votre l'entreprise ? Précisez pourquoi ?

5- Combien de temps laisser-vous les affiches au niveau de tableau d'affichage ?pourquoi cette périodicité ?

6- Organisez-vous des réunions avec le personnel?

Si oui, indiquer la périodicité.

**7- Par apport aux réunions, informé vous à l'avance les salariés sur l'ordre de jour, ou vous les informer une fois dedans ? expliquer pourquoi ce choix**

**8- Ya-t-il une page (ou groupe) Facebook ? Est-elle consulté par les salariés?**

**9- Votre entreprise élabore-t-elle un plan de communication interne ?**

**Si oui, comment et par qui sont arrêtés les objectifs assignés à ce plan ?**

**10- En quoi consiste la politique de la communication interne au sein de votre entreprise ELAFRUITTS, et quels sont ses objectifs ?**

**11- Quelle est votre appréciation concernant le niveau de communication interne entre les différentes structures (départements) de l'entreprise ?**

**12- Pensez-vous que la circulation de l'information au sein de votre entreprise est**

**Bonne ; Moyenne ; Mauvaise ; décrivez la en quelque mot svp**

**13- Transmettez-vous à la Direction Générale les motifs d'insatisfaction (si elles existent) du personnel de votre département en termes de communication interne ?**

**14- Quel est le rôle de votre département en matière de communication interne ?**

**15- Communiquez-vous avec vos subordonnées ? Si oui par quel canal (voie) ?**

**16- L'entreprise envisage-t-elle d'aller plus loin dans le domaine de la communication interne que le fonctionnement actuel ?**

**17- Indiquez (précisez) : la place de la communication interne dans le management de votre entreprise ?**

**18- Indiquer le degré (le niveau) d'implication du personnel de votre département dans la communication interne de l'entreprise ?**

**19- Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ?  
Quelles sont les différentes techniques utilisées ?**

**20- Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation adopteriez vous et pourquoi ?**

**21- Parmi ces éléments mettez une note de 1 à 10, pour ceux que vous pensés plus motivent pour les salariés ?**

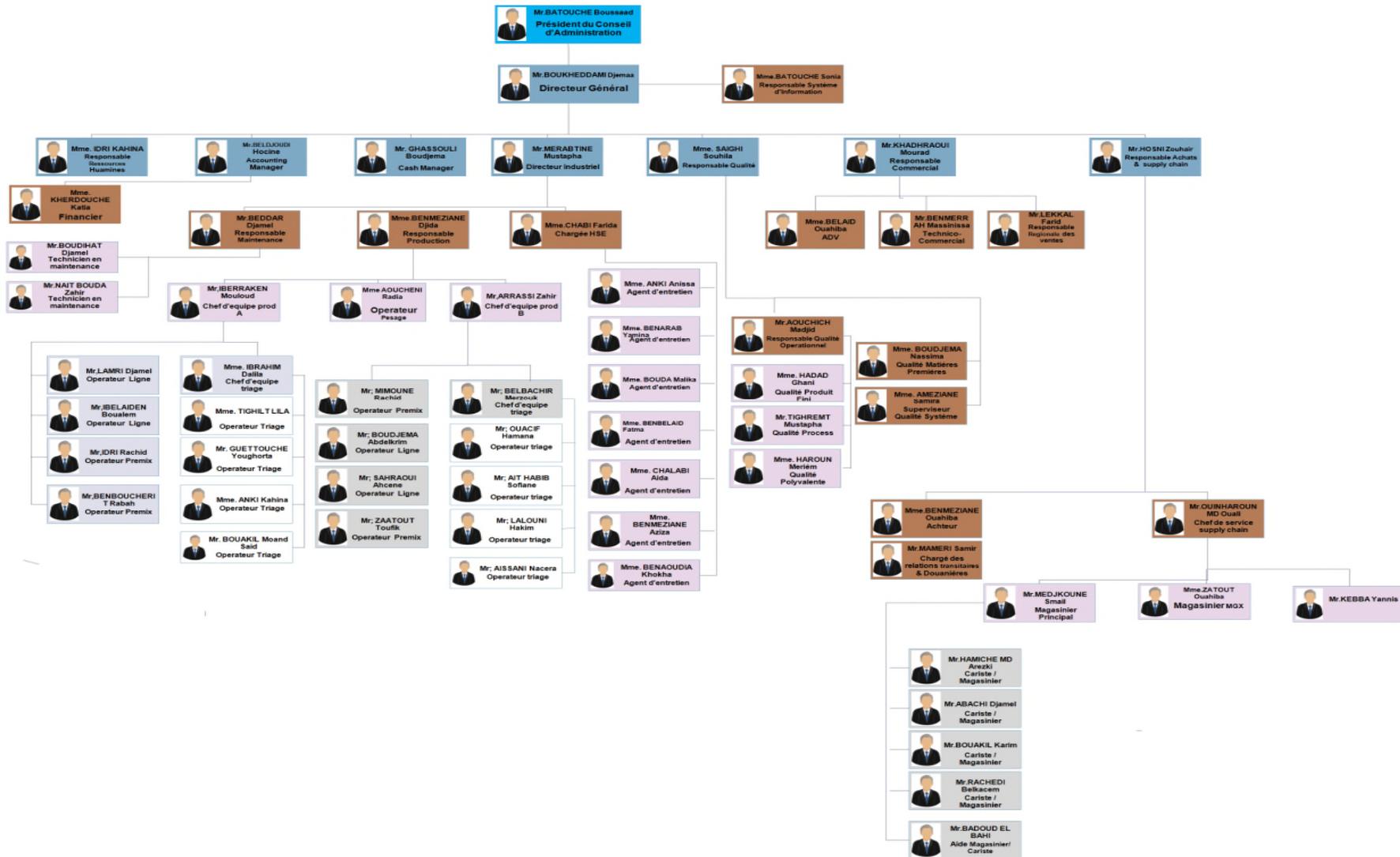
- |                                     |                          |                            |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Une bonne communication interne  | <input type="checkbox"/> | b) La reconnaissance       | <input type="checkbox"/> |
| c) Des bonnes conditions de travail | <input type="checkbox"/> | d) La rémunération         | <input type="checkbox"/> |
| e) La promotion                     | <input type="checkbox"/> | f) Le respect              | <input type="checkbox"/> |
| g) Un bon climat social             | <input type="checkbox"/> | h) La responsabilité       | <input type="checkbox"/> |
| i) Formation                        | <input type="checkbox"/> | g) Un bon plan de carrière | <input type="checkbox"/> |

**22- Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mise en œuvre par la direction des RH ?**

**« Merci pour votre contribution et votre sincérité, nos salutations les plus distinguées »**

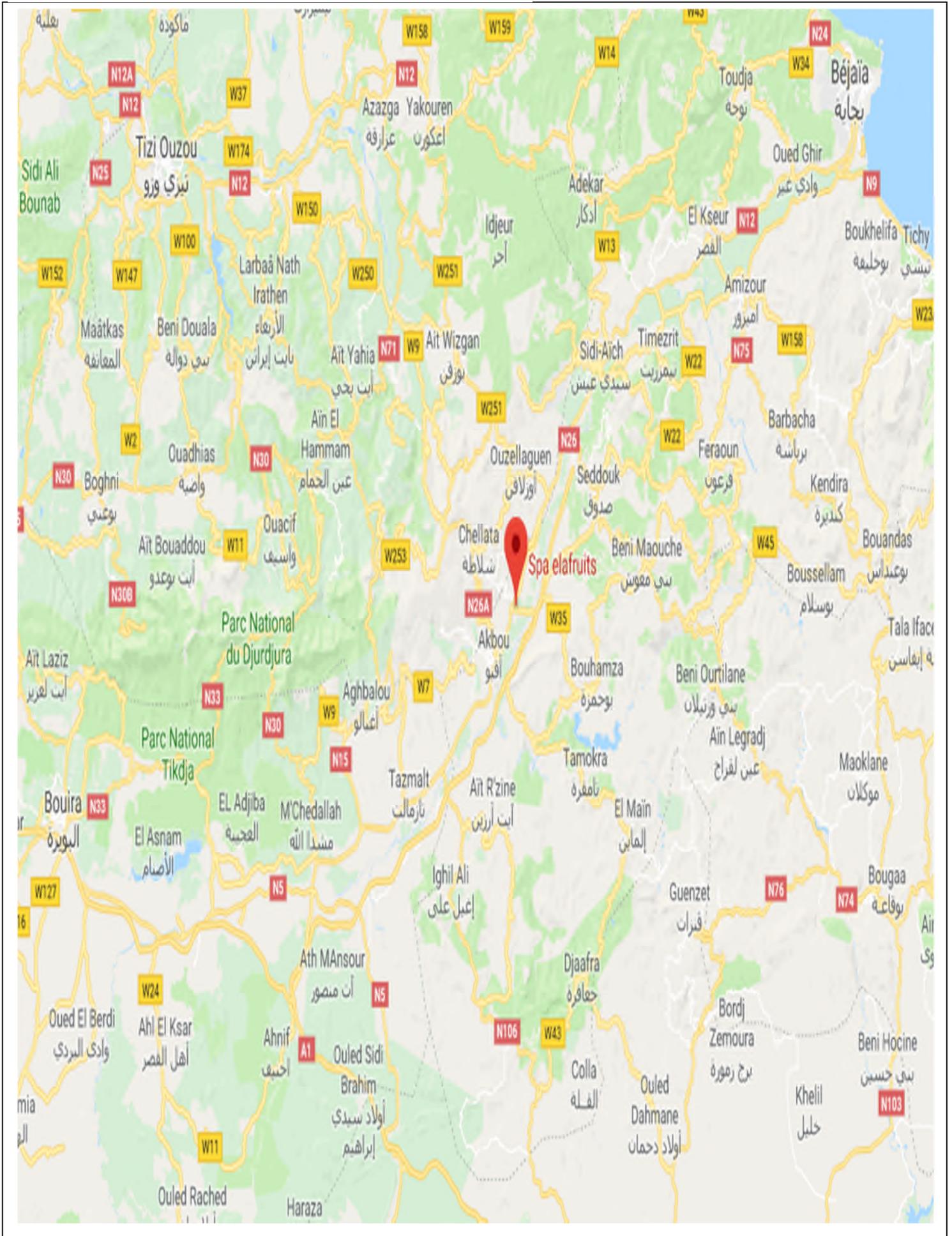
# Annexe 03 : organigramme de l'entreprise ELAFRUITTS

## ORGANGRAMME GENERAL



Source : organigramme fournit par l'organisme d'accueil « ELAFRUITTS »

Annexe n° 04 : Itinéraire de l'entreprise ELAFRUITS



Source : réalisé à partir de Google Maps

## **Résumé du mémoire en langue française**

Ce mémoire traite deux sujets de management des ressources humaines les plus importants, le premier concerne la communication interne, alors que le second est réservé pour la motivation des salariés, en effet, ce travail est structuré autour de trois chapitres, dans lesquelles nous avons défini les concepts de bases et expliqué les différents éléments et fondements de ces deux thèmes, puis, nous nous sommes intéressés au domaine professionnel et ciblé une entreprise privée à caractère familiale dont laquelle nous avons démontré et confirmé le rapport qui existe entre la communication interne et la motivation.

En effet, nous concluons durant notre enquête que la communication interne permet l'accès aux informations pertinentes qui offrent la possibilité aux salariés d'être mieux informés, plus impliqués et plus motivés au travail. Elle suscite chez eux une meilleure intégration aux objectifs de l'entreprise. Toutefois, pour développer la motivation des salariés au travail qui soit une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise a tout intérêt de mettre en place une politique de communication et un investissement en moyens d'information. Cet investissement doit permettre aux salariés d'être plus performants, plus fidèles et fiers d'appartenir à l'organisation c'est-à-dire motivés à déployer leurs compétences et énergies à la réussite de l'entreprise. Donc, informer le personnel veut dire les motiver dans leur travail et cela un levier clé pour les entreprises qui veulent gagner leurs salariés et réussir leur positionnement sur le marché.

Mots clés : communication, communication interne, motivation, implication.

## **Abstract of memory in English language**

This thesis deals with two of the most important human resources management topics, the first concerns internal communication, while the second is reserved for the motivation of employees, in fact, this work is structured around three chapters, in which we have defined the basic concepts and explained the different elements and foundation of these two themes, then, we are interested in the professional field and targeted a private enterprise family of which we have demonstrated and confirmed the relationship between the internal communication and the motivation.

Indeed, we concluded during our survey that internal communication allows access to relevant information that offers employees the opportunity to be better informed, more involved and more motivated to work. It gives them a better integration with the company's objectives. However, to develop the motivation of employees at work which is a source of competitive advantage, the company has any interest in setting up a communication policy and an investment in information resources. This investment must enable employees to be more efficient, more loyal and proud to belong to the organization, that is to say, motivated to deploy their skills and energies to the success of the company. So, informing staff means the motivated in their work and this is a key lever for companies that want to win their employees and succeed in their market positioning.

Key words: communication, internal communication, motivation, involvement.