

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion

Et des sciences commerciales

Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin d'études

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management des organisations

Thème

**Le rôle de la communication interne dans la
Motivation au travail**

Cas : FAGECO-Bejaia

Présenté par:

M^{elle}. HADDAD Nassira

Sous la direction de:

M^r. ARABI

Devant le Jury composé de :

- président : M^r. Aoudia
- Examineur : M^r. Amalou
- Rapporteur : M^r. ARABI

-juin 2015-

REMERCIEMENTS

A l'issue de ce travail, je tiens à remercier en premier lieu le bon Dieu de m'avoir aidée afin de réaliser ce travail.

J'aimerais exprimer d'abord mes profonds remerciements à mon promoteur **M^r. ARABI Mohand** pour avoir accepté de m'encadrer, pour ses orientations et ses conseils qu'il m'a donné tout au long de ce travail. Qu'il trouve ici mes sentiments de gratitude et de profonde reconnaissance.

J'ai le plaisir d'exprimer ma gratitude aux membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Mes remerciements s'adressent également à **M^r. Ouchan** de m'avoir permis d'effectuer mon stage à l'entreprise « FAGECO ». Et tous le personnel qui m'ont bien accueillie.

Mes remerciements vont plus particulièrement à ma famille qui m'a encouragée tout au long de mes années d'études.

Merci également à tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à l'élaboration de ce modeste travail.

Nassira

Dédicaces

Au nom du dieu le tout puissant

Je dédie ce travail à:

Ceux qui m'ont tout donné sans rien en retour

Mes chers parents

Mes frères, mes sœurs

Toute l'équipe de « FAGECO »

La promotion 2015 « management des
des organisations »

Tous ceux qui me sont chers

Nassira

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : l'entreprise espace de communication.....	05
Section 01 : définitions de base et la place de la communication interne dans l'entreprise	05
Section 02 : les types et les moyens de la communication interne de l'entreprise...13	
Section 03 : l'élaboration de la politique de communication interne.....	24
Chapitre 02 : la communication interne et le développement de la motivation.....	31
Section 01 : la motivation au travail.....	32
Section 02 : les théories de la motivation.....	34
Section 03 : le développement de la motivation et la communication interne.....	45
Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil FAGECO.....	55
Section 01 : présentation du groupe ENMTP « entreprise nationale de matériaux et travaux publics »	55
Section 02 : présentation de l'entreprise FAGECO « fabrication de grues Et compacteurs de Bejaia »	59
Chapitre 04 : l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche.....	63
Section 01 : la politique de communication interne de l'entreprise FAGECO.....	63
Section 02 : interprétation des résultats du questionnaire.....	72
Conclusion générale.....	88
Bibliographie	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Les annexes	
Table des matières	

Les abréviations

Liste des abréviations:

CI : communication interne

DRH : direction ressources humaines

ENMTP : entreprise national de matériaux et travaux publics

FAGECO : fabrication de grues et compacteur

GRH : gestion des ressources humaines

ISO : international organisation system

PME : petites et moyens entreprises

RH : ressources humaines

Introduction Générale

Introduction générale

Introduction générale

Les ressources humaines jouent un rôle important dans le développement de l'entreprise et constituent le moteur de son évolution.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit assurer une implication permanente de ces ressources humaines. Ainsi, les entreprises doivent se baser sur l'adhésion de leurs salariés à la réalisation de leurs objectifs en gardent une productivité élevée de ces derniers.

La communication interne est donc primordiale pour les organisations puisqu'elle est l'un des outils qui permettent d'accroître le niveau d'implication des salariés au travail.

Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution de l'économie de la connaissance et du savoir, l'information est devenue stratégique pour la création de valeur et la communication interne un enjeu important pour les organisations. Car, la maîtrise de l'information pertinente et sa diffusion rapide en interne permet aux salariés d'être au courant du fonctionnement de l'entreprise ce qui les incite à se coopérer pour anticiper les changements extérieurs et acquérir un avantage compétitif pour l'organisation.

En effet, la communication interne renvoie à l'ensemble des relations d'échange d'informations nécessaires pour faire agir à la réalisation d'un résultat. C'est donc un moyen efficace pour développer la motivation des salariés au sein de l'entreprise.

L'objectif général de la communication interne est l'amélioration du fonctionnement global de l'entreprise et favoriser la construction d'une image unifiée et positive que le salarié a de son organisation.

Philippe. D et Catherine. B, considèrent la communication interne au service du management qui participe au développement de la motivation des employés.¹

Ils montrent qu'une communication efficace repose plus sur le comportement des salariés que sur les supports investis. Donc, plus sur le management des ressources humaines que sur les moyens utilisés ce qui rend l'employé un élément principal pour mener à bien une communication au sein de l'organisation. Comme ils insistent, sur les problèmes de la

¹ Philippe. D et Catherine. B, « la communication interne au service de management », 2001, P.06.

Introduction générale

communication interne et de la responsabilité des structures en besoin d'information et de communication qui sont dans la plupart des entreprises algériennes.

Ces problèmes d'information sont divers comme l'absence d'information pour les employés sur les activités de leur service, sur celles des autres services et les activités globales de l'entreprise.

Dans de nombreuses structures, l'information arrive à ses destinataires en retard suite à une vitesse de traitement parfois trop lente, ce qui entraîne souvent un déficit d'informations.

En ce qui concerne la communication descendante, elle est la plus pratiquée, or le manque de contact avec les supérieurs hiérarchiques est visible, chacun d'eux a sa propre politique d'information ce qui vicie le climat social de l'entreprise.

L'absence d'une communication efficace peut s'expliquer par un manque d'informations, de connaissance ou de compétences. Ainsi que, la diminution des performances est due à l'inadaptation de certains supports de communication.

Toute communication interne doit être inscrite dans une démarche méthodologique ce qui lui donne un caractère stratégique, un sens et un impact positif dans une entreprise. En commençant par un effort permanent des responsables de l'organisation pour arriver aux différents niveaux de leurs structures. Ce qui permet aux salariés d'être plus impliqués, plus motivés et plus fidèles à déployer leurs compétences pour accomplir un travail performant et contribuer à la réussite de l'entreprise.

Le travail de recherche qu'on a élaboré s'inscrit dans une perspective managériale on aspire de répondre aux besoins d'informations et communication des salariés au niveau de l'entreprise FAGECO « fabrication de grues et compacteurs de Bejaia » ou il n'existe pas un service de communication mais un département des ressources humaines.

C'est dans l'objectif d'analyser cette situation qu'on a jugé nécessaire de poser la problématique : **Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique FAGECO?**

Au-delà de cette question principale, nous allons traiter et répondre aux questions suivantes :

- 1- En quoi consiste la communication interne dans l'entreprise ?
- 2- Quel est le lien entre la communication interne et la motivation des salariés ?

Introduction générale

- 3- Existe-il une politique de communication interne dans les entreprises algériennes ? et quels sont ses finalités et ses enjeux ?
- 4- Les dispositifs prévus dans la politique de communication interne visent-ils la motivation des salariés au sein des entreprises algériennes ?

Le sujet de recherche que nous proposons dans le cadre de la préparation du mémoire de Master II en Management des organisations consiste en une étude exploratoire sur « la communication interne et la motivation au travail ». Ce thème est abordé pour divers raisons liées à notre spécialité d'étude:

-Vu son intérêt, la communication interne apparait comme l'un des outils de la gestion des ressources humaines et de management; elle vise à réduire les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise en terme de communication et vise aussi à ce que l'entreprise s'adapte à son environnement tout en impliquant ses salariés dans sa stratégie globale et ses changements.

-Sur le plan managérial : le présent travail pourra aider les managers à la réflexion sur les besoins d'information et de communication interne dans les entreprises algériennes.

La Méthodologie de recherche

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quel est l'impact de la communication interne sur la motivation chez les salariés algériens.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur un guide d'entretien et un questionnaire pour recueillir les opinions des responsables et des salariés de l'entreprise.

Notre recherche a pour but d'expliquer comment la communication interne peut être un facteur qui est à l'origine de la motivation des salariés selon les cas et les situations et quels sont les dispositifs de communication interne qui ont le plus d'impact sur la motivation de ces salariés.

Pour répondre à la problématique de notre travail nous avons opté pour une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyse :

Au premier niveau, on s'intéresse à l'exploration du thème en se référant à la documentation existante.

Introduction générale

A cet effet, les références documentaires suivantes seront exploitées :

- Les articles scientifiques et les ouvrages.
- Les articles entrepris par des auteurs se rapportant à notre thème.

Au deuxième niveau, nous allons nous focaliser sur l'étude empirique, nous présentons les résultats d'une étude menée auprès d'un échantillon de salariés appartenant à une entreprise publique. Nous concluons par une discussion des résultats.

Ainsi notre travail sera organisé de la façon suivante :

Concernant le plan de ce travail, celui-ci est décomposé en quatre chapitres : deux traitant l'aspect théorique, dans le premier chapitre « l'entreprise espace de communication » nous allons procéder à la définition des concepts de base tels que la communication, la communication de l'entreprise, la place de la communication interne dans l'entreprise, ses enjeux et objectifs, ses types et moyens ainsi que la présentation de la politique d'information et de communication des organisations. Le second chapitre « la communication interne et le développement de la motivation » va traiter la notion de motivation et ses différents concepts ainsi que la relation entre celle-ci et la communication interne.

Les deux autres chapitres traitent le cas pratique, le premier « présentation de l'organisme d'accueil » sera consacré à la présentation de l'entreprise publique FAGECO « fabrication de grues et compacteurs de Bejaia », ses missions et ses différentes activités. Le deuxième sera consacré à la communication interne et ses moyens utilisés au sein de l'entreprise FAGECO et la présentation, l'interprétation ainsi que l'analyse des données de l'enquête menée au niveau de cette dernière.

Finalement, nous terminerons notre travail par une conclusion générale dans laquelle on synthétise les résultats de l'étude et les recommandations nécessaires.

Chapitre I:

L'entreprise espace de communication

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

L'entreprise représente un espace des différents flux d'informations et de communication qui se produisent dans son environnement interne et externe.

Aujourd'hui, on parle de « capital communication » qui consiste à positionner l'entreprise dans son environnement, lui donner une personnalité reconnaissable par tous les publics et une identité distincte de celle des entreprises concurrentes.

La communication de l'entreprise définit ce que « nous » sommes (nous- c'est à dire l'entreprise) par rapport à ce qu' « ils » sont (ils- c'est à dire les autres entreprises du même secteur).

Ce premier chapitre a pour objectif de répondre aux questions suivantes : quelle est la place de la communication interne dans l'entreprise ?, quels sont ses objectifs et moyens ?, et comment bâtir une stratégie de communication interne au sein de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, nous allons suivre une présentation organisée en trois sections dont la première sera consacrée aux définitions de base sur lesquelles se focalise notre thème de recherche, et la place de la communication interne dans l'entreprise ; dans la deuxième on va présenter les différents types et moyens de la communication interne ; ainsi que dans la troisième on se portera sur l'élaboration de la stratégie de la communication interne au sein de l'entreprise. Cela pour avoir une vision sur les concepts de base qui construisent notre thème et de savoir en quoi consiste la communication interne dans l'entreprise. C'est à dire de répondre sur le plan théorique à la première question de notre problématique de recherche.

Section 01:Notions de base sur la communication interne et sa place dans l'entreprise

Nous allons voir dans cette section les définitions de base telle que, la communication, la communication de l'entreprise, la communication externe et la communication interne. Cela pour déterminer la distinction qui existe entre ses concepts et faire comprendre notre focalisation sur la communication interne comme une composante de la communication de l'entreprise et son importance pour les organisations.

1.1. La communication et son fonctionnement

La communication n'est pas une discipline récente, sa définition a été évoluée avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. En effet, au cours du 14^{ème} siècle, le mot communication signifie « participer à », ce n'est qu'au 16^{ème} siècle qu'il a engendré dans sa signification le sens de « partage d'une information » et par la suite le sens de « transmission de l'information ». Le terme n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20^{ème} siècle. ¹

La communication tire son origine du mot « communicare » qui signifie : la transmission d'une information d'un émetteur à un récepteur par le biais d'un canal, avec l'attente d'une réponse au message envoyé de la part du destinataire. Donc, on peut retenir que la communication est une relation basée sur un transfert des informations, d'une part (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre part (réception).

La communication peut sembler synonyme de l'information, ainsi que cette information peut être définie comme: « un besoin, un droit et un devoir social, une référence pour le débat public et une valeur marchande »². alors, si l'information est importante pour le débat public, la communication est le canal par lequel l'information est recueillie, traitée, transmise et exploitée.

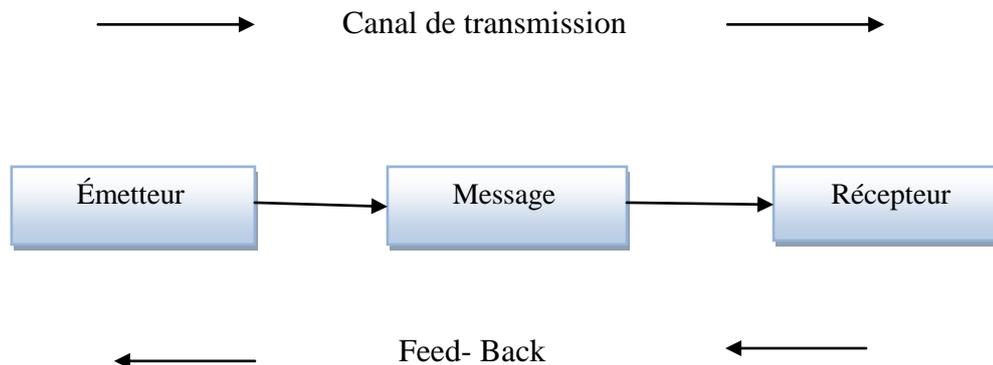
Donc, on peut déduire que la communication permet de mettre en mouvement l'information, lui donne la vie et la met en scène pour faire passer des messages précis pour des objectifs ciblés. A partir de ces définitions, nous pouvons présenter le processus de la communication comme suit :

¹Sekiou « gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Ed Boeck, 2004, P. 35.

²Ouaret. Abdelhamid, Bâtir sa stratégie de communication et de développement personnel, Alger, 2008, P. 53.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Figure n° 01 : Le fonctionnement de la communication interne



Source : réalisé par nous même à partir de définitions citées dessus.

- **L'émetteur** : est la personne qui transmet un message à une autre personne.
- **Le message** : l'ensemble des signes et symboles envoyé au destinataire.
- **Un canal de transmission** : l'outil utilisé pour faire parvenir le message au destinataire.
- **Le récepteur** : est la personne qui reçoit le message de la part de l'émetteur.
- **Le feed-back** : s'assurer de la bonne compréhension de message et l'adhésion de la personne à cette information.

1.2. La communication de l'entreprise

Engage l'entreprise en tant que système d'information et de décision dans son environnement. Elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement (la communication externe). Donc, on peut dire que la communication de l'entreprise concerne les échanges d'informations interne (avec son personnel) ou externe (avec ses clients) qui lui permettent de fonctionner en tant que système et de se positionner dans son environnement.

Westphalen la définit comme : « le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers, visant l'amélioration de l'image de

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

l'entreprise, le renforcement de ses relations, la promotion de ces produits ou services ainsi que la défense de ces intérêts »³.

De cette définition, nous pouvons déduire que la communication de l'entreprise repose sur une relation qui existe entre l'organisation et ces différents partenaires (salariés, clients, clients potentiels,...). Cela à partir de la transmission des informations qui s'échangent à l'intérieur de l'entreprise pour développer sa culture et à l'extérieur de l'entreprise pour gagner la fidélité de ses clients vers ses produits et services tout en assurant une image spécifique, positive et qualifiée qui lui permette de s'adapter politiquement, socialement et commercialement à son environnement et de garder sa positionnement sur le marché.

Si, on prend en considération ces définitions, nous concluons par deux formes de communication de l'entreprise: la communication interne qui est dirigé vers les clients interne de l'entreprise (les informations produites à l'intérieur de l'organisation) et la communication externe qui s'adresse à l'environnement de l'entreprise (signes et messages émis par l'entreprise pour faire connaître, acheter ses produits et marques).

On reprend, les organisations ne doivent pas gérer en parallèle la communication interne et la communication externe mais d'assurer la cohérence entre les messages en direction de toutes les parties prenantes c'est-à-dire : ces clients, ces clients potentiels, ces fournisseurs...etc.).

Puisque notre thème a porté sur la communication interne dans l'entreprise, nous allons choisir deux définitions de base de ce concept liés à notre spécialité d'études : la première, dans un état d'esprit marketing ou la communication interne est installée dans un même chemin que la communication externe dont l'entreprise vend des connaissances à ses collaborateurs qui leur permet de comprendre ce qu'ils font et ce qu'ils doivent faire en utilisant les supports de transmission des informations nécessaire pour toucher l'ensemble des salariés et faire circuler ces informations entre eux en commençant par le faire remonter pour mieux comprendre son marché.

³Westphalen. Marie-Hélène, Thierry. Libaert, « communicator, toute la communication de l'entreprise », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012, P. 13.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Donc, il est nécessaire de considérer l'entreprise comme un marché et faire de ses salariés ses premiers clients. Cela lui facilite la compréhension de leurs besoins en terme d'informations et de choisir les actions nécessaires pour les satisfaire et les fidéliser à la réalisation de ses objectifs.

La deuxième définition est celle dans un état d'esprit managériale, la communication interne est partie intégrante du management qui consiste à informer le personnel sur le cadre stratégique de l'entreprise, faciliter les échanges des informations et accompagner le changement humain et professionnel.⁴

On peut retenir que le management par la communication interne dispose de trois niveaux : faire connaître c'est-à-dire d'informer l'ensemble des salariés de l'entreprise, faire accepter les informations par le personnel de l'entreprise et faire agir pour changer les comportements de ces derniers.

Il faut donc expliquer les objectifs de l'entreprise, ses structures, ses valeurs...car une bonne communication interne se doit rechercher le dialogue en donnant à chacun la possibilité de s'exprimer.

Cependant on constate que les employés ne peuvent pas toujours s'exprimer, cela montre bien qu'il existe des freins directs à la communication comme : la diffusion excessive des informations qui paralyse les circuits d'informations, la lenteur de l'information qui fait parvenir au salarié en ayant perdu tout caractère d'actualité ainsi que des réseaux de transmission trop compliqués qui entraîne la lenteur et parfois la désinformation.

1.3. Les enjeux et les objectifs de la communication interne de l'entreprise :

D'après Fannely Negan, la communication interne contribue à la motivation du personnel à travers la connaissance de son entreprise et le sens de ses actions de communication.⁵ Une bonne entreprise ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagées par l'ensemble des acteurs internes, ainsi que cette cohérence passe nécessairement par la connaissance et l'intégration de ces objectifs en les traduisant en plan d'action.

⁴ R. Kuzio, « l'entreprise communicante », savoirs et compétences, 2012, P. 02.

⁵ Fannely. Nguyen-Thanh, « la communication une stratégie au service de l'entreprise », Ed. Economica, France, 1991, P. 34.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Or, si chacun doit avoir connaissance des objectifs généraux de son entreprise et des actions qu'il doit lui-même entreprendre, il n'est pas toujours utile que l'ensemble du personnel ait accès à toute l'information. Alors, l'information devra être adaptée aux différents niveaux hiérarchiques afin de ne pas paralyser les actions par excès d'informations.

On comprend dès lors que le management joue un rôle essentiel de veiller à cette fonction de coordination et de cohérence tout en assurant : la connaissance des objectifs stratégiques et les plans d'actions de l'organisation, transmettre l'information nécessaire à ces collaborateurs et faire remonter l'information précise. Donc, la communication interne a toujours une place importante au cœur du management.

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve confrontée à un environnement en mutation rapide où les changements se produisent dans tous les secteurs d'activité ce qui l'exige à évoluer pour répondre aux perturbations extérieures. Comme le personnel est sa richesse qui contribue à la réalisation de ces objectifs, l'entreprise doit le faire évoluer par le changement de sa mentalité et son comportement. Alors, la mise en œuvre d'une stratégie de communication interne est nécessaire pour favoriser et gérer le changement en déterminant le seuil d'acceptabilité des salariés (l'amélioration de la productivité de l'entreprise) et de l'environnement externe (garder sa positionnement face aux concurrents)

En somme, la communication interne peut être considérée comme un moyen pour l'entreprise de valoriser son personnel, lui donner une place dans l'organisation, de l'intégrer et renforcer la cohésion du groupe.

1.4. La place de la communication interne dans l'entreprise

La place de la communication interne et son mode d'organisation dépendent de l'état d'esprit dominant dans l'entreprise et des objectifs qui lui sont attribués.⁶

La fonction communication interne existe dans toutes les entreprises même si elle n'est pas toujours organisée en tant que telle. Lorsqu'elle est organisée sous forme d'une direction ou service, elle trouve une place différente selon les entreprises et le degré d'importance qu'elles lui accordent.

⁶Lugol, D, Kempt, A « la communication des entreprises, stratégies et pratiques », 2^{ème} édition, Armand colin, 2006, P. 262.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

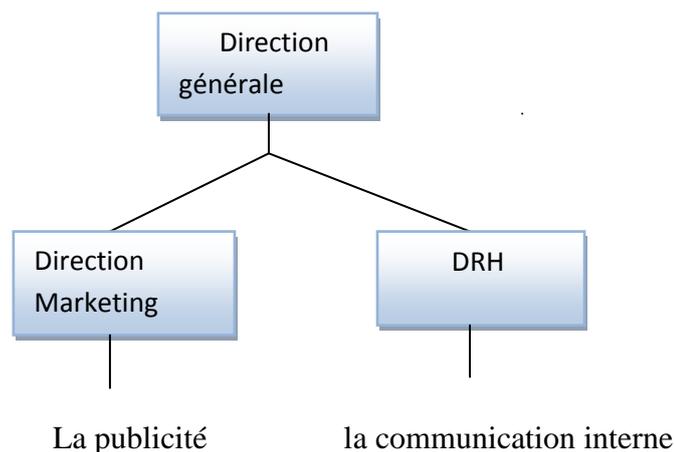
Dans ce cas, la communication interne peut être rattachée à la direction des ressources humaines, à la direction générale ou à la direction de communication.

A. Rattachement à la direction ressources humaines

En meilleure cohérence avec la politique des RH, la structure rattachée à la DRH dispose d'une connaissance solide du corps social car, elle intervient de façon privilégiée sur les valeurs et la facilitation du travail en commun entre les membres de l'entreprise. Dont l'avantage est d'assurer la cohérence interne des différents politiques du personnel, mais elle risque de nuire aux informations d'ordre général.

Ce rattachement peut se présenter dans l'entreprise par la subordination au domaine social comme nous le montrant dans le schéma suivant :

Figure n° 02 : La subordination au domaine social



Source: Lugol. D, Kempt. A, Op. Cit, P. 260.

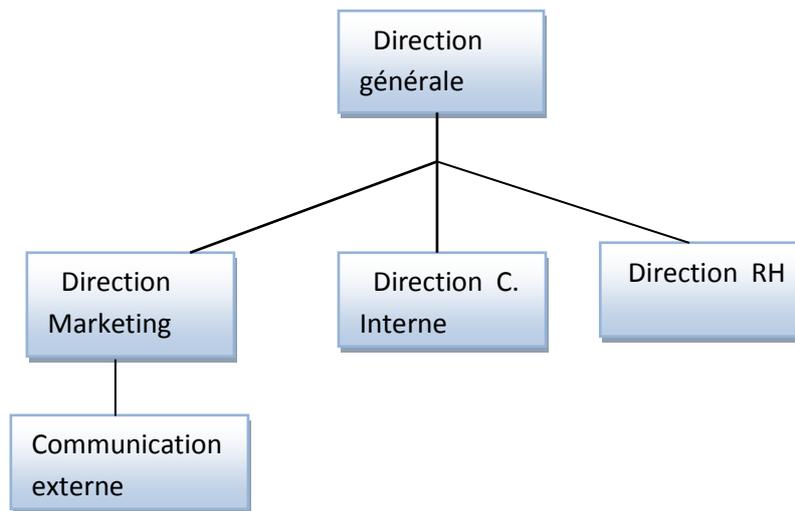
B. Rattachement à la direction générale

La communication interne devient une fonction à part entière avec sa spécialisation et son autonomie ; cela lui permet d'être plus proche des choix stratégiques et plus importante aux yeux des supérieurs hiérarchique ou elle participe largement à toutes les démarches et opérations ayant une dimension managériale ou sociale comme elle bénéficie d'une plus grande rapidité dans le processus de prise de décision ainsi que de couvrir efficacement le champ d'information et la diffusion des valeurs et les objectifs de l'organisation.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Ce rattachement permet à la communication interne de devenir une fonction stratégique et montre son importance comme un levier de management, mais elle risque d'être un simple relais de manipulation. Cette structure de communication interne peut être schématisée sous la forme suivante :

Figure n° 03 : La spécialisation et l'autonomie

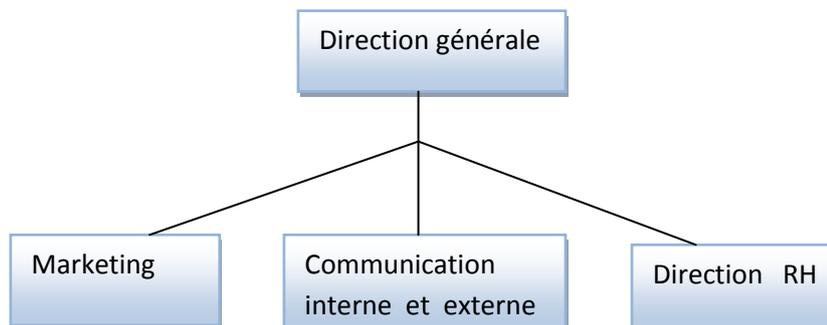


Source: Lugol. D, Kempt. A, Op. Cit, P. 262.

C. Rattachement à la direction de communication

Dans ce cadre toutes les activités de communication se trouvent rassemblées au sein d'une même direction qui est confié au directeur de la communication (interne et externe). Ce rattachement permet à l'entreprise de faciliter la cohérence et optimiser les méthodologies ainsi que les moyens de communication pour favoriser les synergies. Donc, ce rattachement fait l'intégration entre la communication interne et la communication externe pour construire la communication de l'entreprise comme nous le montre ce schéma :

Figure n° 04 : L'intégration



Source: Lugol. D, Kempt. A, Op. Cit, P. 262.

Nous pouvons conclure que la communication interne peut ne pas suivre un organigramme au sein de l'entreprise comme toutes ses autres fonctions mais, elle est toujours existante parce que sans communication interne l'entreprise ne peut être fonctionnée et les problèmes de travail seront multipliés. Cette dernière se diffère d'une organisation à une autre selon son importance.

Or, nous visant dans notre premier choix qu'il est préférable d'être une fonction à part entière c'est à dire liée à la direction générale ce qui lui donne un caractère stratégique et lui facilite la prise des décisions.

Section 02 : Les types, les moyens et circuits de la communication interne de l'entreprise

Dans cette section nous allons faire appel aux différents volets de communication interne, ces moyens utilisés pour faire circuler les informations ainsi que ces circuits, cela pour mieux comprendre le fonctionnement de la communication interne dans l'entreprise.

2.1. Les types de communication interne

La prise en compte de l'individu dans le fonctionnement de l'entreprise est aujourd'hui un principe essentiel qui se traduit par la mise en œuvre d'une communication

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

interne ou l'information est transparente, accessible et circule librement (quelle soit ascendante, descendante ou transversale) à tous les niveaux de l'entreprise.⁷

A. La communication descendante :

La communication descendante est par définition part de la pyramide de la hiérarchie vers les salariés en passant par les relais des cadres. Elle permet de communiquer sur la politique de l'entreprise et promouvoir sa culture ainsi que l'adhésion des salariés à ses objectifs. Comme elle répond à la première fonction de communication qui est la diffusion des informations réglementaires.

La communication descendante permet aussi de comprendre l'environnement de l'entreprise et sa stratégie. Donc, elle reste un instrument d'information au service du personnel qui lui permet de se situer dans l'organisation et le fonctionnement globale de l'entreprise.

Pour mieux comprendre ce volet de communication interne de l'entreprise, nous pouvons le présenter sous cette forme :

Tableau n°01 : Présentation de la forme descendante

Mouvements	Supports	Fonction
elle est l'information la plus mise en œuvre et la plus pratiquée par les entreprises. Ses messages sont issus d'un certain niveaux hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports les plus utilisés sont : l'affichage, le journal interne, les réunions, les notes de services, les informations téléphonique et les vidéos.	Cette communication représente un outil classique de management utilisée pour former, informer et diriger le personnel de l'entreprise.

Source: Westphalen, M. H, Op. Cit, P. 229.

La communication descendante reste la forme la plus dominante dans les entreprises. Or, la mise en œuvre d'une communication interne qui serait uniquement descendante sans laisser aux salariés la possibilité de s'exprimer ne sera pas suffisante que si elle sera complétée par la communication ascendante.

⁷Westphalen, M.H, op. cit, P. 229.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

B. La communication ascendante :

À l'inverse de la première, la communication ascendante part du bas des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle répond aux besoins des salariés de s'exprimer sur les conditions de travail, les problèmes rencontrés et les moyens de les résoudre.

De ces deux définitions, nous pouvons déduire que la communication descendante et la communication ascendante suivent le même fonctionnement ou l'information passe toujours par le même circuit. Les émetteurs deviennent récepteurs et vice versa.

Cette forme de communication a une place très importante dans l'entreprise qui peut se présenter comme suit :

Tableau n°02 : Présentation de la forme ascendante

Mouvements	Supports	Fonction
La communication ascendante prend le chemin inverse de la communication descendante c'est à dire qu'elle part du bas « des salariés » et remonté à la hiérarchie.	Parmi ses supports : la boîte à idées, les sondages d'opinions. Cette information emprunte des voies informelles directes comme les échanges verbal et lettre ouverte ou indirectes sous forme de bruits et de rumeurs.	La communication ascendante à connue un retard dans sa maîtrise par les chefs de l'entreprise. Elle se révéler fondamentale puisqu'elle permet de connaître les aspirations des salariés et réduire les conflits comme elle est un moyen d'améliorer les performances d'entreprise.

Source: Westphalen, M. H, Op. Cit, P. 229.

C. La communication horizontale

Ce troisième type de communication s'établit entre tous les membres de l'entreprise qu'il soit dans le même service ou entre les différents services. Elle est la plus rapide mais elle peut être moins maîtrisée si elle il existe des rumeurs au sein de l'entreprise.

La communication horizontale peut être présentée de cette façon :

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Tableau n°03 : Présentation de la forme horizontale

Mouvements	Supports	Fonction
La communication horizontale concerne l'échange d'égal à égal entre les différents secteurs, services ou départements dans l'entreprise.	Cette information latérale se fait dans les petites structures qui s'appuient sur l'organisation lourde.	Cette forme de communication interne permet de rassembler le personnel et de coordonner le processus de production de l'entreprise.

Source: Westphalen. Op. Cit, P. 229.

En retire de ces définitions que l'entreprise qu'elle que soit sa taille et son secteur d'activité doit faire appel à ces trois volets de la communication interne pour son bon fonctionnement, car elles se sont complémentaire et répond tous aux besoins des salariés.

Après la détermination des formes sur lesquelles se base la communication interne de l'entreprise, on passera aux moyens utilisés pour assurer le mouvement de ces informations descendante, ascendante et latérale.

2.2. Les moyens de la communication interne

Pour transmettre les informations à ses salariés, l'entreprise met à leur disposition différents outils organisés en trois formes : les moyens oraux, les moyens écrits et les moyens audiovisuels comme nous allons citer :

2.2.1. Les moyens oraux

L'échange oral est considéré comme le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat car, il est simple et efficace. La communication orale peut se faire de manière informelle ou l'échange se fait dans les couloirs de l'entreprise ou d'une manière formelle et structurée quant elle concerne les réunions d'information ou de travail. Parmi ces moyens on trouve :⁸

⁸Lugol. D, Kempt. A, Op. Cit, P. 266.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

A.L'entretien individuel

Concerne une conversation formelle d'un cadre et l'un de ses subordonnés qui peut être sous forme d'accueil ; de changement de situation c'est à dire de poste, de service , etc. Une promotion ; une évaluation périodique ou un départ.

L'entretien individuel est une communication directe qui permet au salariés de mieux se connaître et de renforcer les relations au sein de l'entreprise. Il risque de perte de temps et de réactions négatives quand aux entretiens d'évaluation.

Donc, l'entreprise doit définir les objectifs et les critères d'évaluation de manière claire et faire participer l'intéressé (la personne évalué) à sa propre évaluation dans le but d'assurer un climat de confiance et faciliter les échanges d'informations.

B.Les réunions d'information et d'expression

Les réunions permettent de transmettre les informations qui concernent la vie de l'entreprise, d'un service ou d'une catégorie de personnel. Ces réunions facilite la tâche de l'entreprise à lever les malentendus, à recueillir l'adhésion du personnel a ses objectifs en les impliquant dans la prise de décision. Comme elle risque de réactions faibles ou peu franches.

Elles peuvent être périodiques ou occasionnelles selon les organisations.

C.Les réunions de travail

Ces réunions concerne tous les membres du personnel pour étudier un problème dans l'entreprise qui peut être technique, commercial ou social et la recherche d'une solution.

Il est considéré comme un moyen de sensibilisation aux problèmes qui fait appel à la responsabilité et à la créativité qui nécessite une volonté réelle et affirmée de la part de la direction.

D.Les séminaires :

Se sont des réunions longue qui peut être souvent plusieurs jours.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Les séminaires regroupent certains collaborateurs pour les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation.

E.La conférence

La conférence repose sur un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur qui porte sur un sujet précis intéressant tout ou partie du personnel de l'organisation.

2.2.2.Les moyens écrits

L'écrit est le premier vecteur de la communication interne qui permet de transformer des obligations de la communication comme les diffusions d'informations, les transmissions d'instructions et la publication de résultats en occasion de contacts.⁹

Si la communication écrite reste dominante, son support évolue : le papier est remplacé par les moyens électroniques même si peu d'entreprise ont réussi à imposer le « zéro papier ».

A.La note de service

Concerne l'ensembles de consignes, de directives et d'explications diffusées par la hiérarchie à un public déterminé.

Les notes est présente dans toutes les entreprises qu'elle que soit leurs taille, alors les organisations doivent veiller à la cohérence entre toutes les notes diffusées par les différents services. Elle a pour objectif principal de fixer ou de rappeler les règles de fonctionnement interne.

Donc, elle est un outil de communication descendante qui permet d'informer et de créer une interactivité entre l'émetteur et le récepteur.

B.La boîte à idées

Sont des boites placées à un ou plusieurs endroits dans l'entreprise ou dans l'intranet afin de recevoir les réflexions et les suggestions du personnel sur tout ce qui touche à la vie et au fonctionnement de l'entreprise.

⁹Lugol.D, Kempt. A, Op. Cit, P. 268.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Elle permet à chaque membre d'exprimer directement ses remarques pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.

C.L'affichage

Sous forme de tableaux ou panneaux permettant d'afficher des informations légales concernant les droits et devoirs fondamentaux des salariés ; les informations hiérarchiques ; les informations générales comme les résultats ; les informations fonctionnelles comme les horaires ; les informations sociales comme les rémunérations ainsi que les informations salariales comme les carnets de naissances et de mariage.

Ces tableaux ont pour avantage la libre expression des salariés et le développement du sentiment d'appartenance. Si il n'est pas met à jour régulièrement, son efficacité reste faible et s'il n'est pas bien placé personne ne le verra. Donc, il ne servira à rien.

D.Le compte rendu de réunion

Résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. il représente un document de référence synthétique et fidèle diffusé aux personnes ayant assistés à la réunion ou à d'autres personnes intéressés.

Il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte la totalité des échanges, donc il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion en indiquant des informations sur les circonstances de la réunion : la date, le lieu, l'heure de début, l'heure de fin, l'ordre du jour, les présents et les absents ainsi que les excusés.

E. Le livret d'accueil

Sous forme de document qui présente l'entreprise : son histoire, son organisation, ses activités, etc.

Il est destiné à orienter le nouvel embauché dans sa découverte de l'entreprise et du contexte dans lequel il se situe. Alors, il doit être maniable et actualisé.

Pour ce faire, l'entreprise le présente sous forme d'une pochette contenant une partie fixe et des fiches interchangeables.

F. Le rapport annuel d'activité de l'entreprise

Représente un document destiné aux actionnaires et occasionnellement au personnel.

Ce rapport présente la situation de l'entreprise sur un plan humain (une présentation des dirigeants de l'organisation), sur le plan commercial (une présentation de ses nouveautés qui concerne ces produits) , sur le plan financier (une présentation de ses investissements) dans le but de savoir la place de l'entreprise dans son environnement.

G. La lettre au personnel

Etablit par le chef de l'entreprise et adressée a ses salariés pour leurs faire passer un message sur les orientations stratégique de l'organisation.

Elle revêt un caractère exceptionnel qui demande la rapidité dans sa réalisation et la précision de ses objets pour donner une réponse claire aux attentes du personnel et réduire les rumeurs.

H. Le journal de l'entreprise

Le journal de l'entreprise constitue l'un des supports privilégiés des entreprises pour la communication interne.

En 2003, plus de 94% entreprises de plus de 500 salariés affirmaient disposer d'un journal de l'entreprise en France.¹⁰

Il présente l'avantage d'exposer les évolutions de l'entreprise à ses salariés à savoir : les activités réalisés par les employés, les nouveaux embauchés et les départs ainsi que la stratégie de l'organisation.

L'appropriation du journal de l'entreprise par les salariés varie selon leur participation ou non à sa rédaction et aux sujets leur offrant la possibilité de s'identifier à leur entreprise.

Il permet la diffusion large des informations en développant l'esprit de groupe ce qui crée un sentiment de valorisation et d'appartenance chez les salariés à leurs organisation.

¹⁰Lethielleux Laetitia, Op. Cit, P. 97.

I.La revue de presse

Constitue l'ensemble d'articles concernant l'entreprise et son environnement regrouper et parus dans la presse quotidienne nationale et régionale. Sa périodicité varie selon la taille de l'entreprise et les événements rattachés à cette dernière.

L'objectif de ce revue pour l'entreprise est d'informer ses salariés sur ses opérations et d'assurer la continuité entre l'environnement interne et externe de l'entreprise en vue de sensibiliser les salariés de donner une image positive de leurs organisation à l'extérieur

.2.2.3.Les moyens audiovisuels

Les moyens de communication informatique et audiovisuels ont pris une place importante dans les grands entreprises et se développent de plus en plus dans les PME « petites et moyennes entreprises ».¹¹

Alors, il ya longtemps qu'ils ont montrés leur intérêt et prouvés leurs efficacité.

Parmi ces outils technique de communication interne nous allons cités :

A.Les aides visuelles

Etabli par l'entreprise pour montrer en même temps à un groupe de personnes des éléments d'informations ou d'illustrations importants.

Se sont des moyens de communication moderne les plus courants sous forme de projecteurs (sur grand écran d'un écran informatique) ou des tableaux (noir et blanc, électronique ou interactif).

Elle nécessite un minimum de savoir-faire sinon les documents risquent d'être illisibles.

B.Le film de l'entreprise

Présente les activités de l'organisation ou un problème spécifique.

Il permet de faire connaître l'entreprise et sensibiliser les salariés à un problème précis en donnant une vision concrète et synthétique du message transmis. Donc, il doit être adapté aux public et aux objectifs visés par l'organisation.

¹¹Lugol. D, Op. Cit, P. 278.

C.La téléconférence

Concerne l'ensemble de réunions d'information et de travail entre plusieurs personnes qui se trouvent dans deux sites éloignés : l'audioconférence « une conversation via internet avec un logiciel adapté comme le Skype » et la visioconférence qui est « une réunion virtuelle à travers l'internet ou les images fournies par des logiciels ». Elle permet au plusieurs personnes de s'exprimer en même temps et de présenter des documents en évitant les déplacements et cela peut s'avérer économique tout en restant efficace.

D.Le téléphonie mobile

Beaucoup des entreprises équipent une partie de leurs salariés de téléphones mobiles dont elles prennent en charges le cout. Il permet la diffusion d'informations notamment par les SMS.

En prend un exemple de l'entreprise « carrefour », les directeurs de ses magasins reçoivent tous les matins un SMS les informant sur le chiffre d'affaire de la veille.¹²

La liaison de la téléphonie mobile et d'intranet ou d'extranet permet au cadres de rapprocher les salariés à tout moments à son environnement professionnelle et sa vie privée. Cela considéré comme un atout de performance pour l'entreprise mais une source de stress pour le personnel.

E.La radio de l'entreprise

La radio de l'entreprise fonctionne sur le même modèle que le journal téléphoné. Il est disponible le plus souvent sur l'intranet de l'organisation. Elle permet l'élaboration des programmes ainsi que la diffusion et réception des informations qui peuvent être individuelle ou collective.

F.L'intranet et la messagerie électronique

Ces deux outils concernant tant les petites entreprises que les grandes structures. Quand l'entreprise décide d'adopter ce moyen de communication interne, elle doit doter tous les membres de l'organisation d'un ordinateur en réseau. Donc, les managers doivent se préparer à modifier leurs manières de diriger et de travailler avec leurs salariés.

¹²Lugol. D, Op. Cit, P. 278.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Un bon intranet doit comprendre obligatoirement une messagerie car, il s'agit d'un élément basique d'envoyer des messages à n'importe quel membre de l'entreprise.

Les études montrent qu'il est créateur de coopération grâce au forum de discussion qui permet au salariés le partage des informations au sein de groupes clairement identifiés et cela peut constituer une solution complète au service d'une meilleure organisation de travail d'équipe.¹³

On peut comprendre que pour avoir l'efficacité dans la transmission des informations à ses salariés et donner à chacun la possibilité de s'exprimer, l'entreprise doit établir des moyens technique valorisant que se soit oraux, écrits ou informatique parce que ils représentent des outils complémentaires qui mènent à l'action.

2.3.Les circuits de la communication interne

D'après Nicole D'ALMEDIA, la communication interne doit suivre un système ouvert et rapide de circulation des informations au sein de l'entreprise. Car, elle est devenue un enjeu important d'efficacité pour les organisations.¹⁴

Il a distingués trois circuits de base qui sont organisés de la manière suivante :

A.Le circuit hiérarchique

L'existence d'une ligne hiérarchique est une nécessité pour le bon fonctionnement de l'entreprise puisqu'il permet à l'émetteur de vérifier le bon passage de l'information et au récepteur de réagir à cette information ainsi que de faciliter l'adaptation des messages au public interne (tous les salariés de l'entreprise).ce circuit risque de se retrouver dans la disponibilité inégale ou la séparation de la hiérarchie aux fonctions d'information et de communication.

B.Le circuit des instances représentatives

Ces instances ont une existence régie par la loi. Elle est basée sur le droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel au sein de l'entreprise.

¹³Lethielleux Laetitia, « l'essentiel de la GRH », 5^{ème} édition, Extenso, 2011. P. 99.

¹⁴ N. D' ALMEDIA, T. Libaert, « la communication interne de l'entreprise », 5^{ème} édition, paris, 2007, P. 17.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Donc, il existe un dispositif d'information légal, initié par le législateur qu'il convient de le respecter.

C.Le circuit de la communication interne

Ce circuit est organisé par la direction générale et destiné à toucher de larges public interne (l'ensemble des salariés de l'entreprise). Au-delà des distances hiérarchiques fonctionnelles ou géographiques, il s'agit de construire le corps social de l'organisation en favorisant une meilleure connaissances de l'entreprise c'est à dire : ses objectifs, ses activités et ses hommes qui la construisent.

Après avoir défini les circuits de la communication interne dans l'entreprise, en a constaté que la circulation de l'information doit se partager entre les différents membres de l'entreprise par des dispositifs légal initié par les décrets de la loi. Ce qui permet le bon fonctionnement de l'entreprise et la réduction des rumeurs.

Section 03 : L'élaboration de la politique d'information et de communication

Pour qu'il soient réellement opérants, instruments employés par l'entreprise (ses supports d'information, ses réunions, etc.) doivent s'inscrire dans une politique d'information et de communication qui leurs donne un sens et une impact au sein de l'organisation.

3.1. L'élaboration d'une politique d'information et de communication

D'après Jean-Marie Peretti, cette politique d'information et de communication se présente comme une démarche méthodologique qui se résume dans trois phases essentielles à savoir : l'analyse préalable des besoins d'information et de communication à travers un bilan diagnostique, la définition des objectifs d'information ainsi que le choix des moyens nécessaires pour la transmission de ces informations.¹⁵

¹⁵ Jean- Marie Peretti, « les ressources humaines et gestion des personnes », 8^{ème} édition, paris, P. 202.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

A. Recueillir les besoins d'information et de communication

Pour connaître son terrain social c'est à dire son environnement interne, l'entreprise suppose au préalable un bilan diagnostic qui s'intéresse à :

- Cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (son histoire, ces forces et faiblesses, son style de management, etc.).
- Répertorier les moyens d'information et de communication existants au sein de l'entreprise et rassembler les jugements des salariés sur ces moyens (sur la forme, le contenu et la diffusion des informations).
- Détecter tout ce qui peut entraver ou faciliter la communication et connaître les aspirations de la direction ainsi que des salariés en matière d'information et de communication.

Pour collecter ces besoins et établir ce bilan, l'entreprise met en œuvre des procédés différents comme les sondages et les enquêtes d'opinion, des audits de communication, des interviews individuelles ou les entretiens de groupe.

Or, Le choix de ces procédés sera fonction de la taille, du style de management et des contraintes budgétaires des entreprises.

B. Définir les objectifs d'information et de communication

Après l'examen des besoins recueillies, l'entreprise fixe des objectifs précis qui s'adapte à son environnement interne (l'ensembles de ses salariés).

Ces objectifs peuvent se classer ainsi :

- Faciliter l'autonomie des équipes de travail et développer leur capacité d'innovation.
- Renforcer la cohésion d'une entreprise et de ses hommes c'est à dire, éviter que l'entreprise soit l'enclos du secret.
- Offrir des perspectives de promotion et proposer un sens dans la transmission de l'information.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

En somme, il s'agit ici de lutter contre les décloisonnements professionnels, de faire participer étroitement chaque salarié à la vie de son entreprise en lui donnant une possibilité d'expression.

C. Choisir les moyens d'information et de communication

Pour atteindre ses objectifs fixés précédemment, l'entreprise met en place des programmes rigoureux comprenant un recensement des supports d'information et de communication utilisables, une description des procédures ainsi que le repérage de leur opportunité à court et à long terme.

Pour cela, l'organisation suit une démarche de contrôle qui s'appuie sur des instruments vérifiables prenant la forme d'enquêtes légers dans le but de mesurer périodiquement l'impact de ses actions d'information et de communication et de les réadapter pour atteindre ses objectifs fixés.

Après la définition de sa politique d'information et de communication, l'entreprise réagit pour la mise en œuvre de ses actions.

3.2. La mise en œuvre de la politique d'information et de communication

Pour réussir sa politique d'information et de communication, l'entreprise doit faire appel à des hommes compétents qui réunissent savoir, savoir être, savoir faire et la volonté de s'engager.

Parmi ces hommes compétents on trouve :

A. Le responsable de la communication interne

Pour mener à bien ces opérations d'information et de communication, l'entreprise désigne un chef de projet qui lui confie la responsabilité de sa politique d'information et de communication.

Ce responsable sera en contact direct avec les principaux services de l'entreprise pour faciliter la collecte et la centralisation de l'information ce qu'il l'aide à la prise de décision.

Il est chargé de faire respecter les plans d'information établis ainsi que de veiller à l'exécution des tâches.

B. Le rôle de l'encadrement

Comme le responsable de la communication interne est tenu d'avoir un contact direct avec les autres services de l'entreprise il doit être complété par les représentants du personnel qui ont pour objectif de renforcer les liens entre « direction-l'encadrement » et « l'encadrement- collaborateurs ». Cela dans le but d'assurer une cohérence entre tous les membres de l'entreprise par une communication efficace telle que celle qui est demandée aujourd'hui.

Cette politique d'information et de communication ne se limite pas à sa définition mais à sa traduction en un ensemble d'actions cohérentes et coordonnées entre elles. Cela dit l'établissement d'un plan de communication interne qui lui donne un signe de professionnalisation.

3.3. Le plan de la communication interne

D'après Philippe. D et Catherine. B, le plan de communication est définie comme : « un instrument de management qui fait la traduction opérationnelle de la stratégie de communication de l'entreprise »¹⁶.

De plus, Garcia .V. P précise que le plan de communication permet d'articuler les messages clés de l'entreprise, de les rendre accessibles aux cibles visés par l'organisation que l'on souhaite toucher et de définir les moyens tactiques pour y parvenir.¹⁷

Ce plan de communication est fait une fois dans l'année et concrétiser après la validation par la direction générale. Il suit des étapes qui sont similaires à celles de la communication externe aux il répond aux questions suivantes :¹⁸

Qui est informé ? Sur quoi ?

Quelles sont les attentes des différents acteurs de l'entreprise ?

Quelles sont les forces et faiblesses de l'entreprise ?

¹⁶ Philippe D, Catherine. B, « la communication au service de management », 2^{ème} édition, Groupe liaisons, 2001, P. 111.

¹⁷ Garcia. Valérie-Perruchot, « dynamiser sa communication interne, 100% pratiques d'entreprise », Dunod, Paris, 2012, P. 78.

¹⁸ Lugol. D, Kempf. A, Op. Cit, P. 362.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Comment peut-on améliorer la circulation de l'information pour motiver le personnel de l'entreprise ?

Quelle est l'image que l'on souhaite développer dans l'esprit du personnel ?

Quels sont les objectifs de la politique d'information et de communication ?

Quels sont les cibles qu'on souhaite viser ainsi que les outils à adopter ?

Pour mieux comprendre ces étapes de la stratégie de la communication interne, nous pouvons les présenter dans ce tableau :

Tableau n° 04 : Présentation du plan de la stratégie de la communication interne dans l'entreprise

Mouvements	L'objectif
Analyse de l'existant	Porte sur les informations opérationnelles et motivantes en utilisant un audit.
diagnostic	Faire une synthèse des forces/ faiblesses ; Les opportunités/ menaces de l'entreprise.
Problème à résoudre	Développer l'information ascendante et motiver le personnel de l'entreprise.
positionnement	Développer l'image interne et externe de l'entreprise.
Stratégie de communication	Destinée à tout le personnel pour les informer, les fédérer et les motiver.
Stratégie de moyens et dispositif	Instruments écrits, oraux et audiovisuels. Coordonnées et cohérents en fonction des objectifs.
Le budget	Choix en fonction du rapport coût/ efficacité.

Source: Lugol. D, Kempt. A, Op. Cit. P.62.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Pour faire connaître les effets de sa politique d'information et de communication, l'entreprise doit les mesurer. Or, cette mesure ne peut être assimilée à celle de la communication externe. Cela est faute de temps et/ ou des moyens adopter par l'organisation. Une autre approche dit que : si tout va bien, la conclusion de l'entreprise est vite tirée que la communication interne est globalement performante.

Mais, il existe certains aspects qui seront facile à mesurer en prenant en compte deux critères essentielles :¹⁹

- **Les critères objectifs** : qui supposent la mise au point des outils comme les questionnaires dans les journaux interne, des boîtes à idées, la consignation du nombre d'appels téléphoniques reçus ou la consignation du nombre de présents aux réunions.
- **Les critères subjectifs** : qui sont plus difficile à analyser. elles répond aux questions : sur la perception du journal de l'entreprise « si il est lu, conservé ou suscite des questions de la part des salariés ». sur les suggestions venant de la base si elle visent à enrichir la réflexion et l'action de l'entreprise comme elle mesure si les réunions interne apportent des solutions. Donc, elles donnent une idée fine sur le degré de motivation et d'implication du personnel de l'entreprise.

Cette évaluation de la politique d'information permet à l'entreprise d'avoir une vision sur l'efficacité de son plan d'actions établi et la réalisation de ses objectifs fixés, pour cela, il est logique quelle soit suivie par une amélioration de son système de communication en améliorant les relations à l'intérieur de l'entreprise et entre le personnel et les clients de telle manière quelle soit guidée par le respect et les valeurs humaines, l'accroissement de la quantité et la qualité des informations et les différents programmes mis en place ainsi que le développement de son système d'information.

¹⁹ R. Kuzio, Op. Cit, P. 31.

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Conclusion

- Aujourd'hui, la communication interne est devenue stratégique pour l'entreprise qui veut obtenir un avantage compétitif.
- Son objectif principal est de maîtriser la diffusion d'une information pertinente à tous les membres de l'entreprise qui suscite chez eux une meilleure intégration à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- La communication interne est au cœur du management comme un instrument d'information au service des salariés.
- Communiquer ne suffit plus de mettre en place des moyens de communication et de transmettre l'information.
- Communiquer est également donner aux employés tous les moyens nécessaires pour bien travailler afin de les satisfaire et développer leurs implication au travail.
- Son importance se traduit dans sa participation à donner au salariés un sentiment réel qu'ils sont pris en considération dans le fonctionnement global de l'entreprise et leur permettre de se situer dans l'organisation.
- Une communication efficace s'inscrit dans une démarche méthodologique qui lui permet d'être une source de motivation, par conséquent un outil de renforcement des performances.
- Une communication mal entretenue et gérée est source de problèmes lesquels très néfaste au développement de toute entreprise.
- L'entreprise doit avoir une communication interne qui garantit l'accès à l'information à temps et une meilleure compréhension de l'environnement professionnelle.

Chapitre II:

**La communication interne et le
développement de la motivation au
travail**

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail :

Pour que l'entreprise arrive à réaliser ces objectifs de productivité et une qualité maximale de travail des employés, les managers doivent établir une gestion efficace des ressources humaines.

La communication interne est devenue un enjeu important qui intéresse les gestionnaires des organisations puisqu'ils voient en elle un moyen de consolider l'esprit nécessaire à la productivité.

Elle joue un rôle important dans l'implication des salariés à investir leurs énergies et leurs compétences à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Son importance se traduit par l'intégration des membres de l'entreprise, les informer, les coordonner et les fidéliser par la création d'un climat favorable et convivial et la mise en place des moyens de communication pour un fonctionnement efficace de l'organisation. Ce qui permet au salarié d'avoir un sentiment de fierté d'appartenir à cette dernière c'est à dire de se motiver.

Ce deuxième chapitre sera organisé en trois sections dans lesquelles on va présenter les grandes lignes de concept de motivation et sa relation avec la motivation des salariés au travail.

Nous allons consacrer la première section à l'identification des concepts de base de la motivation au travail, dans la deuxième, nous allons présenter les principales théories de la motivation selon les auteurs et les facteurs influençant sur les comportements des salariés. Cela pour avoir une vision claire et précise sur le concept de la motivation, car on ne peut mettre en évidence le lien entre la communication interne et la motivation sans connaître la signification de ce concept « motivation au travail ».

Après nous allons expliquer dans la troisième section la relation qui existe entre la communication interne et la motivation au travail pour répondre sur le plan théorique à la deuxième question de notre problématique de recherche.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

Section 01 : La motivation au travail

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Dans cette section, nous allons voir les définitions de base concernant la motivation au travail et les caractéristiques de cette dernière pour mieux comprendre ce concept.

1.1. Définitions de base

Le concept de motivation au travail s'étire des années 1930 à 1970. Il a trouvé sa place parmi les théories de la psychologie industrielle et du management au cours de la première moitié du XX^{ème} siècle. Il a été intégré parmi les outils, les techniques et les méthodes de gestion.¹

Les dirigeants cherchent en permanence à répondre à la question « comment rendre plus opérationnel individuellement et collectivement les membres d'une entreprise ? Les mêmes méthodes fonctionnent-elles pour tous ? ».

« Les psychologues des organisations conseillent aux managers de s'intéresser, entre autre à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail, du fait des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire), et l'organisation mise en place dans l'établissement au niveau technique, humain et administratif »².

La motivation au travail suscite de l'intérêt chez les ingénieurs, les consultants, les responsables du personnel et les dirigeants de l'entreprise ainsi que les chercheurs, du fait que la réussite de l'organisation dépend des performances collectives.

Michel. B la définit comme étant « le moteur intérieur propre à chacun ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisirs et d'aspirations permettant de développer une image

¹ Jacques. R, Roussel. P, Christien. V, « comportement organisationnel », de Boeck Education s.a, Bruxelles, 2009, P. 171.

² Roussel. P, « la motivation au travail, concepts et théories », Laboratoire international, RH et économie, université de Toulouse, 2000, P. 3.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie professionnelle. ».³

Donc, un individu motivé est celui qui a la capacité à l'intérieur de soi même qui lui permet de se sentir compétent et capable de donner le meilleur pour son travail.

Etre motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre, persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. Les degrés de la motivation dépendent de la variation de ces trois aspects « fixer un objectif, faire un effort, réaliser un but » et de leurs interactions avec tous les autres déterminants de la performance : aptitudes, personnalité, savoirs et compétences.⁴

Le niveau de motivation peut être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances ».⁵

En peut retenir, pour le salarié, la motivation se traduit par la volonté d'atteindre un objectif fixé ou imposé, l'intensité de l'action mise en œuvre, sa durée d'exécution dans le temps. Alors, l'individu doit se sentir capable d'atteindre ces objectifs. Donc, la motivation correspond aux processus qui déclenchent des comportements orientés vers un objectif ; ces processus permettent de maintenir ces comportements opérationnels jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Après la définition de la motivation des salariés au travail, nous passera à ces caractéristiques.

1.2. Les caractéristiques de la motivation

La motivation au travail est basée sur quatre caractéristiques principales:⁶

a. Le déclenchement du comportement : repose sur 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

³ *Michel. B, cité par Annick. Cohen, dans le guide « toute la fonction RH », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P. 95.

⁴ Levy- Leboyer. C, « la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies », édition d'organisation, 2001, P. 03.

⁵ Roussel. Op. Cit, P.03.

⁶ Jacques. R, Roussel. P, Christien. V, Op. Cit, P. 166.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (la recherche de plaisir) ou d'une force externe (l'obtention d'une récompense).

b. Direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est à dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre.

C. L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts (physique, intellectuel et mentaux).

d. La persistance du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution 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 motivation.

En peut dire que la motivation avant tout est une force qui influence sur le comportement de l'individu et qui le pousse à agir de manière à atteindre ces objectifs fixés.

Après avoir présenté les définitions de base et connaître les caractéristiques de la motivation au travail nous s'orientons vers la deuxième section pour présenter les différentes théories de la motivation au travail.

Section 02 : Les théories de la motivation

Réfléchir sur la motivation revient pour le DRH ou l'équipe dirigeante à se poser la question de savoir : qu'elles actions appliquer aux salariés pour susciter chez eux la volonté de donner le meilleur d'eux même dans une logique de performance économique et de plus grande rentabilité pour l'entreprise ?

Ce contexte va entraîner une prise de conscience des entreprises sur la richesse que représentent leurs ressources humaines et l'importance de les motiver. En effet, de nombreux auteurs ont proposés à travers leurs écrits des moyens pour motiver les

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

individus au travail. Et c'est ainsi qu'elles ont été développées une multitude de théories de la motivation.

Dans cette section, nous allons traiter les principales théories de la motivation parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de contenu qui s'intéressent à la satisfaction des besoins, les théories de choix cognitif s'intéressant à la perception des liens entre efforts-performance et récompense ainsi que les théories du développement des sentiments d'autorégulation et d'auto-détermination en vue de déterminer les facteurs clés qui sont à l'origine de la motivation au travail.

2.1. Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire leurs besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

A. La théorie des besoins de Maslow

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide à savoir les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins de sociabilité, les besoins de reconnaissance ainsi que les besoins d'accomplissement.⁷

-Les besoins physiologiques: le premier niveau le plus basique, qui recouvre les besoins primaires de nourriture, de logement, d'habillement, de désir sexuel, de repos, de maternité...etc. là où l'entreprise joue un rôle traditionnellement décisif est celui de la rémunération pour les satisfaire.

-Les besoins de sécurité : recouvrent les besoins de stabilité dans la vie professionnelle et la vie privée, d'une part, des conditions de travail améliorant la sécurité physique et mentale des personnes. D'autre part, la sécurité de l'emploi est la réponse pour laquelle les salariés développent le plus d'attentes.

⁷ Jacques .R, Roussel .P, Op. Cit, P. 176.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

-**Les besoins sociaux** : ils recouvrent les besoins d'intégration et d'appartenance à un groupe. Pour satisfaire ce besoin, l'entreprise doit adopter trois principes d'action : développer la cohésion du groupe, un style de management direct, et renforcer le rôle des associations professionnelles.

-**Les besoins d'estime de soi** : renvoient à l'estime de soi et des autres, au besoin de reconnaissance et d'autonomie. Cela par l'organisation d'une politique de ressources humaines basée sur quatre principes d'actions : la reconnaissance sociale, l'intitulé de l'emploi occupé, le statut social lié à l'emploi et le feed-back donné dans le travail.

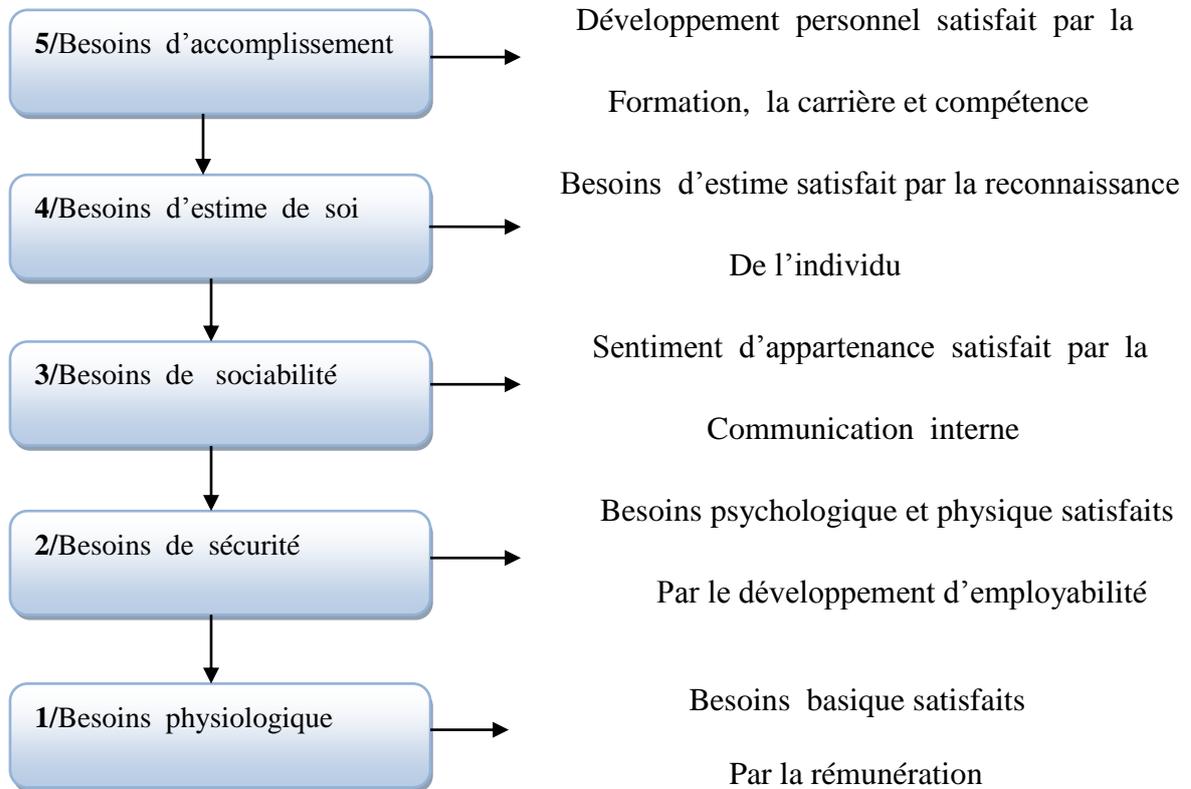
-**Les besoins de réalisation de soi et d'autrui**: constitue des besoins de progresser et de se développer personnellement qui peuvent être retenus par la gestion de la formation, la gestion de la carrière et la gestion des compétences des salariés.

On peut retenir que Abraham Maslow considère que la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés. D'après la pyramide des besoins, les individus tentent de satisfaire leurs besoins les uns après les autres. Pour motiver un salarié, il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins supérieurs, en lui confiant par exemple des responsabilités.

Donc, la théorie de Maslow est basée sur la satisfaction des différents besoins des individus que nous allons résumer sur le schéma suivant :

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

Figure n° 5 : Présentation de classement des besoins des salariés de Maslow



B. La théorie bi-factorielles de Herzberg

Suite à une vaste étude, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer la satisfaction au travail de ceux qui peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail.⁸

-Les facteurs de satisfaction : les désigne comme facteurs de motivation qui incitent les individus à faire les efforts nécessaires pour satisfaire leurs besoins.

Ces facteurs de motivation sont : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance du travail de l'individu, le travail proprement dit, la responsabilité, la promotion et la possibilité de développement.

⁸*Herzberg cité par Jacques .R, Roussel .P, Op. Cit, P. 182.

*On désigne par l'employabilité l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

-Les facteurs de l'insatisfaction : les désigne comme facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance qui sont nécessaire au bon équilibre mental de l'individu.

Ces facteurs pousseraient l'individu à agir sans véritable motivation qui sont : la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues et les subordonnés ainsi que les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi et la rémunération.

Selon Herzberg, pour motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de motivation qui se rapportent essentiellement au contenu du travail. Donc, il propose le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention : l'étendu des tâches et l'enrichissement des tâches.

On peut retenir que Herzberg est basé sur le concept de l'enrichissement du travail pour motiver l'individu au travail.

Cette enrichissement est basée sur l'étendu des tâches (introduire des tâches de prise de décisions dans la configuration des postes de travail dont l'objectif est de rendre plus autonome l'individu au travail et de lui permettre la maîtrise des tâches). Et l'enrichissement des tâches, (il s'agit de les diversifiées et augmenter leurs nombre).

C. La théorie de l'équité d'Adams

En 1963, Adams développe la théorie de l'équité. Selon lui tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui réservé est équitable ou non..⁹

L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (avantages personnelles) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (contributions personnelles).

Adams précise que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (l'équité externe). donc, le traitement injuste permet de démotiver les individus au travail, alors

⁹*Adams cité par Fabien Saulnier, « les théories de la motivation », Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse, P.04.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

que le traitement juste aura pour effet de motiver les individus en répondant à leurs besoins de justice.

On peut déduire de cette théorie d'Adams que : Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera entraîné de se démotiver.

2.2. Les théories de choix cognitifs

Ces théories s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et les récompenses qui en découlent.

A. La théorie des attentes

Énoncé par Victor Vroom en 1964, la question centrale est de savoir comment peut-on motiver vraiment un individu ?¹⁰

Ce modèle cognitif vise à expliquer les choix de l'individu au travail en fonction de ces perceptions et des efforts à apporter à la réalisation d'une tâche. L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que si cet effort lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière est valorisante à ses yeux.

Selon Vroom, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois concepts : la V.I.E « valence, instrumentalité, expectation » .

-La valence : le salarié pose la question « *Quelle valeur représente ce travail, cette récompense pour moi ?* ».

La valence : concerne donc la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

-L'instrumentalité : le salarié pose la question « *Quel lien puis-je établir entre l'effort demandé et la récompense que je souhaite ?* ».

^{10*}Victor. v cités par Fabien Saulnier, Op, Cit, P. 06.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

L'instrumentalité : consiste à l'estimation que la performance attendue et prévue par l'individu entraîne des résultats « des récompenses ou bien des sanctions ». Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.

-**L'attente** : le salarié pose la question «*Quelles sont mes chances de réussite ? Suis-je capable de réussir ?* ».

Donc, l'attente c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Donc, la motivation est un produit de ces trois concepts :

Motivation= Expectation* instrumentalité* valence résumé par la formule suivante :

$$M * I * V$$

On peut retenir que : les managers doivent maximiser les trois termes dans l'entreprise « valence, instrumentalité, expectation », clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée grâce à un feed-back régulier et à un soutien (technique et psychologique) de ces collaborateurs et établir le lien significatif entre les récompenses des individus avec leurs niveau de performance.

Donc, on peut déduire que les théories des attentes sont les plus adopter dans le cadre de notre thème « la communication interne » puisqu'elle renseigne les managers sur l'importance du feed-back et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre l'effort des salariés et leurs performance.

2.3. Les théories d'autorégulation et de la métacognition

Selon Roussel, ces théories étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Elles sont basées sur deux principes :

- **L'autorégulation** : qui décrit la capacité d'un individu à ajuster son propre comportement en fonction des comportements attendus au sein d'un groupe. Et

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

- **Le métacognition:** qui se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et tout ce qui touche par exemple aux propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations et de données.

A. La théorie de la fixation des objectifs

Énoncé par Locke en 1968, elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.¹¹

Pour Locke, un objectif efficace doit répondre à plusieurs conditions telles que :

S : être simple et claire, cela facilite son atteinte.

M : mesurable

A : acceptable

R : réalisable

T : défini dans le temps

La difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni par l'individu mais sa spécificité permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. Alors, l'individu guidé par un objectif est plus performant qu'un individu livré à lui-même.

Cette théorie connaît des limites :

Si l'objectif est difficile à atteindre, certaines personnes risquent de se démotiver.

Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation seront moins motivés que d'autres.

L'individu doit impliquer dans l'objectif.

Dans ce cas, on peut dire que la théorie de la fixation des objectifs a démontré qu'un individu est motivé lorsque on lui confie des objectifs clairs et lui fournit un retour d'informations « feed-back » approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de

¹¹*Locke cité par Fabien Saulnier, Op, Cit, P. 07.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances des salariés.

Un individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement, il a donc un sentiment de développer ses capacités professionnelles.

B. La théorie de l'autodétermination

Enoncés par Déci et Ryan en 1985 dont les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements et d'assurer leurs autonomies.¹²

Selon ces deux auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque « les pratiques de travail en équipe, l'autonomie, le partage des informations et des connaissances ainsi que l'élargissements des tâches » qui permet une régulation interne de ses comportements sans intervention externe.

Une personne motivée dans son travail, va investir son énergie dans l'accomplissement de celui-ci ; elle va tout faire pour parvenir à l'objectif fixé.

De ces théories de la motivation, nous pouvons synthétiser les facteurs influençant sur la motivation des salariés au travail en les décomposant en deux catégories :

-Les facteurs internes : qui concernent un salarié. Cette notion fait référence au comportement, à l'attitude, à la personnalité, à l'identité du salarié , plus concrètement, aux traits de la personnalité de l'individu, son autonomie, son niveau de satisfaction du travail accompli , l'estime de soi, le niveau de responsabilité à la réalisation d'un travail bien fait et la satisfaction des besoins d'accomplissement (besoins du haut de la pyramide de Maslow).

-Les facteurs externes : qui sont liés à l'environnement de travail dans lequel évolue le salarié. Ils se composent principalement :

- de la reconnaissance sociale (le fait que le salarié soit reconnu par l'entreprise) ;

¹² Roussel, Op. Cit, P. 14.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

- de la récompense « la contribution financière liée au travail effectué doit être considérée comme juste et équitable par le salarié (théorie de la justice et de l'égalité d'Adams) ;
- des conditions de travail : l'environnement au travail doit être agréable, propre, afin de susciter le bien-être des salariés. Les conditions de travail peuvent concerner l'autonomie dans le travail, la proposition par exemple des horaires fixes et des horaires supplémentaires de travail, ...etc. Le salarié aura alors un sentiment de satisfaction qui lui permettra de réaliser son travail dans des conditions optimales ;
- de la sécurité de l'emploi.

Puisque les entreprises prennent toujours conscience de l'importance de la motivation dans la gestion des ressources humaines mais ne mesurent pas systématiquement les enjeux de la démotivation. Pour cela, nous allons mettre l'accent sur cette notion « la démotivation au travail dans l'entreprise ».

Les facteurs de la motivation lorsque ils ne sont pas établis d'une manière efficace dans l'entreprise peuvent jouer sur la démotivation des salariés au travail c'est à dire d'être des facteurs de démotivation.

Ces facteurs de démotivation se résument ainsi :

- la Fixation des objectifs peu claire
- le Manque de la communication interne
- la Rétribution inadéquate et des Conditions de travail défavorables.

Cette démotivation des salariés dans l'entreprise peut résulter :

- **Pour le salarié** : le stress, la fatigue et le désengagement dans son travail et donc la perte d'efficacité.
- **Pour l'organisation** : le risque d'absentéisme des salariés au travail, la dégradation du climat du travail, la baisse de la productivité des travailleurs ce qui entrainera une image négative vis-à-vis de ces partenaires économiques notamment ces clients.

Pour cela les managers qui veillent sur le fonctionnement de leurs entreprises et visent l'efficacité du travail de leurs personnel doivent mettre en place un dialogue, l'écoute en déterminant les causes de la démotivation, puis redonner confiance au salarié en le valorisant par une communication interne visant à expliquer les objectifs de travail

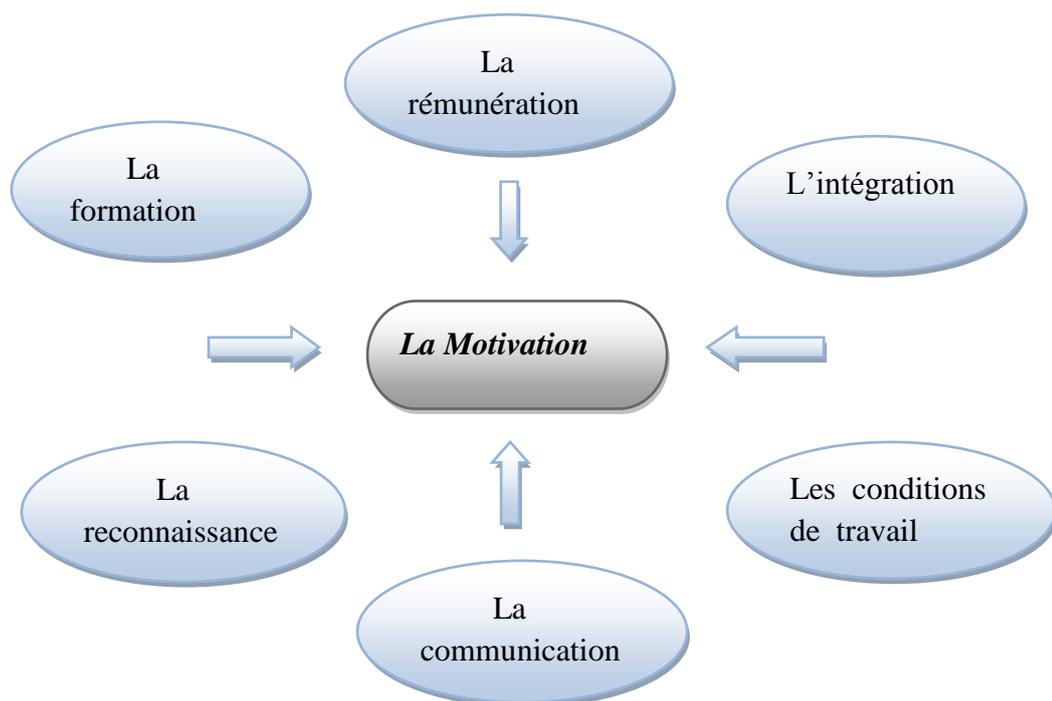
Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

et informer le personnel pour instaurer un climat de confiance, développer un sentiment d'appartenance et une meilleure cohésion des équipes ainsi d'adopter une politique de rémunération valorisante qui peut constituer un moyen de lutte contre la démotivation.

Le personnel sera motivé si sa rétribution correspond à sa contribution, au travail et aux efforts qu'il réalise.

Alors, nous pouvons déduire d'une manière générale en se référant aux théories basiques de la motivation des salariés au travail cités ci-dessus le schéma suivant représentant les sources de la motivation sur lesquelles l'entreprise doit se basés et les maitrisées pour gagner ces salariés.

Figure n° 06 : Présentation des facteurs clés de la motivation au travail



Source : établi par nous même à partir du contenu des théories de la motivation.

Ce que nous pouvons conclure est que la recherche de la motivation au travail doit être intégrée dans la politique des **ressources humaines** de l'organisation. Elle passe par la mise en place des actions concrètes, lisibles par les salariés.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

L'intérêt de la motivation doit être étudié du point de vue du salarié et de l'organisation. Chacun en retirera des avantages :

-Pour le salarié : La motivation lui permet d'acquérir des attitudes que nous pouvons les observés comme, la meilleure implication au travail, dynamisme et meilleure adhésion aux objectifs de l'entreprise, assurer le bien-être ainsi que l'augmentation de ces récompenses (salaire, prime, promotion).

-Pour l'entreprise : La motivation lui permet de réaliser des bénéfices comme, l'image de marque positive ainsi que la performance sociale et économique (efficacité du travail, baisse de l'absentéisme des salariés au travail et la meilleure cohésion des équipes au sein de l'organisation).

Section 03 : Le rôle de la communication interne dans la motivation au travail

Transmettre l'information ne suffit plus, la communication interne doit susciter l'adhésion des salariés à l'entreprise, définition d'un projet de l'entreprise, élaboration de valeurs et partenariat avec les managers.

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut se contenter d'être l'outil de transmission des informations de la hiérarchie c'est à dire les supérieurs hiérarchiques à l'ensemble des salariés. Mais, son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs dont l'objectif premier est de les inciter à investir leur énergie à la réalisation des objectifs de l'organisation et donc les motiver.

Dans cette section, nous allons identifier la relation ou le rôle que joue la communication interne dans la motivation au travail en vue de répondre à la question : comment peut-on motiver les salariés par la communication interne au sein de l'entreprise ? et comprendre sur le plan théorique l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel en vue de montrer le lien qui existe entre ces deux notions « la communication interne et la motivation au travail ».

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

En se référant aux théories de Herzberg et les théories des choix cognitif (voir la section N° 02), la motivation des salariés au travail fait appel à la communication interne comme le moyen le plus important de cette dernière (la motivation au travail).

L'intérêt des chercheurs et praticiens dans la lignée de Herzberg s'est tourné vers l'identification des caractéristiques spécifiques des tâches et des postes susceptibles d'avoir une influence positive sur la motivation au travail.

Hackman et oldham ont proposé le modèle des caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le potentiel de motivation d'un emploi.¹³

3.1. Ces caractéristiques du travail se résument ainsi :

-La variété des compétences : c'est à dire le nombre d'activités différentes ainsi que la diversité des attitudes et des compétences qu'elle requiert. Une tâche enrichie ou élargie est plus complexe qu'une tache de routine, elle fait appel à plus de compétence et implique plus d'autonomie.

-L'identité de la tache : plus un emploi est segmenté en taches opérationnelles moins l'identité de chacune de ces taches est grande c'est à dire , la possibilité pour celui qui effectue un travail d'en identifier les résultats.

-L'importance de la tâche : désigne une identité de la tache claire et avec des informations qui démontrent la valeur sociale du travail accompli.

-L'autonomie : qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches, c'est à dire en lui donnant plus d'autonomie pour organiser son travail, en suivant son implication vis-à-vis de l'entreprise.

-L'information sur le travail accompli : qui rappelle la possibilité de l'individu d'avoir accès à des informations précise sur la qualité et la quantité du travail effectué on organise une communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectués et leurs évolutions.

Les trois premières caractéristiques contribuent à donner un sens au travail, l'insuffisance de l'une peut être compensée par la présence des deux autres.

^{13*}Hackman et oldham cité par Roussel. P, Op. Cit, P. 8.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

Les deux autres caractéristiques sont irremplaçables, l'autonomie représente une condition essentielle de chaque salarié de prouver sa responsabilité et l'information permet à chacun de suivre les résultats de son travail.

Donc, un emploi peut générer une motivation lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfait :

être autonome : le salarié doit se considérer responsable des résultats de son travail (dépend de l'autonomie dans l'emploi).

On peut expliquer, pour qu'un salarié soit autonome, il faut que le manager de l'entreprise lui donne une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir en vue d'obtenir son implication vis à vis de l'organisation et cela constitue l'un des objectifs de la communication interne dans l'entreprise.

Quand un salarié arrive à satisfaire se besoin qui est l'autonomie au travail en réalisant les responsabilités communiquer par le manager, il aura un sentiment positif de fierté personnelle d'avoir réussi son travail c'est ce qu'il lui permet d'être motivé.

Alors, la communication interne contribue à la motivation des salariés à travers leur implication à la réalisation de leurs responsabilités et d'être performant dans l'accomplissement de leur travail.

Le salarié doit ressentir que son travail à un sens (dépend de sa perception de la variété des compétences requises, de l'identité de la tâche et de sa signification). On peut expliquer, pour qu'un salarié soit motivé le manager doit les informer sur les tâches à accomplir, leur importance pour l'entreprise et les compétences qu'elles exige en assurant la participation des salariés à la vie de l'entreprise et les écouter en vue leurs implication à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Un salarié quand il arrive à satisfaire ce besoin d'être reconnue pour son travail et écouté par les managers il aura un sentiment positif de fierté personnelle d'accomplir un travaille de haute qualité, maîtrisé et valorisant ce qu'il lui permet d'être motivé.

On peut dire que la communication interne contribue à la motivation des salariés tant qu'il sentent intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

Le salarié doit avoir connaissance des résultats de son travail (dépend de la qualité du feed-back). On peut expliquer, pour qu'un salarié soit motivé le manager doit l'informer sur les résultats de son travail accompli en lui communiquant les objectifs attendus par l'entreprise et ses résultats réalisés. Cela en donnant à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts et d'évaluer ses chances pour les améliorer.

Un salarié quand il arrive à satisfaire ce besoin d'être informé par le manager et connaître les résultats de ses efforts déployés au travail il aura un sentiment de fierté personnelle d'avoir une marge d'initiative au sein de l'entreprise ce qu'il lui permet d'être motivé.

Donc, la communication interne intervienne dans la motivation des salariés tant qu'ils sont acteurs au sein de l'entreprise.

Victor vroom, insiste aussi sur l'importance du feed-back pour identifier la relation qui existe entre l'effort déployé par les salariés et leurs performance réalisé dans son travail.

Rappelons, on a présenté cette théorie des attentes dans la deuxième section, un salarié sera motivé quand il arrive à satisfaire trois types d'attentes : atteindre un objectif de performance, des avantages et sanctions et des récompenses.

3.2. Types d'attentes :

Le salarié attend d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort dans son travail. On peut expliquer, pour qu'un salarié soit motivé, le manager doit lui expliquer le lien entre ses efforts déployés et les performances qu'il doit réaliser en lui communiquant les attentes de l'entreprise de lui même c'est à dire ces performances dans le travail et son niveau d'effort réalisé.

Un salarié quand il arrive à réaliser ce qu'il attend d'être performant dans son travail et connaître ces performances de maîtrise de l'emploi il sera fier de développer et d'utiliser encore ces compétences à la créativité dans l'entreprise ce qu'il lui permet d'être motivé.

Le salarié attend des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance. On peut dire que le manager doit expliquer à

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

son salarié les avantages et les sanctions lié au résultat de son travail en lui communiquant « si vous arriver a atteindre telle performance, vous aurez telle avantage, si vous n'arriver pas a atteindre telle performance vous aurez telle sanction ». Dans ce cas, la communication interne intervienne pour répondre aux attentes d'un salarié en le sensibilisant sur l'importance de sa performance.

Le salarié attend de récompenses liées au niveau de sa performance. On peut expliquer pour qu'un salarié soit motivé le manager doit l'informer sur les récompenses lui attribués pour une telle performance en lui communiquant « si vous faites ceci, vous obtiendrez cela ». dans ce cas la communication interne joue un rôle dans l'implication du salarié à investir son énergie et ses compétences à travailler un peu plus difficile et prendre des risques pour atteindre la performance attendu par l'entreprise et avoir une récompense équilibrée avec ses efforts déployés au travail accompli.

Un salarié quand il arrive à tirer une récompense d'une activité, il s'agit de l'attitude comme on à expliquer dessus « si vous faites ceci, vous obtiendrez cela » et c'est ca qui le pousse à agir et travailler au mieux c'est d'être motivé dans son travail.

3.3. Le lien entre la communication interne et la motivation au travail

On peut retenir que la relation entre la communication interne et la motivation des salariés au travail sera basée sur cinq principes comme nous allons détaillés:¹⁴

1. Collaborer avec les managers :

La communication interne n'est plus à sens unique. Ce n'est plus une simple information descendante de la direction à ses collaborateurs. Pour motiver, il est nécessaire que l'information circule dans les deux sens dans l'entreprise : communication vers le bas du niveau supérieur vers le niveau inférieur c'est-à- dire de la hiérarchie vers les salariés (communication descendante) et communication vers le haut du niveau inférieur vers le niveau supérieur c'est -à- dire des salariés vers la hiérarchie (communication ascendante).

C'est là que le manager joue un rôle central. Il joue en effet un rôle fondamental dans la motivation de ses collaborateurs, notamment par le contact quotidien qu'il

¹⁴ Emmanuelle braverd, « motiver par la communication interne », in revue de management, site internet : www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communicationinterne/motivation.shtml.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

entretient avec eux. Mais c'est un rôle qui ne leur est pas forcément naturel et il est essentiel que le service de communication interne les appuie.

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

2. Un projet de l'entreprise pour donner du sens :

On se pose la question « *Qu'est-ce qui crée la motivation ?* ».

Un salarié est plus facilement motivé lorsqu'il sait pourquoi il travaille et dans quelle direction s'oriente son entreprise « les objectifs stratégiques de l'organisation » et donc le but de ses missions.

Pour cela, il est nécessaire de l'inscrire dans la démarche de l'entreprise en le faisant participer au projet de l'organisation.

Alors, la mise en place d'un projet de l'entreprise dépend de sa taille soit petite, moyenne, ou grande entreprise, de son mode de management ainsi que de son historique.

Donc, Il est nécessaire pour l'entreprise de trouver la formule la plus adaptée à sa culture en se référant aux outils de communication interne comme les séminaires, les courriers interne, les interventions directes, etc.

3. Fédérer autour de valeurs communes :

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

4. Reconnaître le travail :

Pour être motivé, un salarié a besoin de participer à la vie de l'entreprise et d'être écouté.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

Réellement. L'implication d'un salarié (son intégration dans le fonctionnement de l'entreprise) doit être sanctionnée par une certaine reconnaissance (donner de la valeur au travail du salarié).

Cette reconnaissance du travail du personnel peut passer par le manager auprès de chacun de ses collaborateurs c'est à dire que le manager donne un sens au travail accompli par le salarié. Mais elle peut être faite au niveau de l'entreprise (mettre en avant les performances ou les actions de certains de ses collaborateurs : lors d'évènements).

Ces événements peuvent être des récompenses remis pour les travailleurs qui réalisent les meilleurs résultats ou valoriser le lancement réussi d'un nouveau projet dans le journal interne de l'entreprise.

5. Choisir les bons moments :

Communiquer, oui, mais il faut poser la question « *à quelles occasions?* ».

Certains moments sont plus favorables que d'autres à la transmission des messages dans l'entreprise. Le plus important pour les organisations est de communiquer lors des évènements traditionnels de sa vie comme les vœux de la nouvelle année, ou l'anniversaire des salariés. Ce sont des moments toujours propices pour la diffusion des informations ou créer des moments d'échange différents en vue de créer un climat convivial au sein de l'organisation.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

Conclusion

- Actuellement, la motivation est donc un enjeu important pour une compétition mondiale qui nécessite un suivie par l'entreprise.
- Son objectif finale est d'augmenter la productivité et gagner toujours des parts de marché qui rendre l'entreprise plus compétitive et plus rentable.
- La personnalité de l'individu est un facteur prépondérant pour la motivation. Il faut apprendre à connaitre chaque salarié de manière à exploiter son potentiel.
- Motiver l'individu c'est tenir compte de son contexte psychologique, social et professionnel. De plus les motivations sont évolutives, elles changent selon l'état de chacun et le climat dégagé par le groupe.
- Motiver c'est également lutter contre la résistance aux changements et modifier les aptitudes.
- Pour obtenir cette motivation des salariés, l'entreprise aujourd'hui doit être capable d'agir sur de multiples facteurs pour impliquer ses employés à la réalisation de ses objectifs.
- Etant donnée la communication interne comme un moyen efficace d'entretenir ces salariés et de les rendre plus impliqués du fait qu'elle répond à leurs besoins de connaitre les valeurs de leur entreprise pour mieux appréhender sa stratégie et le rôle qu'ils ont à y jouer.
- Cela leur permet de développer un sentiment d'utilité sociale du travail accompli et d'amener à avoir une représentation positive de leurs taches en donnant un sens à leurs action.
- Communiquer avec les salariés sans communication active il leur est difficile d'entretenir le niveau d'implication et d'adhérer aux objectifs de l'organisation.

Chapitre II : La communication interne et le développement de la motivation au travail

Il faut que les managers prennent conscience d'une communication efficace pour gagner d'une ressource humaines compétente, intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise et fière d'appartenir à l'organisation. C'est-à-dire d'être motivé par cette communication.

Conclusion de la partie théorique

Conclusion de la partie théorique

Nous venons d'explorer la partie théorique sur le thème "la communication interne et la motivation des salariés", nous avons tiré les conclusions de base suivantes:

- la communication interne est une fonction de gestion des ressources humaines qui permet au salariés d'être intégrés dans l'entreprise.
- Elle s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise qui vise à accompagner le management et créer un langage commun qui permet à chaque salarié d'orienter et adapter son comportement professionnel.
- La communication interne met l'accent sur la relation entre le salarié et son travail, son moteur se trouve dans les aspirations profonds de l'individu et leurs motivations.
- La motivation passe par une explication de la politique d'information et de communication de l'entreprise. C'est pour cela que la formation des cadres hiérarchiques qui seront les relais permanents de l'information devra intervenir en complément de l'information.
- On pourra ainsi obtenir des résultats satisfaisant à travers une véritable politique d'information et de communication (recueillir les besoins d'information, définir les objectifs et choisir les moyens pour atteindre la cible) qui vise à démontrer a chaque salarié qu'il est pris en considération au double titre d'être humain et collaborateur.
- Donc, la communication interne doit être gérée comme une technique de management entretenue par l'ensembles des salariés qui constitue une excellente cible à la représentation de l'entreprise à ses différents clients externes.

Alors, on a exploré les concepts de base que nous allons trouver dans la partie pratique suivante.

Chapitre III:

Présentation de l'organisme d'accueil

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil :

Ce troisième chapitre a pour objectif de répondre aux questions suivantes : quelles sont les missions et activités principales du groupe ENMTP et l'entreprise FAGECO? Et quelle est son organisation ?

Pour répondre à ces questions, nous allons suivre une présentation organisée en deux sections dont la première sera consacrée à la présentation du groupe ENMTP (entreprise nationale de matériels et travaux publique) en générale pour ensuite détailler notre organisme d'accueil FAGECO (fabrication de grues et compacteurs de Bejaia) comme une filiale du groupe ENMTP.

Cela pour avoir une vision sur notre organisme dans lequel sera déroulé notre enquête du terrain avant de rentrer dans l'étude parce que on ne pourra jamais accéder à une recherche sans savoir le terrain notamment l'entreprise d'accueil « FAGECO ».

Section 01 : Présentation du groupe E.N.M.T.P

Nous allons voir dans cette section les différents critères qui peuvent présenter le groupe ENMTP « entreprise nationale des matériaux et travaux publiques ».son historique,son organisation, sa technologie, ses performances, son engagement social et ses perspectives.

1.1. Historique de l'entreprise

Le groupe ENMTP est issu de la restructuration de SONACOME et de SN METAL. Il a été transformé en société par actions en 1995.

Le groupe ENMTP est doté d'un capital social de 15600 MDA, détenu à 100% par le trésor et géré pour compte par la SGP/EQUIPAGE.

Sa raison sociale est la production, la commercialisation et la maintenance d'une large gamme de matériels de travaux publics.

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

1.2. Son organisation

Le groupe ENMTP compte cinq filiales de production (3 à Ain Smara, 01 à Alger et 01 à Bejaia) et une filiale de prestation de services :

- SOMATEL (niveleuse) filiale de situé à AIN SMARA Constantine.
- SOMATEL LIEBHER filiale de SOMATEL (fabrication matériel de terrassement ; nouvelle génération : Bulldozers, pelles, chargeurs).
- SOFAME : fabrication mécanique filiale situé à AIN SMARA.
- SOFARE : fabrication de rétro chargeurs, compresseurs, compacteurs et pompe à béton) filiale situé à AIN SMARA.
- EUROPACTOR ALGERIE : fabrication – maintenance de compacteurs.
- FAGECO (grues montage rapide et épandeuse à liant) filiale situé à BEJAIA.
- SOMABE (matériel à béton : bétonnières, dumpers et pondeuses à parpainngs) filiale situé à EL HARRACH ALGER.

Le groupe ENMTP dispose en outre d'un réseau commercial primaire (04 unités commerciales Alger/ Oran/Annaba/Constantine) et d'un réseau secondaire d'argents agréés couvrant tout le territoire national. Ce réseau est appuyé par une unité centrale de pièces de rechange situé à Ain Smara.

La gestion de la zone industrielle de Ain Smara est confiée à la filiale EGEZIA qui relève du groupe ENMTP.

1.3.Sa technologie

Le groupe ENMTP adopte une vaste matière de technologie comme les licences de fabrication : LIEBHER (pelles et grues, bull dozers)- CNH (chargeurs)-INGERSOLL RAND (compacteurs compresseurs)- POTAIN (grues bâtiments)- BRAUD et FAUCHEUX (bétonnières)- EUROPACTOR AE COMHEL (compacteurs).

ENMTP à développer par ses propre moyens la niveleuse, le rétro chargeur, la presse BTS et divers petits produits.

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

Technologie de fabrication : débitage, mécano, soudure, usinage, mécanique, de précision...etc.

1.4.Ses performances

En 2013 le groupe ENMTP a pu réaliser un chiffre d'affaire de près de 9 milliards de DA, avec une croissance de plus de 08% sur les trois dernières années.

1.5.Son engagement social

Le groupe ENMTP emploie de jeunes diplômés avec une insertion de plus de 157 en 2013 auxquels elle fait des actions de formations prévues durant les cinq prochains exercices.

1.6. Ses perspectives, l'évolution du chiffre d'affaire en KDA.

La croissance sera soutenue avec une moyenne de 7% par an qui pourrait être renforcé par les alliances prévues dans le cadre du partenariat.

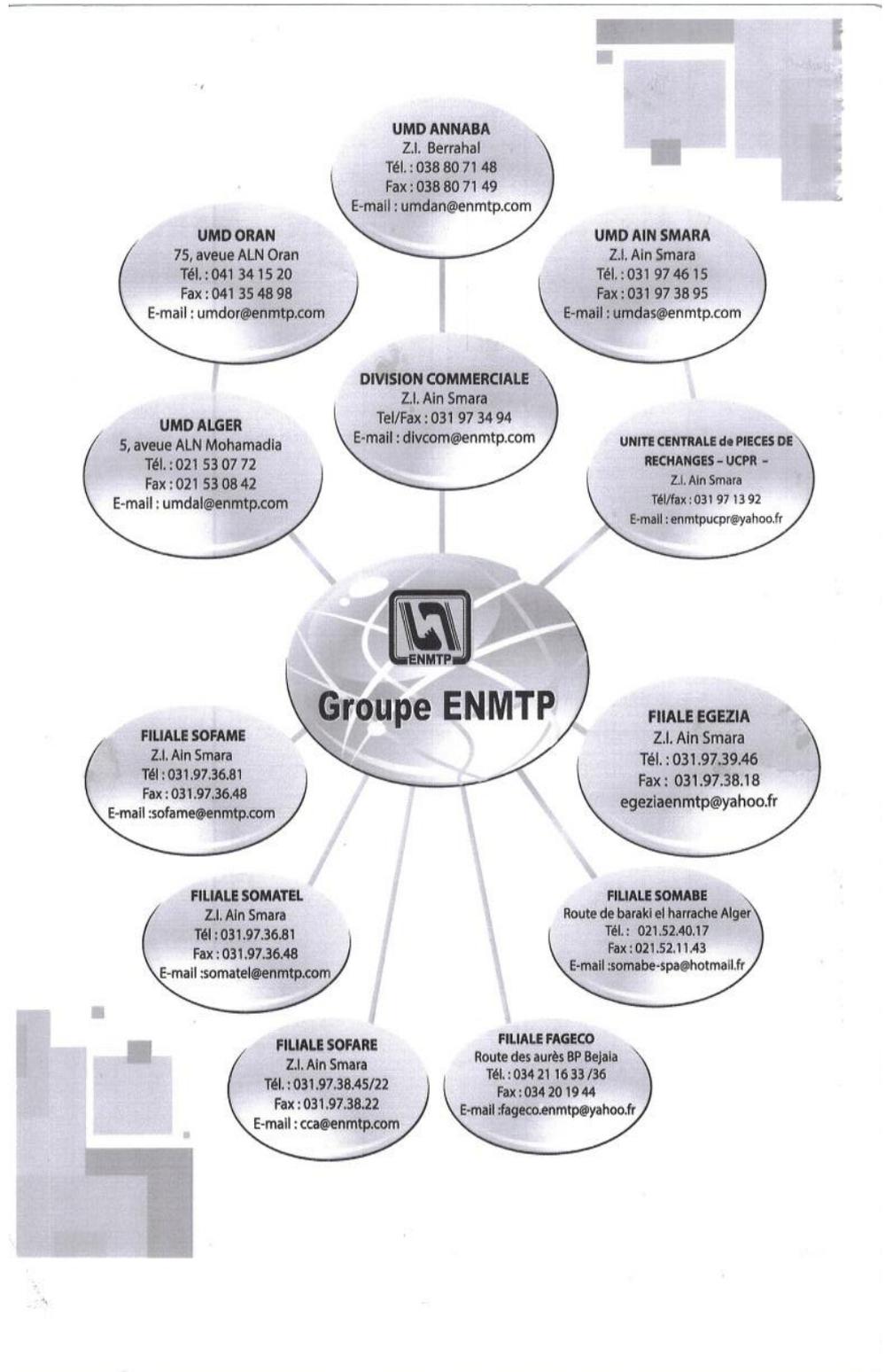
1.7.Partenariat

Le partenariat concrétisé en 2013 avec : la grue LIEBHER en joint-venture pour la réalisation de nouveaux produits répondant aux standards internationaux à savoir ;le Bull Dozer PR754-PR754 ;le chargeur L528-L566 ;lespelles A904C/R926/R954C ; EUROPACTOR en joint-venture pour la réalisation de nouveaux produits répondant aux standards internationaux à savoir ; les compacteurs de 3 à 20T : R- 703, R-712, R-71.

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

1.8. L'organigramme du groupe ENMTP :

Figure n° 07 : L'organigramme du groupe ENMTP



Source : document interne à l'entreprise.

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

Section 02 : Présentation de l'entreprise « FAGECO »

Cette deuxième va détaillée notre organisme d'accueil FAGECO « fabrication de grues et compacteurs de Bejaia » comme une filiale du groupe ENMTP concernant sa situation géographique, ses caractéristiques générales, ses missions et activités principales ainsi que son organisation.

Elle s'est spécialisée dans la production des grues et compacteurs. C'est une entreprise issue de la filialisation de l'unité grues de Bejaia (UGB), elle-même créée en 1973 sous la tutelle de l'entreprise SN METAL et qui fut intégrée en 1983 à l'entreprise national des matériels de travaux publics (ENMTP) par le décret n 83-06 du 01/01/1983 dont le siège social est situé à AIN SMARA BP 67 CONSTANTINE. Le capital social de l'entreprise public économique « FAGECO » est de 976000000,00DA. Ce dernier fait parti actuellement du même groupe ENMTP.

L'entreprise FAGECO a été créé suite au plan de redressement 2010/2014 établi par l'entreprise mère « ENMTP » et approuvé par les pouvoirs publics. Cette dernière a été créée le 14 avril 2011 par la transformation de l'unité grues de Bejaia en filiale « FAGECO » fabrication de grues et compacteurs.

Elle est certifiée à la norme ISO 9001/2008 en date du 09 mai 2011 et ambitionne d'améliorer et de développer sa gamme de produits pour satisfaire ses clients.

L'entreprise est à vocation nationale, elle participe dans le développement du pays dans le domaine du B.T.P « bâtiment et travaux publics ».

1.Situation géographique de FAGECO « entreprise de production de grues et compacteurs » de Bejaia

L'entreprise de fabrication de grues et compacteurs est implantée dans la zone industrielle de Bejaia, elle couvre une superficie de 78440m² d'une surface disponible de l'ordre de 7861m².Son implantation se résume :

2. Les caractéristiques générales de l'entreprise FAGECO

- Superficie : 78440m².

- Composition de l'établissement : blocs administratifs, ateliers de production, parc acier, magasins.

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

- Mode de construction : charpente métallique.
- Effectif total employé : 200 dont 22 cadres.
- Taux d'encadrement : 13%
- Capacité de production : 300 engins par an.

3. Les missions et les activités principales de l'entreprise

Les missions de FAGECO sont déterminées par la direction générale en collaboration avec la direction, elle couvre un vaste domaine d'activité qui consiste en la transformation des matières premières en produits en vue de créer de la valeur ajoutée. Parmi ses activités on trouve :

- La fabrication de grues de bâtiments moyennes et petites capacités.
- La fabrication d'engins de terrassement (rétro chargeur).
- Les autres activités comme : treuils de potences, épandeurs de liant, bennes à béton, passerelles, chariots à bagages.
- Veiller sur la qualité de ses produits fabriqués et les vendre d'une manière rentable pour satisfaire les attentes des clients et gagner leur fidélité.

Dans le cadre de ses prestations de service, l'entreprise publique FAGECO « fabrication de grues et compacteurs » a déjà réalisé pour ses clients : des silos à ciment , des passerelles pour avions et bateaux, des chariots à bagages pour aéroports, des palettes pour NAFTAL ainsi que divers travaux.

4. Organisation des directions de FAGECO

L'entreprise FAGECO a pour mission essentielle la production de grues et compacteurs. Cela, pour atteindre son objectif de commercialisation et satisfaire ses clients sur le marché. Les missions et les responsabilités assignées au personnel de l'entreprise sont représentées dans un organigramme qui repose sur le principe d'une séparation des fonctions et des activités à savoir :

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

4.1. La direction générale : La direction générale veille à l'élaboration de la politique générale d'entreprise. Elle est chargée de coordonner et de contrôler les principales structures de l'entreprise; ainsi que le suivi des budgets et les plan de développement.

4.2. Secrétariat de la direction : cette section s'occupe de lier entre les différentes structures et missions (messages, courriers, archives et dossiers).

4.3. Cadres supérieurs chargés de la qualité : La vérification de la bonne qualité des différents produits de la filiale « FAGECO ».

4.4. Service sous-traitance : S'occupe de la réalisation des produits qui ne figure pas dans le programme de la production.

4.5. Chef de sécurité d'hygiène : il est chargé de veiller à la propreté des biens matériaux et humains de la filiale.

4.6. Département comptabilité : il contient deux services reliés l'un à l'autre.

- Service comptabilité analytique
- Service comptabilité générale

4.7. Département A.R.H : veille au respect des procédures administrative et gère les dossiers personnels et traitement des salariés. La mission principale de la DRH est d'orienter l'entreprise vers le perfectionnement du personnel, de sa compétence ainsi que l'amélioration des conditions du travail en vue d'atteindre les objectifs fixés. Elle est basée sur deux services :

- Le service ressources humaines : chargé de la mise à jour des registres et sortie du personnel, des congés payés et le suivi des carrières des employeurs.
- Le service des moyens généraux : il s'occupe de l'entretien des locaux et le matériel de transport et réparation des véhicules, ainsi que les programmations des chauffeurs pour les missions.

4.8. Département commercial : consiste à diriger et coordonner un travail d'ensemble en vue d'atteindre les objectifs de production en assurant l'exécution du plan d'approvisionnement dans les délais tout en respectant les exigences de la qualité. Il regroupe deux services principaux :

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

- Le service d'approvisionnement : il est chargé des achats de la matière première et fourniture, des pièces de rechange pour les besoins de production.

- Le service commercial : assure la cession aux unités commerciales des produits finis mis à la disposition par le département technique.

4.9. Département planning : est composé de deux services ordonnancement/lancement et celui de gestion des stocks. Il est chargé d'élaborer les besoins annuels, en fonction des programmes de production notifiés, arrêtés par la direction générale, et en tenant compte des stocks disponibles. Ainsi que d'autres fonctions comme la veiller à la coordination, l'orientation et le contrôle de l'activité des services de département.

4.10. Département technique : il regroupe trois services principaux :

-Le service étude : il est chargé d'étudier tous les produits programmes pour la réalisation et l'établissement de la nomenclature composée des matières premières et pièces d'achat.

-Le service méthode : tenu de la préparation des gammes pour la fabrication.

-Le service contrôle : chargé de la réception des matières et pièces d'achat et de contrôler tous les produits finis.

4.11. Département production : sa fonction principale est d'assurer la coordination entre les ateliers de production, pour que les produits prévus se réalisent dans les délais accordés de bonne condition de travail et de qualité. Ce département est constitué de :

- Atelier mécanique/ usinage :elle se compose de plusieurs sections homogènes : section débitage, section découpage, section tournage et la section perceuse.

- Ateliers soudage et finition : c'est l'atelier qui assemble et soude les pièces lancées en production pour sortir le produit finis, cet atelier est constitué de : section soudage, section peinture et montage.

- Atelier maintenance : c'est l'atelier secondaire qui sert à réparer et à entretenir les équipements de production (machine).

Chapitre IV :

**L'impact de la communication
interne sur la motivation des salariés
au sein de l'entreprise FAGECO-Bejaia**

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés :

Rappelons que notre objectif est d'étudier le rôle de la communication interne dans la motivation des salariés de l'entreprise publique FAGECO.

Pour réaliser cette enquête de terrain qui a duré un mois, nous avons opté pour une pré enquête comme une phase utile qui nous a permis de découvrir le terrain et les conditions générales de fonctionnement de l'entreprise FAGECO et de s'orienter vers des questions à préparer pour les personnes à interroger.

Dans ce quatrième chapitre, nous allons présenter deux sections dans lesquelles nous analyserons les informations recueillies sur le terrain.

Dans la première section, nous allons présenter les informations concernant la politique de communication interne au sein de l'entreprise publique FAGECO. Et dans la deuxième on va analyser les données recueillies concernant le lien entre la communication interne et la motivation des salariés de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre consiste à montrer le rôle de la communication interne et son pour les responsables et les employés de l'organisation publique FAGECO.

Section 01 : La politique de communication interne au sein de l'entreprise FAGECO

Pour obtenir les résultats de notre enquête nous avons optés pour un entretien (voir l'annexe N° 2) avec les responsables de l'entreprise publique FAGECO « fabrication de grues et compacteurs de Bejaia » notamment le responsable des ressources humaines et le responsable du système management de la qualité.

Cet entretien est basé sur trois axes principaux que nous avons jugés nécessaires pour retenir les idées et enrichir notre travail de recherche. Le premier axe concerne la présentation de la communication interne de l'entreprise, ses objectifs, ses types et les moyens utilisés. le deuxième concerne le lien entre la communication interne et la motivation des salariés de l'entreprise. Et comme FAGECO est une entreprise certifiée à la norme ISO 9001/2008 nous

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

avons jugé utile de savoir si les normes concernant notre thème c'est à dire la communication interne sont appliqués à travers le troisième axe.

*Nous voulons dire par ISO 9001/2008 : une norme qui spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité qui aide l'entreprise à atteindre ses objectifs de par la satisfaction des clients et la cohérence de ses actions. Avec cette version les exigences du référentiel sont plus claires, plus concrètes, plus opérationnelles. Pris à la lettre elles fournissent un véritable cadre pour un système de management performant : implication des différents niveaux hiérarchiques, systématisation d'un comportement rigoureux dans la prise de décision, fixation des objectifs pertinents, surveillance du bon fonctionnement de l'organisation, etc.¹

Avant de présenter la communication interne de l'entreprise FAGECO, les responsables interrogés de cette dernière ont estimé que le service communication interne n'est pas nécessaire puisque l'entreprise est une filiale de petite taille avec un effectif de 200 personnes travaillant dans 04 départements qui ont des services et des responsables où l'information circule rapidement. Comme ils ont confirmé l'inexistence d'une politique d'information et de communication.

La communication interne pour l'entreprise FAGECO est la transmission des informations ou faire passer un message entre les différents membres de l'organisation, dont l'objectif principal est d'informer le personnel et le faire réagir. De cet objectif ressortent d'autres comme : la sensibilisation du personnel en le préparant à agir et prendre des décisions dans les bons moments.

La communication interne où l'information a acquis une importance capitale dans l'entreprise FAGECO comme il nous a dit le responsable des ressources humaines « l'information Est primordiale, sans communication interne on ne peut pas travailler et les problèmes se multiplient ». mais, l'importance de cette information dépend de son contenu et du degré de satisfaction du personnel.

¹ Raphaëlle Granger, « norme iso 9001/2008 », Normes qualité et référentiels, in revue de management, site internet : [http://www.manager-go.com/management de la qualité/iso 9001 version 2008.htm](http://www.manager-go.com/management%20de%20la%20qualité/iso%209001%20version%202008.htm).

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Le responsable du système management de la qualité dit que : « la communication interne est très importante pour diffuser, sensibiliser et impliquer ainsi que motiver les salariés en les orientant à atteindre les mêmes objectifs. Comme il confirme que cette communication est moins maîtrisée de sorte qu'elle revienne d'avantage sur le personnel et l'entreprise en générale.

Dans ce cas, on peut déduire les enjeux et les finalités de la communication interne de l'entreprise FAGECO comme suit :

- Mettre tous les membres de l'entreprise au même niveau d'informations de sorte à les sensibiliser sur les mêmes objectifs.
- Préparer le personnel de l'entreprise à agir et à prendre des décisions dans les bons moments.
- Transmettre des informations et s'assurer du retour de l'information pour éliminer les problèmes et les conflits entre les membres de l'entreprise.
- Améliorer les comportements des salariés à travers la connaissance de leurs tâches et de leurs responsabilités.
- Impliquer et motiver les salariés à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- La communication interne contribue à la pérennité de l'entreprise en sensibilisant les salariés sur l'objectif de l'organisation.

1.1.Types de communication interne de l'entreprise FAGECO

L'entreprise FAGECO met en œuvre trois formes de communication interne qui se traduisent par la communication descendante, la communication ascendante et la communication horizontale.

La communication descendante se fait du haut (la direction générale) vers le bas (toutes les structures) dont l'objectif est de communiquer toutes les informations nécessaires liées à chaque structure comme les instructions et les changements dans les procédures de travail pour assurer la cohérence entre les équipes de travail en assurant l'exécution des taches et des responsabilités. On peut expliquer que cette forme de communication n'est pas toujours maîtrisée

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

par certaines responsables de l'entreprise FAGECO qui monopolisent les informations à leur niveau.

La communication ascendante du bas (de l'ensemble des salariés) vers le haut (la direction générale) dont l'objectif est d'assurer la participation des salariés à la prise de décision à travers des réunions et des briefings avec les responsables hiérarchiques. L'idée est d'exposer leurs avis dans le conseil de direction pour participer à cette prise de décision. On peut dire que les salariés de l'entreprise FAGECO n'arrivent pas toujours à accéder aux informations sur le fonctionnement de cette dernière qui leur permettent de s'impliquer et de participer à la prise de décision et faire le retour d'information de leur part.

La communication horizontale se fait entre le conseil de direction, les chefs de structures avec le directeur général. Donc, elle concerne l'ensemble des salariés de l'entreprise FAGECO qui échange des informations, des connaissances ainsi que des expériences. Ces informations s'échangent lors des réunions de travail.

1.2. Les moyens de la communication interne de l'entreprise

L'entreprise FAGECO « fabrication de grues et compacteurs » disposent d'un minimum d'outils de communication qui lui facilite la transmission des informations entre les différents membres de l'organisation ainsi qu'une bonne exécution des tâches pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Parmi les moyens les plus utilisés nous avons : dans le cadre des outils écrits, l'entreprise FAGECO se base sur les notes internes qui contiennent des informations selon les services comme les informations sur les achats, les informations sur les ressources humaine ...etc. elles constituent le fil conducteur de sa communication interne car, elle est le moyen le plus facile et rapide qui concerne l'ensemble de consignes, de directives et d'explications diffusées par la hiérarchie à ses salariés pour rappeler sur les règles de fonctionnement interne. En plus l'affichage sous forme de tableaux ou panneaux permettant d'afficher des informations opérationnelles en s'appuyant sur les ordres et les instructions pour leurs exécution ; les informations légales

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

concernant les droits et devoirs fondamentaux des salariés c'est-à-dire le règlement intérieur, les informations fonctionnelles comme les horaires de travail ; les informations sociales comme les rémunérations dont l'objectif est de mettre le personnel de l'entreprise au courant de tout ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation et le faire participer à la réalisation de ses objectifs ainsi que d'assurer le bon fonctionnement de cette dernière.

Les outils écrits ne suffisent plus pour transmettre une information pertinente, pour cela l'entreprise « FAGECO » fait appel aux moyens oraux qui sont basés sur les réunions. ces réunions de travail concernent tous les membres du personnel ou les responsables de structures pour discuter des objectifs fixés ou étudier un problème dans l'entreprise qui peut être technique, commercial ou social et la recherche d'une solution. Toutes les informations nécessaires sont communiqués par la direction générale qui établit un procès-verbal qui résumant les décisions prise lors de la réunion en les diffusant à toutes les structures pour assurer les responsabilités et connaître les tâches à accomplir ainsi que d'assurer la participation de tout le personnel à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Comme aujourd'hui les entreprises se trouve dans un environnement complexe ou l'information est devenue ressource stratégique et doit passer rapidement entre les membres du personnel. Donc, FAGECO a tenu compte des moyens audiovisuels comme le téléphone qui permet aux salariés d'avoir un contact entre eux et de transmettre l'information dans le bon moment. Ce moyen est utilisé pour transmettre les informations importantes qui nécessitent une connaissance rapide de la part des membres de l'entreprise en vue de prendre des décisions stratégique dans le temps.

Les responsables interrogés de l'entreprise FAGECO affirment que leur entreprise ne dispose pas des deux moyens, le journal interne et l'intranet en disant « on a pas jugés nécessaire de mettre en place un journal interne et l'intranet ». Ils ont expliqué que ces deux outils de communication dépendent de la taille de l'entreprise. Comme ils affirment que les moyens utilisés (écrits,oraux et audiovisuels) sont satisfaisants pour transmettre les informations. Car l'entreprise est petite.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

D'après le responsable des ressources humaines « l'entreprise est de petite taille et na pas des unités ailleurs, tout est en interne. Donc, elle ne nécessite pas beaucoup d'outils pour la diffusion des informations ».

En d'autre termes le responsable du système management de la qualité dit « les outils d'information et de communication sont suffisants concernant l'efficacité. Mais, tout dépend du responsable qui transmet l'information d'une part, il ya des responsables qui s'appliquent en diffusant les messages de manière efficace et tout se fait dans le temps. D'autre part, il existe certains responsables qui monopolisent les informations ou les transmis d'une manière inefficace ».

Dans ce cas, on peut dire que le problème pour l'entreprise FAGECO n'est pas les moyens utilisés mais sa ressources humaines qui n'a pas conscience de maîtriser la gestion de l'information et sa diffusion pour assurer une communication efficace à tous les niveaux hiérarchiques et à tout moment.

Pour contrôler l'efficacité des actions de communication interne, l'entreprise publique FAGECO fait référence aux réunions périodiques en vérifiant le résultat réalisé et les sondages de communication pour mesurer la satisfaction du personnel.

Comme nous ont expliqués les responsables, notamment le responsable des ressources humaines « nous arrivons à contrôler l'efficacité des actions de communication par le résultat c'est à dire si les objectifs prévus sont réalisés, les actions de communication interne sont efficace ».

En plus, le responsable de système management de la qualité nous a dit « pour vérifier l'efficacité des actions de communication nous mesurons la satisfaction des clients internes. On fait des mesures annuelles à travers les sondages de communication en utilisant un indicateur (le taux de satisfaction du personnel). Comme il nous a confirmé que pour cette année 2015 le taux de satisfaction des salariés a atteint 60%.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Donc, on peut déduire que les actions de communication interne de l'entreprise FAGECO ont une forte influence sur la satisfaction du personnel puisque le taux de satisfaction est presque suffisant par rapport à la norme ISO 9001/2008 qui exige un taux de 70% .

L'entreprise FAGECO ne se limite pas au facteurs financier « rémunération » pour motiver les salariés.

D'après le responsable de système management de la qualité « pour motiver le personnel on se base sur la communication, la reconnaissance et l'implication des responsables à prendre des décisions ainsi que l'évaluation de la qualité du travail pour attribuer des échelons de mérite aux personnes qui font un travail de qualité ».

La communication interne contribue à améliorer les comportements des salariés de l'entreprise FAGECO.

D'après le responsable système management de la qualité : La communication interne ou les moyens de communication s'imposent sur les comportements des salariés en prenant un exemple « j'ai un projet avec des objectifs fixés, si je fais pas une réunion, je communique pas ces objectifs à tout le personnel comme ils sont planifiés dans le plan d'action alors que je passe aux ateliers de production en les exigeant à exécuter des taches les objectifs se divergent c'est à dire chaque salarié travaille pour un objectif spécifique. Par contre, si je fais une réunion de travail à tous les niveaux c'est tous les salariés qui s'impliquent à atteindre ces objectifs ». Cela dit, quand on explique aux salariés l'importance de leurs réalisations sur le résultat à atteindre tout le personnel sera motivée.

On peut dire que la communication interne existe dans l'entreprise FAGECO parce qu'il n'y a pas que la direction générale qui diffuse les informations aux responsables des structures, mais ces responsables transmettent aussi les informations à leurs collaborateurs. Mais, il existe toujours certains problèmes qui font parfois l'information inaccessible et la communication inefficace, qui peut être expliqué par le manque d'une politique d'information et de service communication au sein de l'entreprise ainsi que des compétences des responsables de structures.

Parmi ces problèmes on assiste à une fuite d'informations non maîtrisé dans certaines structures ou l'information n'est pas communiquée à temps et aux personnes intéressées.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

- L'existence des informations monopolisées par certains responsables hiérarchiques qui refusent leur transmission aux niveaux inférieurs.
- La recherche des objectifs personnels par certaines responsables.
- L'existence de la communication informelle.
- L'absence de culture chez certaines responsables qui n'ont pas conscience de l'importance de l'information et de la communication.

Ces problèmes de communication exigent l'entreprise FAGECO ou les responsables à mettre en place deux objectifs précis pour cette année 2015.

Le premier est établi dans le plan de formation qui consiste à former les cadres et les agents de maîtrise sur la communication interne et le commandement en les sensibilisant sur l'importance de cette dernière comme un outil de gestion des ressources humaines comme nous a confirmé le responsable des RH.

Le deuxième objectif établi dans le plan de communication du système management de la qualité de l'entreprise FAGECO qui consiste à assurer une information connue par tous les responsables de structures en prenant en compte les responsabilités de chacun comme il nous a expliqué le responsable du système management de la qualité en disant « pour cette année on a mis en place un objectif qu'on doit réaliser, cette objectif consiste à faire au moins une réunion (les réunions se font entre plusieurs structures pluridisciplinaires pour discuter des problèmes et des décisions à prendre pour toutes l'entreprise) par mois en plus des briefings (réunion de vingt minutes entre les membres d'une structure pour discuter des tâches à accomplir dans la journée) aux niveaux des structures pour assurer les responsabilités et prendre des décisions plus importantes.

Donc, chaque responsable doit réunir ses collaborateurs pour leur communiquer sur les problèmes actuelles, les responsabilités de chacun et les décisions à prendre dans le temps pour assurer un travail d'équipe orienté vers des objectifs ciblés.

1.3.L'entreprise FAGECO avant et après l'application du système management de la qualité c'est à dire avant et après la certification ISO 9001/2008

Avant la certification, l'entreprise FAGECO pas établit une politique ou une stratégie qui vise à fixer les objectifs et les responsabilités de chaque individu. Chaque structure a des objectifs spécifiques qui ne s'intègrent pas dans l'objectif global de l'organisation.

Les responsabilités ne sont pas planifiées, la direction générale a une vision mais elle n'est pas communiquée au niveau opérationnel pour tous les salariés.

Aujourd'hui, avec la norme ISO 9001/2008,et le processus d'amélioration continue, les responsabilités sont définies, écrite et affichées pour mettre les personnes sur une même règle du système management de la qualité ainsi que de réaliser l'objectif global de l'entreprise qui est la satisfaction des exigences des clients interne et externe.

Le responsable management de la qualité nous à affirmer que les exigences concernant la communication interne sont appliquées mais ne sont pas établi d'une manière efficace. Le problème est au niveau de la planification des actions de communication et dans leurs amélioration et que cela due à l'improvisation des responsables qui ne sont pas sur une même règle du système management de la qualité et mêmes objectifs qui peut être expliqué par les différences de culture. Ce qui rend difficile la planification, le contrôle et l'amélioration des actions de communication.

On peut conclure que la communication interne de l'entreprise FAGECO n'est pas pratiquée d'une manière efficace telle que définie dans la norme ISO 9001/2008, cela est expliqué par la culture des responsables qui ne s'implique pas à la réalisation d'une politique d'information et de communication efficace et qui ne prend pas toujours l'importance de cette dernière et du système management de la qualité pour l'entreprise.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire

Pour recueillir les informations sur l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés de l'entreprise FAGECO « fabrication de grues et compacteurs de Bejaia », nous avons opté pour un questionnaire (voir l'annexe N° 1) composé de trois axes principaux.

Le premier axe, est consacré aux caractéristiques personnelles de notre échantillon d'étude. Le deuxième axe se compose des questions relatives à la circulation de l'information au sein de l'entreprise ainsi que le troisième axe qui est relatif au lien entre la communication interne et la motivation des salariés au travail.

Nous avons distribué ce questionnaire pour un échantillon de 16 personnes qui travaillent au sein de l'entreprise FAGECO. Sur ces 16 employés nous avons retenue 2 femmes et 14 hommes.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : avec une réponse par Oui ou Non ;
- Questions semi ouvertes ou semi fermé : en vue des réponses au choix multiples pour plus d'informations claires et précises.
- Questions ouvertes : qui donne aux enquêtés la liberté d'expression en vue d'avoir plus d'avis et de données.

L'objectif de cette section est de savoir ce que les salariés attendent de la communication interne de l'entreprise FAGECO plus précisément, de montrer l'importance de cette communication comme un levier de motivation des salariés au travail.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

2.1. Présentation des caractéristiques de notre population d'étude

Tableau n° 05 : La répartition de la population d'étude selon le sexe

Sexe	effectif	%
Masculin	14	87,5%
Féminin	02	12,5%
total	16	100%

Source : élaboré par nous même à partir du questionnaire.

D'après le tableau ci-dessus, on observe que le nombre des travailleurs de sexe masculin est élevé avec un pourcentage de 87,5% que celui de sexe féminin avec un pourcentage inférieur qui est de 12,5%.

On constate d'après les résultats obtenus, que le sexe masculin est supérieur par rapport au sexe féminin. Cela peut être justifié par la non attirance des femmes au travail ou encore les traditions des familles qui n'intéresse pas à la nature des taches exécutées au sein de cette entreprise.

Question n° 02 : A quelle Tranche d'âge appartenez –vous ?

Tableau n° 06 : La répartition de la population d'étude selon l'âge

Age	effectif	%
30-35 ans	1	6,25%
35-45 ans	5	31,25%
+45 ans	10	62,5%
total	16	100%

Source : établi par nous même à partir du questionnaire

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que le taux le plus élevé est celui de la tranche de plus de 45 ans avec un pourcentage de 62,5%. suivi par la tranche d'âge 35-45 ans avec un taux de 31,25%. Enfin 6,25% pour la catégorie 30-35 ans.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Les résultats montrent clairement que la catégorie +45ans est la plus dominante avec 62,5% et cela peut s'expliquer par la politique de recrutement de l'entreprise FAGECO qui ne visent pas les jeunes diplômés qui ont des compétences de savoir et savoir-faire pour occuper les postes de travail et l'accomplissement des tâches d'une manière efficace ainsi que l'expérience de l'équipe dans l'entreprise qui permet à cette catégorie (+45ans) d'être toujours impliquée et stabilisée vue son histoire de travail en équipe qui se marque par une certaine ancienneté.

Question n° 03 : Combien avez-vous d'ancienneté au sein de l'entreprise ?

Tableau n° 07 : La répartition de la population de l'étude selon l'ancienneté au sein de l'entreprise

Expérience professionnelle	effectif	%
1-5 ans	2	12,5%
5-10 ans	4	25%
Plus de 10 ans	10	62,5%
total	16	100%

Source : établi par nous à partir du questionnaire

Sur les 16 personnes interrogées, 62,5% d'entre eux ont une ancienneté qui est plus de 10 ans d'expérience. Suivi par un taux de 25% pour la catégorie de 5 à 10 ans et de 12,5% pour la catégorie de 1 à 5 ans.

On remarque que la majorité de notre échantillon sont des anciens, cela peut être expliqué que l'entreprise FAGECO ne favorise pas la catégorie jeune qui est la plus motivée et engagée à donner le meilleur pour assurer la stabilité dans l'entreprise ainsi que de faire sa carrière.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Question n° 04 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Tableau n° 08 : La répartition de la population étudiée selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	effectif	%
cadre	7	43,75%
Agent de maîtrise	5	31,25%
Agent d'exécution	4	25%
Total	16	100%

Source : établi par nous même à partir du questionnaire

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que la majorité du personnel enquêté sont des cadres avec un taux de 43,75%. Cela se justifie par notre choix personnel puisque les cadres est la catégorie chargée des affaires d'administration et de contrôle et qui s'implique à la réalisation de la politique d'information et de communication. Suivi par un rapprochement entre les deux catégories celle des agents de maîtrise avec un taux de 31,25% et celle des agents d'exécution avec un taux de 25%.

Question n° 05 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau n° 09 : La répartition de la population selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	effectif	%
moyen	4	25%
secondaire	6	37,5%
universitaire	6	37,5%
total	16	100%

Source : établi par nous même à partir du questionnaire

On remarque d'après le tableau que le taux du niveau universitaire est de 37,5% qui sont des cadres puisque leurs postes exigent un niveau d'instruction plus élevé. Suivi par le niveau secondaire avec un taux similaire de 37,5% et le niveau moyen avec un pourcentage de 25%.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Cela s'explique par la nature du travail. La catégorie secondaire et universitaire est due aux postes occupées qui exigent des connaissances et compétences plus adéquates. La catégorie moyens liée aux agents d'exécution et la facilité des tâches ainsi que la manipulation simple des machines qui ne nécessitent pas un niveau scolaire très élevé.

Après avoir présenté les caractéristiques de notre échantillon, nous allons à présent continuer la restitution des résultats de notre enquête relative à la communication interne au sein de l'entreprise FAGECO.

2.2. L'analyse de la circulation de l'information au sein de l'entreprise

Question n°01 : L'information circule-elle de manière efficace au sein de votre entreprise ?

Tableau n° 10 : La répartition des enquêtés selon l'efficacité de la circulation d'information dans l'entreprise

L'efficacité de la circulation d'information	effectif	%
Oui	12	75%
Non	4	25%
total	16	100%

Source : établi par nous même à partir du questionnaire

D'après le tableau ci-dessus on constate que la majorité des travailleurs affirment l'efficacité de la circulation de l'information dans l'entreprise FAGECO avec un pourcentage de 75% contre 25% ceux qui ont confirmés l'inefficacité de la circulation de l'information dans l'entreprise.

La première catégorie qui affirme l'efficacité de la communication peut s'expliquer que les informations transmises jouent un rôle important dans l'entreprise sur la motivation des salariés et la relation interpersonnelle.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

La catégorie qui affirme l'inefficacité de cette communication, ont expliqués que l'information au niveau de la direction générale circule de manière efficace à travers les réunions et les notes internes, mais au niveau des structures les flux d'informations restent parfois au niveau hiérarchique. Ainsi que la domination de l'information informelle de bouche à oreille et manque de l'information formelle.

Question n° 02 : Comprenez-vous les messages transmis par vos supérieurs hiérarchiques ?

Tableau n° 11 : Répartition de l'échantillon selon le degré de compréhension des messages transmis

Compréhension des messages transmis	effectif	%
Oui	13	81,25%
Non	3	18,75%
total	16	100%

Source : établi par nous même à partir du questionnaire

Ce tableau illustre que 81,25% comprennent bien les messages transmis dans l'entreprise, alors que 18,75% des questionnés ne les comprennent pas.

Cela est lié soit à leur niveau d'instruction ou leur ancienneté dans l'entreprise. Par contre ceux qui ne comprennent pas les messages transmis dans l'entreprise peut s'expliquer par leurs difficulté d'intégration et leurs niveau d'instruction ou un problème de formation des salariés dans ce cadre par l'entreprise FAGECO.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Question n° 03: Quelles sont les moyens les plus utilisés pour diffuser l'information ?

Tableau n°12 : Distribution des effectifs selon les pourcentages des moyens les plus utilisés dans l'entreprise FAGECO

moyens	effectif	%
affichage	7	43,75%
Note de service	5	31,25%
Bouche à oreille	2	12,5%
réunion	2	12,5%
total	16	100%

Le tableau ci- dessus illustre les moyens de communication les plus utilisés pour diffuser les informations au sein de l'entreprise « FAGECO » :

- l'affichage : 43,75% des questionnés affirment que l'affichage est le moyen le plus utilisé pour diffuser l'information.
- Note de service : 31,25% des enquêtés confirment que la note de service est le moyen utilisable et accessible à la diffusion des informations.
- Réunion et bouche à oreille : avec le même pourcentage de 12,5% de la part des salariés sont des moyens moins utilisés pour transmettre l'information.

L'utilisation de ces moyens reste une nécessité pour l'entreprise FAGECO. On remarque que cette dernière utilise beaucoup l'affichage pour diffuser l'information puisqu'il est le moyen le plus facile et le plus pratique ; Les notes internes sont des moyens plus au moins efficaces pour diffuser l'information vu leur accessibilité et leur facilité. En dernier lieu, les autres moyens (réunions et bouche à oreille) sont moins utilisés.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Les 16 personnes interrogées pensent que les moyens utilisés par l'entreprise « FAGECO » leurs permettent d'être motivés dans leurs travail, mais leurs amélioration reste un besoin pour le développement de la transmission des informations de manière efficace et dans les délais.

2.3.Analyse du lien entre la communication interne et la motivation des salariés

Question n° 01 : Quelles étaient vos attentes de la communication interne de votre entreprise ?

Tableau n° 13 : Répartition des enquêtées selon leurs attentes de la communication interne de l'entreprise

Les attentes des salariés	effectif	%
L'information opérationnelle soit transmise	3	18,75%
L'information soit un outil de motivation	7	43,75%
Véhiculer la culture de l'entreprise	1	6
Améliorer le climat social	2	12,5%
Développer l'esprit d'équipe	1	6,25%
Écouter et comprendre le personnel	2	12,5%
total	16	100%

Source : établi par nous-même a partie du questionnaire

D'après ce tableau, on remarque que 43,75% des enquêtées attend de la communication interne qu'elle soit un outil de motivation, alors que 18,75% d'entre eux affirment que leurs attentes de la communication interne est de transmettre de l'information opérationnelle, un taux de 12,5% attend de la communication interne qu'elle leurs permet d'être écouté et d'améliorer le climat social, ainsi qu'une catégorie de 6,25% des enquêtées attend de la communication interne qu'elle développe l'esprit d'équipe et véhiculer la culture de l'entreprise.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

D'après ces résultats, on constate que presque la moitié des enquêtées attend de la communication interne qu'elle transmet de l'information motivante et l'autre catégorie qui attend de la communication interne qu'elle développe l'esprit d'équipe et améliorer le climat social ainsi que de véhiculer la culture de l'entreprise, pour eux la communication interne joue un rôle très important sur leurs motivation au travail car, elle leurs permet d'exécuter leurs taches de manière efficace. Par ailleurs ceux qui attend de la communication interne qu'elle transmet de l'information opérationnelle peut s'expliquer par leurs pensé qu'ils sont présent dans l'entreprise pour l'exécution des taches.

Question n° 02 : Qu'est-ce qui vous motive le plus dans l'entreprise ?

Tableau n° 14 : La répartition des enquêtées selon le facteur de motivation

Facteur de motivation	effectif	%
Etre informé	9	56,25%
Poste occupé	2	12,5%
salaire	2	12,5%
Appartenance au groupe	3	18,75%
total	16	100%

Source : élaboré par nous même à partir du questionnaire

Sur les 16 personnes interrogées, nous remarquons que la majorité des enquêtées affirment qu'ils sont motiver le faite d'être informés avec un taux de 56,25%. Suivi par l'appartenance au groupe avec un pourcentage de 18,75% ; le facteur salaire et le poste occupé vient en troisième position avec un taux de 12,5%.

D'après ces résultats obtenues, on constate une variation des avis des salariés de l'entreprise à propos des facteurs de motivation c'est à dire certaines d'entre eux disent que les facteurs de motivation sont à base psychologique tel que l'appartenance au groupe, une autre catégorie préfère des facteurs matériels comme le salaire.

On remarque aussi que les salariés accordent une importance à la communication interne comme facteur de motivation vue le travail d'équipe qu'ils font depuis la création de l'entreprise, il gardent toujours la nécessité de communiquer entre eux pour qu'ils soit motivés.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Question n° 03 : pensez-vous que la communication interne vous permet d'être motivés?

Tableau n° 15 : la répartition des enquêtées selon leurs avis « la communication interne outil motivant »

La communication interne outil motivant	effectif	%
Oui	15	93,75%
Non	1	6,25%
total	16	100%

Source : établi par nous même à partir du questionnaire

D'après les données de ce tableau, on constate que 93,75% des interrogés disent que la communication interne est un outil primordiale de la motivation au travail, alors que 6,25% répondent que cette dernière ne favorise pas la motivation au travail.

Donc, on peut déduire que la communication interne joue un rôle important dans la motivation des salariés. Cela s'explique par le fait que l'ensemble du personnel FAGECO est conscient de l'importance jouer par cette communication et son influence sur leurs comportements en tant qu'outil d'implication et de motivation au travail.

Concernant la question n°04 et 05: notre échantillon affirment que les actions de la communication interne leurs permet de s'impliquer dans l'entreprise et développe leurs compétences.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Question n° 06: Est-ce que vous arrivez à communiquer sur les objectifs de l'entreprise avec vos supérieurs hiérarchiques ?

Tableau n°16 : La répartition des enquêtées selon leurs relations avec les supérieurs hiérarchiques

Communication avec les supérieurs hiérarchiques	effectif	%
Oui	14	87,5%
Non	2	12,5%
total	16	100%

Source : élaboré par nous même à partir du questionnaire

D'après le tableau ci-dessus, la majorité des enquêtées avec un taux de 87,5% affirment qu'il communiquent avec leurs supérieurs hiérarchiques sur les objectifs de l'entreprise, contre une catégorie de 12,5% qui affirment l'inexistence de cette communication. De ce qu'ils nous ont expliqués les responsables lors de l'entretien, on peut dire que chacun à son mode de management et le comportement du responsable change. Au niveau des personnes universitaires, les salariés communiquent sur les objectifs de l'entreprise. Par contre les autres salariés de niveau inférieur ne communiquent pas sur les objectifs de l'entreprise.

Question n° 07 : pensez-vous que la communication interne vous permet d'être reconnu pour votre travail ?

Tableau n° 17 : répartition des enquêtées selon leurs reconnaissance au travail

La communication interne favorise la reconnaissance au travail	effectif	%
Oui	15	93,75%
Non	1	6,25%
total	16	100%

Source : élaboré par nous même à partir du questionnaire

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des personnes interrogées avec un taux de 93,75% pensent que la communication interne leurs permet d'être reconnu par contre un taux de 6,25% pensent qu'ils ne sont pas reconnus par cette communication.

Ceux qui affirment la reconnaissance de leurs travail sont des salariés écoutés par la hiérarchie et participe à la vie de l'entreprise, donc ils sont impliqués et entrepris dans le fonctionnement de l'entreprise c'est à dire motivés. Par contre les salariés non reconnus peut être expliqué par le fait que les responsables ne donne pas un sens à leurs travail accompli.

Question n° 08 : Comment estimez-vous vos relations avec vos collègues ?

Tableau n° 18 : Répartition des salariés selon la relation avec les collègues

La relation entre les salariés	effectif	%
Professionnelles	15	93,75%
Non professionnelles	1	6,25%
Total	16	100%

Source : établi par nous même à partir du questionnaire

Le tableau ci- dessus illustre que la quasi-totalité des salariés affirment que les relations sont professionnelles d'un pourcentage de 93,75% contre une minorité d'un taux de 6,25% dit que les relations ne sont pas professionnelles.

Cela s'explique par l'existence de bonnes relations interpersonnelles et professionnelles, fortes de cohésion entre l'ensemble des salariés malgré leur différence de niveau d'instruction et leurs catégories socioprofessionnelles qui se manifeste par un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ainsi que ceux qui ont confirmé que les relations ne sont pas professionnelles peut-être ils ne s'adaptent pas à la culture de l'entreprise.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Question n° 9 : A l'issue de cette communication interne, êtes-vous dans l'ensemble ?

Tableau n° 19 : Répartition des salariés selon leur niveau de satisfaction

Satisfaction par rapport aux actions de CI	Effectif	%
Très satisfait	1	6,25%
Satisfait	11	68,75%
Peu satisfait	4	25%
Total	16	100%

Source : établi par nous même à partir du questionnaire

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des salariés sont satisfaits de la communication interne de l'entreprise avec un pourcentage de 68,75%. Suivi par une catégorie peu satisfait d'un taux de 25%. Et ceux qui sont très satisfait d'un pourcentage de 6,25%.

Ceux qui sont satisfaits ont expliqué que la communication interne leur permet de recevoir des informations nécessaires pour accomplir leurs tâches convenablement et de transmettre des instructions dans les délais.

Ceux qui sont peu satisfaits ont expliqué que la communication interne telle qu'elle est réalisée actuellement n'est pas planifiée, ni suivie et demeure inefficace.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Question n° 10 : Après avoir reçu des informations dans l'entreprise, considérez-vous que votre niveau de motivation , satisfaction , implication s'est :

Tableau n° 20 : Répartition des salariés selon leur degré de motivation

Motivation par apport aux actions de CI	effectif	%
Beaucoup amélioré	3	18,75%
amélioré	12	75%
Pas du tout amélioré	1	6,25%
total	16	100%

Source : élaboré par nous-mêmes partir du questionnaire

Le tableau ci- dessus illustre que la majorité des salariés avec un pourcentage de 75% ont un degré de motivation amélioré grâce aux informations reçu , ce qui explique le rôle important de la communication interne comme un facteur de motivation au travail et la précision ainsi que la compréhension des messages transmis par la hiérarchie. Suivi par une catégorie d'un taux de 18,75% leur niveau de motivation est beaucoup amélioré c'est que les informations reçues sont motivantes et compréhensibles. Et la minorité des travailleurs affirment que leurs degré de motivation n'est pas du tout amélioré cela peut s'expliquer par la non compréhension des messages reçues.

Concernant la question n° 11 : les salariés enquêtées de l'entreprise publique « FAGECO » suggèrent pour l'entreprise de mettre en place une politique de communication interne claire, efficace et pratiquée avec plus de transparence et de considération. Une fonction rattachée a la direction générale comme meilleur moyen pour saisir dans la continuité les priorités stratégiques que la communication interne doit accompagner en mettant les liens avec la direction ressources humaines et la direction commerciale. Comme ils ont met l'accent sur l'investissement de l'entreprise dans les moyens d'information et de communication.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Synthèse des résultats :

Après avoir terminé notre enquête sur le terrain et collecté les données nécessaires concernant l'objectif de notre recherche « le rôle de la communication interne sur la motivation des salariés » et les résultats obtenus, cela nous a permis de voir et connaître de plus près l'existence de la politique d'information et de communication dans les entreprises algériennes en particulier l'entreprise FAGECO et son impact sur la motivation des salariés au travail ainsi que de mettre en évidence l'importance qu'accordent les travailleurs à la communication interne au travail. Cela dit de répondre aux deux questions de l'aspect pratique de notre recherche.

Rappelons,

Notre première question « existe-il une politique d'information et de communication dans les entreprises algériennes? Et quelles sont ses finalités et enjeux? ».

Nous pouvons conclure que la communication interne est une fonction nécessaire et indispensable qui contribue à la transmission des informations entre les membres de l'entreprise, de les sensibiliser sur les mêmes objectifs et d'avoir leurs appartenance à son fonctionnement global.

Pour les entreprises algériennes en particulier l'entreprise FAGECO, la communication interne n'inclue pas dans une politique définie, planifiée et suivie.

Cela est expliqué par un manque de service communication c'est à dire un responsable qui assure la définition des besoins d'information pour tous le personnel de l'entreprise et faciliter le contact entre les différents services ainsi que d'établir une politique de communication claire, maîtrisée avec des objectifs fixés.

Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la des salariés

Notre deuxième question « les dispositifs prévues dans la politique de communication interne visent-ils la motivation des salariés dans les entreprises algériennes ? ».

la motivation des salariés de l'entreprise FAGECO est atteinte à travers la communication interne et la complémentarité de ces moyens utilisés.

En se référant aux tableaux n°13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, on a constaté que la majorité des salariés enquêtées de l'entreprise publique FAGECO confirment que la communication interne ou les moyens de communication joue un rôle important sur leurs motivation.

Ils leurs donne l'importance comme un facteur de motivation qui leurs permettre une excellente connaissance de l'environnement de leur travail, une meilleure implication et donc une motivation à la réalisation des objectifs de l'entreprise. ainsi qu'elle dispose des moyens suffisant qui leur permettre la compréhension des informations émises, l'accomplissement des tâches et surtout la satisfaction de leurs besoins en information.

Comme on a confirmé l'existence d'une forte cohésion entre l'ensemble des salariés à travers les bonnes relations professionnelles qui se manifeste par un sentiment d'appartenance et une intégration aux objectifs de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans l'économie actuelle, l'information est devenu stratégique pour les entreprises qui veulent obtenir un avantage concurrentiel et être compétitive.

Le renouvellement accéléré de nouvelles technologies d'information et de communication sollicite toujours d'avantage la maîtrise de l'information pertinente et sa diffusion d'une manière rapide et efficace de la part des dirigeants.

Cette information est due à l'adoption d'une politique d'information et, de communication plus claire, planifié et suivie.

Cela nécessite la définition des besoins d'information et de renouveler les objectifs de la communication interne ainsi que de préciser les domaines de responsabilités de chacun dans l'entreprise.

La communication interne étant une fonction survive dont disposera l'entreprise et le moyen efficace qui met en mouvement l'information en vue de stimuler et satisfaire les salariés pour qu'ils soient motivés dans leurs travail.

Donc, La communication interne est une partie intégrante dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise et ces moyens de communication constitue une condition nécessaire d'investissement dans la mesure ou elle permet de développer la motivation des travailleurs à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Tout au long de la préparation de notre travail au niveau de l'entreprise publique FAGECO nous avons tiré d'un point fondamental qu'il n'existe pas une communication efficace et parfaite faute de compétence et de culture, comme on a pu constater que la communication interne présente une utilité et un impact positif sur le personnel même si elle ne dispose pas d'un service de communication qui facilite la transmission des informations entre les services.

La communication interne reste un outil de motivation qui consiste à impliquer et intégrer les salariés aux objectifs de l'organisation et son fonctionnement global.

La communication interne se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement de la ressource humaine. Alors, elle constitue un moyen d'information, d'implication et de motivation des salariés au travail.

Conclusion générale

Enfin, nous voulons proposer à l'entreprise FAGECO « fabrication de grue et compacteur de Bejaia » d'identifier les besoins d'information et de communication ainsi que de fixer les objectifs à atteindre à partir d'une forte implication des responsables de structure à la mise en place d'une politique d'information bien définie, claire et planifiée en se référant à la norme ISO 9001/2008.

Comme elle peut investir dans les nouvelles technologies d'information et de communication qui développent la motivation des salariés vers un objectif commun ainsi que de créer une boîte à idées pour obtenir les avis du personnel et leurs implications à la réalisation de cet objectif en vue d'avoir une ressource fidèle et fière d'appartenir à l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie :

1. Ouvrages :

1. Fabien Saulnier, « Les théories de la motivation », Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse.
2. Fanely. Nguyen-Thanh, « La communication une stratégie au service de l'entreprise », Ed. Economica, France, 1991.
3. Garcia. Valérie-Perruchot, « Dynamiser sa communication interne, 100% pratiques d'entreprise », Dunod, Paris, 2012.
4. Jean- Marie Peretti, « Les ressources humaines et gestion des personnes », 8^{ème} édition, paris.
5. Jacques. R, Roussel. P, Christien. V, « Comportement organisationnel », de Boeck Education s.a, Bruxel, 2009.
6. Lugol. D, Kempt. A « La communication des entreprises, stratégies et pratiques », 2^{ème} édition, Armand colin, 2006.
7. Levy- Leboyer. C, « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies », édition d'organisation, 2001.
8. Michel. B, cité par Annick. Cohen, dans le guide « Toute la fonction RH », 2^{ème} édition, Dunod, paris.
9. N. D'ALMEDIA, T. Libaert, « La communication interne de l'entreprise », 5^{ème} édition, paris, 2007.
10. Ouaret. Abdelhamid, « Bâtir sa stratégie de communication et de développement personnel », Alger, 2008.
11. Philippe D, Catherine. B, « La communication au service de management », 2^{ème} édition, Groupe liaisons, 2001.
12. R. Kuzio, « L'entreprise communicante », savoirs et compétences, 2012.
13. Roussel. P, « La motivation au travail, concepts et théories », Laboratoire international, RH et économie, université de Toulouse, 2000.
14. Sekiou « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Ed Boeck, 2004.
15. Westphalen. Marie-Hélène, Thierry. Libaert, « Communicator, toute la communication de l'entreprise », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.

2. Revue :

Emmanuelle braverd, « motiver par la communication interne », in revue de management.

Raphaëlle Granger, « norme iso 9001/2008 », Normes qualité et référentiels, in revue de management.

3. Site internet :

www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communicationinterne/motivation.shtml.

[http://www.manager-go.com/management de la qualité/iso 9001 version 2008.htm](http://www.manager-go.com/management%20de%20la%20qualit%C3%A9/iso%209001%20version%202008.htm).

Listes des figures

Liste des figures

Liste des figures:

Liste des figures	Page
Figure n°1 : le fonctionnement de la communication interne	07
Figure n°2 : la subordination au domaine social	11
Figure n°3 : la spécialisation et l'autonomie	12
Figure n°4 : l'intégration	13
Figure n°5 : présentation de classement des besoins des salariés de Maslow	37
Figure n°6 : présentation des facteurs clés de la motivation au travail	44
Figure n°7 : l'organigramme du groupe ENMTP	58

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Liste des tableaux	Page
Tableau n°1 : présentation de la forme descendante	14
Tableau n°2 : présentation de la forme ascendante	15
Tableau n°3 : présentation de la forme horizontale	16
Tableau n°4 : Présentation du plan de la stratégie de la communication interne dans l'entreprise	28
Tableau n°5 : la répartition de la population d'étude selon le sexe	73
Tableau n°6 : la répartition de la population d'étude selon l'âge	73
Tableau n°7 : la répartition de la population de l'étude selon l'ancienneté au sein de l'entreprise	74
Tableau n°8 : la répartition de la population étudiée selon la catégorie professionnelle	75
Tableau n°9 : la répartition de la population selon le niveau d'instruction	75
Tableau n°10 : la répartition des enquêtés selon l'efficacité de la circulation d'information dans l'entreprise	
Tableau n°11 : répartition selon le degré de compréhension des messages transmis	77
Tableau n°12 : ordonnancement des effectifs selon les pourcentages des moyens les plus utilisés	78

Liste des tableaux

Tableau n°13 : répartition des enquêtées selon leurs attentes de la communication interne de l'entreprise	79
Tableau n°14 : la répartition des enquêtées selon le facteur de motivation	80
Tableau n°15 : la répartition des enquêtées selon leurs avis « la communication interne outil motivant »	81
Tableau n°16 : la répartition des enquêtées selon leurs relations avec les supérieurs hiérarchiques	82
Tableau n°17 : répartition des enquêtées selon leurs reconnaissance au travail	82
Tableau n°18 : répartition des salariés selon la relation avec les collègues	83
Tableau n°19 : répartition des salariés selon leur niveau de satisfaction	84
Tableau n°20 : répartition des salariés selon leur degré de motivation	85

Annexes

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion

Et des sciences commerciales

Département des sciences de gestion

Objet : Questionnaire

Préparé par : M^{elle}. HADDAD Nassira

Sous la direction : M^r. ARABI

Etude pratique : L'entreprise FAGECO « fabrication de grues et compacteurs ».

Mesdames, mesdemoiselles, messieurs :

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention de diplôme « MASTER II » en science de gestion option management des organisations au sein de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia ayant pour thème : « **Le rôle de la communication interne dans la motivation au travail** », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

L'intéressée :

HADDAD Nassira

Annexe N° 01

Axe 01 : questions relatives à l'entreprise

1-Quel est votre sexe ?

Homme

Femme

2-A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

(25-30)

(30-35)

(35-45)

+45ans

3-Combien avez-vous d'ancienneté au sein d'entreprise ?

Moins d'un an

De 01 à 05 ans

5 à 10 ans

Plus de 10 ans

4-A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

5-Quel est votre niveau d'instruction ?

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Axe 02 : la circulation de l'information au sein de l'entreprise

1-L'information circule- elle de manière efficace au sein de votre entreprise ?

Annexe N° 01

Oui

Non

Si non, quelles sont les obstacles qui rend difficile cette circulation?

.....

.....

2-Comprenez- vous les messages transmissent par vos supérieurs hiérarchiques ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

.....

.....

3- Les messages transmissent sont- ils précis ?

Oui

Non

4-Quelles sont les moyens les plus utilisés pour diffuser l'information ?

L'affichage

Note de service

Bouche à oreille

Réunion

Axe 03 : le lien entre la communication interne et la motivation des salariés

1-Quelles étaient vos attentes de la communication interne de votre entreprise ?

De l'information opérationnelle soit transmise

L'information constitue un facteur de motivante

Véhiculer la culture d'entreprise

Entretenir et/ ou améliorer le climat social

Annexe N° 01

Développer l'esprit d'équipe

Ecouter et comprendre les collaborateurs

2-Qu'est-ce qui vous motive le plus dans l'entreprise ?

Le fait d'être informé

Le poste occupé

Le salaire

L'appartenance au groupe

3-Pensez-vous que la communication interne de l'entreprise « ces moyens » vous permettent d'être motivés?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....
.....

4-Pensez-vous que les actions de communication interne vous permettent d'être impliqué dans l'entreprise ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....
.....

5-Ces actions de communication interne développent elles vos compétences ?

Oui

Non

6-Est-ce que vous arrivez à communiquer avec vos supérieurs hiérarchiques ?

Oui

Annexe N° 01

Non

7-Pensez-vous que la communication interne vous permet d'être reconnue pour votre travail ?

Oui

Non

8-Comment estimer vous vos relations avec vos collègues ?

Professionnelles

Non professionnelles

9-A l'issue de cette communication interne, êtes-vous dans l'ensemble ?

Très satisfait

Satisfait

Peu satisfait

Insatisfait

Si vous êtes satisfait, c'est que la communication interne vous à permis :

.....
.....

Si vous n'êtes pas satisfait, quelles sont vos raisons ?

.....
.....

10-Après avoir reçu des informations dans l'entreprise, considérez-vous que :

Votre niveau de motivation (satisfaction, implication) s'est :

Beaucoup amélioré

Amélioré

Pas du tout amélioré

11-Que suggérez-vous à l'entreprise pour améliorer sa politique de communication interne ?

.....

Merci pour votre collaboration à la réalisation de ce modeste travail.

Annexe N° 2

Guide d'entretien

Axe 01 : Identification de la communication interne de l'entreprise « FAGECO »

- 1- Comment vous pouvez-vous définir la communication interne de votre entreprise ? et quels sont ses objectifs ?
- 2- Est-ce que la communication interne a gagné de l'importance dans votre entreprise ? cela est le fruit de quoi ?
- 3- Quelles sont les enjeux et les finalités de la communication interne au sein de votre entreprise ?
- 4- Quel est l'objectif principal de la communication interne au sein de votre entreprise ?
- 5- Quel est l'intérêt accordé à l'information au sein de votre entreprise ?
- 6- Quelles sont les principaux types de communication interne au sein de votre entreprise ?
- 7- Quelles sont les moyens utilisés dans votre entreprise ?
- 8- Trouvez-vous que les moyens de la communication interne utilisés sont suffisant pour transmettre l'information ?
- 9- Est-ce que vous arrivez à contrôler l'efficacité des actions de communication interne de votre entreprise ? si oui, par quel outil ?
- 10- Est-ce que ya une coordination dans la transmission de l'information entre les niveaux hiérarchique ?

Axe 02 : Le lien entre la communication interne et la motivation au travail

- 1- Pour vous quelles sont les principales sources de la motivation des salariés au sein de votre entreprise ?
- 2- Est-ce que la communication interne contribue à améliorer le comportement des salariés de l'entreprise ou pas ?
- 3- A votre avis les dispositifs prévus dans votre politique de communication interne visent elles la motivation des salariés de votre entreprise ?
- 4- A votre avis la communication interne de votre entreprise incite réellement la motivation des salariés ?
- 5- Quels sont les objectifs prévus que vous jugées atteint grâce à la de communication interne de votre entreprise ?

Annexe N° 2

Axe 03 : l'application de la norme iso 9001/2008 : parmi les exigences de la norme iso 9001/ 2008.

1-Engagement de la direction : "La direction doit communiquer, au sein de l'organisme, l'importance à satisfaire les exigences du client. A ce que vous communiquer auprès des salariés de l'entreprise sur l'importance de satisfaire les clients ? Par quel outil ?

2-Politique Qualité : "La direction doit assurer que la politique qualité est communiquer et comprise au sein de l'organisme." Communiquez-vous sur la politique qualité de l'entreprise a vos salariés ? et comment vous assurer qu'elle est comprise par ces travailleurs ?

3-Responsabilité et autorité : "La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme." Comment vous faites cela ?

4-La communication interne : "La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme. Est-ce que vous avez des processus bien définis concernant la communication interne dans votre entreprise?"

Table des matières

Table des matières :

Remerciements	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : L'entreprise espace de communication.....	5
Introduction.....	5
Section 01 : Définitions de base et la place de la communication interne dans.....	6
l'entreprise	
1.1.La communication et son fonctionnement.....	6
1.2.La communication de l'entreprise.....	7
1.3.Les enjeux et objectifs de la communication de l'entreprise.....	9
1.4. La place de la communication interne dans l'entreprise.....	10
A. Rattachement à la direction RH.....	11
B. Rattachement à la DG.....	12
C. Rattachement à la direction de communication.....	12
Section 02 : Les types, les moyens et circuits de la communication interne de.....	13
l'entreprise	
2.1. Les types de communication interne.....	13
A. La communication descendante.....	14
B. La communication ascendante.....	15
C. La communication horizontale.....	15
2.2. Les moyens de la communication interne.....	16
2.2.1. Les moyens oraux.....	16
A. L'entretien individuel.....	17
B. Les réunions d'information et d'expression.....	17
C. Les réunions de travail.....	17
D. Les séminaires.....	17

Table des matières

E. La conférence.....	18
2.2.2. Les moyens écrits.....	18
A. La note de service.....	18
B. La boîte à idées.....	18
C. L’affichage.....	19
D. Le compte rendu de réunion.....	19
E. Le livret d’accueil.....	19
F. Le rapport annuel d’activité de l’entreprise.....	20
G. La lettre du personnel.....	20
H. Le journal de l’entreprise.....	20
I. La revue de presse.....	21
2.2.3. Les moyens audiovisuels.....	21
A. Les aides visuelles.....	21
B. Le film de l’entreprise.....	21
C. La téléconférence.....	22
D. Le téléphonie mobile.....	22
E. La radio de l’entreprise.....	22
F. L’intranet et la messagerie électronique.....	22
2.3. Les circuits de la communication interne.....	23
A. Le circuit hiérarchique.....	23
B. Le circuit des instances représentatives.....	23
C. Le circuit de la communication interne.....	24
Section 03 : L’élaboration de la politique d’information et de communication.....	24
3.1. L’élaboration de la politique d’information et de communication.....	24
A. Recueillir les besoins d’information et de communication.....	25
B. Définir les objectifs d’information et de communication.....	25
C. Choisir les moyens d’information et de communication.....	26

Table des matières

3.2. La mise en œuvre de la politique d'information et de communication.....	26
A. Le responsable de la communication interne.....	26
B. Le rôle de l'encadrement.....	27
3.3. Le plan de la communication interne.....	27
Conclusion.....	30
Chapitre 02 : La communication interne et le développement de la motivation.....	31
Introduction.....	31
Section 01 : La motivation au travail.....	32
1.1. Définitions de base.....	32
1.2. Les caractéristiques de la motivation.....	33
a. Le déclenchement du comportement.....	33
b. Direction du comportement.....	34
c. L'intensité du comportement.....	34
d. La persistance du comportement.....	34
Section 02 : Les théories de la motivation.....	34
2.1. Les théories de contenu.....	35
A. La théorie des besoins de Maslow.....	35
B. La théorie bi- factorielles de Herzberg.....	37
C. Le théorie de l'équité d'Adams.....	38
2.2. Les théories de choix cognitifs.....	39
A. La théorie des attentes.....	39
2.3. Les théories d'autorégulation et de métacognition.....	40
A. La théorie de la fixation des objectifs.....	41
B. La théorie d'autodétermination.....	42
Section 03 : Le rôle de la communication interne dans la motivation au travail.....	45
3.1. Caractéristiques du travail.....	46
3.2. Les type d'attentes	48

Table des matières

3.3. Le lien entre la communication interne et la motivation au travail.....	49
1. Collaborer avec les managers.....	49
2. Un projet de l'entreprise pour donner du sens.....	50
3. Fédérer autour des valeurs communes.....	50
4. Reconnaître le travail.....	50
5. Choisir les bons moments.....	51
Conclusion.....	52
Conclusion de la partie théorique.....	54
Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	55
Section 01 : Présentation du groupe E.N.M.T.P.....	55
1.1. Historique de l'entreprise.....	55
1.2. Son organisation.....	56
1.3. Sa technologie.....	56
1.4. Ses performances	57
1.5. Son engagement social.....	57
1.6. Ses perspectives.....	57
1.7. Partenariat.....	57
1.8. L'organigramme.....	58
Section 02 : La présentation de l'organisme d'accueil « FAGECO ».....	59
1. Situation géographique de FAGECO « entreprise de production de grues et compacteurs » de Bejaia.....	59
2. Les caractéristiques générales de l'entreprise FAGECO.....	59
3. Les missions et les activités principales de l'entreprise.....	60
4. Organisation des directions de FAGECO.....	60
4.1. La direction générale.....	61
4.2. Secrétariat de la direction.....	61
4.3. Cadres supérieurs chargés de la qualité.....	61
4.4. Service sous-traitance.....	61

Table des matières

4.5. Chef de sécurité d'hygiène.....	61
4.6. Département comptabilité.....	61
4.7. Département A.R.H.....	61
4.8. Département commercial.....	61
4.9. Département planning.....	62
4.10. Département technique.....	62
4.11. Département production.....	62
Chapitre IV : L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés..	63
Introduction.....	63
Section 01 : La politique de communication interne au sein de l'entreprise FAGECO.....	63
1.1. Types de communication interne de l'entreprise FAGECO.....	65
1.2. Les moyens de la communication interne de l'entreprise.....	66
1.3.L'entreprise FAGECO avant et après l'application du système management.....	71
De la qualité	
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	72
2.1. Présentation des caractéristiques de notre population d'étude.....	73
2.2. L'analyse de la circulation de l'information au sein de l'entreprise.....	76
2.3.Analyse du lien entre la communication interne et la motivation des salariés...79	
Synthèse des résultats.....	86
Conclusion générale.....	88
Bibliographie	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Annexes	

Résumé :

La communication interne permet l'accès aux informations pertinentes qui offrent la possibilité aux salariés d'être mieux informés, plus impliqués et plus motivés au travail. Elle suscite chez eux une meilleure intégration aux objectifs de l'entreprise.

Toutefois, pour développer la motivation des salariés au travail qui soit une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise a tout intérêt de mettre en place une politique de communication et un investissement en moyens d'information.

Cet investissement doit permettre aux salariés d'être plus performant, plus fidèle et fier d'appartenir à l'organisation c'est-à-dire motivés à déployer leurs compétences et énergies à la réussite de l'entreprise.

Donc, informer le personnel veut dire les motiver dans leur travail et cela un levier clé pour les entreprises qui veulent motiver leurs salariés et réussir leur positionnement sur le marché.

Mots clés :

La communication interne, développer la motivation au travail, performance.