

Ministère de l'enseignement et de la recherche supérieure



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de Sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

Thème

**L'impact de la communication interne au sein d'une entreprise
sur la motivation des salariés.**

Cas pratique : L'entreprise « Unité Bejaïa Emballage »

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences sociales
Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Réalisé par :

ACENG Irene

NABBAALE Lillian

Encadré par :

Mme. ALDJIA Hanane

Année universitaire

2014/2015

Remerciement

Avant tout, nous remercions Dieu le tout puissant qui nous a donné le courage et la détermination pour mener à terme ce modeste travail qui nécessite de grand effort et beaucoup de volonté.

Ce mémoire n'aurait pu être réalisé sans le concours de certaines personnes qui ménagé leurs soutiens et leurs peines.

Nous adressons nos remerciements à :

- *Mme : ALDJIA HANANE. Notre encadreur, pour avoir accepté de nous conseiller durant toutes les étapes de nos recherches et de la rédaction du document. Elle nous a porté des conseils, grâce à elle que ce travail a pu voir le jour par sa force et sa soutien durant tout au long de l'année. Merci énormément pour ses conseils avisés et pour sa disponibilité constante.*
- *Nous remercions spécialement ; SAAOUI NAMEL , BOUCHAMA SABRINA , BENKHENNOUCHE MALIKA , HAMIDOUCHE KARIM et l'ensemble des personnels du « BEJ.E » qui nous ont permis d'effectuer notre stage dans le meilleures conditions. on dit que merci pour l'aide et le temps consacré pour nous au cours de notre recherche,*
- *Et à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.*

Dédicace :

Je dédie ce travail en première place à la mémoire de mes très chers parents qui ont donné sens à mon existence, en m'offrant une éducation digne de confiance,

A Mes Gardiens Mr. BEN SSEBUGA KIMEZE et Mme. ROSE NANKYA MUGWANYA merci pour tous.

A ma très chère Sœur KISAKYE SHARON qui m'ont soutenu nuit et jour durant tout mon parcours et qui ma soutenu dans le moment le plus difficile. Car Dieu vous béni et te protège ma sœur. Je vous remercier énormément de fond du mon cœur.

A ma fille VALEREEN RUTH avec plein d'amour je vous aime.

A mon frère RONALD KASIBANTE merci pour ton soutien.

A Tous les membres de ma famille

A Mes amies qui me connaît de loin et de prés, contribués à la réalisation de ce travail surtout JULIET NAKIGULI et FLORENCE BBOSA Sans oublier mon compatriote et chère binôme ACENG IRENE qui m'a donnée la foi et a été un grand soutien lors de la réalisation de ce modeste travail.

Lillian.

LISTE DES ABBREVIATIONS

	Abréviations	Définitions
1.	BEJ.E	L'entreprise Bejaia Emballage
2.	RH	Ressources Humaines
3.	DRH	Direction Ressources Humaines
4.	V.I.E	Valence, instrumentalité, expectation
5.	MBWA	Management by wondering around
6.	ERD/ERG	Besoins d'existence, besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel.
7.	Etc.	Parmi d'autres
8.	AP	avantages (A) retirés par la personne (P) de son emploi.
9.	CP	contributions (C) données par la personne (P) à son organisation de travail.
10.	Aa	avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme points de repère.
11.	CA	contributions (C) données par d'autres personnes (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.
12.	Ex.	Par exemple
13.	M	Motivation
14.	CSP	Catégories socio-professionnelles
15.	Comm ⁿ	Communication

LISTE DES FIGURES.

	Page
Figure 1 : le modèle de communication de Shannon.....	27
Figure 2 : un modèle théorique pour la communication interne (Décaudin, 2003).....	29
Figure 3 : La pyramide des besoins de Maslow.....	39

TABLEAUX DES MATIERES.

Page

Introduction

LA PARTIE METHODOLOGIQUE

Chapitre I: DETERMINATION DU SUJET D'ETUDE

1.1 Les raisons du choix du thème	3
1.2 Les objectifs de recherche	3
1.3 La problématique	4
1.4 Les hypothèses.....	6
1.5 Définitions des concepts et notions clés	7
1.6 La méthode et les techniques utilisées.....	9
1.7 L'échantillon	10
1.8 Echantillonnage (le choix du terrain).....	10
1.9 Déroulement de l'enquête	11
1.10 Les difficultés rencontrées.....	11

LA PARTIE THEORIQUE

Chapitre II : LA COMMUNICATION INTERNE

2.1 Définition de la communication interne	13
2.2 Les enjeux de la communication interne.....	13
2.3 Les objectifs de la communication interne.....	13
2.4 Les moyens de la communication interne.....	14
2.4.1. Moyens écrits	14
2.4.2. Moyens oraux	17
2.4.3. Moyens électroniques	20
2.5 Les circuits de la communication interne	22
2.5.1 Les circuits hiérarchiques	22

2.5.2 Les circuits des instances représentatives	23
2.5.3 Le circuit formel (circuit de la communication interne)	24
2.5.4 Le circuit informel	25
2.6 Stratégie et plan de la communication interne.....	26
2.6.1 Le cadre théorique de la communication interne	26
2.6.2. Un modèle théorique pour la communication interne	28
2.6.3. Le plan de communication interne	29
2.6.3.1. Les Principes Fondamentaux d'un plan de la communication interne	30

CHAPITRE III : LA MOTIVATION AU TRAVAIL

3.1 Définition de la motivation.....	32
3.2 Les termes apparents de la motivation.....	33
3.3 Les points de vue des sociologues.....	33
3.4 Caractéristiques de la motivation.....	35
3.5 Types de la motivation.....	36
3.6 Théories de la motivation.....	38
3.6.1. La théorie de motivation du besoin de Maslow	38
3.6.2. La théorie ERG d'Alderfer	40
3.6.3. La théorie bi-factorielle d'Herzberg	42
3.6.4. La théorie V.I.E.	44
3.6.5. Le modèle des besoins manifestes de Murray	45
3.6.6. La théorie de la justice organisationnelle et de l'équipe	47

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

4.1 L'historique de l'entreprise	52
4.2 Les objectifs.....	53

4.3 Description de l'organisme d'accueil/structure du complexe	53
4.3.1. Situation géographique	53
4.3.2. Nature d'activité	53
4.3.3. Composition du complexe	54
4.3.4. Les différentes directions de l'entreprise	55

CHAPITRE V : ANALYSE ET INTERPRETATION DE DONNEES.

5.1 Analyse des données.....	59
5.2 Interprétation des résultats.....	87
Conclusion	89

Liste bibliographique

Annexes.

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU N ^o .	LES TITRES DES TABLEAUX	PAGES
01	La répartition de l'échantillon selon le sexe.	59
02	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	60
03	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.	61
04	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	62
05	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle.	63
06	La répartition de l'échantillon selon la situation familiale.	64
07	La répartition de l'échantillon selon le lieu d'habitation.	65
08	la répartition de l'échantillon selon leurs perceptions de l'utilisation des moyens de la communication interne dans l'entreprise « BEJE ».	66
09	La répartition de l'échantillon selon leur représentation de mode de communication le plus utilisé dans l'entreprise.	67
10	La répartition de l'échantillon selon leur perception de la nature des informations qu'ils communiquent avec leur responsable hiérarchique.	68
11	Les moyens de communication utilisée pour diffuser l'information.	69
12	La répartition de l'échantillon selon leurs perception de disposition des moyens qui les permettant d'exprimer les idées au sein de l'entreprise « BEJE ».	70
13	la répartition de l'échantillon selon leurs anticipations des possibilités d'intégrer à autres moyen par l'entreprise « BEJ.E » dans l'avenir.	71
14	La répartition de l'échantillon selon leurs perceptions de la communication interne aux personnels en soignant l'image de l'entreprise à l'extérieur.	72
15	La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et la communication interne comme un moyen d'amélioration d'image à l'extérieur de l'entreprise.	73

16	la répartition de l'échantillon selon l'incidence sur la morale du personnel par le manque de communication.	74
17	La corrélation entre l'ancienneté professionnelle et le manque de communication.	75
18	La répartition de l'échantillon selon leur perception de présence d'actions de la communication interne pour accompagner le changement de l'entreprise « BEJE ».	76
19	La répartition de l'échantillon selon leur perception de l'impact de la communication interne sur les besoins du personnel.	77
20	La répartition de l'échantillon selon leur motivation au travail.	78
21	La corrélation entre l'âge et la motivation au travail	79
22	La répartition de l'échantillon selon leur représentation des actions proposé par l'entreprise « BEJ.E » pour les motiver.	80
23	La répartition de l'échantillon selon l'amélioration et motivation entre administration et personnelles par la communication interne.	81
24	Echange des avis entre les managers et les employés ouvertement et en confiance.	82
25	La répartition d'échantillon selon leur perception de l'influence de l'absence de communication interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.	83
26	L'importance de la communication interne selon l'échantillon	84
27	La répartition de l'échantillon selon leurs perception des objectives la communication interne	86
28	La répartition de l'échantillon selon leurs avis personnelles par rapport le climat et déroulement de la communication interne dans l'entreprise « BEJ.E ».	87

SOMMAIRE

Page

Introduction

LA PARTIE METHODOLOGIQUE

Chapitre I: DETERMINATION DU SUJET D'ETUDE

1.1 Les raisons du choix du thème	3
1.2 Les objectifs de recherche	3
1.3 La problématique	4
1.4 Les hypothèses.....	6
1.5 Définitions des concepts et notions clés	7
1.6 La méthode et les techniques utilisées.....	9
1.7 L'échantillon	10
1.8 Echantillonnage (le choix du terrain).....	10
1.9 Déroulement de l'enquête	11
1.10 Les difficultés rencontrées.....	11

LA PARTIE THEORIQUE

Chapitre II : LA COMMUNICATION INTERNE

2.1 Définition de la communication interne	13
2.2 Les enjeux de la communication interne.....	13
2.3 Les objectifs de la communication interne.....	13
2.4 Les moyens de la communication interne.....	14
2.5 Les circuits de la communication interne	22
2.6 Stratégie et plan de la communication interne.....	26

CHAPITRE III : LA MOTIVATION AU TRAVAIL

3.1 Définition de la motivation.....	32
--------------------------------------	----

3.2 Les termes apparents de la motivation.....	33
3.3 Les points de vue des sociologues.....	33
3.4 Caractéristiques de la motivation.....	35
3.5 Types de la motivation.....	36
3.6 Théories de la motivation.....	38

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

4.1 L'historique de l'entreprise	52
4.2 Les objectifs.....	53
4.3 Description de l'organisme d'accueil/structure du complexe	53

CHAPITRE V : ANALYSE ET INTERPRETATION DE DONNEES.

5.1 Analyse des données.....	59
5.2 Interprétation des résultats.....	87
Conclusion	89

Liste bibliographique

Annexes.

Tableaux des matières

INTRODUCTION

L'économie mondiale étant en évolution continuelles, une mutation technologique rapide, et une demande exigeante, l'entreprise doit être plus performante, il ne suffit plus de fabriquer un produit de qualité, il faut encore le vendre. Ainsi, le marketing se conçoit comme le premier maillon créatif devant aboutir à des ventes et à la fidélisation d'une clientèle bien ciblée, consentie et de longue durée. Pour cela, l'entreprise a besoin d'une politique de communication qui lui permette de donner une image positive en disposant de bons moyens.

La communication est un élément important dans tout développement d'une entreprise, elle prend une grande place dans la capacité de l'entreprise par l'anticipation des éléments afin de pouvoir agir avec rapidité et efficacité et donner une bonne image de marque à l'entreprise. Les premières parts de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1990, apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre quelque temps pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière.

Les années 80s verront alors s'institutionnaliser « les chargées de communication interne » ou « responsable des communications internes », puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit. Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90s les séminaires, les inventives d'actions et d'aventure étaient particulièrement appréciés.

Cependant, la communication événementielle interne a eu un léger déclin vers la fin du 20^{ème} siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet.

On attend de la communication interne, qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché. Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire.

La communication interne a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe.

Alors nous avons opté pour l'étude de l'entreprise « Unité Bejaia Emballage » (BEJ.E), lieu où nous avons pu observer de près comment l'entreprise est organisée, analyser les sens que les salariés donnent à ses actes et enfin voir ce que les motive le plus dans l'entreprise.

Pour mieux éclaircir les objectifs de notre étude nous avons adopté un plan de travail qui contient différentes parties à savoir la partie théorique et la partie pratique, contient différentes axes/parties. La partie théorique contient d'abord, le premier axe du cadre méthodologique qui contient la problématique, les hypothèses, la définition des concepts,

méthodes et techniques adoptées et l'échantillon. Le deuxième axe représente les généralités sur la communication interne et cependant le troisième est consacré pour la motivation salariale.

Pour le cadre pratique, nous avons présenté dans le 4^e axe l'organisme d'accueil et le 5^e représente l'interprétation et l'analyse de l'ensemble des données acquise dans notre échantillon.

1.1 LES RAISONS ET LES OBJECTIFS DU CHOIX DE THEME :

Notre thème de recherche est repose sur l'impact de la communication interne dans l'entreprise sur la motivation des salariés, une communication qui concerne l'intégration du personnel, elle fait partie de la vie de l'entreprise en étant le moyen par excellence qui lui assure sa survie donc, notre choix repose sur les objectives suivantes ;

- L'intérêt particulier que présent la communication interne au sein de l'entreprise qui consiste son évolution sur l'impact de la communication interne dans les entreprises Algériennes.
- Découvrir si l'entreprise Algérienne suit le développement international en ce qui concerne le rôle important de la communication au sein de l'entreprise.
- Acquérir la connaissance dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la communication interne en particulier.
- Découvrir le développement technologique et de nouvelles techniques de communication.
- Savoir si vraiment l'entreprise Algérienne a pris conscience de l'importance et l'indispensabilité du volet de la communication.
- L'envie et la curiosité de découvrir et de connaitre le monde de travail dans les but de nous préparer à la vie actif.
- Acquérir et élargir nos connaissances sur la communication interne.
- Définir le rôle de la communication interne dans la motivation du personnel au sein de l'entreprise, et la stratégie mise en œuvre au sein de cette dernière pour atteindre une bonne communication avec ses salariés chose qui mène au bon rendement et à la prospérité de cette entreprise.
- L'importance du thème par rapport à la sociologie du travail.

1.3 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Bien qu'il y ait plusieurs objet que ce thème peut atteindre, mais nous envisageons principalement les objets suivantes :

- Faire la communication interne comme une solution technique pouvant aider à moderniser les entreprises Algérienne qui négligé cette outil comme un moyen et technique de mobiliser les salariés, résoudre des problèmes afin de créer l'esprit de groupe.
- Définir le rôle de la communication interne dans l'intégration et la motivation du personnel au sein de l'établissement.
- Mesurer le degré de motivation du personnel au travail.
- Déterminer les principaux facteurs qui contribuant à la motivation ou non motivation du personnel.

1.3 LA PROBLEMATIQUE.

L'objectif final de l'entreprise est d'avoir une bonne image de ses produits et assurer une bonne gestion de ses ressources humaines. Celles-ci ne peuvent être réalisées qu'à travers la communication qui fait l'un des enjeux principaux de l'entreprise. Le bon fonctionnement de sa réussite et sa pérennité repose essentiellement sur la communication. Cela permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs fixé aux dépôts, bâtir un plan d'action, etc. la communication d'entreprise se devise en un échange des informations à l'intérieure de l'entreprise qu'est la communication interne (« idéalement tout ce qui concourt à mobiliser le personnel de l'entreprise, en jouant à la fois sur le rationnel, salaire, avantages sociaux et sur l'effectif fierté d'image, sentiment d'appartenance... »)¹ Et entre l'entreprise et son environnement qu'est communication externe.

Depuis longtemps, la communication a joué un rôle très important dans l'évolution de l'entreprise. Tout d'abord, son établissement émane de la communication, y compris toutes les activités qui se passe au sein de l'entreprise. Selon **Paul Watzlawick** de l'école de **Palo Alto**, « on ne peut pas ne pas communiquer »². Elle fait base de toute activité humaine dans une société comme dans une entreprise. C'est grâce à la communication que l'entreprise peut faire adhérer son personnel aux objectifs de l'entreprise, la sensibilisation, leurs implication au travail et de transmettre les informations à accompagner le changement. Pour y parvenir, l'entreprise doit mettre en place une stratégie de communication qui est « un ensemble des décisions interdépendantes portant sur les objectifs et les cibles à atteindre, les messages à transmettre et les moyens à diffuser ».³ Cela lui permet de faciliter les tâches, établir une identité d'entreprise, acquérir les compétences, etc. Donc, la communication interne peut expliquer par l'ensemble des actions menées par l'entreprise destinées à ses différents publics, afin de promouvoir son but et son image. Afin d'assurer une bonne compréhension de son environnement professionnel.⁴

Le défi des entreprises aujourd'hui, est bien la motivation de leurs personnel et la maintenance de ce niveau de motivation des membres déjà motivés. Cela permet à l'entreprise de maximiser la productivité, augmenter la performance et la rentabilité. Selon **H. Maslow**, d'après ses études sur les besoins et la motivation de l'homme au travail, « il met l'accent sur l'analyse de besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son

¹ Marie-Hélène Westphalen, « communicator », 4^e édition, Dunod, Paris, 2004, P.77.

² GEHIN Sybil, « Méthodologie de communication Interpersonnelle », édition ESKA, Paris, 2001, p.50

³ L. Demont, Alan Kempf et al, « communication des entreprises : stratégies et pratiques », édition Armand colin, France, 1999, P.32.

⁴ Aude Riom et autres, « communication (toute la fonction) », édition, Dunod, Paris, 2010, P.17.

Activité professionnelle ». ⁵ Comme l'entreprise, les salariées également ont leurs objectifs tels que le développement personnel, leur épanouissement, et leur satisfaction de tous ses besoins. La promotion, la participation à la prise de décision, les avantages sociaux sont parmi les facteurs motivant, qui est bénéfique pour l'entreprise.

Une stratégie de communication interne permet de rapprocher dirigeants et salariées pour une meilleur écoute bilatérale et de répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information donc, un manager de l'entreprise doit obéir à un plan de communication et doit tenir les salariées au courant de tout ce qui se passe à l'intérieure de son entreprise, cela nous permettre de dire, les salariées vont se sentir valorisées à leurs entreprise qui va les pousser à la participation de prise de décision au sein de l'entreprise et défendre leurs entreprise en cas d'une crise. Cela donne un sentiment d'appartenance aux salariées, aide dans la création de culture d'entreprise, et la motivation des salariées, parmi d'autres.

En s'appuyant sur la communication interne (la stratégie de la communication interne), l'entreprise peut faire face à ce défi en mettant en place les mécanismes de motivation qui vont renforcer sa ressource humaine. La mise en place de cette stratégie doit répondre aux besoins de l'entreprise et des salariés pour assurer un bon climat social au travail. C'est dans ce cadre, qu'on envisage notre recherche et solutionner la question qui porte sur la manière par laquelle l'entreprise Algérienne utilise la communication interne pour la motivation de sa ressource humaine, l'impact de cette motivation sur les salariées. Le travail de recherche que nous allons élaborer s'inscrit dans une perspective sociale et tente de répondre aux besoins des salariées au niveau de l'entreprise Algérienne.

C'est dans cette perspective que notre problématique s'articule autour de la question suivante :

Quel est l'impact de la communication interne au sein de l'entreprise « Unité Bejaia Emballage » sur la motivation des salariées?

On a posé également les questions secondaires auxquelles on répondra afin de concrétiser notre étude;

a). la communication interne améliorer-t-elle réellement les relations entre l'administration et les personelles dans l'entreprise Algérienne ?

b). Quel sont les facteurs sur lesquelles se base l'entreprise pour élaborer sa stratégie de persuasion ?

⁵ Jean-Michel, « Théorie Des Organisations », 2^e édition, Dunod, Paris, 2003, p.38

1.4 L'HYPOTHESE

Selon **Maurice Angers**, « l'hypothèse est une réponse supposé à sa question de recherche. Elle peut se définir souvent trois caractéristiques : énoncer, prédiction et outil de vérification empirique »⁶.

Afin de répondre à notre problématique, nous nous sommes basés sur l'hypothèse suivante :

1. La communication interne peut motiver et améliorer une relation entre l'administration et les personnels pour atteindre les objectifs dans l'établissement.
2. La stratégie de la communication interne mise en place par l'entreprise favorise la cohésion de groupe.

⁶ MAURICE Angers, « Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines », Casbah, Alger, 1997, p.102.

1.5 DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES.

La communication « c'est l'action de faire participer un organisme ou un système situé en un point «R» aux stimuli et aux expériences de l'environnement d'un autre individu au système situé en un autre lieu et à une autre époque «E» en utilisant les éléments de connaissance qu'ils ont en commun »⁷.

Définition opérationnelle : La communication est un processus d'échanges de signes et de messages entre émetteur et récepteur.

La communication interne est « idéalement tout ce qui concourt à mobiliser le personnel de l'entreprise, en jouant à la fois sur le rationnel, salaire, avantages sociaux et sur l'effectif fierté d'image, sentiment d'appartenance... » (La communication interne crée un système d'appartenance à l'entreprise par l'intégration des nouveaux salariés).⁸

Définition opérationnelle : nous voulons dire par la communication interne, l'ensemble des actes qui se font à l'intérieur de l'entreprise, et chaque organisation a une manière d'établir sa communication interne.

La motivation est la force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions, qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir (ou rétablir) un état d'équilibre ».⁹

Définition opérationnelle : nous comprenons la motivation comme étant un processus démontrant les raisons qui poussent un individu à agir comme aussi tout ce qui se trouve derrière ses actions.

Motivation au travail est « une relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient et/ou ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement du consommateur »¹⁰.

Une stratégie est un ensemble de moyens d'actions utilisés conjointement en vue d'atteindre certains buts contre certains adversaires.¹¹

Communication d'une entreprise est l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise émet, volontairement ou non, en direction de tous les publics.¹²

Ressources humaines est l'ensemble du personnel d'une entreprise. « L'action ressources humaines est présentée comme un habile exercice visant à prendre en compte les différentes

⁷ Benard Lanizet et Ahmed Salem, « Dictionnaire Encyclopédie, les sciences de l'information et de la communication, » Ed marketing AS, Paris, 1997, p.97.

⁸ Marie-Hélène Westphalen, « Communicator », 4^e édition, Dunod, Paris, 2004, p.77.

⁹ Dolan Shimon et autres, « Psychologie de travail et de comportement organisationnel », édition Goeten Marin, Québec, 2003, P.78.

¹⁰ Patrice Roussel, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Economica, Paris, 1996, p.73.

¹¹ J.Lendrevie et autres, « Mercator, Théorie et pratique du marketing », 7^e édition, 2003, Paris, p.660.

¹² Ibid., p.485

parties en présence (salariés hiérarchies, comités de direction, sous-traitants...) pour trouver des solutions adaptées dans des contextes de changement »¹³.

Une entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché. « C'est d'abord un lieu de création de richesse grâce à la recherche incessante de productivité. Longtemps assimilée au chef d'entreprise, notion elle-même évolutive, l'entreprise apparaît progressivement comme une organisation complexe dont le développement repose sur des stratégies, qui manifeste en son sein des enjeux de pouvoir. »¹⁴

Définition opérationnelle : Nous comprenons l'entreprise comme étant un lieu de production, transformation et distribution de biens des services qui sont en interaction différents agents.

Un salarié « est un actif occupant un emploi dont le contrat de travail est fondé sur une relation de subordination à un employeur. Le salarié loue sa force de travail à l'employeur en échange d'une rémunération appelée salaire »¹⁵ est une personne qui perçoit un salaire dans le cadre d'un contrat de travail.

Sentiment d'appartenance en logique, est un rapport de l'individu à la classe dont il fait partie. Et selon PERETTI J.M, sentiment d'appartenance c'est le « sentiment du salarié de faire partie de l'entreprise »¹⁶

¹³ Serge Panczuk, « Ressources Humaines pour la première fois, éditions d'organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2006, P. XIV.

¹⁴ BERNARD Dobiecki, « communication des entreprises et des organisations, psychosociologie », édition marketing, S.A, 1999, Paris, p.25.

¹⁵ ALAIN Bruno, « Dictionnaire d'économies et des sciences sociales », édition marketing, S.A, Paris, 2005, P.415.

¹⁶ PERETTI Jean Marie, « Dictionnaire de Ressources Humaines », 2^{eme} édition, édition vinhert, 2001, Paris, P.199.

1.6 LA METHODE ET LES TECHNIQUES UTILISEES.

Dans cette étape nous abonderons la démarche méthodologique.

La méthode;

« La méthode est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif. »¹⁷ ou un ensemble de procédures spécifiques à un champ d'étude.

On a opté pour la méthode quantitative qui vise d'abord à mesurer le phénomène au variable c'est-à-dire qui fait appel à la mathématisation de la réalité. Dans le cas de notre étude, c'est pour nous aider à déterminer la réalité de la communication interne dans l'entreprise « Unité Bejaia Emballage» en considérant son impact sur la motivation des salariés, et on note que selon MAURICE Angers, « les méthodes quantitatives visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales du genre 'plus grand ou plus petit que', ou numériques avec usages de calculs. »¹⁸

L'objectif d'une utilisation de la méthode quantitative dans notre recherche afin de recueillir un ensemble d'informations qui nous aide à comprendre et analyser les conditions de travail dans l'entreprise.

Les Techniques Utilisées ;

Dans le but d'avoir et réunir le maximum d'informations sur le sujet étudié, on a utilisé les techniques suivantes :

-l'observation : est une technique de recherche qui consiste à donner l'importance, accorder une attention, orienter sa sensation vers un phénomène ou un groupe des phénomènes pour découvrir ses qualités et caractéristiques afin d'arriver à acquérir de nouvelles connaissances.

Dans notre recherche, on a utilisé une observation indirecte qui consiste à observer notre population au moment de l'exécution de son travail.

-le questionnaire : c'est définit comme suit : « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et faire un prélèvement quantitatif, en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. Le questionnaire est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, en les interrogeant un par un et de façon identique, en vue de dégager des réponses obtenues des tendances d'une large population. »¹⁹

Le choix de la technique utilisée dépend de la méthode effectuée ainsi durant la période de l'observation, on a constaté que la technique le plus adéquate à l'étude quantitative est le questionnaire, car les conditions d'application de cette technique sont disponibles dans notre recherche.

¹⁷ MAURICE Angers, op.cit. P.58.

¹⁸ IBID, p.60.

¹⁹ IBID, p.146

Le questionnaire qu'on a utilisé est réparti en quatre parties :

- i) 07 questions portent sur les informations personnelles.
- ii) 06 questions sur les moyens de la communication interne
- iii) 07 questions sur l'impact de la communication interne
- iv) 05 questions sur la motivation des salariées par la communication interne.

1.7 L'ECHANTILLON :

Dans notre étude, on s'est intéressé à la direction technique et production qui consiste en 292 travailleurs, desquels on a tiré un échantillon de 80 personnes où on a visé toute les catégories socioprofessionnelles. L'étude qu'on a effectuée est concentrée sur les agents d'exécutions soit 23 travailleurs de la population, suivis des agents de maîtrise par 40 travailleurs, et les cadres avec 17 travailleurs. Et cela revient à la nature du thème étudié qui implique beaucoup les catégories des exécutants qui effectuant leur travail dans les ateliers, dont la qualité et la nature des conditions influent sur eux.

Alors, les trois catégories socioprofessionnelles qui forment notre échantillon sont les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution. On a eu la chance de visiter les différents ateliers et ont assisté à l'exécution de différentes tâches, ce qui nous a permis de s'impliquer au processus de travail et préparer les ouvriers pour qu'ils puissent répondre aux questionnaires en impliquant le but de notre recherche.

1.8 L'ECHANTILLONAGE :

L'échantillon aléatoire simple.

L'échantillon aléatoire simple est le procédé le plus élémentaire qui réapparaît à une phase ou à une autre dans les autres sortes d'échantillonnage probabilistes. Le terme aléatoire signifie qu'on se sévira du hasard pour sélectionner les éléments. Le hasard dont le terme de randomisation pour signifier qu'on va procéder par hasard.²⁰ Procéder par hasard reviendrait à dire qu'on s'y prendra un peu n'importe comment, alors que, avoir recours hasard, c'est prendre des précautions particuliers lors du tirage pour lui donner un caractère scientifique en offrant à chaque élément de la population une possibilité connue d'être choisi. En procédant à un véritable tirage au sort dont les conditions ont été prédéterminées, on veut éviter le plus possible le simple accommodement (prendre ceux qui nous tombent sous la main),

²⁰ MAURICE Angers, op.cit. p.231.

l'arbitraire (prendre l'un ou l'autre, sans raison apparente) et le penchant personnel (prendre ceux qui nous tentent).

Le simple signifie que le tirage se fera directement sur la base de population. **Par Ex** ; si on s'intéresse au contenu des émissions musicales au ratio, il faudra d'abord dresser la liste de toutes ces émissions, puis on tirera au hasard un certain nombre d'entre elles à partir de la liste établie.²¹

Notre population mère est constituée uniquement du personnel de l'entreprise Bejaia Emballage, touchant toutes les catégories socio-professionnelles à savoir, les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution.

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

Quant à la taille de l'échantillon, on a distribué et récupéré quatre-vingts questionnaires constituent ainsi notre échantillon.

1.9 Déroulement de l'enquête :

Nous avons effectué notre enquête au sein de l'entreprise « BEJ.E » pendant un mois (de 15/03/2015 au 14/04/2015). Durant cette période, nous avons essayé de réaliser notre enquête avec toutes les catégories socioprofessionnelles dans les conditions favorables, où nous avons lancé un questionnaire afin de recueillir le maximum d'informations.

1.10 LES DIFFICULTES RENCONTRES/ LES OBSTACLES

On se présentant, on a fait face à quelques obstacles dans la réalisation de notre étude, comme :

-concernant les problèmes rencontrés, déjà on a eu vraiment beaucoup de difficultés pour trouver le lieu de stage ce qui nous a découragé et nous a empêché d'avancer.

-le manque de documents et ouvrages récents sur notre sujet de recherche dans l'entreprise algérienne, afin d'enrichir le travail de recherche effectué.

-Certains travailleurs n'ont pas pris au sérieux notre recherche (malgré les explications), parce qu'ils savent que rien ne changera dans leur situations au travail.

²¹ MAURICE Angers, Op.cit., p.231.

-La méfiance de certains enquêtés, car ils évitent de répondre ou bien ils comparent la réponse des supérieurs hiérarchiques et ils répondent comme ce dernier.

LA COMMUNICATION INTERNE

2.1. Définition : La communication interne est la fonction qui formalise et organise les échanges d'information auprès des différents publics internes de l'entreprise, en fonction de la stratégie de celle-ci.

2.2. Les enjeux de la communication interne

La communication interne fait sienne les trois enjeux de la fonction de la ressources humaines;

- **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 résultats¹.

- **Reconnaître**

✓ Faire exister les métiers des uns et des autres en montrant leur contribution dans l'entreprise.

✓ Faire exister les hommes et les femmes, reconnus en tant qu'individus, avec leurs talents et leur(s) valeur(s)².

2.3. Les objectifs de la communication interne :

a) Définition des objectifs de communication³

La plupart du temps, ceux-ci vont s'articuler entre les quatre fonctions « boussole ».

Thierry Libaert et Nicole d'Almeida dans leur ouvrage La Communication Interne (Dunod, Coll. « Topos ») citaient les exemples suivants, pour le cas qu'ils avaient retenu, d'une grande entreprise de métallurgie (voir les objectifs ci-dessous).

¹ AUDE Riom et les autres, « toute la fonction, communication », Dunod, Paris, 2010, p.167.

² Ibid., p.168.

³ IBID, p.176.

b) Objectifs de la Communication Interne

1. Ancrer la communication dans l'organisation. Aider l'encadrement dans sa mission de communication et faire participer les différents acteurs à l'échange et à la compréhension des informations.
2. Assurer un bon système d'information, qui permette de diffuser l'information au bon endroit et au bon moment, de rendre plus fluide la circulation de l'information ascendante et descendante et de faciliter le développement de situations de communication dans l'entreprise.
3. Intensifier la diffusion d'information sur les points insuffisamment développés dans les supports internes.
4. Favoriser la reconnaissance du personnel, sa motivation et sa cohésion.
Il est fondamental que les objectifs de communication interne soient élaborés avec les différents départements afin d'accompagner le management, puis validés par la direction de l'entreprise.
5. Former le personnel à la communication et prévenir les conflits collectifs.
6. Permettre à chacun de s'exprimer et situer sa contribution au fonctionnement de l'entreprise.⁴

2.4. LES MOYENS DE LA COMMUNICATION INTERNE

La bonne exécution des tâches requiert une information minimale de nature opérationnelle⁵. Les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information sont écrits, oraux et électroniques.

2.4.1. Moyens écrits

Les moyens écrits renvoient aux notes de service ou cahiers de consignes et de procédures. Ils constituent à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite. Un des éléments du problème consiste dans la surcharge en moyens 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.⁶

⁴ DETRIE Phillippe et BROYEZ Catherine, « La communication interne a service du management », 2^e édition, Liaisons, Paris, 2001, P.11.

⁵ Nicole d'Almeida et autres, « La communication interne de l'entreprise », Dunod, Paris, 1998, Pg18.

⁶ Nicole d'Almeida et autres, Op.cit., P.31.

A l'inverse, malgré ses remises en cause, il n'y a pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe par 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 surmonte sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un effort de crédibilité plus important qu'à l'oral.

Les moyens écrits nous présenteront les outils suivants :

a). **Le journal d'entreprise** : Le journal d'entreprise a une « image marketing » difficile à établir à l'intérieur d'entreprise. Le but d'un tel média est de susciter un sentiment d'appartenance et de solidarité à l'intérieur de l'entreprise où les différents départements s'ignorent parfois.⁷

b). **les outils traditionnels** ;

- **La note de service** : la note de service est un document de communication interne à l'entreprise qui contient des prescriptions d'un chef à ses subordonnés en vue de l'application d'une décision. La note de service est un instrument important au sein de l'entreprise.

- **Documentation** : faire circuler à l'intérieur de l'entreprise les documents qui la représentent à l'extérieur :

Le personnel qui compose l'entreprise doit être mis au courant de l'existence de documents écrits qui la représentent à l'extérieur de leur structure. Il s'agit essentiellement des écarts publicitaires et des petites annonces que l'entreprise peut émettre.

- **Le livret d'accueil** : le livret d'accueil permet à tout nouvel arrivant dans l'entreprise d'avoir une présentation de cette dernière : structure, organigramme, organisation, fonctionnement, éventuellement évolution des carrières...

- **La fiche de paie** : la fiche de paie est un des moyens les plus importants de communication écrite incidente au sein de l'entreprise. Il n'est qu'à constater avec quelle religiosité les personnes ouvrent, enfin de mois, les enveloppes qui contiennent ces précieux documents pour être persuadé de leur importance.

- **Le rapport écrit** : Dans le cadre de la vie professionnelle, le rapport est un média privilégié de communication interne, dans la mesure où il a pour objet l'étude approfondie d'une question pour préparer une décision de la part de l'autorité responsable.

⁷ JEAN-PIERRE Lehnisch, « La communication de l'entreprise », 7^e édition, Mise à jour, Paris, 2011, P.42.

- **La lettre au personnel** : Un chef d'entreprise fait passer un message sous forme de lettre sans aucune contrainte de contenu, il peut faire le point sur l'état de l'entreprise évoquant un thème de réussite, motiver son personnel (félicitation adresse au personnel.)

- **La panneau d'affichage** :

Outre les informations légales (informations syndicales, horaires, adresse de l'inspection du travail...) que doit exposer le tableau d'affichage, ce dernier a généralement une partie réservée à la communication entre les membres du personnel : petites annonces, troc, informations relatives aux loisirs⁸...

- **La boîte à idées** :

Pendant longtemps et notamment dans les grandes structures, la « boîte à idées » permettait à quiconque dans l'entreprise d'émettre une critique ou une suggestion concernant tel ou tel fonctionnement afin d'améliorer le résultat final.

c) **Les tendances récentes** :

- **Le journal électronique** : Il se compose en deux techniques, celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise et celle de vidéotex dont les messages se déroulent sur les moniteurs de télévision, le but s'agit de délivrer des informations brèves.⁹

- **L'agence d'information** : Elle est née au début des années 80s dans les entreprises possédantes de multiples importations. Elle procède de la nécessité d'améliorer la rapidité de diffuser des informations et des coordonner autour des axes.

- **Les communications électroniques** : Elles sont définies comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement. Elles comprennent les formules internet, les messages électroniques, les forums de discussions de travail de groupe.

Les moyens récemment utilisées sont liées à l'introduction des nouvelles technologies de l'information. L'intranet utilise les mêmes technologies que l'internet et permettre à moindre cout la transmission de l'information sécurisé entre les utilisateurs de déferents services quel que soit le lieu où il se trouve¹⁰.

⁸ JEAN-PIERRE Lehnisch, Op.cit., P.42.

⁹ MARIE-HELENE Westphalen, Op.cit., P.56.

¹⁰ Ibid., P.57.

2.4.2. Moyens oraux

Les moyens oraux sont les plus développés et efficaces. Ils recouvrent un ensemble de situations de communication allant du moins formel (bavardage) au plus formel (entretiens d'évaluation), de l'individuel (procédure d'accueil) au collectif (groupe de travail).¹¹

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'écrit, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite, qu'elles soient matérielles ou virtuelles¹². 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. Si l'écrit procure l'information, l'oral en fournit le sens au travers du dialogue et de l'échange. L'individu adhère d'autant mieux à un projet qu'il a le sentiment d'avoir pu y contribuer. L'oral permet, de ce point de vue, une interactivité totale et immédiate.

C'est ainsi que parallèlement à une certaine fascination envers les outils informatiques voire virtuels, la littérature managériale redécouvre les moyens issus du face à face et des notions comme management baladeur ou management de proximité tendent à apparaître.

Cette partie présente dans un premier temps les principes et méthodes de la communication interne de proximité. Ensuite sera envisagé le cas spécifique de la gestion des réunions, celles-ci constituant quantitativement le premier outil de communication interne dans l'entreprise.

¹¹ NICOLE d'Almeida, Op.cit., p.18.

¹² Ibid., p.61.

a). La communication de proximité :

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 (encadrement) mais également par le top management de l'entreprise dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain. Cette présence physique est importante à trois titres :¹³

-l'**écoute** : permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de reformulation opérée par la DRH ;

-**la diffusion des messages** : faciliter l'expression des directives, celles-ci seront d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié ;

-**Le symbole** : la présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. A défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau de climat social de l'entreprise. Un climat social sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que se dégrader davantage.

- la présence sur terrain
- le rôle de l'encadrement

b). la gestion des réunions

- **les réunions de service** : La réunion de service répond à un étrange paradoxe : la quasi-totalité des salariés et plus particulièrement des cadres se plaignent de la « réunionnite », c'est-à-dire du temps considéré comme perdu par la répétition des réunions, alors que dans le même temps, ils se montrent prêts à toutes les manœuvres pour intégrer une réunion à laquelle ils n'auraient pas été conviés. La réunion est donc un lieu de travail et d'échange, c'est aussi un lieu de pouvoir et de reconnaissance ce qui explique l'inertie dont elle fait l'objet¹⁴.
- **les réunions interservices** : La réunion interservices 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.

¹³ NICOLE d'Almeida et autres, Op.cit., p.62.

¹⁴ Ibid., P.68.

- **L'exploitation des événements internes** : En dehors des supports classique, la réalité de la communication interne dans l'entreprise est composée d'une multitude d'événements fréquemment déconnectés de leurs objectifs : pot de départ à la retraite ou mutation d'un collaborateur, obtention d'un important contrat commercial, vœux annuels du président de l'entreprise, etc. Ces situations constituent pourtant d'excellentes occasions pour relayer un message ou favoriser les rencontres internes à condition de respecter certains principes.¹⁵

c). Les Relais Techniques

- **Le journal téléphonique** : Il peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverture aux questions du personnel) descendante ou horizontale (réunion par téléphone).
- **La vidéotransmission** : Système de transmission par satellite, elle permet de diffuser en direct une information de nature télévisuelle instantanément en de multiples points de la planète. Cette particularité prédestine plus particulièrement la vidéotransmission aux entreprises en réseau ou possédant un grand nombre d'implantations tant en France qu'à l'étranger. La seule condition technique est de disposer d'une antenne satellite susceptible de recevoir les faisceaux hertziens. Son absence n'est pas rédhibitoire puisque la plupart des palais des congrès régionaux en disposent. L'ensemble des salariés peut ainsi recevoir le même message au même au même moment, ce qui renforce la cohésion et la culture d'entreprise. Toutefois, en raison de sa lourdeur de mise en œuvre et de son caractère onéreux, elle est rarement pratiquée.¹⁶
- **Les techniques au service des réunions** : c'est une information générale sur un événement particulier. L'origine de la réunion est celui à qui on a fait la demande et les intéressés ainsi les deux participants.
- **L'audiovisuel** : Les entreprises recherchent des outils de communication qui permettant une bonne transmission de l'information, une compréhension simplifiée, un stockage des données et d'utilisation aisée. Parmi les moyens audio-visuels on peut citer :

¹⁵ Nicole d'Almeida et autres, op.cit., P.69

¹⁶ Ibid., P.71.

- **L'audio-visuel d'entreprise** : c'est une réunion à distance qui permet de prendre des décisions, ou simplement informer. Les intéressés de l'audio-visuel sont, les cadres et la direction.¹⁷

- **La visioconférence** : cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées entre elles par un system de télécommunication (son et image étant interactif) équipées d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties se voient et se dialogue comme étant dans la même pièce.¹⁸

2.4.3. Moyens électroniques :

Les moyens électroniques sont définis comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement. Elles comprennent :

-**Le réseau internet ou world web** : c'est le plus grand réseau de communication de données et d'information du monde. Il existe aujourd'hui plus de 150000 services en ligne connectés à l'internet repartis dans presque dans tous les pays du monde. Ce moyen évite les déplacements inutiles, puisque il suffit de cliquer à l'aide d'une souris, ainsi il permet la mondialisation de l'information.

- **Internet** : Il donne toutes les possibilités d'internet a l'entreprise. Les informations sont stockées, retrouvées, partagées, et mise à jour par les utilisateurs de réseau d'entreprise en fonction de leur autorisation d'accès.

-**les formules Intranet** : banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs internet la possibilité d'échange et de dialogue ;¹⁹

- **Les messageries électroniques** qui permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés ;

- **Les forums de discussion ou de travail de groupe**. Ils permettent, moyennant l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs destinataires préalablement sélectionnés ;

¹⁷ DOBEICKI Bernard, Op.cit., P.105.

¹⁸ MARIE-HELENE Westphalen, Op.cit., P.107.

¹⁹ NICOLE d'Almeida, Op.cit., p.57.

- Les forums de discussion ou de travail de groupe : Ils permettent, moyennant d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet : gestion de projet, partage d'agenda, réunions communes...

Il est usuel de distinguer les communications électroniques des supports écrits traditionnels.

Deux nuances peuvent être apportées :

- .La communication électronique reste une communication écrite dont le support change. Le papier cède la place à l'écran et les principes rédactionnels évoluent ; la présentation formelle est moins essentielle, les phrases plus courtes et plus directes, les formules de politesse absentes ;
- Si le mode de diffusion est différent, à l'exception des messages brefs, la plupart du courrier électronique reçu par les entreprises est aussitôt imprimé en vue d'améliorer le confort de lecture.

Les trois Caractéristiques des Communications Electroniques

-Elles sont inévitables. En raison de réduction des coûts d'installation, des avantages de rapidité de diffusion, d'accès multiple au réseau, de la pression interne, etc., ce mode de communication est amené à se généraliser rapidement, à commencer par les grandes entreprises hautement informatisées. La vitesse de progression est considérable. Les outils de communication électronique sont aujourd'hui en fonctionnement ou en cours d'installation dans la quasi-totalité des grandes entreprises et 7000 Intranet sont en création. L'évolution peut être ralentie, non arrêtée.²⁰

-Elles permettent l'interactivité. L'échange est instantané 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.

-Elles ouvrent les trois fonctions de la communication interne. La communication peut s'effectuer de manière descendante lorsque la direction adresse un message à l'ensemble de ses salariés. Elle peut également s'effectuer de manière ascendante, ce qui est spécifiquement le cas des boîtes à idées électroniques et de l'ensemble des forums de discussion où il s'agit de faire passer des messages à la direction de l'entreprise. Enfin, la communication peut s'établir latéralement puisqu'elle permet à chaque salarié de s'adresser via le réseau à un ensemble d'interlocuteurs qui y auront un intérêt quelconque. Cette communication latérale

²⁰ Nicole d'Almeida et autres, Op.cit., P.58.

ouvre l'espace communication de l'entreprise mais nécessite une mise en place prudente en raison du risque de court-circuit de l'encadrement intermédiaire et de la saturation du réseau. L'apprentissage du réseau débute fréquemment par une phase de surcharge en matière de réception électronique de documents.²¹

2.5. LES CIRCUITS DE LA COMMUNICATION INTERNE

Il y a quatre types des circuits de la communication interne ;

2.5.1. Les circuits hiérarchiques :

La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication 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.²²

Pour créer un climat de dialogue et de confiance, certains préconisent le MBWA (*management by wandering around*) qui n'est autre qu'une manière de passer régulièrement dans les ateliers et les bureaux pour y rencontrer de façon informelle les uns et les autres afin de faire le point.

Les cadres sont aujourd'hui jugés non seulement sur leur compétence technique (leur capacité à réaliser les objectifs de l'entreprise) 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. L'information opérationnelle minimale n'est plus suffisante et se double d'informations plus générales qui débordent le cadre strict du travail et engagent la situation du service et de l'entreprise. Ce travail d'information se double d'une mission de convaincre (emporter l'adhésion d'une équipe à un objectif) et de stimuler (développer une dynamique d'équipe qui accélère et fluidifie l'action). La conduite de l'entretien annuel est un moment importante dans la mission des hiérarques. Cet entretien est un outil de gestion des carrières et des compétences, il permet de positionner chacun par

²¹ Nicole d'Almeida et autres, Op.cit., P.59.

²² Ibid., P.18.

rapport à un référentiel de compétences et donc de construire des parcours de formation. Il est aussi un moment privilégié de recueil d'informations, de recensement des attentes et des difficultés.

L'efficacité du circuit hiérarchique est inégale, on parle souvent à son sujet de blocages et de dysfonctionnements. L'avantage de ce circuit est sa proximité avec les opérateurs ; ses insuffisances renvoient à la disponibilité inégale de la hiérarchie, à sa préparation inégale aux fonctions d'information et de communication et à des a priori toujours vivaces. Certains ne voient pas l'intérêt de donner une bonne information, tandis que d'autres craignent de perdre un pouvoir ou d'entrer en conflit. La représentation que chacun se fait de l'information et du pouvoir présumé qui lui est attaché génère des pratiques communicationnelles très différentes. Il existe souvent d'importantes disparités d'information entre les différents secteurs de l'entreprise, des blocages, lenteurs et déformations de l'information coexistant avec des lieux de transparence et de dialogue.

La mission de communication de la hiérarchie est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation ; elle doit être exercée au plus haut niveau pour avoir valeur d'exemple et faire l'objet de sensibilisation et formations spécifiques. La fonction communication interne a un rôle à jouer dans le fonctionnement de ce circuit qui est principalement descendant (du sommet vers la base de l'organisation).

2.5.2. Les circuits des instances représentatives

Les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte volet important en matière de communication : droit de recevoir 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.²³

Les comités d'entreprise, créés en 1945, ont une fonction d'information et de concertation : à travers ses représentants, il s'agit d'associer le personnel à la marche de l'entreprise. Ils ne sont pas des organismes de décision et sont consultatifs sauf en ce qui concerne la gestion des œuvres sociales de l'entreprise. Un ensemble d'information sur la gestion et les politiques du personnel doivent donc être diffusées selon des cadences définies et des degrés de précision différents.

²³ Nicole d'Almeida et autres, Op.cit., p.20.

Comme les membres du comité d'entreprise, les délégués syndicaux doivent recevoir un certain nombre d'informations mais dans un champ moins large : bilan social et aspects relatifs à la formation professionnelle. Les sections syndicales exercent leur droit à informer le personnel et utilisent les moyens qui leur sont réservés : panneaux d'affichage, distribution de journaux et tracts, organisation de réunions syndicales²⁴.

Enfin, les délégués du personnel (représentants des salariées) jouent un rôle important en la matière, leur mission étant de transmettre à la direction des réclamations individuelle et collectives. Les réclamations sont recueillies, transmises et consignées (le registre peut être consulté par les salariés et par l'inspecteur du travail). La réponse qui leur est donnée peut être communiquée au personnel par voie d'affichage, par des réunions ou tracts.

Les caractéristiques de ce circuit outre sa garantie légale, il couvre un champ large d'informations 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 (et parfois rudimentaires), ils jouissent d'une crédibilité qu'envient bon nombre de communicants... on ne saurait toutefois méconnaître quelques effets pervers : confusion entre information et revendication, langue de bois²⁵.

2.5.3. Le circuit formel (circuit de la communication interne) :

Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...). Au-delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations.²⁶

Ses caractéristiques sont étroitement liées à taille et à la complexité de l'entreprise. Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. A l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises où il est important de délivrer une information homogène et commune. Les messages font l'objet d'une soignée élaboration : souci de fiabilité, attention portée à la réception et à la compréhension. Les informations les plus techniques doivent être présentées de manière claire et compréhensible par tous. Ce troisième

²⁴ Nicole d'Almeida et autres, Op.cit., p.21.

²⁵ Ibid., P.21.

²⁶ Ibid., P.23.

circuit a une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités, ses hommes). 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.

-Les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce d'une décision importante telle qu'un important contrat ou une acquisition, lancement d'un nouveau produit, etc.), et ses projets présents et à venir. Ce canal est au service de l'urgence et de la pérennité.

-Ce circuit bénéficie de moyens financiers et techniques importants. Son ancrage au plus haut niveau de l'entreprise conduit ses détracteurs à l'assimiler à « la voix de son maître » et à le considérer comme une opération de relations publiques internes. Cette objection peut être levée si on ramène ce circuit à sa juste place : un canal existant à côté et non à la place des autres canaux. La fonction communication interne ne vise pas à se substituer à la hiérarchie ni à réduire au silence la voix des instances représentatives du personnel. Elle s'inscrit dans le cadre d'une pluralité d'informations et de sources.²⁷

2.5.4. Le circuit informel

Elle consiste en la circulation d'information de plus souvent infondé sans source connu et généralement à alarmiste transmissent de personne au personne dans façons informelles. Son effet peut être dévastatoire pour l'entreprise car elle traduit un grave dysfonctionnement dans la communication interne. Les rumeurs obéissent à une logique définie par « Allport et Postman » sur trois processus complémentaires.²⁸

a). Processus de réduction :

Sur le message initiale et modifier. C'est le message qui circule sans détails.

b). Processus d'accentuation/ d'amplification :

Les personnes retiennent préférentiellement certaines détails ou ajoute d'autres détails pour renforcer l'impact.

²⁷ Nicole d'Almeida et autres, Op.cit., P.24.

²⁸ Mr. Ladjouzi, « cours de communication Interne et Externe de l'entreprise », 4^e cour, 2014, (sans page).

c). L'assimilation :

Les personnes s'approprient les messages en fonction de leurs valeurs, croyances ou émotions.

2.6 LA STRATEGIE 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 stratégies, 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 –au moins en partie, peuvent à juste titre être appelées stratégiques.²⁹

2.6.1. LE CADRE THEORIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE³⁰

La communication interne des entreprises amène une réflexion et un retour sur la communication en général et plus précisément sur les théories de la communication. Science récente, la communication ne se réfère pas à une seule théorie, à un paradigme unique mais plutôt à un ensemble de théories, à une diversité paradigmatique se positionnant au carrefour de nombreuses disciplines telles que la linguistique, la sociologie des medias, la sémiotique, la psychologie... Cette richesse permet d'envisager une synthèse des différentes théories de la communication en agrégeant deux conceptions apparemment différents : la communication simple support de la transmission d'un message ou le « tout communication » suggérant que toute action communique même si ce n'est pas sa finalité première. Enfin, il convient de préciser qu'une communication se différencie d'une simple information. Cette dernière est le contenu d'un message alors que la communication est un système intégrant différents acteurs et actions, entre autres éventuellement des informations.

Emergentes au XX^e siècle dans années quarante et cinquante, avec les travaux de Shannon et de Weaver (1949), de Wisner (1948) ou de l'Ecole de Palo Alto, les sciences de la

²⁹ J.Lendrevie et autres, Op.cit., P.486.

³⁰ DECAUDIN Jean-marc, La communication interne (stratégies et techniques), 2^e édition, Dunod, Paris, 2009, P.55.

communication ont donné un cadre théorique aux communications d'entreprise et, en particulier, à la communication interne.

Le modèle positiviste de Shannon, créé dans un cadre industriel (Bell Telephone pour ces téléphones et ses télégrammes, a longtemps été la référence fondamentale des théories de la communication (figure E.1) même si l'information y est due perçue comme une grandeur statistique et non dans le lien de nouvelle (la quantité d'information est la mesure quantitative de l'incertitude d'un message en fonction du degré de probabilité de chaque signal composant ce message). 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 du 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.

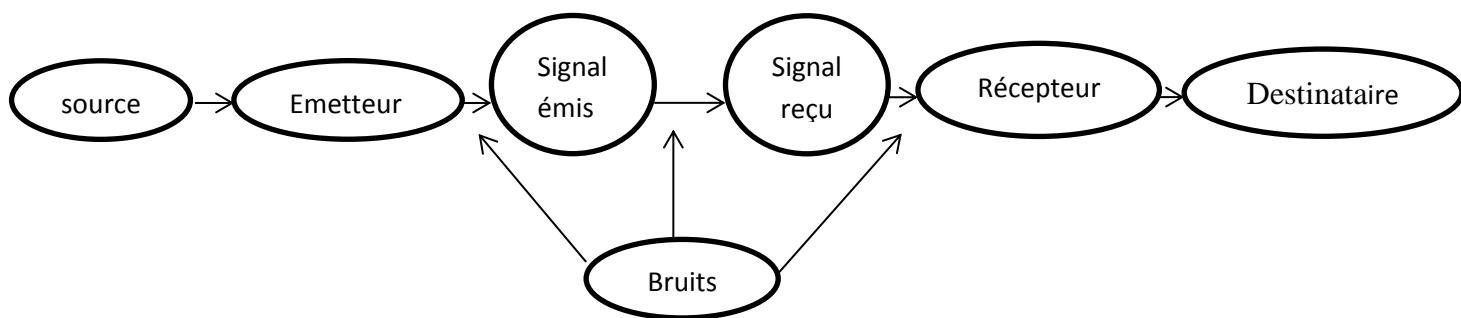


Figure E.1- le modèle de communication de Shannon³¹.

Ce modèle a été enrichi par la cybernétique en intégrant le concept de rétroaction ou de feedback et en cause la linéarité initiale. La notion de retour agissant sur la source est importante à intégrer pour analyser les communications.

³¹ DECAUDIN Jean-Marc, Op.cit., P.56.

2.6.2 UN MODELE THEORIQUE POUR LA COMMUNICATION INTERNE

Le modèle de communication élaboré par Laswell (1948) et appelé modèle des 5W (*who says what to whom through which channel with what effect ?*) est souvent utilisé comme fondement à la formulation d'un modèle global intégrant tenant compte des apports théoriques des différentes écoles. Ce modèle doit intégrer l'idée de communication involontaire que l'émetteur, c'est-à-dire le responsable de la communication interne, se doit réduire le plus possible. Il permet ensuite de développer certaines réflexions sur les variables le composant : la source ou émetteur, le récepteur et les supports de communication. Enfin, il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une entreprise se développe dans un environnement où sont présentes toutes sortes de communications, de messages, d'informations de nature diverse (personnelle, familiale, amicale, sociale, professionnelle, commerciale, publicitaire...) souhaitée, désirée ou non. Cet ensemble de communications (figure E.2) constitue des bruits qui peuvent éventuellement perturber et brouiller la réception des messages de la communication interne par les employés³².

³² DECAUDIN Jean-Marc, Op.cit., P.61.

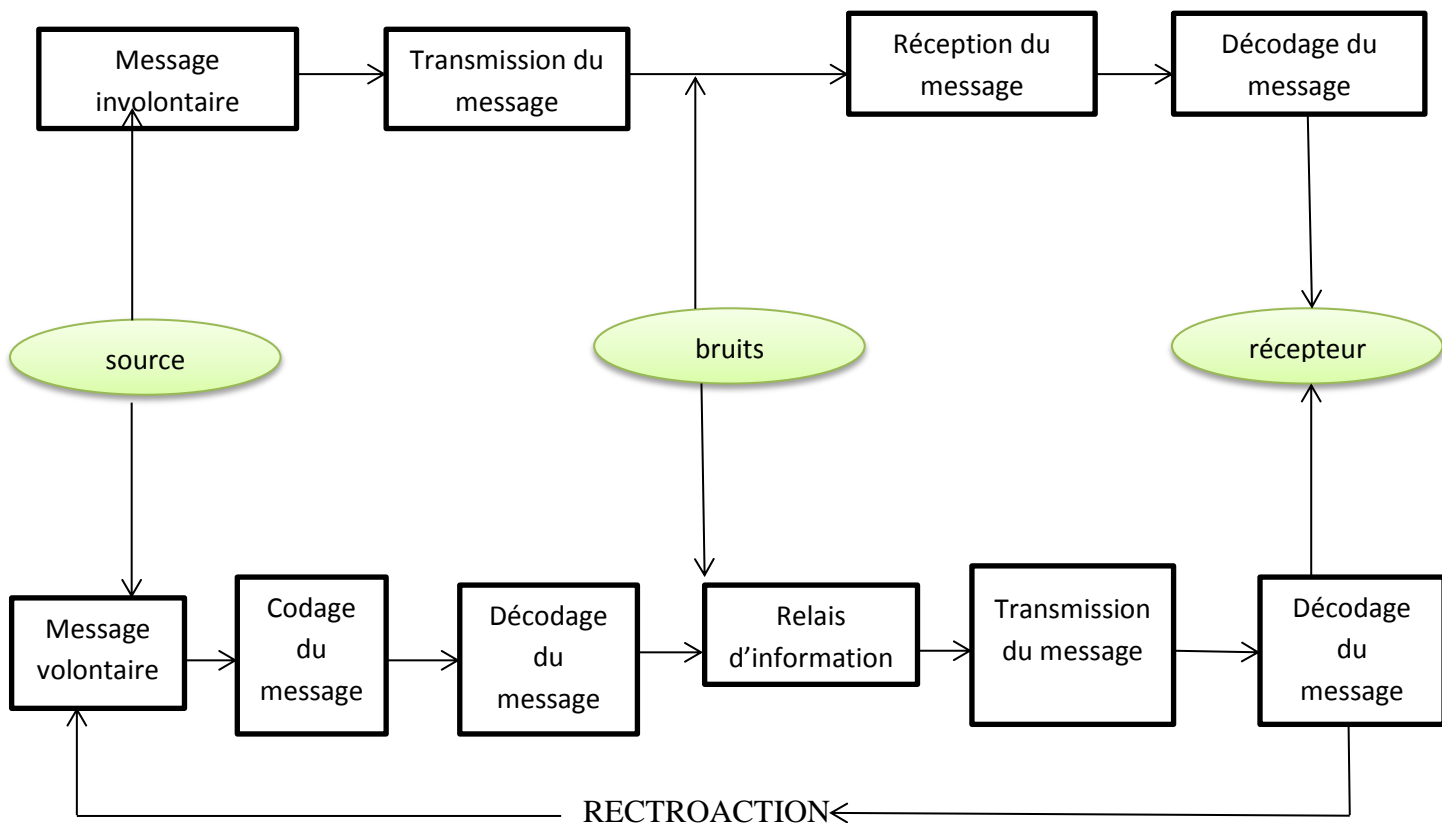


Figure E.2- un modèle théorique pour la communication interne (Décaudin, 2003)³³

2.6.3. LE PLAN DE COMMUNICATION INTERNE

La communication interne comme toute communication de l'entreprise, doit être conçue dans le cadre d'un plan et non pas réalisée au coup par coup chaque fois qu'une question concrète se pose. Elle doit d'autre part être cohérente avec l'ensemble des communications déclinées par cette entreprise : communication corporate, communication financière, communication marketing, communication environnementale³⁴.

Le plan de communication interne est un instrument de management qui traduit la stratégie d'une communication interne en un ensemble d'action de communication cohérente. C'est un document administratif et c'est édité par l'entreprise. Elle englobe tous les éléments de la science de la communication interne. Les différentes étapes de la détermination d'un plan de communication interne sont ; objectifs, cibles, mix de communication et budget.

³³ DECAUDIN Jean-Marc, Op.cit., P.61.

³⁴ Ibid., P.72.

2.6.3.1. Les Principes Fondamentaux D'un Plan De La Communication Interne

Le plan de communication interne d'une entreprise devrait répondre aux huit principes suivants (Variot, 1982) :

1. **Existence** : Si en théorie ce premier principe paraît tautologique, en pratique de nombreuses entreprises n'ont pas de réel plan de communication interne et se contentent de réagir au coup par coup. L'entreprise doit définir son plan de communication interne et les angles d'attaques auxquels elle aura recours pour être efficace : discours segmenté ou non, fondé sur la complicité ou sur l'autorité, transparence de l'information...³⁵
2. **Continuité** : un plan doit durer et être décliné pendant plusieurs années pour être vraiment performant ; ce temps est nécessaire pour transmettre les messages avec une certaine efficacité. Des changements de styles trop fréquents nuisent à la perception des messages par le personnel en créant un risque de confusion.
3. **Différenciation** : une bonne communication interne doit être parfaitement adaptée à l'entreprise dans laquelle elle est déclinée. Pour cela, elle devra être dans le fond et dans la forme des autres communications internes même de celles des entreprises en concurrence directe.
4. **Clarté** : pour être compréhensible, performante et efficace, une communication interne doit être claire, simple, facile à comprendre sans ambiguïté d'interprétation par toutes les personnes ciblées.
5. **Réalisme** : la communication interne doit être cohérente avec la réalité de l'entreprise. Un déphasage dû à une communication trop idéaliste aura pour conséquence le rejet des messages proposés par des employés qui ne se reconnaîtront pas dans l'image de diffusée.
6. **Déclinaison** : le plan de communication interne doit pouvoir se décliner sur l'ensemble des techniques (médias, communication directe, communication par l'événement, identité visuelle...) sans perdre sa force et sa clarté et en s'adaptant parfaitement aux contraintes techniques de chacune d'elles. Elle doit pouvoir également se décliner sur l'ensemble des pays ciblés si une décision de communication interne standardisée a été prise pour l'entreprise.

³⁵ DECAUDIN Jean-Marc, Op.cit., P.78.

7. **Cohérence** : la communication interne doit être cohérente avec l'ensemble des communications de l'entreprise : corporate, financière, environnementale et marketing.
8. **Acceptabilité interne** : le personnel de l'entreprise doit adhérer à la communication interne, à son style, à sa forme au risque de rejeter globalement tout discours de l'entreprise.³⁶

Les caractéristiques du plan de communication interne :

- ✓ Un plan de communication repose sur une méthodologie stricte, rigoureuse et méthodique.
- ✓ C'est un document comportant la procédure et la nature des actions de communication à entreprendre et les indications sur le temps et le budget.
- ✓ Un plan de communication s'étend sur un trois ans, tout dépend de la taille et des moyennes budgétaires mises en œuvre.
- ✓ Un plan de communication va concrétiser, après validation par la direction générale, son projet et les moyens d'y parvenir.

³⁶ DECAUDIN Jean-Marc, Op.cit., P.79.

MOTIVATION

3.1. Définitions de la motivation au travail

Le dictionnaire de la langue française (le Robert) donne plusieurs définitions de la motivation :

- « 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 ».¹

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, en particulier des entreprises, pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. L'essai proposé par **VALLERAND** et **THILL**(1993) montre l'évolution de la pensée sur les comportements humains dans les organisations sociales jusqu'à, l'apparition du concept de motivation au travail.

Selon **VALLERAND** et **THIL** : « le concept de motivation représente le construit hypothèse utilisé afin de décrire les internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».²

En résumé, la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus (Roussel, 2000).³

Il ressort enfin de cette description du concept que la manifestation la plus tangible de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail, dirigés avec intensité et de

¹ PATRICE Roussel, « Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail », Ed, ECNOMICA, Paris, 1996, P.73.

² Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, « Comportement organisationnel (Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel)», volume 3, 1^{er} édition, De Boeck Education S.A., Paris, 2009, p.166.

³ Ibid., p.167.

manière persistante vers des objectifs attendus par l'organisation. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité.⁴

3.2. Les termes apparents de la motivation :

Le concept de motivation se confond en réalité avec la performance, la satisfaction et la stimulation. Pour **SANDRA MICHEL**, lorsqu'une entreprise désire développer la motivation, en effet, c'est plus d'implication et de performance qu'elle souhaite. Par contre lorsque les salariés parlent de la motivation ; c'est en effet de satisfaction qui veulent parler.⁵

- **La performance** : fait référence aux résultats de l'action engagée et notamment au succès de cette action. Elle se situe donc en aval de cette dernière. Une série d'aléas. Il est plus rare qu'une personne n'est pas été en minimum motivé ou du moins stimulé.
- **La satisfaction** : présente un sentiment tandis que la motivation présente un processus. La satisfaction est un indicateur de la motivation mais pas une cause.
- **La stimulation** : peut-être une catégorie à part entière visant à agir de l'extérieur sur le comportement d'une personne, soit une sous-catégorie de la motivation faisant référence à des processus d'actions externes.⁶

3.3. LES POINTS DE VUE DES SOCIOLOGUES ET DES THEORICIENS SUR LA MOTIVATION :

Plusieurs études sont effectuées sur terrain, s'intéressent au rendement et sur l'organisation du travail dans le but de rendre l'ouvrier plus productif et créer sa motivation, telle que l'étude de **TAYLOR, FORD, ELTON MAYO, HERZBERG** et **DECI** qui présentent des modèles sur la motivation extrinsèque et intrinsèque.

Taylor : pour lui le moyen qui est efficace pour motiver les ouvriers c'est la rémunération, c'est -à-dire qu'il suffit d'élever le salaire d'un salarié pour qu'il soit motivé.⁷

Ford : Le continuateur de **TAYLOR**, il a introduit dans ses usines le travail à la chaîne, défini par **FRIEDMAN** comme suit : « le genre de travail ou l'opérateur et les éléments de travail sont l'un ou l'autre mobile, l'un par rapport à l'autre ». Par l'application de convoyeur

⁴ JACQUES Rojot, Op.cit., P.167.

⁵ AUBERT Nicole, « Diriger et Motiver, art et Pratique du Management », édition d'organisation, paris, 2002, p.15.

⁶ Ibid., p.15.

⁷ DOLAN Shimon et autres, « Psychologie de travail et de comportement organisationnel », 2^e édition, Goeten Martin, Québec, 1996, p.14.

qui dicte à l'homme son rythme de travail et de production.⁸ Il s'agit de fidéliser les travailleurs par un système de rémunération attractif et cela en doublant quasiment leurs salaires.

Elton mayo : (précurseur du courant des relations humaines). Il est contre que le travailleur se motive rien que pour l'argent. Il a distingué trois types d'effets qui sont comme suit :

- ✓ **L'effet de considération : (HAWTHORNE)** : la motivation, la morale et l'efficacité du travailleur dépend moins de sa rémunération que des gratifications non économiques. Le principe de l'effet Hawthorne a été mis en évidence de manière fortuite puis les premières études visant à mesurer les impacts de l'illumination des ateliers de production sur la productivité en réalité sur un postulat taylorien. Il s'agissait de créer les meilleures conditions matérielles possibles de travail pour améliorer son efficacité.⁹
- ✓ **L'effet du groupe** : le salarié travail mieux en groupe que seul. E. Mayo a mesuré à quel point les relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes sont importantes au sein des ateliers de production. Ce qui prime, c'est la cohésion globale au sein d'un groupe.
- ✓ **L'effet d'affectivité** : les relations informelles existent en parallèle aux relations formelles sur le lieu de travail. Les groupes de travail créent en leur sein un système social de relations interpersonnelles puisque, par exemple, des leaders d'opinion apparaissent. Les groupes produisent ainsi des normes et des règles sociales informelles de comportement auxquelles l'ensemble des individus se conforme. L'identification de ces normes de comportement informelles indique l'importance du facteur humain sur la production.

Herzberg : selon lui il y a deux sortes de facteurs qui motivent l'ensemble des salaires :

Les facteurs intrinsèques : (facteur moteurs) ; ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivantes pour Herzberg : la réalisation de soi, la reconnaissance,

⁸ JEAN –MICHEL Plane, «Théorie des organisations», 2^e édition, Dunod, paris, 2003, p.14.

⁹ Ibid., p.31.

l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.¹⁰

Les facteurs extrinsèques : (facteurs d'hygiène ou facteurs d'ambiance) : ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire.¹¹

3.4. LES CARACTERISTIQUES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL (Roussel, 2000) :

- **Le déclenchement du comportement :** c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).
- **La direction du comportement :** la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.
- **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'effort.
- **La persistance du comportement :** la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.¹²

¹⁰JEAN –MICHEL Plane, op.cit., P.42.

¹¹ Ibid., P.42.

¹² JACQUES Rojot, p. 167.

3.5. LES TYPES DE MOTIVATION :

La motivation intrinsèque a été définie comme représentant le plaisir, l'intérêt, la satisfaction, le sentiment d'obligation, l'importance, et l'engagement ressentis envers son travail. **La motivation extrinsèque** a été définie, quant à elle, principalement comme la poursuite de récompenses et l'évitement de punition. De son côté, la théorie de l'autodétermination (TAD) définit la motivation intrinsèque comme étant l'engagement dans une activité pour l'activité en soi, c'est-à-dire pour le plaisir qu'elle suscite. La motivation extrinsèque est définie quant-à-elle comme étant la poursuite d'une activité pour une raison instrumentale.¹³

Deci et Ryan (1985) ont proposé l'existence de différentes formes de motivation qui se distinguent par le degré d'autre détermination sous-jacent à leur fonctionnement.

Quatre formes de motivation extrinsèque qui se distinguent par leurs degrés d'autodétermination.

- **La régulation externe est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée :**
Dans ce cas, l'individu agit uniquement pour obtenir une récompense ou pour éviter quelque chose de désagréable telle qu'une punition. **Ex.** L'élève qui travaille son cours uniquement pour éviter d'avoir une mauvaise note reflète exactement ce type de motivation.
- **La régulation introjectée :** Le comportement est motivé par des incitations et des pressions internes telles que le sentiment de culpabilité, des menaces adressées à l'estime de soi ou au contraire des compliments. Ce type de régulation n'est qu'une internalisation partielle, dans la mesure où l'individu agit quand il doit le faire sous peine de se sentir honteux. Ce type de régulation est interne à l'individu dans le sens où elle ne nécessite plus d'incitation externe, mais elle est séparée du soi ; il s'agit donc d'une motivation interne qui contrôle l'individu et dans laquelle le locus de causalité perçue est externe (Deci et al ; 1996). **Ex.** l'élève va travailler ses cours pour éviter de se sentir coupable de rien faire à l'école.
- **La régulation identifiée :** cependant, la régulation externe n'est plus simplement copiée, elle est identifiée comme faisant partie du comportement, c'est-à-dire qu'elle fait partie du soi. Les activités sont considérées comme importantes, comme ayant un sens profond pour l'individu ce qui leur donne une certaine valeur. **Ex.** l'étudiant qui

¹³Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, op.cit, p. 216.

travaille sur des matières qui ne lui plaisent pas particulièrement dans le seul objectif de faire le métier qui semblerait lui convenir plus tard.

- **La régulation intégrée** : à ce niveau, les différentes identifications sont intégrées en un tout cohérent qui permet à l'individu de développer le sens de soi. L'individu va chercher à faire un ensemble d'activités qui sont liées à la réalisation de lui-même. **Ex.** une personne qui estime devoir vivre en harmonie avec la nature, va être une militante écologiste active, s'alimenter uniquement avec des produits cultivés naturellement, s'informer en permanence sur la meilleure façon de vivre cette philosophie. Ces différents comportements pris un par un sont des régulations identifiées, mais elles sont ici articulées entre elles ou intégrées à la réalisation de soi de l'individu.¹⁴

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 motivées intrinsèquement.

Un dernier type de motivation a également été abordé par Deci et Ryan, il s'agit du niveau zéro de la motivation qu'est la motivation. Quand un individu perd le contrôle du résultat qui suit son comportement, c'est-à-dire qu'il ne perçoit plus l'utilité d'agir, alors il se résigne, il devient motivé. Dans ce cas, il n'est ni motivé intrinsèquement ni extrinsèquement, il se contente d'effectuer mécaniquement les choses sans rien ressentir. Comme nous avons pu le voir, la motivation est proche de la résignation apprise.¹⁵

Pour Deci et Ryan (1985), la motivation intrinsèque est basée sur un besoin inné de compétence et d'autodétermination, bien qu'elle soit différente des drives en de nombreux points, la motivation intrinsèque peut interagir avec les drives en amplifiant ou en diminuant leur intensité ou en affectant la façon dont les individus sont satisfaits de leurs drives. Pour Deci et Ryan (1985), la motivation s'explique donc par la présence de deux besoins innés : le besoin d'auto-détermination et le besoin de compétence.¹⁶

¹⁴ FABIEN Fenouillet, «La Motivation», Dunod, Paris, p.79.

¹⁵ Ibid., p. 80.

¹⁶ Ibid., P.80.

3.6 THEORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL.

3.6.1. LA THEORIE DE MOTIVATION DU BESOIN DE MASLOW.

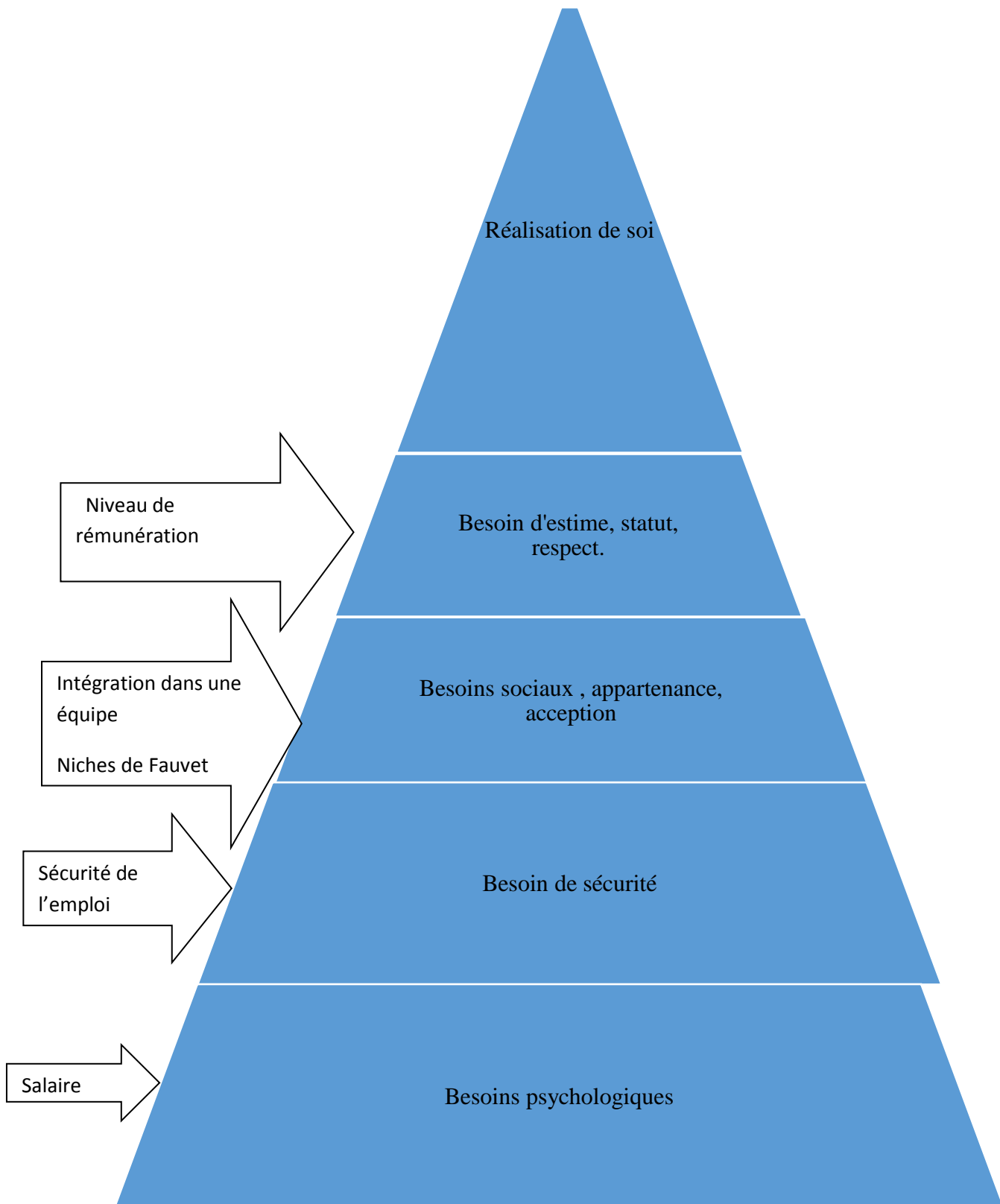
Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow, 1943). A l'origine, elle est une théorie de motivation humaine. Elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. la motivation de tout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

- **Les besoin physiologiques** : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire...ce sont des besoins survie liés à de pulsions instinctives.¹⁷
- **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Dans une application aux organisations de travail, Maillet (1989, p.148) explique : « Dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes ».
- **Les besoins d'amour** : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.
- **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.
- **Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi** : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

Lorsqu'un type de besoin est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation. Quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à survie. Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoin de prolonger tant qu'il n'est nouvelle motivation le désir de satisfaire la troisième classe de besoin qui est constituée des besoins d'amour. Et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie c'est- à-dire les besoins de réalisation de soi.¹⁸

¹⁷ PATRICE Roussel, op.cit, p. 34.

¹⁸ Ibid.,p.35.



La pyramide des besoins de Maslow¹⁹

¹⁹ DOLAN Shimon et autres, Op.cit., p.78.

Le modèle de Maslow repose donc sur trois hypothèses :

- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.
- Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.²⁰

3.6.2. LA THEORIE ERG D'ALDERFER

Alderfer (1969) propose la théorie ERD (ERD) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins rapports sociaux (R), et les besoins de développement personnel (D).

- **Les besoins d'existence** : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. la faim, soif appartient à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.²¹
- **Les besoins de rapports sociaux** : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées ou au contraire de haine, de rivalité etc. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de

²⁰ CLAUDE Lévy-Leboyer, « La Motivation au travail (Modèles et stratégies) », 3^e édition, Paris, 2006, P.39.

²¹ Ibid. P.35.

travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les colloques, de participer à des activités syndicales... ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux proposés par Maslow.

- **Les besoins de développement personnel** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow. Cependant, il faut relever une nuance, pour Maslow, l'actualisation de soi, pour une personne, est liée la réalisation de son potentiel inné. Chez Alderfer, le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser (pinder, 1984, p.54).

Le mécanisme de la motivation selon Alderfer fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslow. Ici, il n'existe pas de hiérarchie de préséance des catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense, et inversement d'autre part, « la satisfaction des besoins inférieurs (d'existence) rend seulement plus probable que les besoins supérieurs (de rapports sociaux et de développement personnel) deviennent motivants, mais n'est plus une condition sine qua non pour que ceci arrive » (Rojot et Bergmann, 1989, p.267). De plus, la satisfaction du besoin de développement personnel a la faculté de renforcer le désir des deux autres catégories de besoins de niveau inférieur (selon l'échelle de besoins définie ci-après). Ainsi, le schéma de la motivation peut être représenté de la manière suivante :²²

Faible degré de satisfaction d'un besoin (2) forte intensité éprouvée du besoin (3) motivation pour réduire ce niveau d'intensité (4) satisfaction du besoin

La seconde contribution de la théorie ERD est d'avancer l'hypothèse du phénomène de frustration-régression. Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle des besoins. Par frustration il reporte ses désirs sur les besoins de rapports sociaux dont l'intensité va par conséquent augmenter. De même, s'il ne peut pas satisfaire ses besoins de rapports sociaux, il est possible que l'intensité

²² PATRICE Roussel, op.cit, p. 36.

de ses besoins d'existence augmente. De nouveau, le processus de régressions dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration. Ainsi, Alderfer va à l'encontre de Maslow pour qui il ne peut y avoir que progression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation, alors qu'un dans la théorie ERD il peut y avoir régression des besoins chez Maslow. En effet, d'après Alderfer, on peut classer les trois catégories de besoins sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel). Ainsi, le phénomène de frustration conduit l'individu à régresser sur cette échelle des besoins en délaissant les plus abstraits quand il ne peut pas les satisfaire, pour reporter la plus forte intensité de ses désirs sur les plus concrets. Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoins. Enfin, l'intensité d'un besoin est subjective. Selon la personne, un type de besoin peut dominer les deux autres. Cette domination peut être permanente, ou d'une durée plus ou moins longue selon les changements opérés dans la vie de l'individu, voire circonstancielle selon la qualité du besoin considéré.

3.6.3. LA THEORIE BI-FACTORIELLE D'HERZBERG

La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde du travail et a été appliquée. Herzberg et ses collègues ont mené une enquête auprès de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode dite des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qui ont produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante. Herzberg et ses collaborateurs ont ensuite utilisé l'analyse de contenu pour classer les propos des différents employés. Cette classification a été élaborée à partir de répartition de facteurs centraux dans différentes situations. Si une situation est citée à plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction alors l'élément central de cette situation permet d'identifier un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs.²³

Dans la première catégorie, se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire davantage d'efforts. Ces facteurs sont :

²³ FABIEN Fenouillet, op.cit, p. 89.

- L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail ;
- La reconnaissance notamment du travail bien fait ;
- Le travail en tant que tel ;
- La responsabilité ;
- Le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.²⁴

La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont les suivants :

- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;
- La politique et administration de l'entreprise ;
- Les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés) ;
- Les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

L'étude a également permis de constater que les facteurs de satisfaction apparaissent relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement. Ce constat a permis à Herzberg de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction. En effet, les facteurs de motivation ne sont pas l'origine de l'insatisfaction tandis que les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction ou au pire de l'indifférence mais ni satisfaction, ni motivation. Cette théorie, qui s'inscrit dans le courant humaniste, a été très largement utilisée au travers du programme d'enrichissement au travail. Il faut constater que, pour Herzberg, la rémunération est un facteur d'hygiène et ne participe donc pas à cette tire à la motivation de l'individu. Herzberg et ses collaborateurs n'ont cependant pas cherché dans leurs études s'il y avait une relation entre les différents facteurs de motivations et les performances des individus.²⁵

²⁴ FABIEN Fenouillet, op.cit., P.89.

²⁵ Ibid., p. 90.

3.6.4. LA THEORIE V.I.E.

La théorie V.I.E. (valence, instrumentalité, expectation) cherche également à modéliser mathématiquement le comportement tout en reprenant le concept d'expectation proposé par McClelland. Cependant, il s'agit cette fois avant tout d'expliquer la motivation de l'homme au travail.²⁶

Cette théorie repose sur une distinction performance résultat. La performance reflète un niveau de réalisation sur une activité donnée. Ce niveau de réalisation dépend des caractéristiques individuelles mais aussi des contraintes liées à l'activité elle-même. Le résultat dépend de ce niveau de réalisation. Par exemple, si un employé augmente sa cadence de pièces réalisées à l'heure, il s'agit d'une performance. Le résultat pourrait être ici une augmentation de salaire si les pièces sont rémunérées à l'heure. Partant de ce constat, Vroom (1964) utilise trois facteurs qui sont susceptibles d'affecter la motivation au travail. **Expectation** : il s'agit de la relation entre l'effort et la performance. Autrement dit, il s'agit de la probabilité qu'un niveau d'effort donné produise un certain niveau de performance. Cette conception est totalement compatible avec ce que nous avons pu voir dans la théorie d'Atkinson sur l'expectation de succès ou d'échec. Cette probabilité varie ici également de 0 (l'individu est certain qu'il ne peut réaliser la performance) à 1 (l'individu est certain qu'il ne peut atteindre le niveau de réalisation qu'il souhaite). Par exemple, un commercial estime qu'il a 50 % de chances de décrocher 10 % de contrats supplémentaires s'il fait 1 heure de porte à porte en plus de son travail quotidien. Les 50 % ou 0,5 sont la probabilité (ou expectation) que l'effort qu'il fournit, faire une heure de porte à porte, lui permet de réaliser le niveau de performance escompté c'est-à-dire 10 % de contrats supplémentaires.²⁷

- **Instrumentalité** : il s'agit cette fois de la relation entre performance et résultat. Plus précisément, il s'agit de la relation entre un niveau de performance et les résultats qui en résultent. L'instrumentalité varie elle-aussi de 0 (le niveau de performance ne donne à aucun résultat) à 1 (le niveau de performance permet toujours d'accéder à un résultat donné). Si nous reprenons l'exemple précédent, les 10 % de contrats supplémentaires permettent au commercial d'estimer qu'il a 40 % de chances de multiplier sa prime de rendement par deux. Cette fois, 40 % ou 0,40 représente la probabilité (instrumentalité) que les 10 % de contrats supplémentaires, la performance, donnent lieu à une multiplication par deux de la prime de rendement, le résultat.

²⁶ FABIEN Fenouillet, op.cit, p. 85.

²⁷ Ibid. P.85.

- **Valence** : tous les résultats ont une valeur affective qui peut se traduire en attirance ou répulsion par le biais d'une émotion tierce. La valence représente cette valeur affective du résultat. Elle varie cette fois de - 1 (le résultat est fortement répulsif) à +1 (le résultat est fortement attractif). L'argent, qui a une valence positive plus ou moins forte en fonction des personnes n'est pas le seul résultat possible. Une bonne ambiance, une progression de carrière, une mise à jour du matériel de travail peuvent être d'autres résultats avec des valences positives.

Vroom (1964) propose donc l'équation suivante pour modéliser la motivation (M) au travail :

$$M = V \times I \times E$$

La valence (V) des résultats est multipliée par l'instrumentalité (I) et l'expectation (E). Comme dans la formule de Hull, aucun de ces trois facteurs ne doit être nul sinon la force motivationnelle résultante est elle-même nulle.

Cette théorie a suscité de nombreuses recherches. Cependant, la terminologie qu'elle utilise manque de clarté notamment, la notion d'effort (heure de travail, nombre de tentatives, etc.) et celle de résultats (quels sont les résultats pertinents pour les individus dans une situation donnée).

3.6.5. LE MODELE DES BESOINS MANIFESTES DE MURRAY

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoins. 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 qui caractérisent chacun d'entre nous²⁸. Surtout, les besoins sont considérés comme acquis et pas innés, en ce sens qu'ils sont activés par les contacts avec le milieu extérieurs. En d'autres termes, et contrairement à ce qu'a cherché à prouver Maslow pour qui les besoins sont universels, chaque individu pourrait être

²⁸ CLAUDE Lévy-Leboyer, « La Motivation Au Travail », 3^e édition, Paris, 2006, Pp.42-43.

caractérisé par une sorte de « profil de besoins », profil susceptible d'évoluer au fil des expériences, et besoins capables de déterminer les comportements.²⁹

Bien que Murray ait distingué 20 besoins différents, quatre d'entre eux ont été considérés, par lui-même, puis par Atkinson et par McClelland, comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels, les besoins de réussir, d'affiliation, d'autonomie et de pouvoir.³⁰

Le 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 des risques de difficulté moyenne. Ce dernier point est particulièrement original parce qu'il est fondé sur l'idée que le besoin de réussir se combine presque toujours avec une forte de l'échec. D'où le souhait chez ceux qui en sont animés, de se confronter à des tâches suffisamment difficiles pour qu'elles donnent, lorsqu'on les surmonte, le sentiment de réussir, mais pas exagérément périlleuses, de manière à ne pas avoir à faire face à un risque d'échec trop important. McClelland a tenté de montrer que c'est l'éducation qui développe, chez le jeune enfant, et chez l'adolescent, le désir de réussir et que des séminaires de formation, qu'il a d'ailleurs essayé d'implanter en Inde avec peu de succès, peuvent également contribuer à les stimuler chez l'adulte.

- Le besoin **d'affiliation** implique un fort 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 que qu'ils leur apportent 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** concerne 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

²⁹ CLAUDE Lévy-Leboyer, op.cit, p. 43.

³⁰ Ibid. p.43

une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation.³¹

Pour séduisante que soit cette analyse, peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. On peut toutefois noter que Steers a observé une plus nette relation entre satisfaction et performance chez les cadres ayant un fort besoin de réussir. Pour eux, le plaisir d'avoir réussi serait une réelle récompense, en elle-même. Il n'en reste pas moins très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrée que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.³² D'une manière plus générale, la réussite professionnelle dans des professions très qualifiées ou dans des postes appartenant à des niveaux élevés de la hiérarchie est déterminée par un si grand nombre de facteurs, aptitudes, personnalité, compétences..., qu'il semble un peu puéril d'affirmer que ceux qui ont envie de réussir réussissent et que ceux qui souhaitent le pouvoir, l'exercent bien... ceci dit, l'inverse, qui peut être vrai, reste à démontrer. Si on ne valorise pas la réussite, pourquoi ferait-on des efforts pour l'atteindre? Mais, même dans ce cas, il faudrait mieux savoir comment se développent l'envie de réussir et le désir de pouvoir. Les données existantes font penser que ce ne sont pas là simplement des caractéristiques individuelles, mais plutôt le résultat d'expériences spécifiques auxquelles chacun réagit en fonction de sa personnalité et de ses valeurs propres. Une enquête effectuée en France auprès de cadres dirigeants nous a permis de montrer que l'ambition professionnelle se construit au cours de la carrière, qu'elle s'appuie sur les résultats obtenus, notamment sur les premiers succès, et qu'elle dépend fortement des informations sur ses propres qualités et des maques d'estime que vous donnent les autres.

3.6.6. LA THEORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET DE L'EQUIPE.

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux de Adams (1963, 1965). Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg

Sur le concept d'équité organisationnelle (Greenberg et McCarty, 1990). Un retour sur les travaux d'origine est d'abord proposé, avant d'en présenter les nouvelles applications.³³

Adams (1963, 1965) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapport à celle d'autres personnes. Cette hypothèse de la théorie de l'équité est inspirée des travaux de Festinger sur la comparaison sociale (1954).

³¹ CLAUDE Lévy-Leboyer, op.cit , p.44

³² Ibid. P.44.

³³ PATRICE Roussel, op.cit, p. 42.

Selon ce dernière, l'homme tend à évaluer ses aptitudes, à fonder ses opinions, en absences de critères objectifs, par rapport à celles d'autres personnes. Adams (1963) se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957)² dont l'hypothèse fondamentale est que « l'existence d'une dissonance, étant source de malaise, entraîne de la part de l'individu une activité qui vise à réduire cette dissonance » (jodelet et al. 1970 p.141).³⁴ Dans son milieu de travail, l'individu observe son environnement pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à réagir, à se mettre en mouvement, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé. Adams précise que l'individu tend à évaluer ses contributions³ en faveur de son organisation de travail, comme par exemple son niveau de formation et de compétence, son ancienneté, ses efforts, etc. il évalue aussi les avantages qu'il retire de son emploi¹, comme son salaire, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, les promotions, etc. puis, il compare ses deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise. Ainsi, Adams montre que l'individu mémorise un ratio correspondant à cette comparaison :

$$\text{Ratio} = A_p / C_p \quad (1)$$

Où :

- A_p = avantages (A) retirés par la personne (P) de son emploi.

- C_p = contributions (C) données par la personne (P) à son organisation de travail.

L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio « avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise » d'autres personnes considérées comme points de repère. Ce processus génère de nouveau un ratio qu'il mémorise :

$$\text{Ratio} = A_a / C_a \quad (2)$$

Où :

- A_a = avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme points de repère.

³⁴ PATRICE Roussel, op.cit, p. 42.

-Ca = contributions (C) données par d'autres personnes (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.³⁵

L'individu construit ses ratios (1) et (2) selon son système de perception. Chaque personne accorde un poids différent à tel ou tel avantage et telle ou telle contribution. Par conséquent, ces ratios, sont subjectives. Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il perçoit alors que les avantages qu'il retire de son emploi (ex : le salaire), relativement à ses contributions (ex : l'effort), sont proportionnels aux avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre son ratio (1) et ceux d'autres personnes qu'il considère comme points de repère (2), il éprouve un sentiment d'iniquité.³⁶

La comparaison des ratios par une personne aboutit aux situations suivantes :

$$A_p / C_p = A_a / C_a \longrightarrow \text{Equité}$$

$$A_p / C_p < A_a / C_a \longrightarrow \text{sous-équipé = iniquité}$$

$$A_p / C_p > A_a / C_a \longrightarrow \text{sur-équité = iniquité}$$

La motivation de l'individu naît de l'état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité qu'il peut ressentir à la suite des comparaisons telles qu'elles viennent d'être analysées. Cherchant à réduire ou à éliminer cette tension, l'individu réagit et déploie des efforts pour y parvenir. La motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui de ses points de repère le conduit à des comportements et à des attitudes multiples qui peuvent être éventuellement contraires aux intérêts de son entreprise. Ces comportements et attitudes peuvent être de deux sortes :³⁷

- Adopter un nouveau comportement : modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, ou, demander une mutation, une promotion, une augmentation ...
- Changer les perceptions de la situation :
 - « modifier psychologiquement ses contributions ou ses rétributions,
 - Modifier psychologiquement les contributions ou les rétributions de la personne à laquelle elle se compare » (Thériault, 1983, p.545)

³⁵ PATRICE Roussel, op.cit, p. 43.

³⁶ Ibid., p.43.

³⁷ Ibid., p. 44.

- Prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison ...³⁸

Nous développons ces différents mécanismes de la théorie de l'équipe par rapport à la rétribution. Un salarié peut éprouver de l'iniquité après avoir comparé sa rémunération et les efforts qu'il fournit dans son emploi à ceux d'autres personnes qu'il prend comme points de repère. La tension née l'insatisfaction qu'il ressent au regard de cette situation va le motiver à réagir. Il peut modifier son comportement en réduisant ses contributions (efforts par exemple) s'il ne perçoit pas d'évolution de salaire dans un proche avenir, ou au contraire, les augmenter s'il perçoit être en mesure d'augmenter ses avantages en numéraire. S'il peut également changer d'entreprise ou demander une mutation pour occuper un poste mieux rémunéré. Dans ce dernier cas, il faudra que le nouvel emploi exige de sa part des contributions qui ne remettent pas en cause l'égalité de ratio entre lui et ses points de repère. Il peut aussi modifier ses perceptions de la situation en réagissant de la manière suivante :

- « Mon amis a un meilleur salaire dans son entreprise, mais il n'a ni de treizième mois, ni de prime d'intéressement, ni les services proposés par mon comité d'entreprise ; l'un dans l'autre, ma situation n'est pas plus mal » : cette personne change psychologiquement les avantages obtenus par l'individu avec qui elle se compare pour réduire son sentiment d'iniquité ou de sous-équipé.
- « Par rapport au travail que les gens de cette profession réalisent, en fin de compte, je m'aperçois qu'ils méritent leur salaire » : cette personne modifie psychologiquement les contributions des personnes de la profession avec lesquelles elle se compare pour réduire son sentiment d'iniquité ou de sous-équipé.
- « Mon collègue de l'autre service gagne peu, mais je me rends compte que c'est normal vu le travail qu'il fait, il vaut mieux que je me compare dorénavant à cet autre collègue qui a un travail compatible au mien » : cet individu change de personne utilisée comme point de repère son sentiment d'iniquité ou de sur-équité.³⁹

Le dernier cas exposé ci-dessus évoque le problème du point de comparaison dans la théorie de l'équité. Dans les travaux d'Adams, l'individu se compare soit à une ou plusieurs personnes à l'intérieure personne travaillant dans d'autres organisations. Dans le premier cas, il s'agit d'un problème d'équité interne, dans le second, d'équité externe. Un des spécialistes de la théorie de l'équité, Thériault (1983), élargit la notion de point de repère. Il montre que l'individu réaliser aussi des auto-

³⁸ PATRICE Roussel, op.cit, p. 44

³⁹ Ibid, p. 45.

comparaisons de ratio au cours de trois situations différentes. En premier lieu, il peut comparer son ratio présent avec la perception qu'il a de son ratio passé. Il observe si les avantages actuels par rapport à ses contributions du moment sont proportionnellement équivalents à ceux de ses situations antérieures. En second lieu, il peut comparer son ratio présent avec la perception qu'il a de ses ratios futurs. Il examine si les perspectives offertes par son emploi et son entreprise lui laissant augurer des ratios avantages/contributions futures attractifs. En troisième lieu, il peut comparer son ratio, qu'il perçoit comme effectif, avec celui qu'il imagine devoir être dans une situation idéale. Il compare la valeur qu'il s'accorde à lui-même, à celle qui lui est effectivement reconnue. Thériault montre également que l'individu réalise des comparaisons de ratio avec son organisation de travail. Le ratio de l'organisation est du type : ce que l'organisation fait et ses pratiques, par rapport à ce que l'organisation promet, c'est-à-dire ses politiques.⁴⁰

La description qui vient d'être donnée de la théorie de l'équité correspond à la notion de justice distributive. Cette forme d'équité s'intéresse aux résultats attribués (salaire, promotion, reconnaissances, etc.) Avec le concept de justice organisationnelle, Greenberg (dans Greenberg et McCarty, 1990) associe la justice distributive et la justice des procédures. La justice des procédures est étudiée depuis le milieu des années 1970 pour déterminer quelles sont les procédures mises en place dans une organisation pour attribuer des résultats comme par exemple, le système d'évaluation des performances et le processus d'avancement. Selon la place qui est réservée à l'individu dans la procédure, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité. Les procédures, où l'individu participe à la prise de décision, où il bénéficie d'une information, où il peut se justifier, donner une opinion ou faire des réclamations, influenceraient positivement l'équité. Un autre aspect des procédures qui influencerait l'équité est la façon dont elles sont mises en œuvre. L'arbitraire, la cohérence, la morale et l'éthique dans l'application des procédures, sont considérées comme des déterminants du sentiment d'équité. La justice des procédures études empiriques depuis le milieu des années 1980. Les chapitres suivants permettront de revenir sur le concept de justice organisationnelle.⁴¹

⁴⁰PATRICE Roussel, op.cit., p. 45.

⁴¹ Ibid., p. 46.

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

4.1. Historique de l'entreprise :

Après l'indépendance, l'industrie textile connaît sa première société par la naissance de « SONITEX » société nationale des industries textiles créée par l'ordonnance N° 66-18 du 27 /07/1966 le complexe jute de Bejaia SPA a été réalisé afin d'élargir le champ des activités de « SONITEX » en métier des textiles et pour répondre à un marché de produit de textile important.

Bejaia Emballage traite les fibres dures « sisal jute » ainsi que les produits synthétiques (polypropylène) et fil de nylon « polyamide » fils de péchées a été créé dans le cadre du contrat entre SONITEX et les fournisseurs des équipements de productions (jantes maki le 08/07/1971).

Les travaux de construction du complexe ont débuté le 09/05/1973 date d'ouverture du chantier et le complexe n'est entré en production qu'en Janvier 1979.

Cinq nouvelles entreprises sont issues de la restructuration organique de la « SONITEX » à savoir :

- « ELATEX » traitement de l'aine, siège social à TEBESSA.
- « COTITEX » traitement de coton, siège social à DRAA BEN KHADA.
- « SONITEX » traitement de soie, siège social à TLEMCEN.
- « ECOTEX » confection de textile, siège social à BEJAIA.
- « INDITEX » traitement des déchets textiles siège social à M'SILA.

Le complexe jute de Bejaia a vécu plusieurs problèmes depuis son démarrage, la crise économique en 1986 et les retards de production qui ont provoqué des chutes sur les marchés de productions.¹

L'effectif du complexe s'élève à 292 travailleurs répartis comme suit :

- Les cadres : 17
- Les agents de maîtrise : 38
- Agents d'exécution : 237

¹ DRH, Direction des ressources humaines de l'entreprise BEJAIA-EMBALLAGE.

4.2. LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE :

L'entreprise « BEJ.E » dispose de deux lignes de production :

La ligne de production jute ; elle est composée de trois ateliers :

- Atelier de filature.
- Atelier de tissage
- Atelier de finition

Dans cette ligne, on fabrique des sacs en toile de jute de 10kg, 25kg, 50kg et ainsi que différents produits propylènes.

La ligne de produit propylène et corderie synthétique : est composée de trois ateliers :

- Atelier de corderie synthétique.
- Atelier de filet de pêche : ca production cessé en 1980.
- Atelier de propylène.

4.3. STRUCTURE DU COMPLEXE :

4.3.1. Situation géographique :

Le complexe jute de Bejaia est une unité de « INDITEX » situé à environ de 3 km au nord-ouest de la ville de Bejaia, limité au nord par l'unité de grues de L'ENMTP, à l'est bordée par l'unité EPLA, COPEMAD et au sud par la zone de stockage.²

Il s'étale sur une superficie de 1380938 m² qui se répartie comme suit :

- Surface non bâtie : 6000 m²
- Surface bâtie qui se subdivise comme suivant :
 - ✓ Bâtiment en structure métallique : 24554 m²
 - ✓ Bâtiment en béton armé : 11288 m²
 - ✓ Construction en bois : 83 m²
 - ✓ JRD + Vois divers dont 1961 m²
 - ✓ clôture : 4300 m²

4.3.2. Nature d'activité :

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de :

- ❖ Toiles et sac d'emballage à partir de la fibre de jute et de granulés en polypropylène.

² DRH, Direction des ressources humaines de l'entreprise BEJAIA-EMBALLAGE.

- ❖ Cordes, ficelles et tresse à partir des fibres des sisals, de granulé en polypropylène et coton.

4.3.3. Composition du complexe :

Le complexe Bejaia Emballage (C.B.E) est un complexe intégré qui se compose de 08 ateliers interdépendant, ces ateliers sont répartis en deux lignes de production.³

➤ Ligne de production du jute :

A. Atelier de filature :

Cet atelier est prévu pour une capacité de production contractuelle de 5820 T/an, en trios équipes de travail, c'est en niveau de cet atelier qui sépare la transformation du jute but en fil.

B. Atelier de tissage :

Cet atelier traite le fil en provenance de l'atelier filature pour la fabrication de toiles de jute, sa capacité de production contractuelle prévue est de 14,062 ML (Mètre linéaire), soit 5879 T/an pour 03 équipes de travail.

C. Atelier de confection :

Cette opération se réalise dans l'atelier du tissage ; il transforme la toile en provenance du tissage en rouleaux de toiles ou en sacs. Cet atelier a pour but de réaliser une capacité de production contractuelle de 14,062 ML, Cela pour la partie finissage, pour la partie confection, elle est de 6, 6000,00 sacs dont 5,800,00 sacs en jute et 800,000 sacs en P.P. l'atelier de finissage dispose d'un imprimeur de sacs.

➤ Ligne de production ficellerie P.P.E.P :

A). Atelier corderie –ficellerie :

Cet atelier dispose d'une filature de sisal d'une capacité de 1500 T/an et d'une série d'équipement destiné à la fabrication des différents types de cordes et ficelles soit en sisal, P.P Coton... Etc.

B). Atelier F.B (filet de Pêche) :

D'une capacité contractuelle de production 50 T/an.

³ DRH, Direction des ressources humaines de l'entreprise BEJAIA-EMBALLAGE.

C). Atelier P.P :

- ✓ Ligne d'extrusion : boude lette légères.
- ✓ Ligne d'extrusion : boude lette lourdes.

La production de cet atelier se répartie comme suit :

- L'atelier tissage pour la fabrication de la toile et sac.
- L'atelier corderie pour la fabrication de la cordes et ficelles.⁴

4.3.4. Les différentes directions de l'entreprise :**1. Direction générale :**

Elle est l'organe de planification, de programmation de coordination et de contrôle.

Elle exerce le contrôle hiérarchique, et a pour responsabilité principale de veiller au respect des principes fondamentaux relatifs à l'activité économique et sociale, aux normes techniques de la structure en vue d'atteindre les objectifs stratégiques l'organisation par conséquent d'accroître sa performance globale.

2. Direction exploitation :

Cette direction est composée de trois départements :

a. **Département production :** charge de la coordination du suivi de l'activité des services suivants :

- ❖ Service tissage confection : assure la transformation de services filature en toiles par des opérations de tissage.
- ❖ Service corderie : gère la production de corderie ficellerie.
- ❖ Service finition : assure la transformation de la production du tissage, c'est-à-dire la toile en sac de jute de différentes contenances.

b. **Département de maintenances :** ce département est composé de cinq sévices :

Services :

- ❖ Service maintenance des équipements corderie/PP : assure l'entretien et la réparation des équipements corderie.
- ❖ Service maintenance des équipements tissage confection assure l'entretien et la réparation des équipements de tissage confection.

⁴ DRH, Direction des ressources humaines de l'entreprise BEJAIA-EMBALLAGE.

- ❖ Service étude et maintenances : il s'occupe de la gestion du magasin des pièces de recharge (gestion stock) et se charge aussi établir et de suivre l'application du programme d'entretien.⁵

Ce service est chargé d'autres tâches comme :

- ❖ Etablissement des tableaux d'entretien annuel, exploitation des fiches d'entretiens.
- ❖ Préventifs pour déterminer le coût d'entretien.
- ❖ Classification des entretiens.
- ❖ Gestion des dossiers techniques et historiques.
- Service mécanique : assure la fabrication et la répartition des pièces de recharge de production et des véhicules.
- Service énergie et annexe : ce service est spécialisé dans l'électricité industrielle et bâtiment et de veiller sur la maintenance des machines et les annexes, il est responsable de deux ateliers : chaufferie, climatisation et l'électricité.

c. **Département technique** : ce département est composé de trois services :

- Service programme : sa mission est d'élaborer un programme mensuel de production interne selon le nombre de machines.
- Service temps et méthodes : au sein de ce service, on détermine les normes de travail tel que les normes de services, normes de production.
- Service laboratoire : ce service est spécialisé dans le contrôle de la qualité de production et les produits finis au niveau de chaque service de production.

3. Direction d'approvisionnement commercial :

a. **Département vente et marketing** : se compose de deux services :

- Service de vente : sa mission consiste à la commercialisation des produits finis de l'entreprise, ce service contient les fiches des clients.
- Service marketing : il est responsable des relations entre les clients de l'entreprise, en se basant sur une meilleure connaissance des clients auxquels il a affaire, le service marketing se charge essentiellement de :
 - ❖ Adapter les produits de l'entreprise aux exigences de marché soit la qualité, quantité et les prix concurrentiels.
 - ❖ Faire des animations, publicité et des promotions pour ses produits.
 - ❖ Etudier les nouveaux marchés pour la commercialisation des produits.

⁵ DRH, Direction des ressources humaines de l'entreprise BEJAIA-EMBALLAGE.

- ❖ Etudier les caractéristiques des clients pour pourvoir trouvé d'autres produits mieux adaptés aux désirs de la population.⁶

b. Département approvisionnement et gestion des stocks : il se composé de :

- Service d'achat : ce service est compose de plusieurs sections :
- Section approvisionnement : elle est chargée des achats de pièces de rechange, matières premiers et d'autres produits.
- L'approvisionnement se fait en fonction des besoins par services ou ateliers.
- Section important : c'est le même procédé que le premier avec des fournisseurs étrangers.
- Service gestion des stocks : son rôle consiste à effectuer pour chaque matière ; les produits finis, une fiche de stock afin de contrôler les entrées et les sorties.

4. Direction administrative et financière :

Cette direction est compose de deux départements :

a. Département administrative général :

Il se compose de quatre services :

- Service personnel et formation : il est charge du recrutement du personnel sur la base de l'organisation de concours qui est établir par ce dernier et de suivi jusqu'à la date recrutement.

Ce service se compose de cinq sections :

- ✓ section recrutement : elle recrute par rapport aux postes qui se dégagent au niveau de chaque structure, traduit les prévisions (effectifs et poste à prévoir), organise des formations, passation, annonce aux journaux, accueillir les candidats, transmet aux bureaux de la main d'œuvre, l'état périodique de ses besoins en matière d'effectifs.
- ✓ Section de personnel : gère le personnel, établit les cartes de congés, les décomptes, attestation de travail et gère le personnel conformément à la convention collective établir par les partenaires (direction, section syndicale) application des sanctions disciplinaires.
- ✓ Section étude de carrier : gère le personnel, établit les cartes de congés, les décomptes, l'attestation de travail.

⁶ DRH, Direction des ressources humaines de l'entreprise BEJAIA-EMBALLAGE.

- ✓ Section de paiement : Elle est chargée d'établir la paie des travailleurs et transmet les états des salariés aux services du personnel pour le contrôler.
- ✓ Section sociale : Elle est chargée d'établir la situation des travailleurs dans le cadre des congés de maladie et des accidents de travail et dépôts des arrêts de travail au niveau de la CNAS⁷.
 - Service des moyens généraux : ce service est composé de quatre sections :
 - Section d'entretien des bâtiments ; Elle s'occupe de la maçonnerie, la peinture et toute construction.
 - Section transport : chargé de transporter le personnel et les produits destinés à la production ainsi que les produits finis.
 - Section des moyens roulants
 - Section économat
 - Service des affaires sociales et culturelles : l'organisation par ce service des différentes manifestations.
 - Service contentieux : qu'il s'occupe des affaires en litige soit en cas d'achat ou de vente. Ce service à chaque fois que les intérêts de l'EPEBE spa sont mis en jeux, pour veiller sur la légalité et transaction.

b. Département financière et comptabilité :

Il prend en charge la gestion comptable et financière de l'EPEBE. Il se compose de deux services :

- ❖ Service financier : son rôle est de payer les employés et d'établir des chèques etc.
- ❖ Service comptabilité : ce service a plusieurs tâches :
 - Comptabilisation de consommation et situation des produits finis.
 - Facturer les produits fabriqués.
 - Comptabilisation des ventes.
 - Comptabilisation des salaires.
 - Services contrôle de gestion : chargé de faire des bons de matière, les procès-verbaux de réception, l'état mensuel des consommations et les sorties.

⁷ DRH, Direction des ressources humaines de l'entreprise BEJAIA-EMBALLAGE.

LES DONNEES PERSONNELLES

Tableau N°_1 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.

sexe	Fréquences	Pourcentage (%)
Féminin	31	38.75
Masculin	49	61.25
TOTAL	80	100

Nous observons à travers le tableau N°1 qui distribue l'effectif de la population étudiée selon le sexe, ce qui suit : que la majorité des effectifs sont des hommes avec un taux de 61.25% contre 38.75% pour les femmes.

Cela montre peut être que le travail de production attire beaucoup plus les hommes que les femmes, qui peut être expliqué par l'existence d'un surplus par rapport aux femmes qui sont les minorités qui travaillent dans l'administration car pour l'administration, la majorité de l'effectif est la femme que l'homme. Alors que la plupart des femmes se trouvent sur le terrain donc, on peut dire que la majorité du personnel de l'entreprise « BEJ.E » est composé des hommes et cela est justifier par la nature des tâches exécutés qui exige des efforts physiques qui nécessite beaucoup d'énergie.

Tableau N°2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.

Ages	Fréquences	Pourcentage (%)
Moins de 20ans	0	0
[20-30ans [44	55
[30-40ans [18	22.5
40ans et plus	18	22.5
TOTAL	80	100

On remarque que la plus part des effectifs ont l'âge entre 20-30ans avec un pourcentage de 55%, suivit de 30-40ans et 40ans et plus qui ont le même pourcentage de 22.5% et dernièrement la catégorie de moins de 20ans avec un taux de 0%.

D'après le tableau N°2, on conclue que l'entreprise «BEJ.E » ne recrute pas les ouvriers de moins de 20ans par contre, elle recrute beaucoup plus les personnes d'un âge entre (20-30ans) car c'est une catégorie dynamique et motivé à atteindre les objectifs organisationnelle et ils sont au milieu de leur carrière et souhaite toujours réaliser un parcours professionnel satisfaisant et ces des catégories les plus jeune bien déterminer et prêt à l'écoute de l'entreprise, prêt à acquérir des connaissances et des expériences. Donc, on peut dire que la catégorie de (20-30ans) semble dominante suite aux nouvelles procédures prises par l'organisme sur le recrutement et la politique de pré-emploi par rapport aux autres catégories les moins élevées qui représentent un recrutement exceptionnelle selon les besoins techniques ou par mutation de travail.

Tableau N°3 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.

Catégorie socio-professionnelle	Fréquences	Pourcentage(%)
Cadre	17	21.25
Agent de maîtrise	40	50
Agent d'exécution	23	28.75
TOTAL	80	100

Nous observons d'après le tableau N°3 que la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrise avec un taux de 50%, suivis de 28.75% pour des agents d'exécution et de 21.25% pour les cadres.

On déduit que le nombre du personnel le plus élevé sont les agents de maîtrise que celui des agents d'exécution et des cadres, car l'entreprise « BEJ.E » a beaucoup plus besoin des agents de maîtrise pour améliorer la production pour les besoin d'encadrement de l'équipe et la participation dans la prise des décisions concernant le développement de l'entreprise et la planification pour l'avenir de l'entreprise « BEJ.E » dans le but de dégage la responsabilité. Vu la nature productivité de entreprise « BEJ.E » qui est base sur la production de textile, propylène et jute etc. il a besoin beaucoup plus des agents de maîtres qu'autre catégories socioprofessionnelles.

Tableau N°4 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentage(%)
Analphabète	0	0
Primaire	0	0
Moyen	16	20
Secondaire	24	30
Supérieur	40	50
TOTAL	80	100

On constate d'après le tableau N°4 que le taux de niveau supérieur est le plus élevé avec un pourcentage de 50% suivi par le niveau secondaire qui est 30%, puis le niveau moyen avec un taux de 20% et les deux niveaux analphabète et primaire vient en dernière lieu avec un taux de 0% de l'ensemble de la population étudié.

D'après les résultats de ce tableau, il indique que l'entreprise « BEJ.E » exige un niveau d'instruction élevé à la raison de l'utilisation de la haute technologie adopté par l'entreprise. Ce qui démontre l'importance de niveau supérieur d'entreprise, dans la réalisation des objectifs économiques et organisationnels, autant qu'elle adopte une technologie très sophistiqué exigeante pour sa maîtrise des hautes qualifications. Donc, on peut déduire que la majorité de « BEJE » ont un niveau universitaire et en peut expliquer cela par l'existence de personne qui occupe des postes de travail qui nécessite un niveau d'instruction universitaire. Car la nature de travail à « BEJ.E » exige un niveau d'instruction très élève et l'information sont comprises par la majorité des travailleurs de diffèrent niveau d'instruction parce qu'elles sont rédigée avec un langage très simple et direct.

Tableau N°5 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté professionnelle	Fréquences	Pourcentage(%)
Moins de 2ans	9	11.25
[2-5ans [43	53.75
[5-8ans [10	12.5
8ans et plus	18	22.5
TOTAL	80	100

D'après le tableau N°5 qui repartitionne les effectifs selon l'ancienneté professionnelle, on constate que 53.75% ont une ancienneté de 2-5ans suivit directement de 22.5% qui ont une ancienneté de 8ans et plus d'expérience, alors qu'un taux de 12.5% représente la catégorie de 5-8ans d'expérience et enfin, 11.25% pour ceux de moins de 2ans d'ancienneté.

On constate que la majorité du personnel qui a l'expérience de 2-5ans est la plus dominante au sein de l'entreprise « BEJ.E » et en deuxième position on trouve la catégorie de 5-8ans et la minorité de moins de 2ans qui sont les nouveaux recrutées par le dispositif le pré-emploi. Donc, on constate que la majorité du personnel ont une expérience moyenne (2-5ans), et sont principalement de CTA (contractuel) et des jeunes, et delà est un élément positif si les responsables se tiens positifs de la volonté de ces jeunes.

Tableau N°6 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale :

Situation familiale	Fréquences	Pourcentage(%)
Marié(e)	43	53.75
Divorcé(e)	0	0
Célibataire	36	45
Veuf	1	1.25
TOTAL	80	100

Le tableau ci-dessus illustre que 53.75% de l'échantillon sont des personnes mariés, 45% de l'échantillon sont célibataire, 1.25% sont veufs et 0% divorcé.

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que la majorité de notre échantillon sont mariés, contre aux autres qui sont les minorités de l'entreprise « BEJ.E ». Donc, on peut déduire que la majorité des travailleurs sont mariés, ce qui démontre la stabilité du personnel de « BEJ.E » et l'intérêt de faire un développement de leurs compétence et donc de leurs carrières.

Tableau N°7 : La répartition de l'échantillon selon le lieu d'habitation :

Lieu d'habitation	Fréquences	Pourcentages(%)
Village	14	17.5
Ville	66	82.5
TOTAL	80	100

On constate d'après le tableau ci-dessus, que le taux de lieu d'habitation le plus élevé est ville avec un pourcentage de 82.5%, contre village avec un pourcentage de 17.5%.

Donc, on peut expliquer cette situation par la localisation de l'entreprise « BEJ.E » qui est situé en ville donc c'est plus avantageux pour les habitants et cela est avantageux pour l'entreprise parce qu'il diminue le problème de retard.

AXE 01 : LES MOYENS DE LA COMMUNICATION INTERNE

Tableau N°8 : la répartition de l'échantillon selon leurs perceptions de l'utilisation des moyens de la communication interne dans l'entreprise « BEJE ».

Moyens de comm ⁿ Interne Catégorie Socio-professionnelle	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	12	15	5	6.25	17	21.25
Agent de maîtrise	25	31.25	15	18.75	40	50
Agent d'exécution	22	27.5	1	1.25	23	28.75
TOTAL	59	73.75	21	26.25	80	100

Le tableau ci-dessus démontre la répartition des réponses des ouvriers sur la prise en considération de l'entreprise sur l'utilisation des moyens de la communication interne, dont on trouve 73.75% qui ont répondu « oui » et 26.25% qui ont répondu « non ».

D'après ce tableau, on peut déduire que les moyens de la communication interne sont utilisés dans l'entreprise « BEJE » en donnant des exemples comme, téléphones, internet, affichages, et autres. Au cours de notre stage à « BEJE » nous avons observé que, pour l'ouverture d'esprit des travailleurs, il est nécessaire de mettre en œuvre des moyens de la communication interne comme internet, affichages, parmi d'autres pour faciliter une rapidité des échanges de l'information formelle et la responsabilité de chacun de l'esprit d'équipe. Et on a constaté que l'internet et le téléphone sont pratiquement et aussi sûrement coûteux. En matière d'affichages, le note des services est en effet, un support de communication très utilisé au niveau de « BEJE » et a l'avantage de diffuser l'information brute.

Tableau 09. La répartition de l'échantillon selon leur représentation de mode de communication le plus utilisé dans l'entreprise.

Modes de communication	Fréquences	Pourcentage
Ecrit	46	57.5
Oral	34	42.5
Total	80	100

Le tableau ci-dessus illustre les réponses de notre échantillon d'étude sur le mode de communication utilisé pour diffuser l'information a sein de l'entreprise « BEJE » :

On a constaté que 57.5% de l'effectif confirment que le mode écrit est le mode le plus utilisé pour diffuse l'information cependant 42.5% confirment que le mode oral est le plus utilisé pour diffuser l'information.

D'après les résultats qu'on a obtenus dans ce tableau, on a remarqué que le mode écrit qui est officielle et conforme au règlement, et le plus facile communiquer au sein de l'entreprise « BEJ.E » contrairement à l'oral dont il est difficile de rassembler tous les travailleurs en cas de besoin à communiquer à cause de leur travail.

Tableau 10 : La répartition de l'échantillon selon leur perception de la nature des informations qu'ils communiquent avec leur responsable hiérarchique.

Nature des informations	fréquences	Pourcentage
Information relative à l'actualité de l'établissement	4	5
Information sur l'accomplissement de vos tâches	23	28.75
Tous les deux	53	66.25
TOTAL	80	100

Le tableau ci-dessous illustre la nature de l'information communiqué avec le responsable hiérarchique au sein de l'entreprise « BEJ.E » à savoir :

On constate que 66.25% de l'échantillon d'étude confirment qu'il communiquent avec leurs responsables avec tous les deux natures des informations, par contre 28.75% des enquêtés confirment que la nature des informations communiquées avec le responsable hiérarchique concernant l'accomplissement des tâches et un taux de 5% confirme que la nature des l'information communiquée avec le responsable hiérarchique sont relatives à l'actualité de l'établissement.

D'après les résultats de cette question, on peut conclure que le responsable hiérarchique communique avec son personnel en donnant des ordres concernant l'exécution des différents tâches plus qu'à l'actualité de l'établissement.

Tableau 11 : Les moyens de communication utilisée pour diffuser l'information.

Moyens de communication	Fréquences	Pourcentage (%)
Affichage	68	85
Note de service	61	76.25
Bouche à oreille	34	42.5
Briefing	27	33.75
Réunion	41	51.25
Assemblée générale	8	10
Total	-	-

Dans ce tableau, on peut dire que la majorité des enquêtés ont répondu positivement sur le moyen de la communication qui suivent de quelques moyens appliqués moins souvent comme les notes de service avec un taux de 76.25%, Réunion avec un taux de 51.25%, ensuite de Bouche à oreille avec un taux de 42.5%, Briefing avec un taux de 33.75% et enfin assemblée générale avec un taux de 10%.

On déduit d'après ce tableau que l'organisme « BEJ.E » utilise couramment l'affichage dans le but d'informer l'ensemble d'effectifs sans exception par rapport à l'augmentation des salaires, remboursement que soit mutuelle, des frais médicaux et tous les informations concernant les fêtes religieuses, par contre, note de service ça se passe entre les différentes services (entre les responsables des services), briefing, bouche à oreille et assemblée générale.

Tableau 12 : La répartition de l'échantillon selon leurs perception de disposition des moyens qui les permettant d'exprimer les idées au sein de l'entreprise « BEJE ».

Moyens permettant aux travailleurs d'exprimer les idées	Fréquences	Pourcentage (%)
Oui	18	22.5
Non	62	77.5
Total	80	100

Le tableau ci-dessus démontre la répartition des réponses des ouvriers sur la prise en considération de l'entreprise sur la disponibilité des moyens permettant l'expression de leurs idées, dont on trouve 77.5% qui ont répondu « Non » contre 22.5% qui ont répondu « oui ».

On déduit d'après ce tableau que la majorité qui ont répondu « non » semble être des simples salariés qui travaille sur machines qui assiste pas aux réunions et la prise de décision contre la minorité qui ont répondu « Oui » sont principalement des cadres ou des agents de maîtrise qui assiste aux réunions donne leurs idées.

Tableau No 13 : la répartition de l'échantillon selon leurs anticipations des possibilités d'intégrer à autres moyen par l'entreprise « BEJ.E » dans l'avenir.

Moyen de la communication interne intégré dans l'avenir	Fréquences	Pourcentage
Oui	45	56.25
Non	1	1.25
Non réponse	34	42.5
Total	80	100

D'après les données du tableau n°13, on constate que le taux le plus élevé est 56.25% des enquêtés ont répondu « oui », suivis par 42.5% qui n'ont pas répondu à la question et le taux le plus bas est 1.25% des enquêtés qui ont répondu « non ».

Delà, on peut conclure que la majorité des enquêtés anticipe d'avoir plus de possibilité afin de s'intégrer : effectif qualifié (étude supérieur), formation du personnel (nationale et internationale), installation d'un réseau informatique (intranet), marketing internationale, l'ouverture des échanges, et encourager la production nationale, contre ce qui n'ont pas répondu parce qu'ils n'ont pas compris la question et le « non » explique que : ancienne génération soumise à partir en retraite, démissionner, ils ont un autre objectif (ne pas rester à la société) ou qui ne veulent pas répondre carrément.

Axe 2 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE.

Tableau 14 : La répartition de l'échantillon selon leurs perceptions de la communication interne aux personnels en soignant l'image de l'entreprise à l'extérieur.

la communication interne comme un moyen d'amélioration d'image à l'extérieur de l'entreprise	Fréquences	Pourcentage (%)
Oui	77	96.25
Non	03	3.75
Total	80	100

Le tableau ci-dessus démontre la répartition des réponses des enquêtés sur leur perception de la communication interne aux personnes en soignant l'image de l'entreprise à l'extérieur.

On constate que la majorité avec un taux de 96.25% dit « oui », et 3.75% ont répondu « non ».

D'après ce tableau, on constate que la plupart des salariées confirment que la communication interne peut aider le personnel à devenir un élément importante pour soigner l'image de l'entreprise à l'extérieur et cela faut d'abord : avoir une bonne organisation de travail (suivre l'organigramme de l'entreprise), des procédures interne et travail pour chaque service, communication entre le personnel et inter service.

Delà, on déduit que le personnel de l'entreprise transmettre l'image à l'extérieur donc, s'il est satisfait avec son entreprise, il va diffuser la bonne image qu'il a de son entreprise à l'extérieur.

Tableau N^O15 : La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et la communication interne comme un moyen d'amélioration d'image à l'extérieur de l'entreprise.

Réponse CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	16	20%	01	1.25%	17	21.25 %
Agent de maitrise	39	48.75%	01	1.25%	40	50%
Exécutant	22	27.5%	01	1.25%	23	28.75%
Total	77	96.25%	03	3.75%	80	100%

Ce tableau ci-dessus qui nous montre la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'importance de la communication pour soigner l'image de l'entreprise, on remarque que la majorité de l'échantillon ont répondu positivement avec « oui » avec un taux soit 96.25% dont 48.75% sont des agents de maitrise, 27.5% sont des exécutants suivi par 20% qui sont des cadres. Par contre, 3.75% ont dit non avec 1.25% pour chaque catégorie socioprofessionnelle.

Cela peut s'expliquer par l'indispensabilité de la communication dans l'organisation humaine ou elle contribue à la réalisation des objectifs, la coordination des activités dans l'entreprise est faite grâce à celle-ci ainsi que le renforcement des liens entre les membres. On remarque le taux est plus élevé chez les agents de maitrise, cela est dû à leur fonction car ils sont chargés de missions et de travaux techniques comportant notamment le contrôle de la bonne exécution de travaux confiés à des entrepreneurs ou exécutés en régie. Elle est importante pour les exécutants comme pour les cadres pour faciliter la réalisation des objectifs organisationnels et elle doit correspondre aux besoins de l'entreprise voir aussi son personnel.

Tableau 16 : la répartition de l'échantillon selon l'incidence sur la morale du personnel par le manque de communication.

Incidence sur la morale du personnel	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	80	100
Non	0	0
Total	80	100

On constate d'après ce tableau que l'ensemble du personnel de l'échantillon avec un taux de 100% pense que le manque de la communication a une incidence sur la morale du personnel.

Donc, d'après ces résultats, on conclure que la communication interne est essentiel pour le morale du personnel car grâce à elle, elle peut renforcer l'appartenance et tenir les salariés informer des objectifs économiques, financières et sociaux.

Tableau N° 17: La corrélation entre l'ancienneté professionnelle et le manque de communication :

Réponse Ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 2ans	09	11.25%	-	-	09	11.25%
[02-05ans [43	53.75%	-	-	43	53.75%
[05-08ans [10	12.5%	-	-	10	12.5%
08 ans et plus	18	22.5%	-	-	18	22.5%
Total	80	100%	-	-	80	100%

Tableau N°17 illustre la relation entre l'ancienneté professionnelle et les conséquences de manque de communication sur la morale du personnel et on remarque chacun d'éléments de l'échantillon a répondu en confirmant la question avec un taux soit 100%, un taux de 53.75% ont d'expérience d'entre 02 à 05 ans, suivi par un taux de 22% pour des éléments ayant 08 ans et plus d'ancienneté, puis 12.5% pour des gens qui ont entre 05 à 08ans d'ancienneté enfin, 11.25% pour ceux qui sont moins expérimentés avec moins de 02 ans au travail.

Le manque de communication posera de graves conséquences et ne signifiera que l'échec de l'entreprise. La communication aide l'entreprise de définir ses objectifs, les communiquer aux parties pérennantes et de les exécuter. Son manque érode la morale chez les employés et ils commencèrent à faire des erreurs. Alors l'entreprise doit mettre en place les dispositifs de communication et en améliorer progressivement car sa vie repose sur la communication.

Tableau 18 : La répartition de l'échantillon selon leur perception de présence d'actions de la communication interne pour accompagner le changement de l'entreprise « BEJE ».

Les actions de la communication interne qui accompagne les changements de l'entreprise.	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	50	62.5
Non	30	37.5
Total	80	100

Le tableau ci-dessus illustre que 62.5% des enquêtés confirment l'existence des actions de la communication pour accompagner le changement au sein de « BEJ.E », contre 37.5% qui l'infirmement.

D'après les résultats de ce tableau, on peut déduire que la communication interne a été prise en charge pour accompagner les différentes reformes au sein de l'entreprise.

Tableau 19 : La répartition de l'échantillon selon leur perception de l'impact de la communication interne sur les besoins du personnel.

Impact de la communication interne sur les besoins du personnel	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	26	32.5
Non	54	67.5
Total	80	100

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 67.5% infirment que la communication interne sert à leurs besoins contre un taux de 32.5% qui confirment que la communication interne sert à leurs besoins.

D'après ces résultats, on conclue que la majorité du personnel infirment que la communication interne sert aux besoins de tous les personnels dans le même secteur en comparant avec ce dernier, elle sert aussi à améliorer leurs conditions de travail ainsi que apporter les informations et changer les idées.

Axe 03 : LA MOTIVATION DES SALARIES PAR LA COMMUNICATION INTERNE.

Tableau 20 : La répartition de l'échantillon selon leur motivation au travail.

Motivation au travail	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	33	41.25
Non	47	58.75
Total	80	100

Le tableau ci-dessus nous montre que 41.25% des enquêtés sont motivés dans leurs travail, par contre, 58.75% des enquêtés ne sont pas motivés.

On déduit donc, que la majorité des enquêtés ne sont pas motivés à cause de mauvaises conditions de travail, la majorité des travailleurs sont contractuels et des prés-emplois qui ne sont pas satisfaits de leurs salaires qui ne dépasse pas 18000Da par rapport à la communication interne.

Tableau N°21 : La corrélation entre l'âge et la motivation au travail :

Motivation Age	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 20 ans	-	-	-	-	-	-
[20-30 ans [12	15%	32	40%	44	55%
[30-40 ans [11	13.75%	07	8.75%	18	22.5%
40 ans et plus	10	12.5%	08	10%	18	22.5%
Total	33	41.25%	47	58.75%	80	100%

D'après ce tableau qui montre la relation entre l'âge et la motivation au travail, on remarque que la majorité des enquêtés ont répondu avec « non » soit 58.75%, 40% d'eux ont entre 20-30ans d'âge, suivi par 10% qui ont 40 ans et plus et enfin 08.75% pour ceux qui ont entre 30-40 ans d'âge. Cependant, 41.25% des répondants ont répondu avec « oui », avec 15% ayant entre 20-30 ans suivi par 13.75% qui ont entre 30-40 ans et finalement, 12.5% pour ceux qui ont 40 ans et plus.

La motivation des travailleurs est un facteur très important car elle détermine leurs productivités. On remarque que la majorité des enquêtés ne sont pas motivés au travail et ça peut s'expliquer à travers quelques facteurs. Les facteurs de motivation sont divers y compris les facteurs physiologiques, psychologiques telles que leurs implications et leurs engagements dans le travail, les conditions de travail et le niveau de rémunération. Quand les travailleurs se sentent impliqués dans les activités de l'entreprise telles que la planification et le processus décisionnel, ils vont être motivés pour accomplir les tâches dont ils ont déterminé, planifié et décidé.

Tableau 22 : La répartition de l'échantillon selon leur représentation des actions proposé par l'entreprise « BEJ.E » pour les motiver.

Actions proposé	Fréquence	Pourcentage (%)
Primes	34	42.5
Rémunération	26	32.5
Amélioration des conditions de travail	28	35
Communication interne	18	22.5
Total	-	-

Le tableau ci-dessus, illustre les actions qui motivent les travailleurs et qui sont classé comme suite :

-les primes : 42.5% des enquêtés confirment qu'ils sont motivés par le rendement.

-Amélioration des conditions de travail : 35% des enquêtés la confirment.

-Rémunération : 35.5% des enquêtés sont motivés par la rémunération.

-Communication interne : 22.5% confirment qu'ils sont motivés par la communication interne.

D'après ces résultats, la communication interne est moins élevé par rapport aux primes et à la rémunération au niveau de la structure pour des raisons bien précises qui sont : réseau informatique, outil informatique développer, logiciels, briefings régulier par un conseil de gestion, créer une cellule d'écoute, création d'un service spécialisé dans la communication interne.

Tableau 23 : La répartition de l'échantillon selon l'amélioration et motivation entre administration et personnelles par la communication interne.

Motivation et amélioration des relations	Fréquence	Pourcentage (%)
Tout à fait	49	61.25
Plutôt	18	22.5
Plutôt pas	02	2.5
Pas du tout	11	13.75
Total	80	100

D'après le tableau N°23, une bonne partie des questionnés 61.25% disent que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et les personnelles, 22.5% disent « plutôt », 13.75% disent « pas du tout », et 2.5% disent « plutôt pas ».

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et les personnels par : exprimer leurs propres propositions, avoir un point positif dans la communication.

Tableau n°24 : Echange des avis entre les managers et les employés ouvertement et en confiance.

Echange des avis ouvertement en confiance	Fréquences	Pourcentages (%)
Souvent	6	7.5
Parfois	46	57.5
Rarement	19	23.75
Jamais	9	11.25
Total	80	100

On constate d'après ce tableau N°24, que la majorité de l'échantillon avec un taux de 57.5% ont répondu « parfois », puis 23.75% ont répondu « rarement », suivi par 11.25% qui ont répondu « jamais », et 7.5% qui ont répondu « souvent ».

Par ailleurs, d'après ces résultats, on conclue que dans l'environnement de travail de l'entreprise « BEJ.E », les employés et les managers font les efforts d'avoir les échanges des avis ouvertement en confiance qui peut l'aider à atteindre les objectifs organisationnels comme augmentation de la productivité, amélioration des conditions de travail ainsi que le climat de travail.

No : 25 La répartition d'échantillon selon leur perception de l'influence de l'absence de communication interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Influence de l'absence de la communication interne	Fréquences	Pourcentages
Oui	44	55
Non	7	8.75
Non réponse	29	36.25
Total	80	100

Le tableau ci-dessus démontre que 55% des personnels confirment que l'absence de la communication interne influe dans la réalisation des objectifs, 36.25% n'ont pas répondu, contre 8.75% des personnes qui disent « non ».

D'après les réponses fournies par nos enquêtés, on remarque que la majorité des personnels confirme que l'absence de la communication interne influe dans la réalisation des objectifs : paralyse l'entreprise qui freine la réalisation de l'objectif (rendement), moins de productivité pour manque de communication, échange d'idées, moins de motivation pour les travailleurs. Ainsi que peut aboutir l'entreprise vers les grèves et conflits. Et les autres disent « non » parce que la question de la communication interne au sein de l'entreprise est indispensable.

Tableau No.26: L'importance de la communication interne selon l'échantillon

L'importance de la communication interne	Fréquences	Pourcentage
Catégorie A	31	38.75
Catégorie B	6	7.5
Catégorie C	8	10
Catégorie D	8	10
Non réponse	27	33.75
Total	80	100

Après étude et analyse des réponses à la question 17, on constate que principalement l'ensemble des réponses se résume en quatre catégories :

-catégorie A: Elle permet l'épanouissement et la participation de façon permettent ainsi une meilleure qualité de travail par le renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance au groupe

-Catégorie B: Elle suscite la réaction et initiatives en même temps, la communication est un langage, elle est le message de l'entreprise a elle-même, source de culture et de cohésion.

- Catégorie C: La communication interne concerne d'abord l'individu mais en même temps cette relation induite une dimension collective, à travers la compréhension, la coordination, et la confrontation.

- Catégorie D: Elle satisfait les aspirations du personnels qui souhaitent comprendre le sens de ce qu'il fait et ressent le besoin de considération et le pouvoir de s'exprimer.

Selon le tableau N°26, nous remarquons que 38.75% du personnel de l'entreprise « BEJ.E » confirment que la communication interne permet l'épanouissement et la participation de façon active au sein de l'entreprise permettant ainsi un meilleur climat de travail et d'appartenance au groupe, 7.5% des personnels disent qu'elle suscite la réaction et initiatives en même temps, la communication est un langage, elle est le message de l'entreprise a elle-même, source de culture et de cohésion, 10% disent que la communication interne concerne d'abord l'individu mais en même temps cette relation induite une dimension collective, à travers la compréhension, la coordination, et la confrontation, 10% disent qu'elle satisfait les aspirations du personnel qui souhaite comprendre le sens de ce qu'il fait et ressent le besoin de considération et le pouvoir de s'exprimer, et enfin, 33.75% qui n'ont pas répondu.

Tableau No. 27 : La répartition de l'échantillon selon leurs perception des objectives la communication interne

Objectif de la communication interne	Fréquences	Pourcentage
Avoir un échange entre l'employeur et employé	10	12.5
Tenir les salariés informer les objectifs économiques, financières et sociaux	7	8.75
Federer/rassemble des salariés	2	2.5
Renforcer les sentiments d'appartenance	3	3.75
Intègre les nouveaux salariés	2	2.5
Avoir une approche collective	7	8.75
Apparaître en leader/donne l'image de leader	5	6.25
Favorise le dialogue et l'échange de connaissance	8	10
Non réponse	36	45
Total	80	100

Selon la lecture verticale, 12.5% trouvent que l'objectif visé par la communication interne est pour avoir un échange d'information entre l'employeur et l'employé, donc 8.75% trouvent qu'elle permettant de tenir les salariés informer les objectifs économiques, financières et sociaux, 2.5% trouvent que l'objectif visé par la communication interne est pour fédérer ou rassemble des salariés, 3.75% disent qu'elle sert a renforcer les sentiments d'appartenance, 2.5% confirmé qu'ils visent à intégrer les nouveaux salariés, 8.75% pensent qu'elle est pour avoir une approche collective, 6.25% trouvent qu'elle permettant d'apparaître en leader ou donne l'image de leader, 10% confirment qu'il vise à favoriser le dialogue et l'échange de connaissance, et enfin, 45% qui non pas répondu.

Tableau No.28 : La répartition de l'échantillon selon leurs avis personnelles par rapport le climat et déroulement de la communication interne dans l'entreprise « BEJ.E ».

Avis par rapport le climat	Fréquences	Pourcentage
Positif	3	3.75
Négatif	40	50
Non réponse	37	46.25
Total	80	100

Le tableau ci-dessus démontre que la majorité des enquêtés avec un taux 50% ont données les réponses négatifs selon leurs avis personnelles par rapport le climat et déroulement de la communication interne de l'entreprise « BEJE », suivis par 46.25% qui n'ont pas répondu et 3.75% qui ont répondu positivement.

Donc, on peut dire que selon la majorité du personnel, le climat et déroulement de la communication interne de l'entreprise « BEJ.E » est négatif à cause de manque des effectifs, manques de briefing, manque de transparence de l'information, manque de rentabilité car elle nécessite plus de moyens interne et une bonne volonté de la réalisation et d'amélioration de cette dernière.

5.2. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

D'après notre étude effectuée sur l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise « BEJ.E » nous avons abouti aux résultats suivants :

La totalité des enquêtés des différentes catégories socioprofessionnelles disent que la communication interne peut aider le personnel pour devenir un élément importante pour soigner l'image de l'entreprise à l'extérieure avec un taux de 96.25%.

- On constate que les travailleurs de cette entreprise « BEJ.E » assignent à la communication interne l'objectif de gérer la dualité demande et l'offre à l'information ainsi, l'information du personnel. Et ils nous ont confirmé l'existence des moyens de communication telle que, l'affichage, note de service, réunion, parmi d'autres dans le but d'informer l'ensemble d'effectifs sans exception.
- Concernant la question de motivation et amélioration de la relation entre l'administration et les personnelles, nous avons remarqué que les enquêtés avec un taux de 61.25% disent que la relation entre le personnel et l'administration est amélioré et motivé par la communication interne car les personnelles sont libres à exprimer leurs idées.
- Pour pouvoir vérifier les actions mise en place par l'entreprise « BEJ.E » pour motiver des personnels, on a posé la question suivante ; « quel sont les actions que l'établissement propose pour vous motiver ? et on a constaté que ;
 - 42.5% des enquêtés confirment qu'ils sont motivés par le rendement.
 - 35% des enquêtés confirment qu'ils sont motivés par l'amélioration de travail.
 - 32.5% sont motivés par la rémunération.
 - 22.5% confirment qu'ils sont motivés par la communication interne.
- Pour appuyer les résultats de notre enquête, on s'est interrogé sur l'importance de la communication interne à l'intérieure de l'entreprise « BEJ.E », d'où on a constaté que 66.25% de notre échantillon ont été capables de nous donner les importances, et leurs réponses étaient focalisées sur :
 - Elle permet l'épanouissement et la participation de façon permettant ainsi une meilleure qualité de travail par le renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance au groupe.
 - Elle suscite réaction et initiatives en même temps, la communication est un langage, elle est le message de l'entreprise à elle-même source de culture et de cohésion.
 - La communication interne concerne d'abord l'individu, mais en même temps cette relation induit une dimension collective, à travers la compréhension, la coordination, et la confrontation.
 - Elle satisfait les aspirations du personnel qui souhaite comprendre le sens de ce qu'il fait et ressent le besoin de considération et pouvoir de s'exprimer.

Alors que 33.75% des travailleurs étaient incapables de nous informer sur l'importance de la communication interne dont ils ne rien donné comme réponse. Et d'après ces données, on a

donc conclu que les travailleurs de l'entreprise « BEJ.E » sont informés de l'importance de la communication interne au sein de leurs entreprise.

Enfin, on s'est intéressé au climat et déroulement de la communication interne dans l'entreprise « BEJ.E » en demandant les travailleurs de donner leurs avis sur le sujet et delà on a constaté que 50% des travailleurs ont données les réponses négatifs en donnant les raisons comme, la manque de transparence, manque de rentabilité par rapport aux services.

Et on constate que 46.25% ont totalement évité la question et ils n'ont pas répondu, et 3.75% de travailleurs qui ont répondu positivement.

Cela explique que la communication interne au niveau de l'entreprise « BEJ.E » n'est pas vraiment avancé car il demande encore les efforts.

On peut déduire que la communication interne à un impact sur la motivation des salariés au sein d'une entreprise.

D'après cette analyse, on constate que les hypothèses sont confirmées.

Conclusion.

Conclusion générale :

D'après notre étude qui était effectuée au sein de l'entreprise **UNITE EMBALLAGE BEJAIA « BEJ.E »** sous le thème « l'impact de la communication interne au sein d'une entreprise sur la motivation des salariés », qui est considérée comme un moyen important pour l'entreprise et les travailleurs.

La communication interne est un outil utile dans des entreprises et des organisations parce qu'elle permet de simplifier le fonctionnement, c'est-à-dire que chacun peut se situer dans l'organisation en comprenant mieux les activités et les objectifs fixés aux autres services et participe à la prise de décision.

Faire usage d'une stratégie de communication interne, permet d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble du personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise, et la communication interne regroupe un ensemble d'actions visant à créer les conditions de la performance individuelle et collective. A Finalité « organisationnelle », elle doit favoriser la coordination, la collaboration entre salariés et ce par la détermination d'un système adéquat d'interactions et de médiations intrinsèquement liée aux dimensions comportementales et psychologiques de la situation de travail, la communication interne doit permettre d'informer de manière factuelle sur ce qui existe, de produire du sens, de créer la cohésion et de soutenir la motivation.

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

L'entreprise « BEJ.E » est parmi les entreprises Algériennes qui ont recours à la communication interne afin de mobiliser son personnel et l'informer sur ses objectifs et surtout les motiver. Alors on peut dire que les travailleurs de l'entreprise sont considérés comme l'édifice même de ce dernier.

On a constaté que les travailleurs sont satisfaits du système d'information actuel de leur entreprise. Et que la communication interne développe le sentiment d'appartenance et d'intégration des travailleurs dans l'entreprise « BEJ.E » qui se fait par la réalisation des projets d'entreprise et la prise en considération des opinions des travailleurs.

Conclusion.

Après l'enquête, la collecte des données, l'interprétation et l'analyse des résultats obtenues, il apparaît clairement que la majorité des salariés de l'entreprise « BEJ.E » a une grande conscience de l'importance de la communication interne, et cela malgré leurs différents niveaux d'instruction des catégories socioprofessionnelles, autrement, c'est dire que notre hypothèse est confirmée, parce que, la communication interne peut motiver et améliorer une relation entre l'administration et les personnels pour atteindre les objectifs dans l'établissement. Car la communication interne est un pilier au sein de l'entreprise qui induit l'ensemble des relations nécessaires à la motivation de l'ensemble des travailleurs afin d'augmenter la productivité. Et permettant aux travailleurs la réalisation de certaines ambitions, inspiration et attentes. Cela augmente le degré de la motivation au travail.

D'autre part, nous avons démontré que l'acte de communiquer est fondamentale dans les différentes fonctions de management. Sans communication interne, l'entreprise ne peut pas planifier c'est-à-dire expliquer l'objectif, mission, organiser, implique la mise en place des mécanismes de coordination (Relation formelle /informelles).

Pour répondre à notre problématique, à la lumière des résultats de l'étude nous pouvons déduire que la communication interne est l'un de ces facteurs qui peut mettre en place un climat organisationnel capable de favoriser la motivation au travail. Dont la motivation au travail est le résultat d'un ensemble de composantes inter-reliées entre elles.

Pour conclure, on dira brièvement que l'entreprise « BEJ.E » doit impérativement jouer la carte de communication interne comme clé de réussite.

Liste bibliographique.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE.

1. ALAIN Bruno, « Dictionnaire d'économies et des sciences sociales », édition marketing, S.A, Paris, 2005.
2. AUBERT Nicole, « Diriger et Motiver, art et Pratique du Management », édition d'organisation, paris, 2002.
3. AUDE Riom et autres, « communication (toute la fonction) », édition, Dunod, Paris, 2010.
4. BENARD Lanizet et Ahmed Salem, « Dictionnaire Encyclopédie, les sciences de l'information et de la communication, »Ed marketing AS, Paris, 1997.
5. BERNARD Dobiecki, « communication des entreprises et des organisations, psychosociologie », édition marketing, S.A, 1999, Paris.
6. BERTHIER Nicole, « Les techniques d'enquête en sciences sociales », 3^e édition, Paris, 2006.
7. CLAUDE Lévy-Leboyer, « La Motivation au travail (Modèles et stratégies) », 3^e édition, Paris, 2006.
8. DECAUDIN Jean-marc, « La communication interne (stratégies et techniques) », 2^e édition, Dunod, Paris, 2009.
9. DEPELTEAU François, « La démarche d'une recherche en sciences humaines », 4^e tirage, Bruxelles, 2005.
10. DETRIE Phillipe et BROYEZ Catherine, « La communication interne a service du management », 2^e édition, Liaisons, Paris, 2001.
11. DOLAN Shimon et autres, « Psychologie de travail et de comportement organisationnel », 2^e édition, Goeten Martin, Québec, 1996.
12. DOLAN Shimon et autres, « Psychologie de travail et de comportement organisationnel », 3^e édition, Goeten Marin, Québec, 2003.
13. GEHIN Sybil, « Méthodologie de communication Interpersonnelle », édition ESKA, Paris, 2001.
14. J.Lendrevie et autres, « Mercator, Théorie et pratique du marketing », 7^e édition, 2003, Paris.
15. JEAN-Michel, « Théorie Des Organisations », 2^e édition, Dunod, Paris, 2003.

Liste bibliographique.

16. JEAN-PIERRE Lehnisch, « La communication de l'entreprise », 7^e édition, Mise à jour, Paris, 2011.
17. L.Demont, Alan Kempf et al, « communication des entreprises : stratégies et pratiques », édition Armand colin, France, 1999.
18. WESTPHALEN Marie-Hélène, « communicator », 4e édition, Dunod, Paris, 2004.
19. MAURICE Angès, « Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines », Casbah, Alger, édition CEC, 1997.
20. NICOLE d'Almeida et autres, « La communication interne de l'entreprise », Dunod, Paris, 1998.
21. PATRICE Roussel, « Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail », Ed, ECNOMICA, Paris, 1996.
22. PERETTI Jean Marie, « Dictionnaire de Ressources Humaines », 2^{eme} édition, édition vinhert, 2001, Paris.
23. ROJOT Jacques, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE,
« Comportement organisationnel, (Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel) », Volume 3, 1^{er} édition, De Boeck Education S.A., Paris, 2009.
24. SERGE Panczuk, « Ressources Humaines pour la première fois », éditions d'organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2006.

QUESTIONNAIRE

Cher responsable

Ce questionnaire a été élaboré dans le but d'étude sociologique que nous voulons réaliser sur la communication interne dans l'organisation publique Algérienne, nous vous sollicitons de répondre avec le plus d'objectivité possible aux questions énumérées ci-dessous. Lisez attentivement les propositions, puis répondez en mettant une (x) dans l'une des cases proposées.

Sachez que vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques. Merci d'avance pour votre aimable collaboration pour l'enrichissement de cette présente étude.

LES DONNEES PERSONNELLES

1. Sexe : a) masculin b) féminin
2. L'âge
 - a) moins de 20ans b) 20-30ans
 - c) 30-40ans d) 40ans et plus
3. Catégorie socio-professionnelle:
 - a) Cadre b) Agent de maîtrise
 - c) Agent d'exécution
4. Niveau d'instruction :
 - a) Analphabète b) Primaire
 - c) Moyen d) Secondaire
 - e) Supérieur
5. L'ancienneté professionnelle :
 - a) Moins de 2ans b) 2-5ans
 - c) 5-8ans d) 8ans et plus
6. Situation familiale :
 - a) Marié(e) b) Divorcé(e)
 - c) Célibataire d) Veuf (ve)

7. Lieu d'habitation

a) Village

b) Ville

AXE 01 : LES MOYENS DE LA COMMUNICATION INTERNE

8. Utilisez-vous les moyens de la communication interne dans votre entreprise ? si oui, mentionnez deux.

a) oui

b) Non ,

9. Quel est le mode de communication le plus utilisé dans l'entreprise ?

a) Ecrit

b) Orale

10. Quelle est la nature des informations que vous communiquer avec votre responsable hiérarchique ?

a) Information relative à l'actualité de l'établissement. Oui Non

b) Information sur l'accomplissement de vos tâches. Oui Non

c) Autres

précisez.....

11. Quels sont les moyens de communication utilisée pour diffuser l'information ?

a) affichage

b) Note de service

c) Bouche à oreille

d) Briefing

e) Réunion

f) Assemblée générale

12. L'entreprise « Unité Bejaia Emballage » dispose-t-elle de moyens permettant aux travailleurs d'exprimer les idées ?

a) Oui

b) Non

Si oui, les quelles ?.....

13. Y a-t-il d'autres moyens que vous souhaitez que l'entreprise « Unité Bejaia Emballage » intègre dans l'avenir ?

.....
.....

Axe 2 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE

14. Est-ce que la communication interne peut aider le personnel à devenir un élément importante pour soigner l'image de l'entreprise à l'extérieure ?

- a) Oui b) Non

15. Pensez-vous que le manque de communication a une incidence sur la morale du personnel ?

- a) Oui b) Non

16. L'absence de communication interne influe dans la réalisation des objectifs dans l'entreprise?

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

17. Quel est l'importance de la communication interne à l'intérieure de cetteentreprise ?

.....
.....

18. A votre avis, y a-t-il des actions de la communication interne pour accompagner le changement que vit actuellement l'entreprise « Unité Bejaia Emballage » ?

- a) Oui b) Non

19. D'après vous quels sont les objectifs de la communication interne ?

.....
.....

20. La communication interne sert-elle vos besoins personnels ?

- a) Oui b) Non

Si oui, comment ?

.....
.....

AXE 03 : LA MOTIVATION DES SALARIES PAR LA COMMUNICATION INTERNE

21. Êtes-vous motiver dans votre travail ?

- a) Oui b) Non

22. Quelle sont les actions que l'établissement propose pour vous motiver ?

a) Primes

b) Rémunération

c) Amélioration des conditions de travail

d) La communication interne

23. Est-ce que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et les personelles ?

a) tout à fait

b) plutôt

c) plutôt pas

d) pas du tout

24. Est-ce que dans un environnement de travail, les employés et les managers échangent les avis ouvertement en confiance ?

a) souvent

b) parfois

c) rarement

d) Jamais

25. Quel est votre avis personnel par rapport au climat et le déroulement de la communication interne dans l'entreprise « unité Emballage Bejaia »?

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

Assurez-vous que vous avez répondu à toutes les questions.

Nous vous remercions pour votre participation à l'enrichissement de cette étude.

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE « BEJ.E ».

