



Université Abderrahmane MIRA- Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

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

Spécialité : Management des ressources humaines

Thème :

**L'influence de la communication interne sur la
motivation des collaborateurs**

Cas pratique : SPE SONELGAS DERGUINA

Elaboré par :

BOUHIREN Nouredine
AYOUZ Idir

Encadré par :

DJENANE SidAli

Année universitaire : 2020 / 2021

Remerciements

Nous remercions le dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour mettre au point et acheminer cette recherche.

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

*En particulier notre promoteur **Sidali Djenane***

pour ses précieux conseils et orientations qu'il nous a prodigués tout au long de la réalisation de ce

mémoire, nous lui en sommes très reconnaissants.

*ainsi que tous les employés de la **SPE SONEGAS***

***DERGUINA** particulièrement*

*M^{lle} **ZERGUINI Oum Saad.***



Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mon père :

J'aurais tant aimé que tu sois là aujourd'hui à mes côtés mais la vie en a décidé autrement, rien de tout cela n'aurait été possible sans toi, je suis ici grâce à toi, aucun mot ne saura exprimer l'amour que je te porte.

Que Dieu t'accueille dans son vaste paradis

A ma mère :

Symbole de la bonté par excellence et source de tendresse, tu m'as toujours soutenu et encouragé dans mes moments de doute, aujourd'hui je te dis MERCI.

A yemma baya :

Tu es ma deuxième maman, J'aurais tant aimé que tu sois là aujourd'hui à mes côtés.
paix a son âme

A ma future femme mimile

Tu es toujours là quand il le faut, tu as été mon soutien durant toutes ces années d'études, le bonheur que tu m'as apporté est irremplaçable, rien d'autre ne peut être plus important à mes yeux que de te le rendre.

A toute ma belle famille

A ma sœur et frères : Litty, Azziz, Anis

A mon binôme Idir et à toute sa famille

A mon meilleur ami Samy qui a toujours été à mes côtés que ce soit dans les bons moments ou les mauvais

A tous mes chers amis

A tous ceux qui me connaissent de près ou de loin

Doodine



Dédicaces

Avant tout je remercie le bon dieu, je lui rends grâce de m'avoir donné la force, le courage, la volonté et la sagesse d'être patient tout on long de mes études.

Je dédie ce modeste travail :

A mes parents , ma mère qui a oeuvré pour ma réussite, de part son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et mon éternel gratitude.

Mon papa Mon bras droit, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse dieu faire en sorte que ce travail apporte son fruit ; Merci papa pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

A ma soeur Nassima, et son marie adel

A mes frères , bilal ,lamine qui ont toujours été pour moi un exemple de persévérance, de courage et de générosité.

A ma belle famille **AYOUZ** que j'estime énormément.

En particulier Mon cousin aziz et ca belle familles

«Dihya,fifi, ghilas ,celina, selma »

A ma grand mère (NANA L'JIDA) que dieu la protège et la garde inchalah.

A mon grand père (JEDI abdelHah) allah yerhmou nchalh

A mes amies

En particulier **HAFOU** que je remercie infiniment de m'avoir aidé pour la réalisation de ce travail, je vous serais reconnaissant toute ma vie et je vous dis merci.

Je termine avec la personne qui a partagé tous le travail avec moi, mon

binôme **NOURDDINE** . Merci pour ton aide et ta patience.

IDIR

Sommaire

Introduction :	8
Chapitre I : L'entreprise espace de communication	12
Section 01 : Aperçu et la place de la communication interne dans l'entreprise.....	12
Section 02 : Les types, les outils et les circuits de la communication interne de L'entreprise. .	21
Section 03 : Les limites, les obstacles et les facteurs d'influence de la communication interne.	30
Chapitre II : La communication interne et l'évolution de la motivation :.....	40
Section 01 : La motivation au travail.....	41
Section 02 : Les théories de la motivation.....	43
Section 03 : les Facteurs d'influence et Le rôle de la communication interne dans la motivation au travail.	54
Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats	65
Section 1 : présentation de l'étude et de l'organisme d'accueil (SPE SONELGAZ)	65
Section 2 : Présentation de l'étude et méthodologie.....	73
Section 3 : interprétation des résultats, discussion des hypothèses et recommandations.....	76
Conclusion générale :	106
Bibliographie :	109
Liste des figures :	112
Liste des tableaux.....	114
Liste des graphes :	117
Annexes.....	119

Liste des abréviations

L'abréviation	La signification
RH	R essource h umaine
DRH	D irection des R essources h umaines
SPE	L a société de P roduction d' é lectricité
C.D. I	C ontrat à D urée I ndéterminé
C.D. D	C ontrat de travail à D urée D éterminée
EGA	É lectricité et G az d' A lgérie
PME	P etites et M oyens E ntreprises
CNAS	C aisse N ationale des A ssurances S ociales
CNR	C aisse N ationale des R etraites
P	P age
Pp	P age à la P age
CE	C omité d' e ntreprise
DG	D irection G eneral
Cp	C ontributions P ersonnelles
ERP	E nterprise R esource P lanning
AP	A vantages P ersonnels
SPA	S ociété P ar A ctions
EPIC	E tablishement P ublic à C aractère I ndustriel et C ommercial
AMC	A ppareils de m esure et de c ontrôle
SGP	S ociétés de G estion de P articipations
TIC	T echnologies de l' i nformation et de la C ommunication

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

Introduction :

Il est aujourd'hui admis par tous que les entreprises doivent communiquer.

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Depuis l'antiquité, l'homme a eu besoin de communiquer. Pour cela, il met au point ; des codes, des alphabets, des langages, des paroles, des gestes, des signaux de fumée, des documents écrit tout était bon pour véhiculer le message.

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés ; elle s'est ainsi progressivement imposée comme une discipline managériale, au même titre que la gestion des ressources humaines.

Les premières formes de communication interne commencèrent avec les journaux internes d'entreprises, et cela, dès les années 1890, connaissant par la suite des étapes considérables dans son développement pendant un peu plus d'un siècle, ce qu'a lui permit de définir et identifier ses fonctions objectifs et rôles et faire apparaître de nouveau types de communication plus exactement la communication interne et externe.

En effet « La communication interne est un pré requis de base pour la réalisation des objectifs de toute organisation, mais la pure réalité, c'est que la communication est restée un problème majeur dans les organisations ».

A l'heure actuelle, de très nombreuses organisations sont confrontées à un manque de motivation et d'implication de la part de leurs collaborateurs. Cela se répercute dans la plupart des cas sur la qualité de leur travail. Si la thématique du bien-être et de la motivation au travail ne semble pas avoir préoccupé les directions durant longtemps, elle est maintenant prise très au sérieux.

Petit à petit, les organisations ont notamment réalisé qu'elles possédaient un outil pouvant être utilisé à d'autres fins que de la simple transmission d'informations : la communication interne. Cette dernière est même devenue une véritable arme pour le management, qui lui accorde beaucoup d'importance.

Pourtant, rares sont les organisations qui parviennent à exploiter tout le potentiel de la communication interne. Certaines la développent chaque jour davantage, d'autres continuent à l'ignorer. L'intérêt qu'on lui prête devrait cependant continuer de grandir, car il n'y a aujourd'hui plus aucun doute quant au fait qu'elle est capable d'apporter bon nombre de bienfaits au monde organisationnel. La communication interne permet notamment d'influencer le collaborateur. Il est grâce à elle possible d'agir sur chaque individu faisant partie de l'organisation, et cela peut se traduire de plusieurs façons.

Puisque l'on sait que la communication interne a la capacité d'influencer la motivation du collaborateur et par ce biais la qualité de son travail, nous sommes en droit de nous demander pourquoi il existe encore autant de problèmes liés à cela. L'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre les liens d'influence qu'il existe entre nos deux concepts de base : la communication interne et la motivation au travail. Pour ce faire, la question de recherche est la suivante :

- ❖ Quels moyens et outils de communication interne peuvent motiver les collaborateurs de SPE SONELGAS ?
- ❖ La communication interne peut-elle réellement améliorer la relation entre les dirigeants et les salariés de SPE SONELGAS ?

Les hypothèses :

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

- ❖ La communication verbale (l'oralité) prime dans les entreprises algériennes notamment SPE SONELGAZ et donne plus de motivation aux collaborateurs.
- ❖ La communication interne est un levier qui peut inspirer et améliorer la relation de travail au sein de SPE SONELGAZ.

Les motifs de choix du thème :

Le sujet de recherche que nous proposons dans le contexte de la préparation du mémoire de master II en management des Organisations porte sur une étude exploratoire sur « L'influence de la communication interne sur la motivation des collaborateurs ». Ce thème est abordé pour diverses raisons en relation avec notre spécialité d'étude :

- ❖ Le besoin personnel de vouloir mieux comprendre la communication interne en entreprise, sachant que durant notre formation, nous n'avons pas eu l'occasion d'étudier un module ou traité un cours sur la communication. Notamment, pour comprendre surtout comment la communication interne est possible avec des différences d'ordre culturel, de valeurs de modes de vie.
- ❖ 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.

Structure du mémoire :

Finalement, pour réaliser cette étude empirique, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres, dans le premier chapitre « l'entreprise espace de communication » nous passerons 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 les facteurs d'influence de la communication interne, Le deuxième chapitre « la communication interne et l'évolution de la motivation » englobera la motivation et son lien théorique avec la communication interne, pour conclure, en réservant le dernier chapitre à l'étude de cas de l'entreprise SPE SONELGAZ qui comprend

d'une part, la présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie mise en œuvre lors de cette recherche, d'autre part, l'analyse des résultats de l'enquête qui sera réalisé à travers un questionnaire destiné aux échelons inférieurs et de faire une comparaison entre ces catégories socioprofessionnelles.

CHAPITRE I :
L'ENTREPRISE
ESPACE DE
COMMUNICATION

Chapitre I : L'entreprise espace de communication

Section 01 : Aperçu et la place de la communication interne dans l'entreprise.

Nous verrons dans cette section les définitions de base, telles que la communication, la communication de la société, la communication externe et la communication interne. Ceci pour déterminer la distinction entre ses concepts et notre concentration sur la communication interne en tant que composante de la communication de la société et son importance pour les entreprises.

1. La définition de la communication et son fonctionnement :

1.1. La définition de la communication :

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 14ème siècle, le mot communication signifie « participer à », ce n'est qu'au 16ème 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 20ème siècle.¹

Le mot communication est issu du latin « communicare » Cela signifie : la transmission d'informations d'un émetteur à un récepteur via un canal, avec l'attente d'une réponse au message envoyé du destinataire. Par conséquent, nous pouvons nous rappeler que la communication est une relation basée sur un transfert d'informations, d'une part (transmission) et d'acceptation de ces informations, d'autre part (réception).

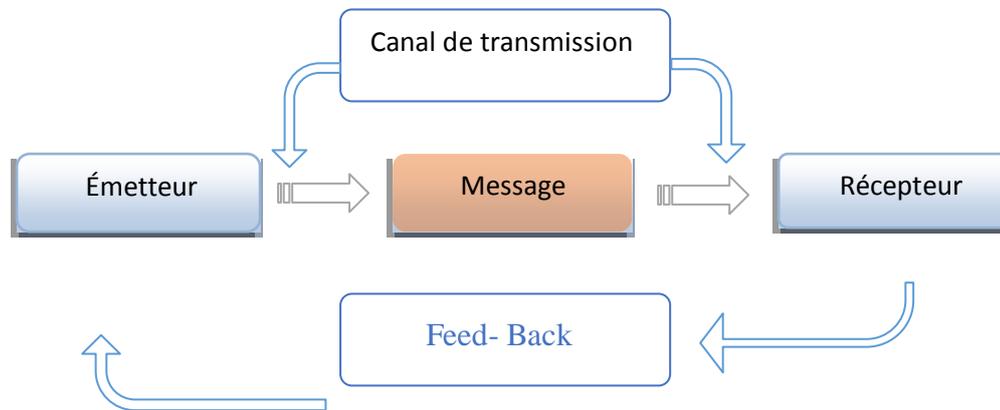
Par conséquent, nous pouvons déduire que la communication permet la transmission d'un message d'un endroit à un autre. Ce processus peut alors s'énoncer simplement et se représenter graphiquement clairement. Il repose sur la mise en relation d'un émetteur et d'un destinataire². Sur ces définitions, nous pouvons présenter le processus de communication comme suit :

¹ Sekiou, **gestion des ressources humaines**, 2ème édition, Ed BOECK, 2004, P. 35

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

1.2. Le fonctionnement de la communication :

Figure n° 01 : Le fonctionnement de la communication.



Source : fait par nous-même des définitions mentionnées ci-dessus.

- ❖ **Le message** : l'ensemble des signes et symboles envoyé au destinataire.
- ❖ **L'émetteur** : est la personne qui transmet un message à une autre personne.
- ❖ **Un canal de transmission** : est un support permettant la transmission d'un message depuis une source vers un destinataire.
- ❖ **Le récepteur** : est la personne ou l'entité qui reçoit un message.
- ❖ **Le feed- back** : s'assurer de la bonne compréhension de message et l'adhésion de la personne à cette information.

2. La communication interne

Dans une première étape, la communication interne peut être définie comme toutes les actions et actions de communication destinées aux employés d'une organisation ou d'une entreprise. En fait, les entreprises qui souhaitent se développer ont adopté une nouvelle vision de la communication et ne sont plus nécessairement une approche de communication décroissante, qui est une information divergente qui laisse une personne (DG) ou un groupe de personnes vers le plus grand nombre (employés) par le biais de relais (gestionnaires).

La communication interne est reflétée comme un outil ou un instrument qui favorise une inscription interne aux valeurs de la société et de sa philosophie, ainsi qu'un moyen qui facilite la construction de la solidarité et de la participation des employés par rapport à son employeur. C'est en ce sens que DETRIE et BROYEZ³ dans « la communication interne au service du management », Abordant la communication interne en tant qu'outil qui vise à promouvoir la cohésion entre les

³ DETRIE et BROYEZ, **la communication interne au service du management**, 2001, P.10.

employés ou même les sens du collectif. Par conséquent, nous pouvons dire que la communication interne joue un rôle de leadership dans le rôle d'une entreprise, en contribuant à l'activité de la société pour la motivation des employés.

Comme toutes les autres formes de communication, la communication interne est conforme à certains objectifs que nous allons essayer de survoler.

3. La communication de l'entreprise :

NICOLE d'Almeida et THIERRY Libaert l'on définit comme « la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface »⁴

Engage l'entreprise en tant que système d'information est une décision dans son environnement. Il organise et gère le flux d'informations dans l'organisation (communication interne) ou entre organisations et environnements (communication externe). Par conséquent, nous pouvons dire que la communication de la société concerne l'échange d'informations internes (avec ses employés) ou externes (avec ses clients), qui permettent d'agir en tant que système et de se positionner dans son environnement.

Comme notre sujet est axé sur la communication interne dans les entreprises, nous avons choisi deux définitions de base de ce concept en matière d'étude de spécialité: le premier d'un statut de communication marketing ou interne est installé de la même manière, qui a une communication externe dont les entreprises connaissent votre équipe avec qui vous pouvez comprendre ce que vous devez faire et ce que vous devez faire, et ce que vous devez faire pour utiliser le support de transmission pour obtenir toutes les informations dont vous avez besoin pour réaliser tous les employés et diffuser ces informations entre eux, à partir de derrière. Pour vous de mieux comprendre votre marché.

La deuxième définition est que dans un énoncé de gestion, la communication interne fait partie intégrante de l'administration, qui consiste en l'information du personnel sur le cadre stratégique de la société, facilitant l'échange d'informations et l'accompagnement des changements humains et professionnels⁵.

Cependant, il n'est pas possible de constater que les employés ne peuvent pas toujours être exprimés, cela montre qu'il existe des freins directs dans la communication, comme une diffusion excessive d'informations qui paralyse les circuits d'information, la lenteur de

⁴ NICOLE d'Almeida et THIERRY libaert, **la communication interne de l'entreprise**, 2^e éd, DUNOB, paris, 2000, P.09.

⁵ R. Kuzio, **l'entreprise communicante**, savoirs et compétences, 2012, P.02.

l'information garantit l'employé perdant l'employé. Tout caractère actuel, ainsi que des réseaux de transmission trop compliqués conduisant à la lenteur et, parfois, de désinformation.

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

4.1. Les enjeux la communication de l'entreprise :

Aujourd'hui, l'entreprise est confrontée à un environnement ou à des changements rapides sur les changements dans tous les secteurs d'activité qui l'exigent d'évoluer pour répondre aux troubles externes. Comme l'équipe est votre patrimoine qui contribue à la réalisation de ces objectifs, l'entreprise doit avoir évolué par le changement de son état d'esprit et son comportement.

La communication interne prend en charge les trois problèmes de la fonction RH qui sont :

❖ **Recrutement** : la communication dans toute l'entreprise contribue à l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail : La force de la marque de l'entreprise, la visibilité médiatique, la réputation....

Plus spécifiquement, la communication de recrutement sera utilisée pour la recherche sur le travail, qu'il s'agisse de jeunes diplômés ou d'actifs futurs.

❖ **Fidélisation** : créer un sentiment d'appartenance : « la communication interne y contribue en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'un tout. Motiver, en explicitant la stratégie de l'entreprise, en montrant ses résultats »⁶

❖ **Reconnaissance** : « faire exister les métiers des uns et des autres en montrant leurs contributions dans l'entreprise et faire exister les hommes et les femmes, reconnus en tant qu'individus, avec leurs talents et leurs valeurs »⁷

En fait, les enjeux de la communication interne sont loin d'être insignifiantes, peuvent être arrêtées à quatre niveaux : social, commercial, technologique et environnemental.

A. L'enjeu social : Nous savons maintenant comment nous pouvons mieux réagir aux problèmes de l'acquisition, au moyen du plan de formation et de mobilité et de récompense. Il est plus difficile de diffuser les informations avec précision et au bon moment pour diffuser les employés tactiles, en faisant des réunions plus efficaces, collectez des informations utiles dans des retards optimaux et assurer la synthèse.

⁶AUDE Riom et al. **Toute la fonction communication**. DUNOD, Paris, 2010, P.167.

⁷ Ibid., P. 167.

- B. L'enjeu technologique :** Couvrez l'optimisation des capacités de la société de résolution interne de résolution, ainsi que de l'insertion réussie des nouvelles techniques implante. Améliorer les compétences, c'est d'une part à gagner sur le marché des capacités : transmettre la communication du recrutement, la présentation de la société et de ses activités. Cela augmente également la capacité de résoudre les problèmes pour faire face à la société, tandis que les retards en déclin, l'ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles avec une expression meilleure son potentiel existant.
- C. Le positionnement des entreprises :** Vis-à-vis de leurs environnements respectifs ont évolué brusquement. Les structures d'organisation sont complexes par les multiples connexions qui se développent par rapport à l'environnement et dans leurs structures.
- D. Communication produit :** Le produit est de plus en plus comme le représentant de votre producteur. Cela devient un signal représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne de l'équipe traverse ensuite l'expression donnée par ses produits, cette expression doit être compatible avec les valeurs générées par la société.

4.2. Les objectifs de la communication de l'entreprise :

L'objectif général de la communication interne est de gérer de manière optimale la demande/offre des informations sur l'organisation. Les caractéristiques de l'application doivent être intégrées : application évolutive au fil du temps (selon les événements), les variables selon des lieux et des contextes (tous les services ou institutions n'ont pas les mêmes besoins) et différemment en fonction de la population (attentes d'un travailleur ne sont pas les mêmes que ceux d'un cadre). Par conséquent, l'offre doit être régulière et adaptée.

L'intensification de l'utilisation de la communication interne est directement liée aux objectifs pouvant être attribuée. Celles-ci peuvent être regroupées en trois grandes catégories : informer, motiver, collecter, surtout lors de la manipulation d'un changement important. Ces objectifs doivent être parallèles aux deux situations de mise en œuvre d'une communication : la courte durée de la société, d'une part, d'une part et, d'autre part, des événements exceptionnels, tels que magasins, crises, actionnaires, repositionnement stratégique. La définition et le choix de ces objectifs nécessitent l'écoute des employés grâce aux diverses techniques d'études disponibles aujourd'hui. C'est grâce à ces informations que la détermination de l'objectif sera pertinente.

- a. Informer :** Les informations, dans les entreprises, peuvent circuler des façons très différentes : descendre, informations classiques transmises par l'administration aux employés ; Ascendant, c'est le personnel de gestion ; Horizontale ou latérale, en d'autres termes, sans aucun lien avec la hiérarchie. Ce type de message correspond généralement aux informations opérationnelles ou objectives : la prévention d'un changement significatif de l'actionnaire, les résultats d'une ordonnance, sont recommandés sur le processus de fabrication ou la qualité du service. Il est fondamentalement dans la vie d'une entreprise, car la non-connaissance des décisions des dirigeants des employés peut représenter des problèmes avec les employés qui ne se sentent pas pertinents pour la vie de la société. À la fin, il convient de prendre en compte que les informations doivent être régulières, adaptées aux différentes catégories personnelles adaptées et aux catégories de personnels réalisables de manière permanente.⁸
- b. Motiver :** La motivation implique une explication de la vocation de la société, de sa politique à court et moyen terme, liée à ses objectifs, ses structures et ses biens annuels, ses résultats annuels.

C'est pourquoi la formation des cadres hiérarchiques, qui sera le relais permanent des informations, devra intervenir pour le complément d'informations. Par conséquent, cela peut obtenir des résultats satisfaisants et durables grâce à une politique d'information réelle qui a trois phases : Recueillir les besoins, Définir les objectifs et Choisir les moyens.

Pour cette approche, la communication interne cherchera à démontrer chaque employé qui n'est pas un simple pion de la société, mais est pris en compte dans le double titre d'être humain et des employés. Il ne faut pas oublier que les motivations évoluent. Ils changent selon l'état de tous et le climat décrit par le groupe, qui constitue une considération psychologique, sociale et professionnelle du contexte.⁹

⁸ Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec la collaboration de Christophe Bénaroya, Pentacom **Communication : théorie et pratique**, ISBN/ 2-7440-7120-X 2005 Pearson Education France.

⁹ Philippe Morel, **la communication d'entreprise** 4^{ed}, achevé d'imprimer en janvier 2009 par EMD S.A.S(France) dépôt légal : janvier 2009- N° éditeur : 2009/107

c. Fédérer :

La collecte d'employés autour des valeurs communes d'un projet est un objectif qui devrait poursuivre toute organisation. La stratégie de la société comprend et le personnel est présent, est maintenant indispensable pour la performance économique. La vie quotidienne d'une entreprise est une conséquence d'événements plus ou moins importants et perçus par les employés : Résultats des publications, conflits sociaux, services commerciaux. Etc. Il est important de consolider les employés autour du désir de la société à soutenir la réalisation de ses différentes actions.¹⁰

5. La place de la communication interne dans l'entreprise :

Le lieu de communication interne et leur nature de l'organisation dépendent de l'état dominant de l'Esprit de l'entreprise et des objectifs généraux. Pour certains objectifs, cela signifie que cela est souvent utilisé qu'elle dépasse le cadre sévère de la communication interne. En particulier, ils sont des relations publiques et des informations.¹¹

5.1. Rattachement des services de communication interne :

La fonction de communication interne existe dans toutes les entreprises, même si elle n'est pas toujours organisée en tant que telle est trop souvent limitée au système d'information fonctionnel et juridique. Lorsqu'il est organisé (direction ou services), il trouve un endroit différent selon les entreprises. Cet endroit dépend de l'importance relative accordée à chacune de ses fonctions.

Dans les grandes entreprises, trois types de réglages peuvent être mis en évidence.

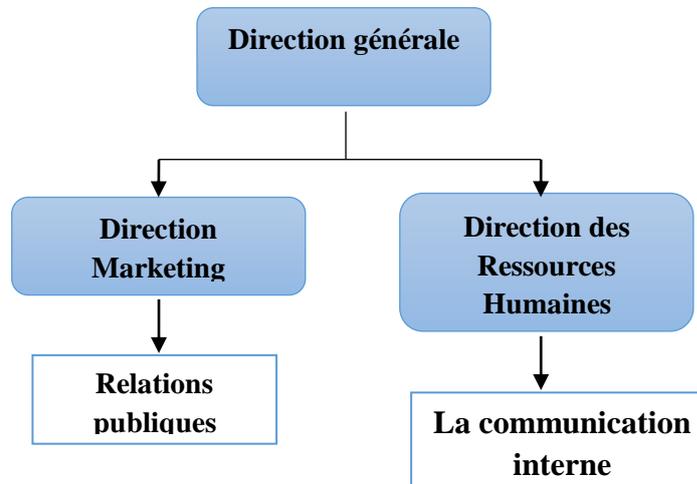
a. La subordination au domaine social :

Cette annexe peut être dans la société au moyen de soumission au domaine social, comme indiqué dans le schéma suivant :

¹⁰ Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec la collaboration de Christophe Bénaroya, Pentacom Communication : théorie et pratique, ISBN/ 2-7440-7120-X 2005 Pearson Education France

¹¹ Lugol, D, Kempt. **A la communication des entreprises, stratégies et pratiques**, 2ème édition, Armand colin, 2006, P. 262.

Figure n°2 : Schéma du rattachement au domaine social.



Source : L. DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA **Communication des entreprises, stratégies et pratiques**, Edition Nathan 1996, p216¹²

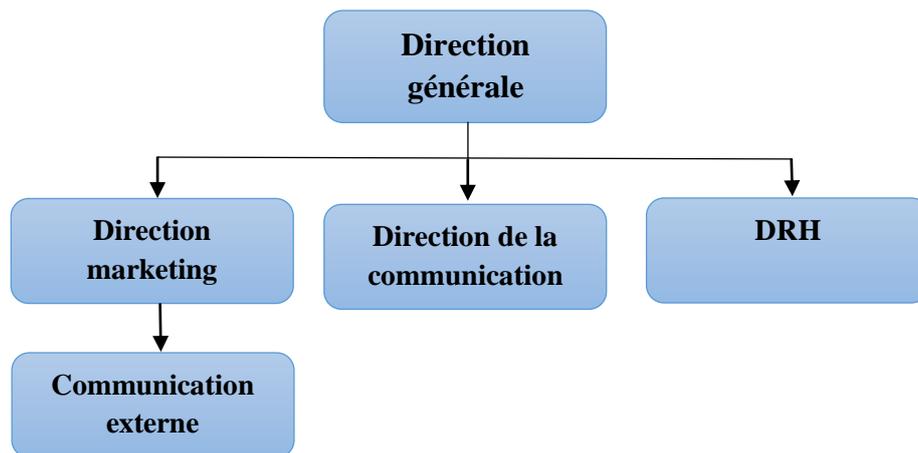
En meilleure cohérence avec la politique des ressources humaines, la structure attachée à la DRH a une connaissance solide de l'organisme social, car elle intervient de manière privilégiée sur les valeurs et la facilitation des travaux communs entre les membres de la société. L'avantage est de garantir la cohérence interne des différentes politiques de personnel, mais elle peut affecter les informations générales.

b. La spécialisation et l'autonomie :

À ce stade, nous représentons l'attachement de la direction de la communication interne directement à l'administration générale, ce qui signifie son importance en entreprise.

¹² L. DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA, **Communication des entreprises, stratégies et pratiques**, Edition Nathan 1996, P.216

Figure n° 03 : La spécialisation et l'autonomie :



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

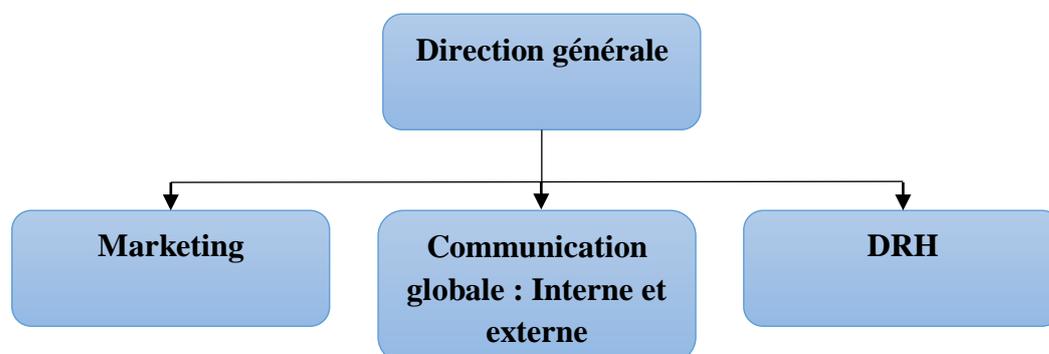
La communication interne est entièrement fonctionnelle avec sa spécialisation et son autonomie. Cela vous permet d'être plus proches des décisions stratégiques et des yeux des superviseurs, ou est grandement impliqué dans toutes les étapes et toutes les opérations ayant une dimension senior ou sociale, car elle est aussi une vitesse supérieure dans le processus de décision. Aussi efficacement couvrant la portée et la diffusion des valeurs et des objectifs de l'organisation.

Cette annexe permet à la communication interne de devenir une fonction stratégique et montre son importance en tant que levier administratif, mais il peut s'agir d'un relais de manipulation simple.

c. L'intégration :

La hiérarchie de l'entreprise intègre la communication externe dans le service de communication interne, ce qui signifie la connexion entre ses deux derniers services.

Figure n° 04 : L'intégration.



Source : L.Demont, A. Kempf, M.Rapidel, C.Scibetta, Communication des entreprises, stratégies et pratiques édition Nathan, 1996, p216.

On peut en conclure que la communication interne peut ne pas suivre l'organigramme interne de l'entreprise comme toutes les autres fonctions, mais qu'elle existe toujours, car sans communication interne, l'entreprise ne pourra pas fonctionner et les problèmes de travail se multiplieront. Ce dernier diffère d'une organisation à l'autre en raison de son importance

Cependant, nous visons notre premier choix qu'il est préférable d'être une fonction à part entière, qui est lié à la direction générale qui lui confère un caractère stratégique et facilite la prise de décision.

5.2. Les relations publiques internes :

Les relations publiques internes contribuent à améliorer les relations avec les employés au sein de l'entreprise. Ils aident à créer une meilleure atmosphère sociale. Ils favorisent la relation entre la hiérarchie et le personnel opérationnel. Ils permettent aux gens de mieux se comprendre et s'apprécier. Ce faisant, ils aident à fédérer les employés, à les responsabiliser et à les motiver.

Avec le développement des réseaux intranet, des téléconférences et du travail à distance, il y a de moins en moins de contacts directs chaque jour, et ils sont devenus particulièrement importants. Considérez toutes les méthodes qui permettent de développer des relations joyeuses et compatissantes.

Section 02 : Les types, les outils et les circuits de la communication interne de L'entreprise.

1. Les types de communication interne :

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

1.1. La communication descendante :**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 niveau 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 téléphoniques 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.

Il est de nature que la partie supérieure de la pyramide hiérarchique commence à atteindre les employés par le biais de cadres. La première fonction indispensable est la diffusion des informations réglementaires. Cette communication est la responsabilité la plus responsable de la gestion des ressources humaines, qui justifie ceci que c'est principalement les règles du droit du travail, la présence de délégués syndicaux et des membres du comité d'entreprise.¹³

La communication pose contribué également à comprendre l'environnement commercial et sa stratégie. Par conséquent, il existe un instrument d'information au service du personnel qui lui permet d'être dans l'organisation et l'exploitation globale de la société.

Afin de mieux comprendre cette composante de communication interne de la société, nous pouvons le présenter de cette manière :

1.2. La communication ascendante :

Ce type de communication est celui qui commence à partir de la pyramide hiérarchique pour atteindre les niveaux supérieurs, « ainsi elle peut être provoquée ou spontanée, elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée ou provoquée par une information descendante, elle est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on connaît l'émetteur, le récepteur et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on connaît l'émetteur et le récepteur ou que l'on peut les identifier ».¹⁴ Nous avons également parlé de feed-back lorsqu'il s'agit d'une

¹³ PHILIPPE Morel, **Communication d'entreprise-stratégies techniques**, Studyrama Pro, 2015, P. 61.

¹⁴ Ibid. P.61.

réaction en raison d'un changement ou d'une prise de décision. Ce chemin peut informer la hiérarchie des questions et prendre la forme de réclamation ou de conflits.

Cette forme de communication a une place très importante de la société qui peut être la suivante :

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 remonte à la hiérarchie.	Parmi ses supports : la boîte à idées, les sondages d'opinions. Cette information emprunte des voies informelles directes comme les échanges verbaux et la lettre ouverte ou indirectes sous forme de rumeurs et de bruits.	La communication ascendante est connue un retard dans sa maîtrise par les chefs de l'entreprise. Elle se révèle 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.

1.3. La communication horizontale (ou latérale) :

Ce dernier type favorise l'échange d'informations entre les différents acteurs de l'organisation, vise à intégrer à la prise de décision et en particulier à la répartition des connaissances entre les différents acteurs du commerce.¹⁵

La communication horizontale peut être présentée de cette façon :

¹⁵www-entreprendre.Ma/différents-types-de-la-communication-interne-a1130.html. Consulté le 16 février 2021 à 21H30.

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.

À partir de ces définitions, l'entreprise doit répondre à ses dimensions et activités à ses trois composantes de la communication interne pour leur fonctionnement correct, car ils sont intégrés et satisfont pleinement les besoins des employés.

Après avoir déterminé les formes où repose la communication interne de l'entreprise, nous allons passer aux fonds pour garantir le mouvement de cette information descendante, ascendante et latérale.

2. Les outils de la communication interne :

2.1. Les supports oraux :

L'oral est une technique de la communication qui permet la face à face avec autrui, il a pour objectif d'informer ou de motiver. Les moyens oraux se présentent sous plusieurs formes : la réunion, les entretiens et le téléphone.

a. Les réunions :

C'est le lieu par excellence où l'interaction entre les participants est organisée. Il permet de traiter collectivement un ou plusieurs problèmes dans une période définie. Stimule l'interaction et l'adhésion aux messages¹⁶. Donc, vous pouvez avoir :

- ❖ **Les réunions de service** : leur finalité première réside dans l'échange d'information technique en vue d'atteinte des résultats, les réunions de service restent un outil essentiel de communication.
- ❖ **Les réunions interservices** : c'est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de

¹⁶ DONJEAN Christine et COBUT Eric. **La communication interne**, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, P. 156.

décloisonnement, visite d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes...ces rencontres procèdent de la même volonté : provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.

b. La conférence :

La conférence est basée sur la présentation d'un cadre de la Société ou d'un spécialiste externe, qui est liée à un sujet d'intérêt particulier du total ou partiellement de l'organisation de l'organisation.

c. Le séminaire :

Il s'agit d'une réunion relativement logue qui inclut certains collaborateurs, de les informer sur un sujet de la vie de l'entreprise, de réfléchir à un problème ou de fournir un complément à la formation. Cela peut avoir lieu à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Pour la durée et la nature des relations établies, le séminaire crée une atmosphère adéquate pour le commerce et la créativité¹⁷.

d. L'entretien individuel :

Il s'applique à une conversation formelle d'une structure et d'un de ses subordonnés, qui peut être sous forme de réception ; changer la situation, c'est-à-dire post, service, etc. une promotion ; Évaluation périodique ou de départ.

Il a pour objectif d'évaluation de chacun dans son activité et de positionnement au sein d'un plan de carrière, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparer de part et d'autre¹⁸.

e. Téléphone :

Outil de communication interne ascendant qui contient des annonces brèves et rapides avec une ligne téléphonique aboutissant à un répondeur, il est indispensable pour le fonctionnement de toute entreprise, il permet de diffuser périodiquement des informations concernant la vie d'entreprise comme il peut être mis à jour quotidiennement à chaque semaine.

¹⁷MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles, **Communication des Entreprises**, 2eme Edition, ARMAND COLIN, lexique.2002, P. 274.

¹⁸ Ibid., P 54.

f. Le journal téléphoné :

le journal téléphone permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone, un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages, le journal téléphonique existe souvent en complément d'un journal écrit dont il compense la plus faible réactivité face à l'actualité, l'entreprise peut ainsi rapidement informer son personnel en période de crise, il permet également d'annoncer des événements qui seront détaillés au sien du support écrit, le journal téléphoné ne pouvait comporter que des annonces brèves, pour être efficace, ce système doit respecter des contraintes de nouveauté, de régularité et de rapidité des informations et ceci de manière attractive grâce à une prestation soignée¹⁹.

2.2. Les supports écrits²⁰ :**a. Le journal de l'entreprise :**

le jour journal d'entreprise constitue l'un des supports des entreprise privilégiés des entreprises pour la communication interne en 2003, 94% des entreprises de plus de 500 salariés affirmaient disposer d'un journal d'entreprise, il présente l'avantage d'exposer les évolutions de l'entreprise au personnel : les activités réalisées par des salariés, les nouveaux embauchés, les départs, la stratégie de l'entreprise en France ou l'international... l'appropriation du journal d'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 organisation.

b. La revue de presse :

la revue de presse consiste à informer les salariés sur les opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique et d'assurer la continuité entre l'environnement interne et externe de l'entreprise, il s'agit de grouper les articles, parus dans la presse quotidienne nationale comme régionale, concernant l'entreprise, sa périodicité varie selon la taille et les événements rattachés à l'entreprise, depuis la loi du 3 janvier 1995, les revues de presse sont taxées afin d'éviter la reproduction gratuite des articles sans l'accord du support .

c. La note de service :

La note de service est présente dans toutes les entreprises et ce quelle que soit leur taille, elle a pour objectif principal de fixer ou de rappeler les règles de fonctionnement interne, c'est

¹⁹ D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, **la communication interne des entreprises**, DUNOD, 7ème édition, paris, 2014, P. 48.

²⁰ Ibid., P.98.

un outil de la communication ascendante, il s'agit d'informer et non de créer une interactivité entre l'émetteur et le récepteur.

d. Le panneau d'affichage :

Le panneau d'affichage est un moyen de prévenir, de sensibiliser ou d'informer les salariés d'une entreprise, l'affichage répond à une exigence minimale du droit d'expression des salariés dans l'entreprise et à la communication faite par les instances représentatives du personnel.

e. La documentation :

La documentation a pour rôle majeur de renseigner les salariés sur les activités de l'entreprise ou de lui donner des informations utiles à l'accomplissement de sa mission, de nombreuses entreprises sont dotées d'une salle de documentation, de plaquettes de présentation ou d'un livret d'accueil.

2.3. Les supports audiovisuels et électroniques :

Les fonds informatiques et la communication audiovisuelle ont saisi une place importante dans les grandes entreprises et de plus en plus dans les PME « petites et moyennes entreprises »²¹.

Ensuite, il y a longtemps, ils ont montré leur intérêt et ont montré leur efficacité. Parmi ces outils de communication techniques, ils nous citent :

a. Le journal électronique :

Il se casse dans deux techniques : celle du panneau d'information lumineux, spécialement conçue pour les messages de l'entreprise et le dossier vidéo dont les messages ont lieu sur des écrans de télévision. Il consiste à proposer des informations courtes, car chaque page d'écran d'un enregistrement électronique ne peut contenir qu'une phrase²². Il permet une propagation très importante de diffusion.

²¹ Lugol, D, Kempt. A **la communication des entreprises**, stratégies et pratiques, 2ème édition, Armand colin, 2006. P. 278.

²² D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, Op.cit. 7ème édition, P 44.

b. Le film d'entreprise :

Il vise à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux employés. Dans ce contexte, il peut assimiler un clip de nature institutionnelle et auto-soutenue, c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas une présentation antérieure et n'implique pas d'échange à la suite de sa diffusion²³.

c. L'internet :

C'est un réseau d'informations réservé exclusivement aux employés de la société. Il utilise toute la technique Internet et favorise les échanges, la capacité de réponse interactive et instantanée si vous le souhaitez. Par conséquent, il répond aux besoins de la communication descendante, croissante et interactive²⁴.

d. L'intranet et la messagerie électronique :

Ces deux outils liés aux petites entreprises et aux grandes structures. L'entreprise la société décide d'adopter ces médias internes, il doit équiper tous les membres de l'organisation d'un ordinateur de réseau. Par conséquent, les gestionnaires devraient se préparer à changer leurs façons de diriger et de travailler avec leurs employés. Un bon intranet doit comprendre un message car il s'agit d'un élément de base 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'équipe²⁵.

3. Les circuits de la communication interne :

Le développement d'un système permanent, ouvert et rapide de diffusion des informations au sein de l'entreprise est devenu un enjeu d'efficacité important.

La complexité du processus de production se produit dans un espace plus large (international ou même global) et dans un laps de temps restreint (actuellement sans visibilité sur l'avenir), ce qui devient un « miracle » permanent pour la livraison à temps. Clients appropriés pour les prix et les produits attendus.

²³ Ibid., P. 73

²⁴ MOREL Philippe. Op.cit., p. 58.

²⁵ LETHIELLEUX Laetitia, *l'essentiel de la GRH*, 5ème édition, Extensio, 2011. P. 99.

La notion de concurrence est la déclinaison industrielle de la communication, elle est l'organisation d'une convergence d'acteurs différents et d'étapes distinctes. Le processus productif repose étroitement sur la circulation et la rétroaction horizontale²⁶.

3.1. Le circuit hiérarchique :

La ligne hiérarchique véhicule et transmet nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle et elle contrôle le fonctionnement normal et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important dans la communication car il permet d'adapter le message au public, facilitant ainsi le dialogue. Ce circuit permet à l'expéditeur de vérifier que le message est passé et au récepteur de répondre. La méthode utilisée est écrite ou orale, et l'avantage de ce circuit est qu'il est proche de l'opérateur. La tâche de communication du responsable direct est essentielle pour le fonctionnement normal de l'organisation, le niveau le plus élevé doit être utilisé comme exemple pour devenir la cible d'une sensibilisation et d'une formation spécifiques²⁷.

3.2. Le circuit des instances représentatives :

Elles ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, il se compose de (comité d'entreprise (CE), les délégués syndicaux, les délégués de personnel), outre la garantie légale de ce circuit, il couvre un champ large d'informations, qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise²⁸.

3.3. Le circuit de la communication interne :

Ce troisième circuit est organisé par l'entreprise et vise à attirer un large public interne : tous les salariés et groupes de personnes spécifiques (cadres, agents de production, commerciaux, etc.). En plus du niveau, de la fonction ou de la distance géographique, un ensemble d'informations est nécessaire pour irriguer la collectivité de l'entreprise.

Ses caractéristiques sont étroitement liées à l'échelle et à la complexité de l'entreprise. Dans les petites organisations, son existence n'est pas nécessaire. Au lieu de cela, il est strictement construit dans les grandes entreprises où il est très important de fournir des

²⁶ N. d'Almeida -T. Libaert. **La communication interne de l'entreprise**, 3^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2002, P.17.18

²⁷ Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, **la communication interne de l'entreprise**, 5^{ème} édition : Dunod, Paris, 2007, P18-20.

²⁸ Ibid. P20 -21.

informations similaires et communes. Ces messages sont des sujets soigneusement développés : attention à la lisibilité, attention à la réception et à la compréhension.

Section 03 : Les limites, les obstacles et les facteurs d'influence de la communication interne.

1. Les limites et obstacles de la communication interne :

Toute communication entre personnes suscite au moins deux questions essentielles : l'exactitude de la communication, une question de rendement ; le coût de la communication, une question de rendement. La communication est efficace lorsque le sens que l'émetteur donne à son message le sens donné par l'émetteur à son message et le sens capté par le récepteur est pratiquement de même nature. Pour améliorer l'efficacité de la communication, il faut accroître les chances de fournir un retour d'information et de poser des questions.

Une communication efficace est celle qui assure le meilleur rapport possible entre le coût des ressources et les résultats. Le temps est un facteur important dans ce domaine. Les communications rentables sont celles qui utilisent le moins de temps possible pour les canaux de communication. Cela dit, aussi efficace qu'ils soient, ces canaux de communication ne le sont pas toujours. Communiquer par e-mail un changement de politique dans une organisation est rapide et efficace, mais il n'est pas certain que la direction soit suivie ou interprétée comme souhaité. De même, une opération efficace n'est pas toujours performante²⁹.

Par conséquent, toute communication à ses limites, certaines sont générales, d'autres sont strictement individuelles, alors que d'autres encore sont organisationnelles. Par suite, le passage de l'information dans toutes les directions du processus de communication est sujet à des perturbations, qu'il s'agisse d'une communication descendante, ascendante ou latérale. Les limites et les obstacles placés devant le processus de communication perturbent son efficacité en supprimant ou en modifiant certains aspects essentiels du message.

²⁹ BOUHAFS Abdelkrim, **La Communication dans l'entreprise**, Office des publications Universitaires ; Algérie03/2014. P.130

Examinons d'abord quelles sont les limites d'une communication interne Sekiou et al (2004), ont classifié ses limites comme suit :

1.1. Limite en général :

a. Lenteur :

La diffusion de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité voulue en fonction des besoins. Par contre, nous pouvons trouver bon nombre de managers qui ne retransmettent pas les informations disponibles en temps réel afin d'éliminer le bruit de couloir, les fausses nouvelles pour que chaque employé se sente plus impliqué, rassuré et motivé. Bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des managers, il est tout de même inacceptable que, par exemple, pour une entreprise géographiquement dispersée, l'information prenne trois heures pour être diffusée au niveau du siège social et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.

b. Désinformation :

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « Désinformation ». Cette dernière peut être définie ainsi : « **c'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subvention dans le dessein de l'affaiblir** ». Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité³⁰.

c. Rumeurs :

Les discussions de couloir sont généralement des indicateurs importants de crise et, par définition, elles n'ont pas de source identifiée. Les rumeurs semblent être un problème associé au besoin d'information des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation échangent des messages entre eux pour appréhender et interpréter négativement l'environnement dans lequel ils agissent. La communication qui prend souvent la forme de rumeurs est amplifiée par des échanges d'opinions qui tendent à être de plus en plus considérées comme des faits, provoquant ainsi une démotivation du personnel. Une fois qu'une rumeur est lancée, il est très difficile de l'arrêter. Les spécialistes des rumeurs proposent des mesures préventives de base

³⁰ BOUHAFS Abdelkrim, Op.cit. P 131

qui vont de l'anticipation des rumeurs à la surveillance de leurs effets possibles. Ils formulent également des stratégies pour faire face à la rumeur existante. Quelle que soit la stratégie adoptée pour lutter contre la rumeur, elle est risquée. La clé est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de maîtriser les incertitudes qui peuvent les alimenter. Une rumeur, même fausse, peut avoir des conséquences désastreuses sur l'environnement de travail et la crédibilité de la hiérarchie. Le but de la communication formelle est de confirmer ou d'infirmer les rumeurs qui circulent.

1.2. Limites Individuelles

a. Interférence :

Il s'agit de phénomène qui se rattachent aux valeurs et aux limites présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur. On fait allusion plus particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail³¹.

b. Pouvoir :

Les limites des individuelles se précisent davantage lorsque le jeu de pouvoir apparaît dans l'organisation. En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtrent quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre certains experts, possédant des connaissances que les autres n'ont pas, cherchent à se tailler un territoire ou chacun individuellement serait tranquille et où il pourrait être reconnu comme expert en fournissant au compte-gouttes l'information susceptible d'être nécessaires à ses collègues de travail. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir.

c. Perception :

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. Elle dépend des expériences passées et du vécu actuel de chaque personne. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre. L'information qui ne correspond pas à leur attente à tendance à être rejetée. Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation ou selon ce qu'il a cru voir, entendre ou sentir. Ainsi, si ces éléments sont défavorables par rapport à l'émetteur de l'information, il y a de fortes probabilités que

³¹ BOUHAFS Abdelkrim, Op.cit. P. 132

l'employé rejette, même inconsciemment, le contenu de la communication. Dans le cas contraire, le récepteur est susceptible d'accepter toute l'information communiquée, c'est ce qu'on appelle « l'effet halo ».

d. Attitudes :

Les attitudes peuvent se définir comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose. Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans un tel ou tel sens en situation de communication. Certaines attitudes influencent temporairement le comportement alors que d'autres marquent profondément, voire définitivement, la vie de l'individu.

Les attitudes peuvent être d'ordre individuel ou collectif ou encore de nature consciente ou inconsciente. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet, etc., pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication. Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peuvent bloquer le processus de communication.

1.3. Limites Sémantiques :

a. Facteurs d'interférence :

De multiples facteurs en lien avec la langue utilisée ont un impact négatif sur la réception du message. Ces facteurs sont un vocabulaire inadéquat, une expression non appropriée, un manque de cohésion, un manque d'organisation des idées, des phrases mal choisies, un ton de voix élevé, une gestuelle incompréhensive, etc. Ces facteurs, ajoutés aux différences de niveau d'éducation entre l'émetteur et le récepteur, à la méconnaissance des mots, aux différences culturelles, sont autant de facteurs qui peuvent interférer et rendre l'échange difficile³².

b. Interprétation personnelle :

Le sens que chaque individu donne aux mots est unique. Il est donc nécessaire de s'assurer que le message à transmettre est bien adapté afin que le récepteur comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a souhaité transmettre.

³² BOUHAFS Abdelkrim, Op.cit. P.134

c. Mal adaptation au récepteur :

Aux malentendus dus à son hermétisme s'ajoutent les malentendus dus aux interprétations subjectives de la langue de l'émetteur par le récepteur. Cet état de fait favorise la création d'un manque entre le sens réel du message (ce que l'émetteur veut transmettre) et le sens interprétatif (sens donné au message par le récepteur). Dans tous les cas, une communication efficace nécessite une adaptation du langage utilisé à la capacité de perception du récepteur. La communication doit donc être faite dans la langue du récepteur et selon ses modalités, sinon, le message ne sera pas compris.

1.4. Limites Organisationnelles :**a. Facteurs pouvant modifier le message :**

La circulation de l'information dans l'organisation est difficile lorsqu'elles se heurtent à la déformation de l'information originale. Le message connaît plusieurs étapes avant d'atteindre le destinataire final. À chacune de ces étapes, le message est amené à subir une modification plus ou moins importante. Les modifications peuvent être dues aux facteurs suivants :

Le court-circuitage de l'information par les managers entraîne trois distorsions fréquemment observées dans la communication d'entreprise, à savoir le filtrage, la neutralisation et l'exagération.

❖ La filtration

Il s'agit d'une présentation ciblée du contenu du message. Certains éléments sont purement et simplement supprimés du message. La communication descendante est en général filtrée par le manager car certaines informations sont jugées non indispensables aux niveaux inférieurs. On dit souvent aux employés ce qu'ils doivent faire, mais on leur dit souvent pourquoi ils doivent le faire. Le message peut être filtré pour empêcher les réactions négatives des employés. La communication ascendante est également souvent filtrée, si ce n'est automatiquement, afin de la mettre en valeur et de la rendre moins négative pour le manager principal. La communication latérale est filtrée pour d'autres raisons, comme la rivalité entre deux employés pour les mêmes avantages organisationnels, tels que la promotion ou la reconnaissance par le supérieur hiérarchique des deux employés.

❖ La censure :

Il s'agit d'une suppression volontaire de quelques parties importantes du message considérées comme inadéquates ou susceptibles de déranger le récepteur. Riggio. R.E (2000)

rapporte que des études ont mis en évidence un phénomène de rétention de certaines informations, lorsqu'elles sont négatives et peuvent affecter l'efficacité et la pérennité de l'organisation.

❖ L'exagération :

C'est une altération qui consiste à élaborer ou à élargir certains éléments du message. L'exagération vise toujours à attirer une attention particulière de certaines personnes ; elle exagère l'importance d'un fait et son incidence. Dans une communication descendante, un supérieur peut exagérer en disant, par exemple : si les performances ne progressent pas, de nombreux employés risquent de perdre leur emploi. Dans la communication ascendante, l'employé exagère en présentant un problème de communication entre deux employés comme une crise au sein de l'entreprise. Ainsi, comme nous l'avons vu, la communication formelle n'est pas le seul acteur en matière d'information du salarié dans la communication interne, car le salarié en est très friand. Cependant, il ne faut pas voir ses différents médias comme une source de compétition, mais plutôt appréhender la position particulière qu'occupe la communication managériale au cœur de ceux-ci³³.

b. Résultat de la modification :

En conséquence, le récepteur reçoit un "squelette" du message à la fin de la chaîne. Les effets de cette chaîne sur le message dépendront de la taille et de la structure de l'organisation. En général, les grandes organisations mettent en place des structures qui régulent les rapports de forces en définissant les champs et les conditions d'exercice, mais il est vraisemblable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblit le message lors de sa diffusion : par exemple, il est possible que le message soit bloqué au niveau des managers de transition, soit parce qu'ils perçoivent mal le message, soit parce qu'ils ne savent pas jouer le rôle de relais la tendance à niveler la hiérarchie a l'avantage de permettre la circulation rapide de l'information et de renforcer la précision du message.

Il faut également se rappeler que **la crédibilité d'un média provient de sa réactivité**. Les employés n'aiment pas apprendre de l'extérieur qu'un événement important dans la vie de la société va se produire ou s'est produit, qu'est encore grave. Etant directement liée à la

³³ Abdelkrim BOUHAFS, Op.cit. P. 135

direction, la communication interne se distingue des autres sources d'information par le fait qu'elle agit en qualité officielle. Elle est donc un moyen privilégié pour communiquer.

Dans cette première partie, nous allons tenter de mieux situer la communication interne au sein de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons défini sa position dans la hiérarchie et nous avons également noté qu'elle n'est pas un agent isolé mais fait partie des nombreuses communications de l'entreprise. De nombreux acteurs agissent autour d'elle et elle est totalement intégrée à cet ensemble, ayant sa propre place et son propre rôle à jouer. Les interactions entre ces entités sont multiples et indispensables, mais le plus important est de toujours garder la cible, le salarié, au centre du processus.

2. Facteurs d'influence de la communication interne³⁴ :

2.1. L'identité d'entreprise :

La communication interne est influencée par de nombreux paramètres. Thierry Libaert en a relevé quelques-uns. Le premier paramètre cité par l'auteur n'est autre que l'identité d'entreprise. Celle-ci représente l'entreprise à un instant-T. Cela reprend donc l'activité, la taille, l'organisation (unique ou en réseau), l'ancienneté et la culture d'entreprise. A noter que cette culture d'entreprise ne peut être créée de toute part par l'organisation puisqu'elle ne peut par exemple pas imposer une série de valeurs la représentant. Tout ce que peut faire l'organisation, c'est tenter de faire évoluer la culture d'entreprise dans la direction qu'elle désire.

2.2. Le projet d'entreprise :

Cela représente tout ce que l'organisation met en place pour atteindre un objectif à l'instant-T+1. Ce projet est un plan stratégique dans lequel on retrouve des informations telles que les forces et faiblesses de l'organisation, la concurrence, l'objectif financier, les moyens mis en place, etc...

Le projet d'entreprise influence la communication interne car elle est un outil incontournable pour parvenir à atteindre l'objectif. L'organisation a besoin que les collaborateurs se mobilisent le plus possible et la communication interne peut favoriser cela. De plus, de par son caractère interactionnel, elle peut donner aux collaborateurs l'impression d'avoir participé à l'élaboration du projet. Cela favorise évidemment son approbation par ceux-ci.

³⁴Mémoire de Master, thème **Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur**, préparé par Adrien Mayeur, dirigé par Eric Cobut, Belgique, 2016-2017.

2.3. Le dispositif managérial :

La communication interne doit accomplir ses trois fonctions principales :

- ❖ **Faire connaître** : cette phase concerne principalement la transmission d'informations.
- ❖ **Faire accepter** : après avoir informé, il faut convaincre. Pour cette phase, il est nécessaire qu'un dialogue puisse se construire entre le responsable de la communication et le collaborateur. C'est en écoutant les arguments d'autrui et en lui répondant que l'on parvient à le convaincre. Une fois qu'il est convaincu par les projets de l'organisation, le collaborateur peut devenir un véritable acteur au sein de celle-ci. Si par contre il n'est pas convaincu par les projets de l'organisation et refuse d'y adhérer, il n'est pas impossible que le collaborateur choisisse d'adopter un comportement contraire à ce que souhaite l'organisation. Son but est que les projets se réalisent le moins rapidement possible pour qu'il puisse conserver un certain équilibre et que sa situation reste stable.
- ❖ **Faire agir** : ce n'est que lorsque cette dernière phase est réalisée avec succès que l'objectif de la communication s'avère être une réussite. Une fois que le collaborateur est convaincu, il faut parvenir à lui faire utiliser ce qu'il a appris dans l'intérêt de l'organisation.

2.4. La motivation :

Comme nous avons pu le voir dans les points précédents, la communication interne a plusieurs buts tels que motiver le collaborateur, l'impliquer, le faire adhérer, le faire agir, etc... Si l'on part du principe qu'il faut adapter la communication interne pour pouvoir obtenir ces effets, alors cela signifie qu'elle est également influencée par ceux-ci.

Ainsi, une organisation communiquera de façon différente en interne en fonction de la motivation des collaborateurs. S'ils sont déjà motivés, elle tentera probablement de s'attaquer à d'autres problèmes. Si par contre il y a un manque criant de motivation, elle insistera plus sur cet aspect-là. La communication interne est influencée par ce qu'elle cherche à obtenir. On ne communique pas de la même façon envers des collaborateurs motivés et envers des collaborateurs démotivés.

2.5. La qualité du travail des collaborateurs :

La communication interne s'inspire beaucoup du travail des collaborateurs pour créer du contenu car elle se doit de relayer toutes sortes de faits. On peut donc dire que la qualité du travail des collaborateurs influence la communication interne puisque celle-ci utilise ce qu'ont réalisé les collaborateurs, notamment pour créer des articles. Elle dépend donc en quelque sorte de leur travail.

CHAPITRE II :

LA COMMUNICATION

INTERNE ET

L'ÉVOLUTION DE LA

MOTIVATION

Chapitre II : La communication interne et l'évolution de la motivation.

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.

Section 01 : La motivation au travail.

La motivation joue un rôle important dans l'environnement social de l'organisation et dans l'engagement des collaborateurs est désormais un facteur important de réussite des entreprises. Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Déposer Les leaders essaye maintenant de modifier les tâches pour les garder motivantes. Ils modifient aussi leur gestion, utilisant les concepts de gestion participative, motivation par la formation et d'autres outils de motivation et la fidélisation des employés. Dans ce chapitre, nous présenterons trois aspects de la motivation sections, la première donne un aperçu historique de la motivation et de ses principales théories, la seconde concerne le cadre conceptuel de la motivation, et enfin la dernière dans la section sur la motivation par la formation, nous aborderons la question de la connaissance comment la formation peut affecter la motivation des employés.

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 XXème siècle. Il a été intégré parmi les outils, les techniques et les méthodes de gestion³⁵.

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 autres 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 »³⁶.

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.

³⁵ Jacques. R, Roussel. P, Christien. V, **comportement organisationnel**, de Boeck Education s.a, Bruxel, 2009, P. 171.

³⁶ Roussel. P, **la motivation au travail**, concepts et théories, Laboratoire international, RH et économie, université de Toulouse, 2000, P. 3.

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.

2. Les caractéristiques de la motivation :

Les débats qui sont faits par les différents chercheurs pour les définitions de concept de

Motivation ont conduit les psychologues à s'accorder pour identifier et définir les quatre caractéristiques de la motivation au travail :

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

2.2. La direction de comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon ses capacités.

2.3. L'intensité du comportement :

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

2.4. La persistance du comportement :

La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des Caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.³⁷

3. Mesure de la motivation au travail :

Mesurer la motivation d'un collaborateur est extrêmement complexe. Tout D'abord parce qu'on ne peut pas l'observer directement, et ensuite parce Qu'elle est en constante

³⁷ RAJOT Jaques et al, **comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel**, de Boeck éducation, 1ère édition, 2009. P. 166-167.

évolution. Certaines organisations se tournent donc vers la mesure de la satisfaction, ce qui est différent mais qui est plus facilement observable. Cette dernière est parfois utilisée comme un indicateur de motivation. (Greffier, 2015)

Il est sans doute possible d'évaluer la motivation générale d'un collaborateur à moyen terme ou à long terme puisque les variations devraient dans la plupart des cas s'équilibrer. Cela s'annonce toutefois bien plus complexe pour le court terme, tant elle peut varier en très peu de temps. La motivation est très influençable et dépendante des situations rencontrées quotidiennement par le collaborateur dans sa vie privée et dans sa vie professionnelle.

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 individus au travail. Et c'est ainsi qu'elles ont été développées une multiplication des 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.

1. Les théories de contenu :

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.

1.1. La théorie des besoins de Maslow :

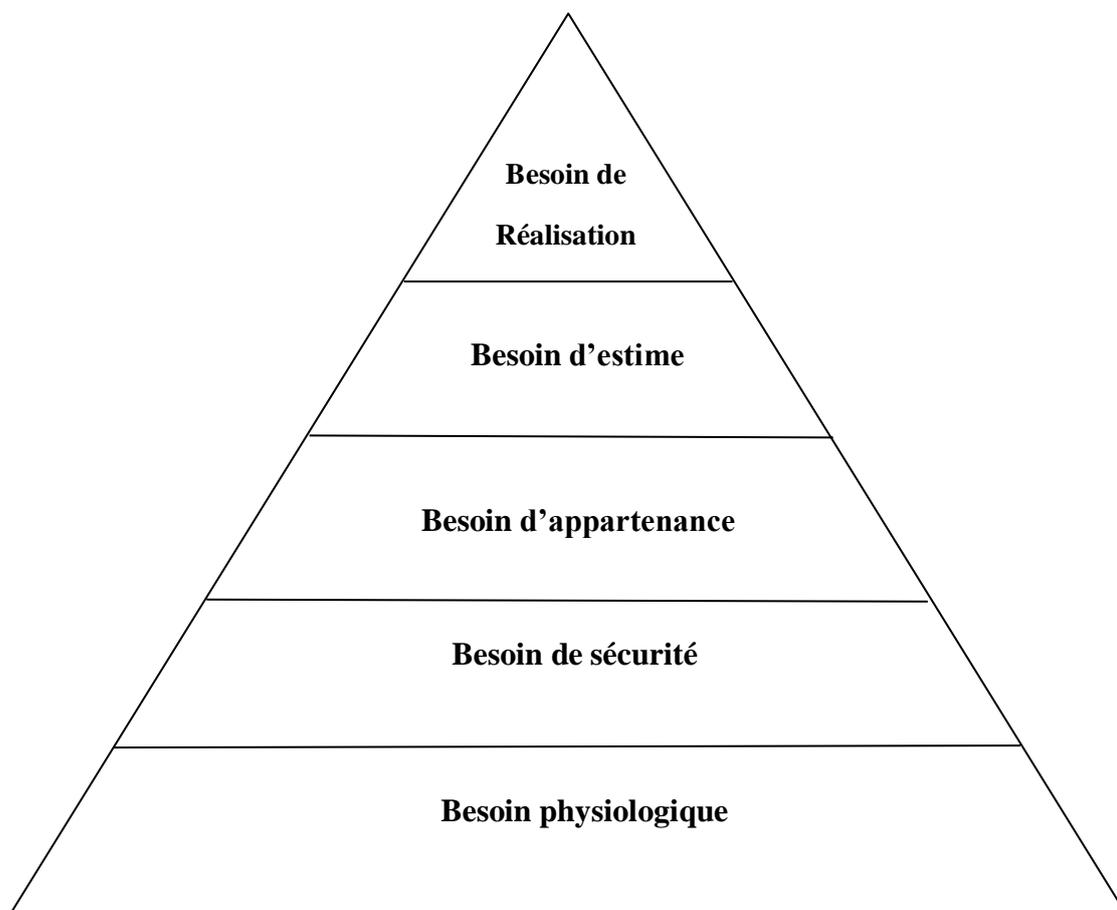
Dans cette perspective Abraham MASLOW à proposer une classification des besoins de Motivation dont l'évocation reste toujours une référence dans la pratique sociale de l'entreprise.

Cette théorie propose un principe d'organisation et des contenus motivationnels différents. Ce

Principe d'organisation est hiérarchique, qui veut dire pour accéder à un besoin niveau supérieur, Les besoins de niveaux inférieurs doivent être satisfaits.

Alors MASLOW interprète les besoins dans l'entreprise comme suit :³⁸

Figure n°05 : La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW



³⁸HAMIDI Kamal, *Art d'être chef*, édition roubah, Alger, 1989, P.98

❖ Les besoins physiologiques :

Dans la hiérarchie des besoins de MASLOW, les besoins physiologiques sont prioritaires. Généralement, une personne cherche à satisfaire ses besoins physiologiques avant tous les Autres.³⁹

Les besoins physiologiques ce sont la faim, la soif, la sexualité, la fatigue, la maladie, L'absence d'abri viable. La satisfaction de ses besoins implique un relâchement, le plaisir des Sens, une sensation de confort, Ces besoins sont liés à la survie.

❖ Les besoins de sécurité :

Ce besoin de trouve dans l'absence de la peur, dans le fait de se prémunir contre les dangers.

Ce besoin est activé quand l'individu a peur, qu'il ne se sent pas en sécurité, mais aussi lorsqu'il a des comportements obsessionnels ou compulsifs.

❖ Les besoins d'appartenance :

Ils émergent lorsque les deux besoins précédents sont satisfaits, ce sont des besoins de rapport sociaux, regroupe les besoins d'amitié, d'amour et d'affiliation comme le désir de travailler en équipe, de faire une relation avec l'entourage.

❖ Les besoins d'estime :

Ils expriment l'envie d'être reconnu par tout le monde, apprécié, approuvé, et avoir l'estime D'autrui, ils traduisent aussi l'estime de soi tel que le besoin de confiance en soi et le gout du Pouvoir.

❖ Les besoins de réalisation :

Ils prennent une place dans le sommet de la pyramide, ce sont des besoins qui sont liés au Désir de progresser, de se développer, de créer, d'innover, des désirs qu'éprouve une personne

Pour réaliser ses projets.⁴⁰

L'hypothèse centrale de MASLOW est qu'une fois que les besoins physiologiques et de Sécurité fondamentaux sont satisfaits, les besoins sociaux ou supérieurs pourront être à

³⁹ HAMIDI Kamal, Op.cit., P.99

⁴⁰PATRICE Roussel, **Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail**, édition Economica, Paris, 1996, p.34

leur tour. Suivant MASLOW un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de Niveau inférieur sont suffisamment satisfaits.⁴¹

1.2. La théorie bi- factorielles de Herzberg :

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

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

Ce n'est pas parce qu'on a un salaire correct que le travail procure de la satisfaction. En revanche, un salaire insuffisant est une source d'insatisfaction, et doit être rangé parmi les Facteurs d'hygiène, ce qui contribue à la motivation, ce sont les facteurs moteurs, autrement Dit, ceux qui sont liés au travail lui-même et non pas aux conditions qui l'entourent. Pour l'auteur, l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais un point neutre appelé Absence de satisfaction. Ainsi, si l'on décide que les employés passent de point de neutralité Au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches. Ce modèle des facteurs de motivation et d'hygiène séduit les managers, en raison des avis Directs qu'il contient sur les modalités de motivation des individus. Les dirigeants doivent Structurer des emplois qui donnent la priorité aux facteurs de motivation, qui génèrent une Satisfaction et une productivité au travail élevé.

Ce modèle de Herzberg a connu un long et fort succès auprès des chefs d'entreprise, Probablement à cause de la simplicité de sa formulation, de son caractère original et du fait Que ses conclusions recourent certaines de nos intuitions. Personne, en effet, ne peut nier le Plaisir tiré du fait de réussir une tâche difficile, de se confronter avec succès à un défi, où Encore, d'avoir un travail intéressant. Mais le modèle bi-factoriel lui-même a été l'objet de vives critiques, aussi bien sur le plan de la méthode utilisée pour le fonder que sur l'absence De preuves expérimentales.⁴²

⁴¹ JEAN MICHEL Plane, **Théories des organisations**, 2ème édition Dunod, Paris, 2003, P.39.

⁴² CLAUDE Lévy-Leboyer, **La motivation dans l'entreprise**, model et stratégie, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2003, Op.cit. P. 46.

1.3. La théorie de l'équité d'Adam :

Adams a cherché à préciser dans quelles conditions le rapport entre ce qu'on fait comme travail et ce que vous rapporte est jugé équitable ou non, en effet, l'évaluation de la performance et la perception de la situation du point de vue de son équité ne peuvent être sous effet sur la motivation.

Dès le début des années 1960, Adams développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements ; selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non l'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi et les contributions qu'il effectue pour l'organisation⁴³ Adams suggère que le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange, qui prend place entre employé et employeur, entre l'organisation et ses membres.

En outre, cette comparaison met en jeu ce que l'individu apporte à l'organisation les résultats de son travail, son expérience, ses compétences, ses qualités de tout ordre, ses qualifications et ce qu'il reçoit de l'organisation, c'est-à-dire son salaire, les marques d'estime, les avantages en nature, la stabilité dans l'emploi...⁴⁴

Mais la comparaison entre « les inputs » et les « outputs », le sentiment d'iniquité existe lorsque le rapport entre les deux ratios inputs /outputs paraît déséquilibré par comparaison avec d'autres personnes.

Au cas où cette comparaison se juge non équitable, il se crée une tension négative qui déclenche différents comportements destinés à rétablir l'équité. Il peut simplement y avoir une activité destinée à faire modifier soit les inputs ou les outputs des autres. Autrement dit, la personne qui se juge victime d'iniquité peut tenter de modifier ses inputs ou de faire modifier ses outputs, ou encore elle va se retirer de la situation en perdant toute motivation.⁴⁵

Le modèle d'Adams a plusieurs implications importantes premièrement, le sentiment de justice ou est déterminé par le processus cognitifs ce que signifie que les caractéristiques objectives de la situation ont moins d'importance que la manière dont elles sont interprétées par chacun.

En second lieu, il n'y a pas forcément d'iniquité ressentie lorsqu'une personne fournit des inputs importants et reçoit peu d'échange, aussi longtemps sont dans la même situation.

⁴³ <http://www.iae-toulouse.fr/file/stimrh/les-theories-de-la-motivation-a-travail>. PDF, consulté le 28 mars 2021 à 13H05.

⁴⁴ Claude LEVY-LEBOYEUR, Op.cit., P.80.

⁴⁵ Ibid. P.81

Troisièmement, l'iniquité peut être négative (plus d'outputs qu'on juge en mérite) ou positive (moins d'outputs qu'on juge en mériter) ⁴⁶

- Les rétributions (outputs) regroupent le salaire, les Promotions, les conditions de travail, le statut, la Reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées....
- Les contributions (inputs) comparent la formation Détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de Compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience, professionnelle détenue...

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui, permet d'établir le ratio A_p / C_p qu'il va ensuite comparer au Ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages par rapport aux contributions. Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarii Sont envisageables : ⁴⁷

- Situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantage que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu. Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autre personnes aux caractéristiques se rapprochent davantage des siennes.
- Situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réserve Est comparativement équitable par rapport à celui qui est réserve aux Autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées par rapport aux Contributions qu'il apporte.
- Situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est Inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être du a Des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme Trop faibles ⁴⁸.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à Des individus de l'entreprise (équité externe) mais aussi à des personnes Extérieurs à l'entreprise (équité externe).

Selon l'auteur, un traitement injuste Aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour Effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice ⁴⁹

⁴⁶ Claude LEVY-LEBOYEUR, Op.cit., P.81.

⁴⁷Claude LEVY -LEBOYEUR, Op.cit., P.81

⁴⁸Ibid. P. 81

Ainsi, Adams a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère sa rétribution qu'il reçoit de son travail (outputs) qui peut être financier (salaire, prime) même peut être non financier (Reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi par un contrat de travail, promotion Sentiment d'accomplissement...) qui serait en ligne avec sa contribution

(Inputs) qui se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, etc.

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.

2.1. La théorie des attentes :

Énoncé par Victor Vroom en 1964, la question centrale est de savoir comment peut-on motiver vraiment un individu ?⁵⁰

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 ? ».

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

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

⁴⁹ Auteur non cité, <http://www.iae-toulouse.fr/files/sitemrh/les-theories-de-la-motivation-autravail>. PDF, consulté le 28 mars à 14 :15

⁵⁰ Locke cité par Fabien Saulnier, **les théories de la motivation**, Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse. P. 06.

Donc, l'attente c'est la croyance qu'à 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 adoptés 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 performances.

3. Les théories d'autorégulation et de 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.
- ❖ **La 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.

3.1. 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.⁵¹

⁵¹Locke cité par Fabien Saulnier, Op.cit., P. 07.

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 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.

3.2. 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.⁵²

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'élargissement des tâches » qui permet une régulation interne de ses comportements sans intervention externe.

⁵²Roussel, Op.cit., P. 14.

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) ;
 - 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 lorsqu'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 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 baser et les maîtriser 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.

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 : les Facteurs d'influence et 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 ».

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.⁵³

1. Ces caractéristiques du travail :

- 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 tâche de routine, elle fait appel à plus de compétence et implique plus d'autonomie.
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles moins l'identité de chacune de ces tâches 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 tâche 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 précises sur la qualité et la quantité du travail effectué on organise une communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées 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.

Les deux autres caractéristiques sont irremplaçables, l'autonomie représente 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 satisfaits :

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

⁵³Hackman et Oldham cité par Roussel. P, Op.cit., P. 8.

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 travail 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'ils sentent intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise.

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 leur performance réalisée 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

2. Les 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 son salarié les avantages et les sanctions lié au résultat de son travail en lui communiquant « si vous arriver à atteindre telle performance, vous aurez telle avantage, si vous n'arrivez pas à 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 attendue 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 ça qui le pousse à agir et travailler au mieux c'est d'être motivé dans son travail.

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 :⁵⁴

3.1. Collaborer avec les managers :

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

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

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

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

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

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

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

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

⁵⁴ Emmanuelle braverd, **motiver par la communication interne**, in revue de management, site internet : www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communicationinterne/motivation.shtml. Consulté le 30mars2021 à 15H20.

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

3.3. Fédérer autour de valeurs communes :

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

3.4. Reconnaître le travail :

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

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

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

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

3.5. Choisir les bons moments :

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

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

4. Facteurs d'influence de la motivation⁵⁵ :

Il existe bien évidemment un nombre incalculable de facteurs capables d'influencer la motivation au travail. Les points qui vont suivre en reprennent quelques-uns parmi les plus importants. Il nous semble toutefois nécessaire de préciser que même si la communication interne permet d'agir directement ou indirectement sur certains d'entre eux, elle n'est malheureusement pas la solution miracle à tous les problèmes de motivation au travail. Ils sont soumis à bien d'autres facteurs (personnels ou organisationnels) qui ont également une part d'influence sur elle.

4.1. Le bien-être au travail :

Le bien-être au travail peut être perçu comme étant une composante de la motivation au travail. Si un collaborateur se sentant bien sur son lieu de travail n'est pas systématiquement plus motivé, il est évident que celui qui ne se sent pas bien dans son environnement de travail aura moins tendance à donner le meilleur de lui-même pour l'organisation.

Le bien-être au travail est quelque chose de très important, que ce soit pour les collaborateurs ou bien pour les dirigeants puisque ce sont ces derniers qui en bénéficieront. Il ne doit pas être mis de côté, sous peine de détériorer l'épanouissement ou même la santé du travailleur. Dans sa conception la plus stricte, le bien-être au travail se limite à la protection de la santé et de la sécurité du collaborateur sur son lieu de travail.

Cependant, on réalise de plus en plus qu'il est nécessaire d'aider le travailleur à se sentir bien au sein de son organisation. Actuellement, les collaborateurs cherchent à s'épanouir autant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle. Ils ont donc besoin de ressentir cet épanouissement lorsqu'ils se rendent sur leur lieu de travail au quotidien.

C'est notamment pour cela que de nouvelles mesures et de nouveaux modèles organisationnels sont apparus depuis quelques années. Ces derniers devaient à priori avoir la capacité d'améliorer le bien-être des collaborateurs ainsi que leurs conditions de travail, et ce tout en réduisant les risques de problèmes de santé (physique ou psychologique). Dès lors, il est étrange de constater que selon de nombreuses études, tout cela a plutôt tendance à se détériorer. Il y a une croissance de l'absentéisme, des conflits, du stress, de l'agressivité, du nombre de suicides, des cas d'alcoolisme, etc...

⁵⁵ Mémoire de Master, thème **Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur**, préparé par Adrien Mayeur, dirigé par Eric Cobut, Belgique, 2016-2017.

Si l'on ignore toutes les mises en garde, se rendre sur son lieu de travail peut devenir une véritable corvée pour le collaborateur. Frédéric Ely compare cette situation à certains mythes issus de la Grèce antique (mythes de la caverne, de Prométhée et de Sisyphe). L'individu est enfermé et condamné à revivre la même journée ou à effectuer la même tâche pour l'éternité. Bien que l'on se trouve évidemment dans une situation très différente, l'auteur veut dire par là que le collaborateur n'a pas le choix. Quotidiennement, il doit effectuer une tâche qu'il trouve pénible. Il ne peut faire autrement car il serait alors exclu du système. Nous devons tous travailler et même si l'on ne trouve pas cela agréable, il faut obligatoirement passer par cette étape pour avoir une vie que l'on pourrait qualifier de « normale ». Cela peut cependant déboucher sur des souffrances sur le plan physique ou psychologique puisque l'individu souffre mais qu'il ne peut quitter ce quotidien sans avoir à subir de préjudices.

En 2015, Proximus s'intéressait à des entreprises qui avaient fait le choix d'adopter un « Nouveau mode de travail ». Les managers de ces organisations assuraient alors qu'il s'agissait d'un des plus grands défis actuels pour le monde organisationnel. Lorsque cette thématique est abordée, certains éléments reviennent fréquemment. Tout d'abord, certaines organisations ont fait le choix de réaménager leurs locaux afin d'obtenir quelque chose de plus moderne avec plusieurs espaces totalement différents les uns des autres pour que le travailleur puisse s'installer là où il se sent le mieux pour travailler. Ensuite, le télétravail devient de plus en plus fréquent. Au-delà du fait que le collaborateur puisse travailler de chez lui certains jours de la semaine, cela révolutionne le système de confiance. Les évaluations ne sont plus faites sur base de la présence mais bien par rapport aux résultats.

Cela montre que certaines organisations ont compris que veiller au bien-être du personnel permettait de booster les collaborateurs afin qu'ils fournissent un travail de meilleure qualité. C'est pourquoi de grandes organisations belges ont adopté de nouvelles politiques intégrant davantage ce bien-être au travail. Dans le cas par exemple, l'organisation a fait le choix de faire évoluer « la culture interne pour adopter un management plus collaboratif, casser les hiérarchies parfois sclérosantes et responsabiliser chacun. Et pour prendre en compte le bien-être au travail et le développement personnel. ».

4.2. L'environnement de travail :

Il est important de préciser que l'environnement de travail est fortement lié au bien-être. Certains milieux sont beaucoup plus éprouvants pour les collaborateurs, que ce soit physiquement ou psychologiquement. On notera par exemple le travail physique, les

températures extrêmes, le contact avec un produit dangereux, l'impossibilité de grimper dans la hiérarchie, le manque de relations, etc... Travailler au sein d'une organisation présentant un mauvais environnement de travail nuit évidemment au bien-être et donc à la motivation du collaborateur.

Selon Frédéric Ely, un phénomène de « désertification de l'humain dans l'organisation » est constaté depuis quelques années et celui-ci continue de se développer. Le travailleur ressent un certain malaise vis-à-vis de son travail. Il ne trouve plus forcément sa place et il ressent une pression psychologique notamment due à tout ce que relaient les médias concernant la précarité de l'emploi. Tous les jours, ils évoquent des licenciements massifs, des délocalisations, des fermetures, etc...

Les collaborateurs peuvent être victimes de stress et de souffrances sur leur lieu de travail. Cela affecte la santé psychologique du travailleur mais également sa santé physique. Beaucoup de thérapeutes en ont témoigné. Il est étrange de constater que malgré le fait que la santé mentale au travail soit devenue un grand enjeu pour la santé publique, beaucoup d'organisations ne font aucun effort pour renforcer la cohésion entre les différents collaborateurs.

4.3. La cohésion :

Pour qu'un collaborateur soit motivé, il est primordial qu'il ressente une certaine cohésion au sein de son équipe. Les liens affectifs qui lient les différents membres d'une équipe sont d'une importance capitale pour ceux-ci et doivent être travaillés afin d'être renforcés.

De plus, comme cela a déjà été expliqué, la cohésion favorise le sentiment d'appartenance à l'organisation. Par la suite, celui-ci influence à son tour positivement la motivation au travail. Le collaborateur sent qu'il fait partie d'un groupe et il sera donc plus concerné par le bon fonctionnement de ce groupe et par les objectifs de celui-ci. En s'y sentant bien intégré, il est probable qu'il fournisse davantage d'efforts et qu'il adopte un meilleur comportement que dans le cas où il aurait le sentiment de travailler pour une entité qui lui est extérieure.

4.4. Confiance organisationnelle :

D'après Neveu, la confiance organisationnelle peut être définie comme suit : « au sens large, la confiance au sein de l'organisation et, au sens strict, la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise ». Ce concept est très important pour la motivation et le bien-être au travail puisque cela aide le collaborateur à se sentir à l'aise dans son environnement de travail.

Frederic Ely avance que la confiance est un élément très important au sein d'une organisation. Elle peut intervenir entre des personnes, entre des secteurs ou même entre des organisations. On sait qu'elle peut avoir un grand impact sur les performances des collaborateurs et donc sur celles de l'organisation elle-même. Il n'est également plus à démontrer que la confiance est liée à la communication et au management. La communication interne pouvant donc être considérée comme un outil de management, il est possible d'avoir un impact sur le collaborateur ainsi que sur les relations qui les unissent entre eux.

CHAPITRE III :
MÉTHODOLOGIE DE
LA RECHERCHE ET
INTERPRÉTATION
DES RÉSULTAT

Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats

Introduction du chapitre .

La société de production d'électricité est l'acteur principal et historique sur la scène nationale de la production de l'électricité, elle dispose du plus grand parc de production d'énergie, constitué de plusieurs centrales de différentes technologies, avec de 9234,35 MW installé à ce jour.

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons trois sections, la première est consacrée à la présentation de l'organisation d'accueil SPE SONELGAZ, la deuxième est pour la méthodologie d'étude et de recherche que nous avons utilisée afin d'obtenir un résultat incontestable, la troisième section est réservée à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies tout en discutant les hypothèses formulées au début de ce travail, et à travers ces résultats nous proposerons quelques recommandations si nécessaire.

Section 1 : présentation de l'étude et de l'organisme d'accueil (SPE SONELGAZ).

1. Historique de l'entreprise Sonelgaz :

Sonelgaz est créée le 28 juillet 1969, en remplacement de l'entité précédente Électricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné un monopole de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation d'électricité. En 2002, le décret présidentiel n° 02-195, la convertit en une société par actions SPA entièrement détenue par l'État.

En septembre 2013, Sonelgaz achète neuf centrales électriques à General Electric pour un montant de 2,7 milliards de dollars. La puissance totale de ces six centrales est de plus de 8 000 mégawatts, permettant d'augmenter la capacité de production de l'Algérie en électricité de 70 %. Un partenariat entre les deux groupes est prévu dans le cadre de ce contrat pour la fabrication en Algérie d'équipements de production d'électricité.

Le 19 mars 2014, Sonelgaz et General Electric ont signé un accord de partenariat à long terme pour la construction d'un complexe industriel en Algérie. Celui-ci aura une capacité de fabrication de matériel de production d'électricité (turbines à gaz, turbines à vapeur, alternateurs et systèmes de contrôle-commande) représentant 2 000 MW par an.

Le complexe permettra également de créer environ un millier d'emplois directs sur le territoire de Ain Yagout dans la wilaya de Batna. La première pierre a été posée en septembre 2014. Le projet est lancé au deuxième semestre de 2016 et devrait être opérationnel en 2017.

L'entreprise EGA créée en 1947 détenait le monopole de la production, du transport, de la distribution de l'énergie électrique à travers tout le territoire algérien.

Création de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz « SONELGAZ » : Par ordonnance n° 69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution « d'Electricité et Gaz d'Algérie » et création de la société nationale de l'électricité et du gaz, la Société Nationale de l'électricité et du Gaz (SONELGAZ) est créée en substitution à EGA dissoute par ce même décret. Le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation de l'énergie électrique attribué à SONELGAZ a été renforcé. De même, SONELGAZ s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel à l'intérieur du pays, et ce pour tous les types de clients (industries, centrales de production de l'énergie électriques). Pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution.

Toutes les unités SONELGAZ de travaux et de fabrication de matériels, créées pour pallier au manque de capacités nationales, ont été transformées en 1983 en entreprises autonomes C'est ainsi que Kahrif, Khanagaz, Inerga, Etterkib, Kahrakib et AMC ont été créées et relèvent de Sociétés de Gestion de Participations de l'Etat (SGP)⁵⁶

SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n 91-475 du 14 Décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la société nationale d'électricité et du gaz en Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC). Le décret exécutif n° 95-280 du 17 septembre 1995 portant statuts de l'établissement public à caractère industriel et commercial « SONELGAZ » confirme la nature de SONELGAZ en tant qu'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial SONELGAZ est placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière⁵⁷

⁵⁶ Ministère de l'énergie, Bilan des réalisations du secteur, année 2020, Site de Sonatrach, www.energy.gov.dz, vue le 01/06/2021.

⁵⁷ LADRAA (M), **La gestion des compétences an sein de l'entreprise économique Algérienne**, Cas Algérie Télécom mémoire de fin d'études, ISGP. 2005, p80

2. Création de la société SPE SONELGAZ DARGUINA :

La société nationale de l'électricité et gaz (Sonelgaz) est créée par l'ordonnance n°69/59 du 28/07/1967 en substitution l'électricité et gaz d'Algérie (EGA) dissoute par la même ordonnance. Elle est passée au statut d'établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) par décret exécutif n° 91/475 du 14/12/1991.

L'établissement est placé sous tutelle du ministère chargé de l'énergie, son siège est sis au 02, Bd Karim Belkacem Alger, régi par les règles du droit public dont ses relations avec l'état réputées, commençants dans ses rapports avec les tiers, doté d'une personnalité morale et jouissant de l'autonomie financière.

3. Mission et activités de l'entreprise Sonelgaz (Darguina) :

3.1. Mission de l'entreprise SONELGAZ (Darguina) :

Dans le cadre de son objet et sa mission de service public Sonelgaz tient :

A assurer l'administration, la gestion individuelle et collective du personnel de l'unité dans le respect des prérogatives dévolues aux chefs d'unité et de la réglementation en vigueur ;

- Assurer le rôle de conseil et d'animation vis-à-vis de la ligne hiérarchique et du personnel Sous
Les aspects liés au développement des emplois et de la ressource humaine.
- Le service ressources humaines a pour attribution de :
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs ;
- Assurer la relation avec les organismes extrêmes (CNAS, CNR.) ;
- Elaborer le tableau de bord de la ressource humaine (RH) de l'unité ;
- Réaliser le plan de recrutements interne et externe ;
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux promotions/avancements et gratification ;
- Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation de l'unité,
- Assurer en relation avec centre de médecine du travail, les actes liés à la médecine du travail ;
- Assurer les relations avec les représentants du personnel.

3.2. Activités de l'entreprise SONELGAZ (Darguina) :

La nature non stockable de l'électricité, impose à l'Entreprise une intégration dite de toutes les phases de son activité, depuis la production jusqu'à sa mise

Activités de l'entreprise SONELGAZ (Darguina) La nature non stockable de l'électricité, impose à l'Entreprise une intégration Complète de toutes les phases de son activité, depuis la production jusqu'à sa mise à disposition au consommateur final.

Processus de production :

- **La Production** : c'est l'activité constatant à transformer l'énergie calorifique ou hydraulique en énergie mécanique puis électrique. Le parc de production dont les ouvrages sont conçus et dimensionnés pour répondre à un niveau maximum de la demande, comprend quatre filières :
- **Filière Turbines Vapeur** : Elle est composée de 20 groupes de puissance unitaire comprise entre 50 MW et 196 MW.
- **Filière Turbines à Gaz** : Elle est constituée de 86 groupes dont la puissance unitaire varie de 20 MW à 210 MW.
- **Filière Hydraulique** : Elle est constituée de 34 groupes dont la puissance unitaire varie de 1 MW à 5 MW pour les basses chutes et de 12 MW à 50 MW pour les hautes chutes.
- **Filière Diesel** : Elle est composée de 183 groupes de puissance unitaire de 0.35 MW à 8 MW. Les groupes de cette filière sont installés au sud et alimentent des réseaux isolés.
- **L'interconnexion** : elle est réalisée à partir des lignes de très haute tension (220 KV) qui permettent à la fois :
- D'apporter l'énergie électrique près des grands centres,
- D'assurer une connexion entre les centrales⁵⁸.

Le réseau national est interconnecté avec le Maroc et la Tunisie, ce qui permet des échanges commerciaux et des secours mutuels en cas de besoin.

⁵⁸ [Www. Multimania.com/ hconline](http://Www.Multimania.com/hconline) : engineer_fr.htm. Consulté le 2juin2021 à 19H00.

Tableau n°04 : Evolution de la production électricité (gwh)

Type de centrales	2001	2002	2003	2004	2005
Thermique vapeur	15 960	16 203	16 003	16 109	16 624
Thermique gaz diesel	9 820 410	10 790 352	12 616 308	14 260 265	15 023 281
Total thermique	26 190	27 345	28 927	30 634	31 928
Hydraulique	70	57	265	251	555
Production total	26 260	27 402	29 192	30 885	32 483

Source: www.Multimania.om/hconline:engineer_fr.htm

4. L'organigramme de l'entreprise SONELGAZ :

La société de production d'électricité de Darguina se situe à 45 Km au sud-est Bejaia sur la route nationale 09 (Bejaia-Sétif), Elle a été mise en service en 1952, sous l'effet de la perte d'altitude, l'énergie potentielle d'une certaine masse d'eau est transformée en énergie électrique.

L'usine souterraine, composé de trois (03) principaux (turbine, alternateur et le hall) et al- dessus les étages intermédiaires, elle est installée dans une cavité d'environ 30000m est aménagés à 75m sous la plate-forme regroupant le poste d'interconnexion et les différentes installations auxiliaire en majorité commune aux ouvrages de surface de l'usine. Pour produire l'énergie électrique, le central de Darguina utilise les eaux provenant :

- D'une part, du barrage de Chabet, aménager dans les gorges de Kherrata situées à 16 Km du central sur la route nationale
- D'autre part, du barrage d'Ghezrouftis située à 03 Km à l'est de l'usine,
- Les eaux qui ont servi à la production d'électricité se déversent par le canal de fuite dans l'Oued Aghrioune.

Ceci se complète par un bâtiment techno-administratif pour la gestion du personnel, des stocks de matériels, d'atelier en plus des études technique.

4.1. Activités :

Le groupement hydraulique de Darguina, est une unité de production d'électricité, e est une unité qui appartient à l'état depuis l'indépendance et qui a une capacité de production très grande de 9234.35 MW.

Tableau n°05 : Effectif actif de l'année 2021

Les cadres	Les agents De maitrise	Les agents D'exécutions	Total
32	76	19	127

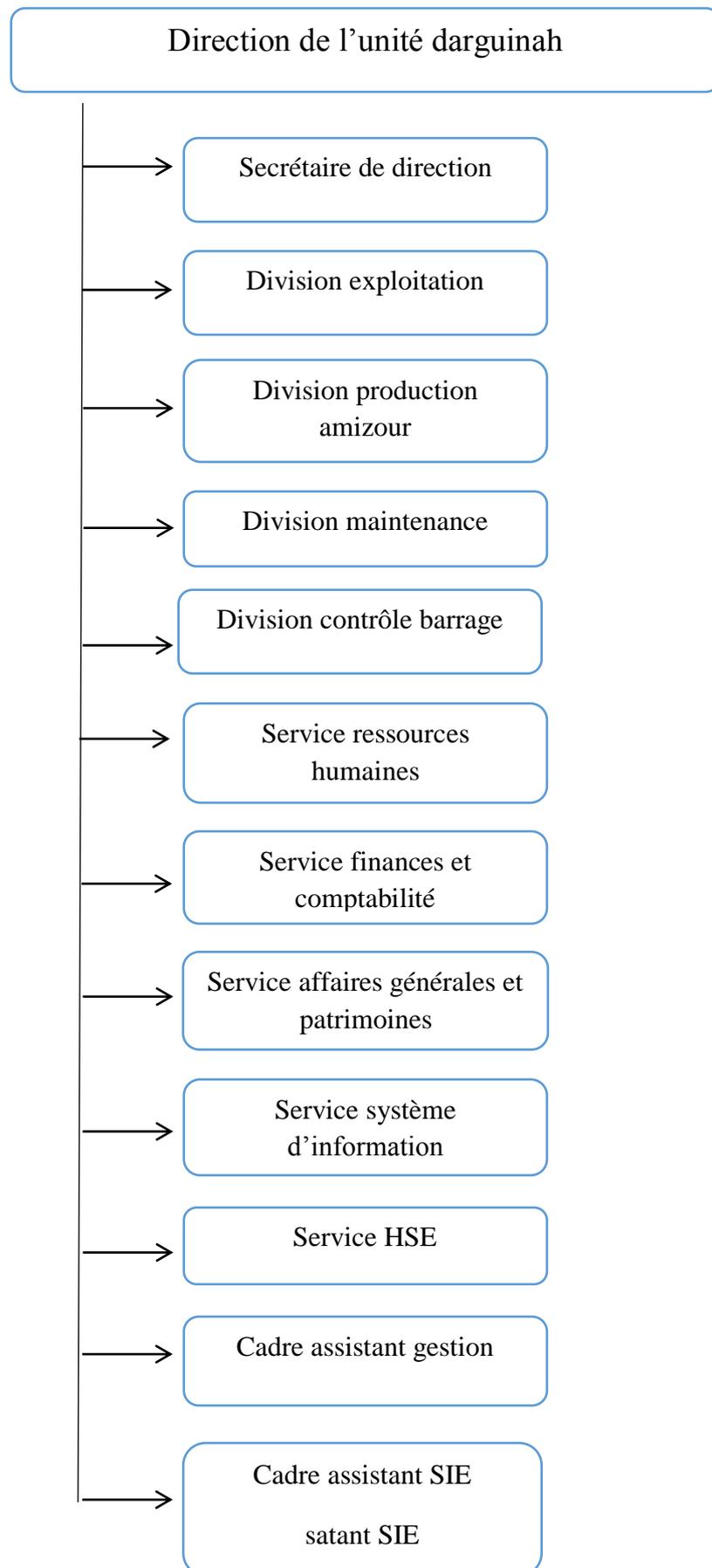
Source : document de l'entreprise.

4.2. Organisation :

Pour l'accomplissement de sa mission, le directeur de l'unité dispose :

- Structure technique.
- Division exploitation.
- Division maintenance.
- Division production.
- Structures fonctionnelles.
- Service ressources humaines.
- Service finance et comptabilité.
- Subdivision affaires générales.
- Hygiène, sécurité et environnement.
- Assistant de sureté interne d'entreprise.
- Assistant de gestion.
- Ingénieur informaticien.

Figure n°07 : L'organigramme de l'unité de production d'électricité de Darguina.



5. Présentation le service RH de l'unité :

Au sein d'une entreprise la gestion des Ressources humaines couvre de multiples aspects tous très importants pour le fonctionnement de la société. La structure RH varie en fonction de la taille de l'entreprise et sa gestion peut se faire de différentes manières, soit en gestion interne soit dans un cabinet extérieur.

Les services ressources humaines se divisent en deux activités principales, d'une part le côté administratif de la gestion des ressources humaines dans une entreprise qui couvre la paie, les aspects juridiques, les contrats de travail... Et d'autre part le développement des ressources humaines en entreprise qui comprend la gestion des carrières, la gestion des compétences et des performances, le management des Ressources humaines, le recrutement, la formation...et qui est le plus souvent partagée entre le directeur des ressources humaines et des collaborateurs responsables de tâches ressources humaines spécifiques. Travailler dans les ressources humaines signifie la mise en œuvre de stratégies RH, efficaces et efficientes pour contribuer à la stratégie gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

La gestion des ressources humaines au quotidien pour le directeur des ressources humaines ou le responsable RH ainsi que l'ensemble des collaborateurs des Ressources Humaines consiste à concilier les nécessités économiques avec les réalités sociales de l'entreprise. Travailler dans les ressources humaines est une lourde tâche au quotidien car elle exige de nombreuses performances pour les et les fiches employées des services ressources humaines : gérer les contrats sa de paie, recruter de nouveaux personnels ou éventuellement procéder à des licenciements, valoriser les carrières, développer les compétences individuelles et collectives, gérer les relations sociales et les conflits.

La gestion des Ressources humaines inclut pour les responsables RH de mettre en œuvre une politique managériale et sociale performante au sein de l'entreprise.

Section 2 : Présentation de l'étude et méthodologie.

L'objectif de l'enquête empirique est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses. En fait, les étapes qui caractérisent cette recherche peuvent être résumées comme suit :

1. Le déroulement de l'enquête et pré-enquête :

Chaque projet de recherche nécessite des techniques bien choisies et appropriées pour la collecte d'informations sur le terrain, tant pendant la pré-enquête que pendant l'enquête, parce que le choix des bonnes techniques de collecte de données déterminera les résultats finaux de l'enquête.

1.1. Notre enquête :

Notre enquête du terrain s'est déroulée sur une période de 01 mois du 14/03/2021 au 14/04/2021, pendant cette période nous avons pu acquérir un ensemble d'informations à travers un questionnaire.

1.2. La pré-enquête :

C'est une étape très importante dans toute recherche scientifique. Elle a été menée au sein de l'entreprise SPE SONELGAZ qui est située à DERGUINA. Elle permet généralement de découvrir le milieu professionnel, et surtout d'appliquer nos connaissances théoriques que nous avons acquises tout au long de notre recherche mais aussi tout au long de notre cursus. Notre pré-enquête s'est déroulée durant la période du 14/03/2021 jusqu'au 16/03/2021, cette pré-enquête que nous avons entamée nous a permis de prendre un premier contact avec l'entreprise SPE SONELGAS et ainsi d'avoir une petite idée sur l'ensemble des questions à poser sur notre sujet en prenant en compte les caractéristiques de la population étudiée.

2. Méthodes et techniques de recherche et d'analyse :

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche qui se présentent généralement sous la forme de tableaux, de graphiques et de statistiques. Elles utilisent des outils de collecte de données tels que des questionnaires. Les données sont recueillies auprès d'un grand nombre de participants afin de garantir la représentativité statistique et la généralisation des résultats. Les méthodes quantitatives se distinguent ainsi des méthodes qualitatives, qui reposent davantage sur des outils de collecte de données tels que les entretiens, l'observation ou la documentation. Les études qualitatives portent généralement sur un nombre beaucoup plus restreint de participants, car l'objectif est de présenter une description riche et détaillée. Afin de mieux analyser et comprendre notre thème, il est

nécessaire d'établir un cadre méthodologique afin de répondre à notre problématique et d'identifier les axes majeurs que nous traiterons dans notre thème ; dans notre étude, nous avons utilisé deux méthodes, à savoir, la méthode quantitative présentée par un questionnaire et la méthode qualitative présentée par l'observation.

2.1. L'observation :

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

2.2. Le questionnaire :

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

Nous avons distribué ces questionnaires aux trois catégories socioprofessionnelles : les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution existant dans l'entreprise. On a distribué 80 questionnaires, mais on a pu récupérer que 30, notre questionnaire est composé de quatre axes qui sont organisés comme suit :

- **Le premier axe :** comporte 06 questions, concernant les informations personnelles de notre échantillon à savoir le genre, l'âge, le niveau d'instruction et catégorie socioprofessionnelle, années d'expérience, nature de contrat et enfin le profil de formation.
- **Le deuxième axe :** contient 08 questions, qui aborde notre thème de recherche, en s'intéresse ici à la perception des enquêtés par rapport à la communication interne, à savoir leur satisfaction vis-à-vis de leurs communication interne ainsi que l'importance qu'ils lui offrent, ensuite, la signification et le contenu de la communication interne.
- **Le troisième axe :** englobe 05 questions qui sont réservés pour la perception de notre population d'étude sur les outils et moyen de communication. À travers ces questions, nous retiendrons les moyens d'abord qui sont utilisés à l'intérieur de cette société,

notamment ceux qui sont important et ceux qui ne sont pas, ensuite déterminer leurs préférences vis-à-vis de ces moyens.

- **Le dernier axe :** remembre aussi 05 questions et concerne le rapport entre la communication interne et la motivation, dans cette partie en va mettre l'accent sur la motivation des salariés mais aussi savoir si vraiment la communication interne a un impact sur elle. D'abord en premier lieu en détermine niveau d'implication des salariés, ensuite parmi 10 éléments motivants, en laisse le choix pour les enquêtés de choisir et de hiérarchisé ces éléments. Après en laisse notre échantillon pour juger les techniques de motivation qui sont utilisés par l'entreprise SPE SONELGAS et proposé une technique de la part de chacun.

2.3. Le choix de l'échantillon :

Dans notre étude, nous avons sélectionné un échantillon selon les caractéristiques suivantes : sexe, statut socioprofessionnel, âge, nombre d'années d'expérience et niveau d'instruction et profil de formation. En ce qui concerne le questionnaire, nous avons pu distribuer une quatre vingtaines de copies, ciblant 63% du nombre d'employés qui y travaillent, mais après comptage, nous avons trouvé que le nombre distribué est de 30 questionnaires, ce qui fait que notre échantillon représente 23% de l'effectif total de SPE SONELGAZ.

3. Les obstacles rencontrés :

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

- La première contrainte à laquelle nous sommes confronté est la difficulté de trouvé un lieu de stage, pour des raisons que notre thème est difficile à enquêté sur le terrain, ce qui a retardé considérablement notre travail.
- La difficulté de récupérer les questionnaires, de plus, dans un premier temps nous avons distribué 80 questionnaires, et nous n'avons récupéré que 20 questionnaires qui ne sont pas représentatifs, puis nous avons distribué 10 autres questionnaires en faisant pression sur les managers pour convaincre leur subordonné de nous répondre.
- Il n'y avait pas d'études antérieures en rapport avec notre thème de recherche au niveau de cette société ce qui a empêché les salariés de prendre l'effort de lire et comprendre la signification de questionnaire.
- Manque de connexion au niveau de la bibliothèque, ce qui nous à empêcher de ramener la documentation pendant des semaines.

Section 3 : interprétation des résultats, discussion des hypothèses et recommandations.

1. Interprétation des résultats de questionnaire :

Avant de passer à l'analyse des questionnaires il est nécessaire de montrer les outils utilisés par l'entreprise SPE SONELGAZ pour communiquer les informations à ses employés, en effet, à travers l'observation et le questionnaire et les échanges déférents avec les employés de cette entreprise ont conclu que les outils de communication interne utilisés sont :

- **Le tableau d'affichage** : Cette entreprise contient un tableau qui se trouve au poste d'accueil, permet d'afficher les informations légales concernant les droits et devoirs fondamentaux des employés ; les informations hiérarchiques ; les informations générales comme les résultats ; les informations opérationnelles comme les horaires ; ils affichent les consignes d'hygiène et de sécurité ; les informations sociales ainsi que les informations salariales comme les carnets de naissances et de mariages.
- **La note de service** : La note est un outil principal de la gestion de l'entreprise SPE SONELGAZ, c'est une technique de communication descendante ; elle a pour objectif d'informer les employés sur le fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les changements des lois.
- **Le téléphone** : Le téléphone est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens existants. Il est constitué par l'ensemble des échanges qui s'opèrent au sein de l'environnement interne et externe de la société.
- **Les emails (courrier électronique)** : qui permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires, ainsi ils permettent l'échange instantanément en raison de la vitesse de transmission. Dès sa réception, une information peut faire l'objet de commentaires, de modifications pour être retournée à l'expéditeur, de plus un outil qui laisse une traçabilité.
- **Les vidéos surveillances** : ils nous permettent de visualiser tous les déplacements qui sont faits à l'intérieur de l'entreprise, ils rapportent des informations sans se déplacer, lorsqu'il y a un incident il intervient sans délai.
- **Les réunions** : La réunion au sein de l'entreprise est une technique indispensable pour l'organisation du travail. Il se décompose en un objectif d'information et de

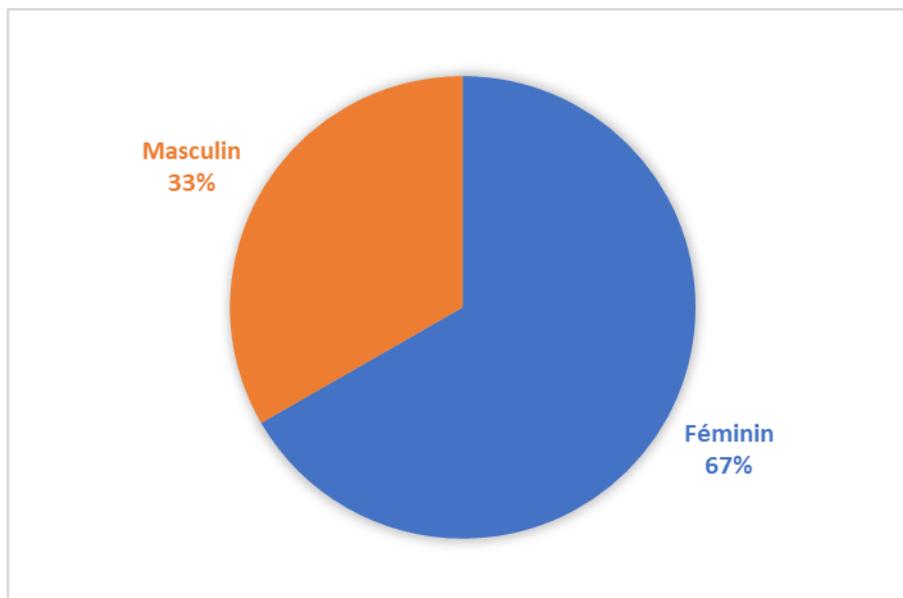
mobilisation des employés de même service ou interservices sur l'objectif de l'organisme.

- **Internet** : C'est un moyen de communication au sein de l'environnement interne et externe de l'entreprise, constituant à ce jour le plus grand réseau de la communication pour les salariés et les responsables.
- **Le bouche à oreille** : c'est l'outil le plus gratuit, qui concerne les informations qui circulent quotidiennement dans cette entreprise, c'est quelque chose de naturel qui ne peut pas être évité.

1.1. Interprétation des données personnelles de la population d'étude :

Notre population d'étude contient 30 salariés avec les caractéristiques suivantes :

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



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

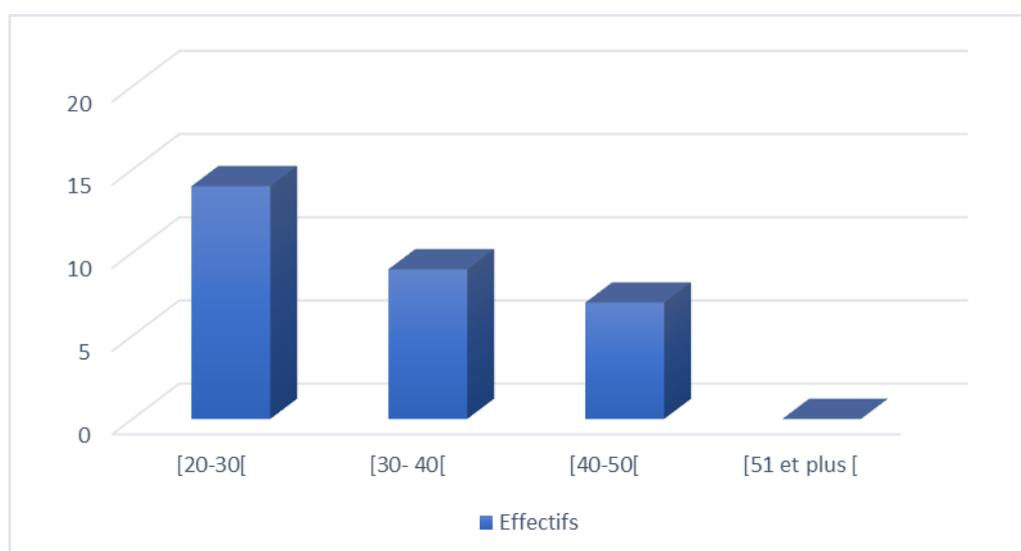
Comme première interprétation, nous montrons la distribution de notre échantillon en deux genres : Homme et Femme et comme comparaison entre les deux genres, nous avons remarqué que le taux de femmes est plus élevé, à savoir 67% des employés, tandis que le genre masculin se présente avec 33%. Cela indique que la majorité des employés de SPE SONELGAZ sont des femmes.

SPE SONELGAZ accorde plus d'opportunités aux femmes qu'aux hommes. Cela s'explique également par des raisons salariales : les femmes sont plus aptes à accepter un salaire plus élevé que les hommes, et les femmes manifestent moins de résistance que les hommes.

Tableau n° 06 : Répartition de l'échantillon par âge.

Catégorie d'âge	Effectifs	Pourcentage
[20-30[14	46.76%
[30- 40[9	30%
[40-50[7	23.33%
[51 et plus [0	0%
Total	30	100%

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

Graphe n°02 : graphe représentant l'âge

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

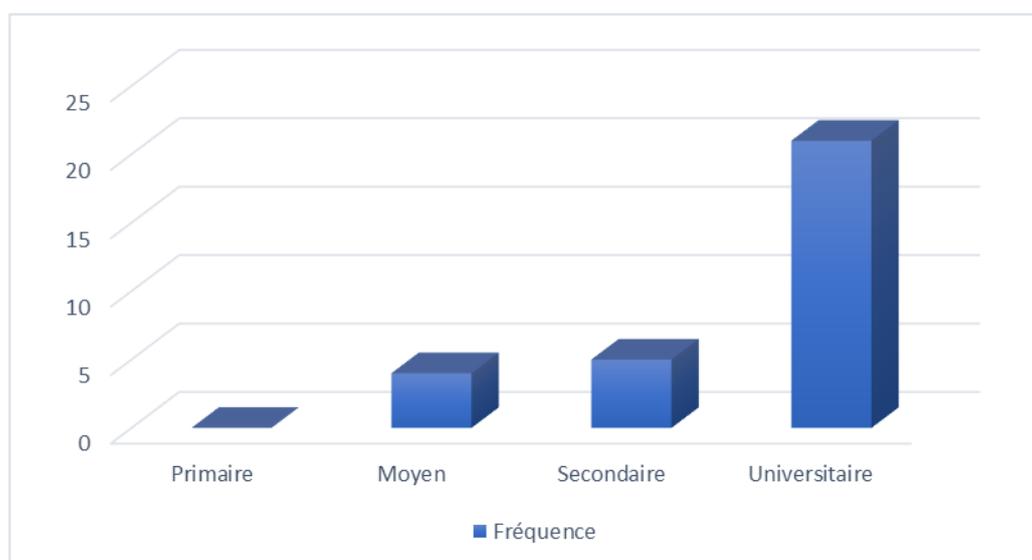
Selon le tableau et la figure ci-dessus, le taux le plus haut est pour la tranche d'âge [20-30] avec un pourcentage de 46,76%, suivi par la tranche d'âge [30-40] avec un taux de 30%, et 23,33% pour la tranche d'âge [40-50]. En ce qui concerne la tranche d'âge des plus de 51 ans, notre échantillon n'a pas touché cette tranche d'âge.

L'entreprise SPE SONELGAZ privilégie une main-d'œuvre jeune, car elle est plus ouverte et plus adaptée aux nouvelles TIC, cette entreprise mise sur une jeune génération pleine de ressources et cela s'explique aussi par la nature du travail qui nécessite une force physique et morale intensifiée.

Tableau n° 07 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction des enquêtés.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	4	13.33%
Secondaire	5	16.67%
Universitaire	21	70%
Total	30	100

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

Graph n°03 : graphe représentant du niveau d'instruction.

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

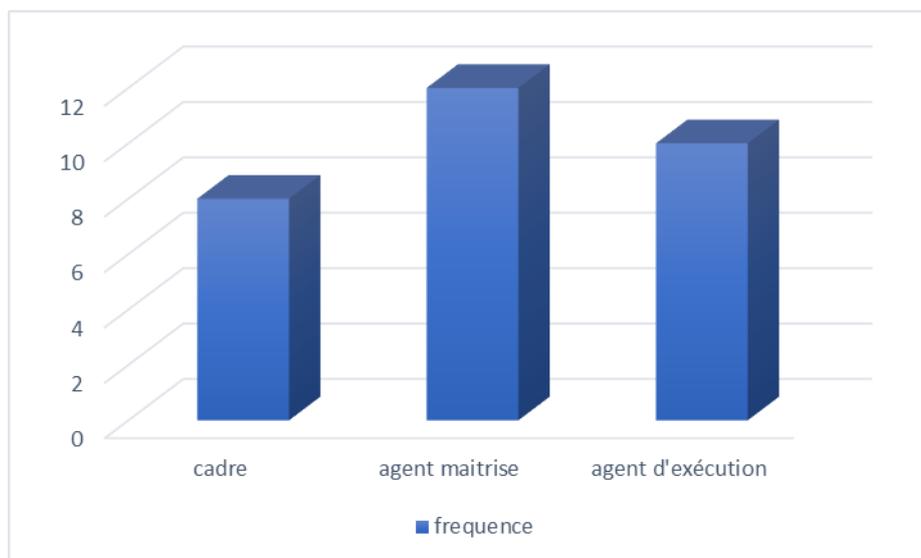
À partir de ces résultats, nous constatons que 70% des répondants ont un niveau universitaire, suivi par 16,67% pour ceux qui ont un niveau secondaire, suivi par le niveau moyen avec un pourcentage de 13,33%, pour le niveau primaire, notre questionnaire n'a pas touché d'employé de ce niveau.

Ces résultats pourraient s'expliquer par la situation économique que nous connaissons en ce moment. Si nous analysons ces données, nous pouvons constater que ces 21 universitaires n'occupent pas de postes de direction. Cependant, ils sont superviseurs et même agents d'exécution, le taux de chômage des universitaires a accepté un emploi moins adéquat à leur niveau d'étude. La catégorie secondaire et moyenne avec un faible taux s'explique par la préférence des cadres pour les plus instruits.

Tableau n° 08 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie Socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	8	26,67%
Agent de maîtrise	12	40%
Agent d'exécution	10	33,33%
Total	30	100%

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

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

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

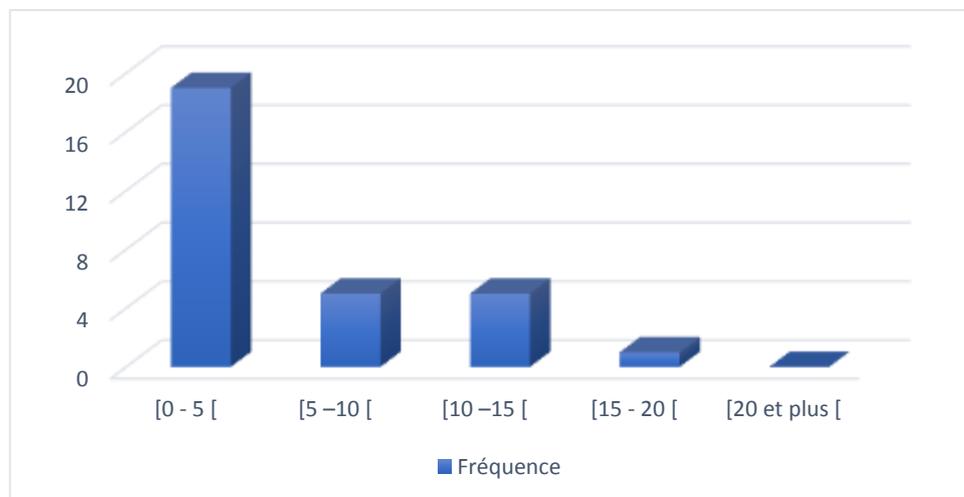
Le tableau ci-dessus nous montre que la catégorie des agents de maîtrise est la plus prédominante avec un taux de 40%, ensuite la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 33,33%, et enfin le dernier échelon est la catégorie des cadres avec 26,67%, le taux le plus bas. Ces résultats font appel à l'organisation et à la répartition des fonctions au sein de l'entreprise comme le montre l'organigramme.

On remarque la prédominance de deux catégories (maîtrise et exécution) qui est expliquée par la nature du travail qui nécessite un nombre significatif de personnel pour accomplir les tâches. Alors que les cadres ont pour fonction de s'occuper des affaires d'administration et de commande qui ne demandent pas assez de personnels.

Tableau n° 09 : Répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelles.

Années d'expérience	Fréquence	Pourcentage
[0 - 5 [19	63.33%
[5 –10 [5	16.67%
[10 –15 [5	16.67%
[15 - 20 [1	3.33%
[20 et plus [0	0%
Total	30	100%

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

Graph n° 05 : graphe représentant le nombre d'années d'expérience des enquêtés.

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

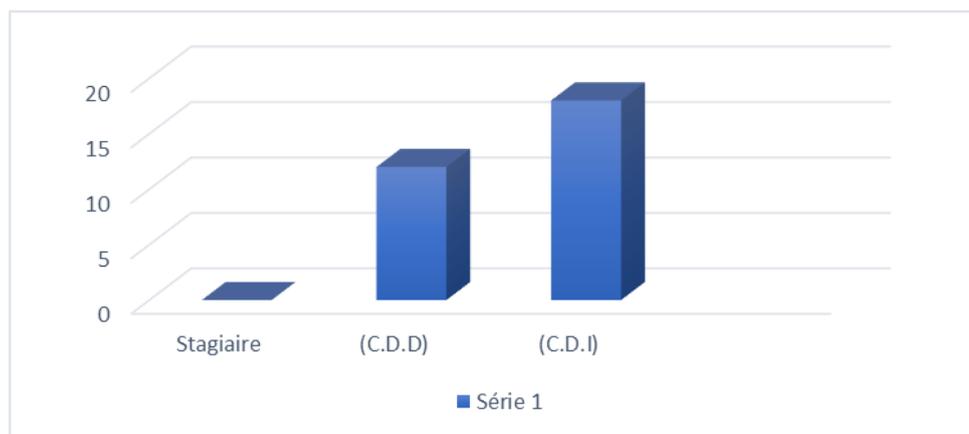
Il ressort du tableau ci-dessus que 63,33% des répondants ont une expérience entre [0-5[ans], suivi d'un taux égal de 16,67% pour ceux ayant une expérience entre [5-10[et [10-15[ans], et enfin un taux de 3,33% pour ceux ayant une expérience entre [15-20[ans].

Ces données illustrent la jeunesse de l'entreprise SPE SONELGAZ, qui est démontrée par la majorité des employés qui ont un âge inférieur à 30 ans (voir graphique n°02). SPE SONELGAZ crée une jeune génération en développant leurs connaissances, leur savoir-faire et leur savoir-être par la formation, tout en les retenant, cette entreprise favorise la jeune catégorie qui est plus motivée et engagée à donner le meilleur d'elle-même pour assurer la stabilité de l'entreprise ainsi que pour faire évoluer leur carrière professionnelle.

Tableau n° 10 : Répartition de l'échantillon selon la nature de contrat de travail.

Nature de travail	Fréquence	Pourcentage
Stagiaire	0	0%
Contrat à durée déterminée (C.D.D)	12	40%
Contrat a durée indéterminé (C.D.I)	18	60%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

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

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Il ressort de ce tableau que 60% des répondants ont un contrat à durée indéterminée, et les autres ont un contrat à durée déterminée avec un taux de 40%. Cette entreprise ne possède pas de stagiaires.

À partir de ces données, nous constatons que l'entreprise SPE SONELGAZ distingue deux politiques de recrutement, d'une part, un contrat à durée indéterminée qui domine dans l'entreprise qui permet l'implication durable des salariés dans le projet de l'entreprise, la fidélité et la motivation...etc., d'autre part, la signature de contrats à durée déterminée qui offre à l'entreprise une certaine flexibilité en cas de fluctuation de l'activité.

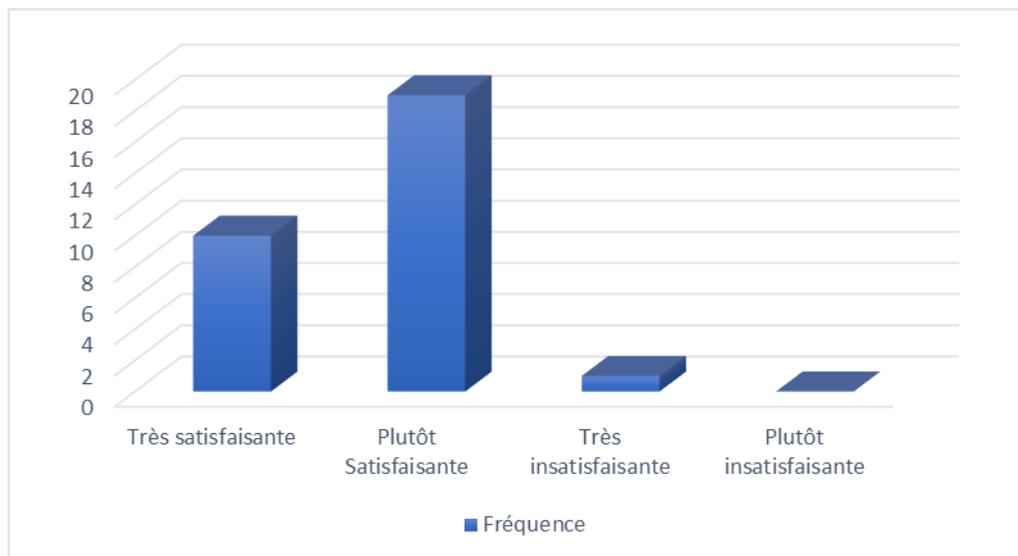
1.2. Interprétation de la perception des enquêtés par apport à la communication interne

Tableau n° 11 : jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne.

La satisfaction par la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	10	33.33%
Plutôt Satisfaisante	19	63.33%
Très insatisfaisante	1	3,33%
Plutôt insatisfaisante	0	0%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 07 : graphe représentant la satisfaction par la communication interne.



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

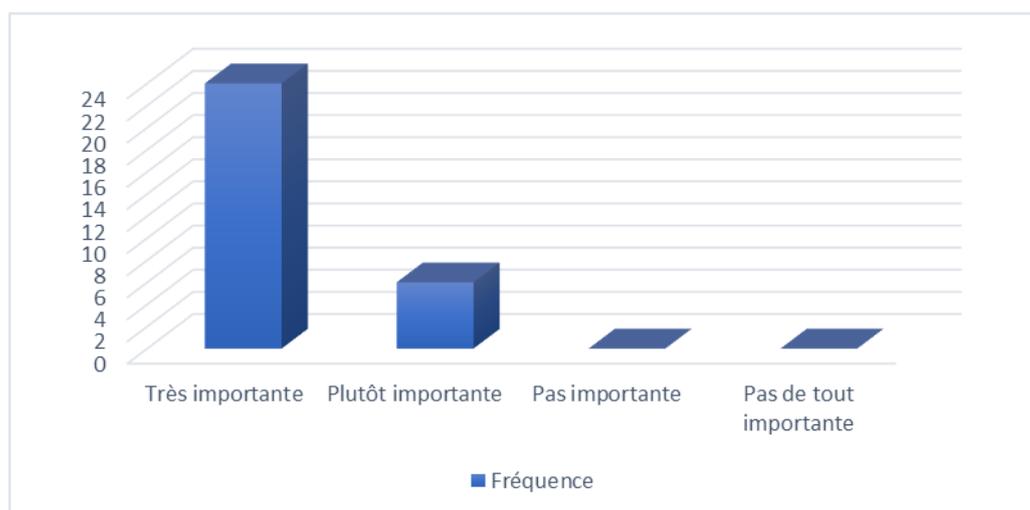
Ce graphique illustre le niveau de satisfaction des répondants à l'égard de leur communication interne, pour 33,33% elle est très satisfaisante, et nous constatons que la majorité avec un taux de 63,33% a diffusé que la communication interne est plutôt satisfaisante, alors qu'elle est très insatisfaisante pour la minorité avec un taux de 3,33%, aucune personne n'a répondu qu'elle est plutôt insatisfaisante.

Cela comprend que les employés n'ont aucune contrainte envers la communication interne, l'information et le rôle de cette dernière sont présents, pour la personne qui déclare que sa communication interne est très insatisfaisante, cela est dû à son niveau d'éducation qui l'empêche de comprendre le système communicationnel de cette entreprise et la recevabilité de l'information reste inaccessible.

Tableau n° 12 : tableau illustratif de l'importance accordée à la communication interne.

L'importance de la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Très importante	24	80%
Plutôt importante	6	20%
Pas importante	0	0%
Pas de tout importante	0	0%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graph n° 08 : graphe sur l'importance accordée à la communication interne.

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

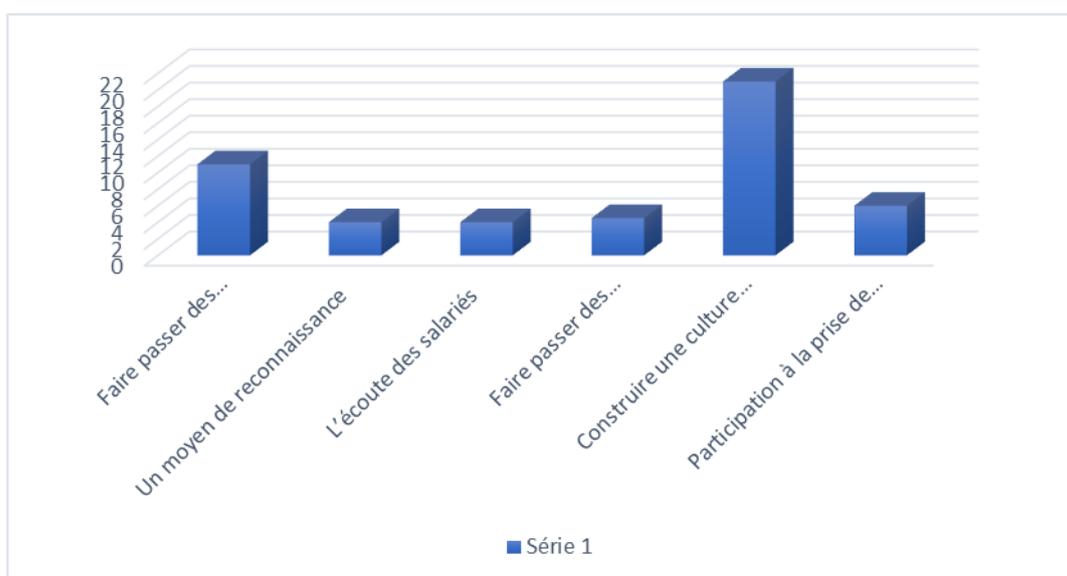
Les données de ce graphique illustrent l'importance accordée à la communication interne au sein de l'entreprise. On constate que la majorité absolue, avec un taux de 80%, la considère comme très importante, et 20% disent qu'elle est plutôt importante. Et personne n'est en mesure de négliger son importance.

La nécessité et le rôle de la communication interne et son impact sur l'adhésion à l'entreprise, font que ces répondants affirment leurs inclinations vers la communication interne en raison de son importance. En effet, elle est un moyen de connaître l'évolution de l'entreprise, ses actions, ses projets...etc. Ainsi, elle contribue à mettre à jour les employés en matière d'informations et à percevoir les solutions aux problèmes rencontrés lors de son travail et à participer à une meilleure gestion de l'entreprise.

Tableau n° 13 : le sens de la communication interne perçus par les salariés interrogés.

Le sens de la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Faire passer des instructions de la hiérarchie	11	36.67%
Un moyen de reconnaissance	4	13.33%
L'écoute des salariés	4	13.33%
Faire passer des informations d'actualités	10	33.33%
Construire une culture d'entreprise	21	70%
Participation à la prise de décision	6	20%
Total	-	-

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graph n° 09 : le sens de la communication interne par apport aux questionnés.

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

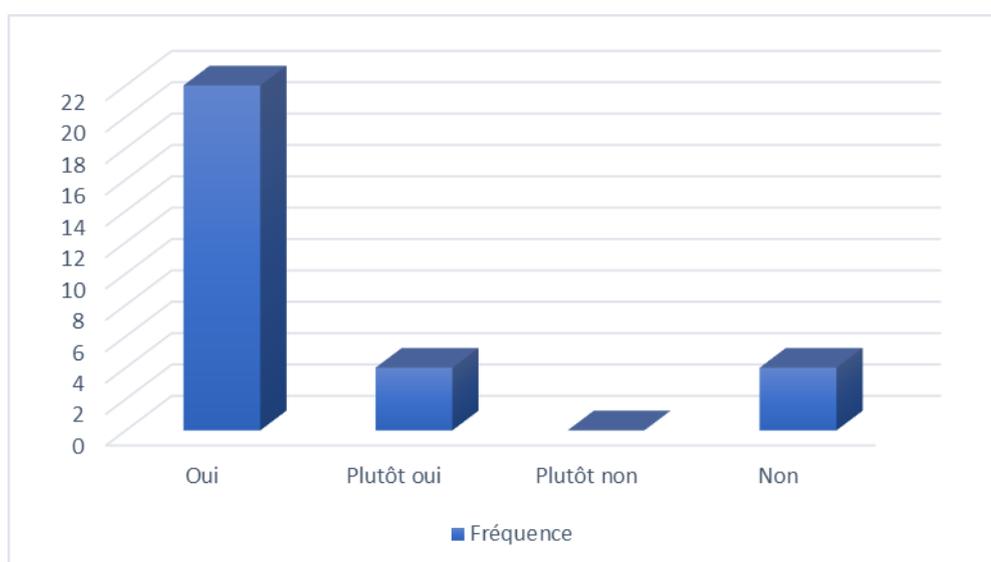
Selon les résultats de ce graphique, la signification de la communication interne pour les enquêtés est de constituer une culture d'entreprise pour un taux de 70%, tandis que 36,67% signifie le fait de faire passer des instructions de la hiérarchie, puis 33,33% la considère comme un outil de transmission de nouvelles, puis elle est vue par un taux de 20% comme une participation à la prise de décision, et finalement, le même taux de 13,33% pour ceux qui la voient comme un moyen de reconnaissance et d'écoute des employés.

La majorité des répondants ont mis l'accent sur la culture d'entreprise, qui est partagée par la communication interne et qui garantit de bonnes relations bilatérales entre les différents niveaux de la hiérarchie.

Tableau n° 14 : tableau illustratif de la participation des questionnés à la prise de décision.

La participation à la prise de décision	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	73.33%
Plutôt oui	4	13.33%
Plutôt non	0	0%
Non	4	13.33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 10 : graphe illustrant la participation des questionnés à la prise de décision des objectifs à atteindre.

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

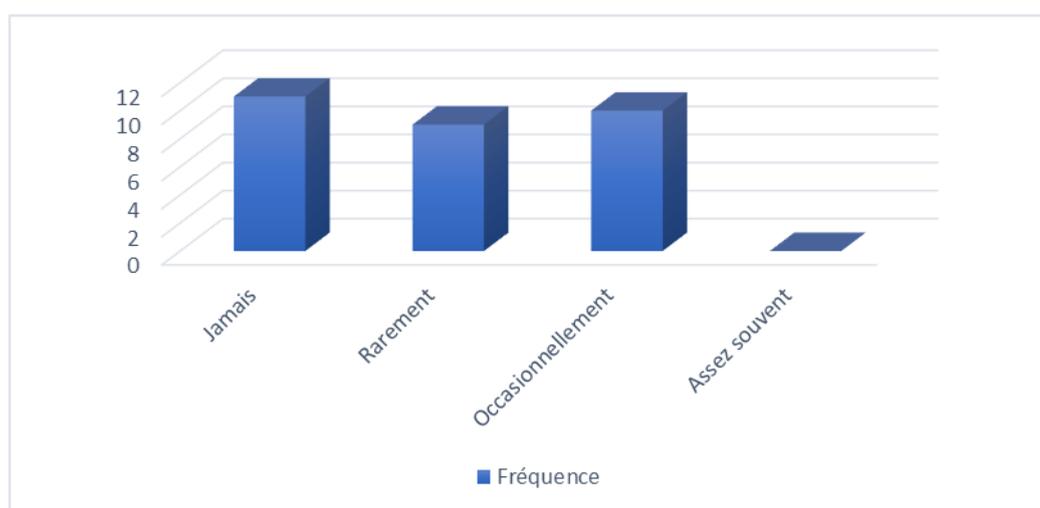
D'après ces données, on constate que 73,33% des répondants participent à la prise de décision opérationnelle, tandis que 13,33% des enquêtes ne participent pas catégoriquement à la prise de décision.

En conclusion de ces résultats que l'entreprise SPE SONELGAZ laisse une marge de manœuvre à ses employés lors des réunions, ce qui s'appelle un management participatif ou décentralisé, et cela assure un haut degré de confiance mutuelle d'une part, et une implication des employés dans ce processus d'autre part. Cela crée un sentiment de solidarité pour les employés, et c'est ce qui les motive.

Tableau n° 15 : tableau montrant l'état de la communication interne d'SPE SONELGAZ.

Le manque de communication	Fréquence	Pourcentage
Jamais	11	36.67%
Rarement	9	30%
Occasionnellement	10	33.33%
Assez souvent	0	0%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphique n° 11 : l'état de communication interne au niveau d'SPE SONELGAZ.

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Concernant cette question sur le manque de communication dans l'entreprise, les résultats sont les suivants : 36,67% des enquêteurs affirment qu'ils n'ont jamais été victimes d'un manque de communication au niveau de l'entreprise, tandis que 33,33% déclarent qu'un manque se produit occasionnellement. Ensuite, 30% d'entre eux disent qu'ils sont rarement victimes d'un manque de communication, et personne ne dit qu'il est souvent victime d'un manque de communication.

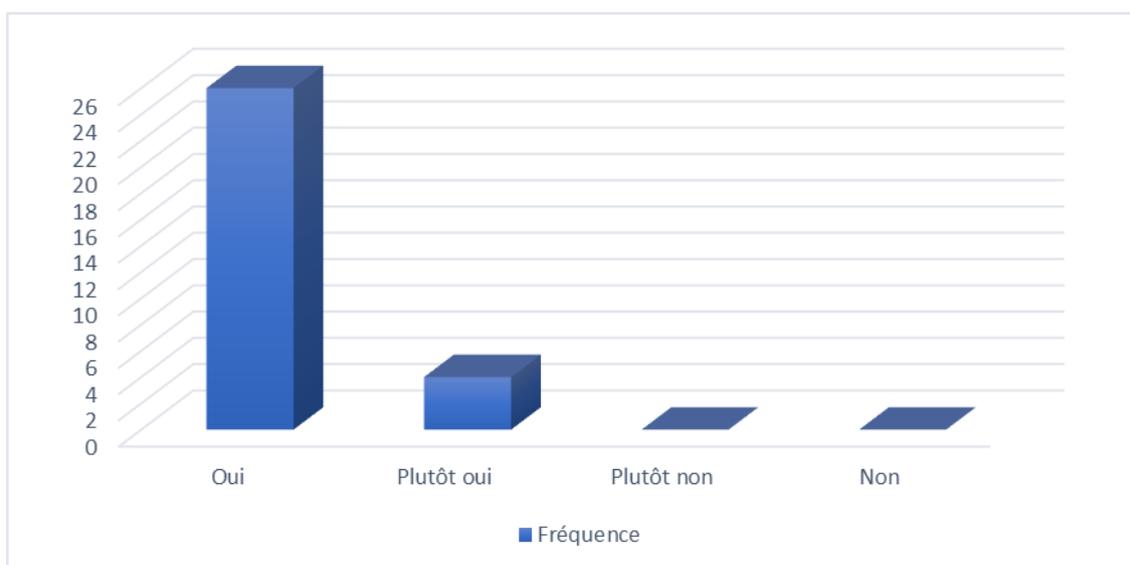
Nous voyons que la majorité de notre échantillon n'a jamais été en manque de communication, ceci est dû d'une part, à l'utilisation des moyens adéquats au contexte de cette société, d'autre part, au haut niveau d'éducation pour la compréhension de l'information diffusée (voir graphique 03), pour ceux qui ont révélé qu'ils sont occasionnellement et plus rarement victime de manque de communication référence à ce que l'information qui sont difficiles à diffuser à tous les niveaux. Et parfois de malentendus.

Tableau n° 16 : La contribution du système de communication interne aux échanges entre collègue.

Favorisation du système de communication interne aux échanges	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	86.67%
Plutôt oui	4	13.33%
Plutôt non	0	0%
Non	0	0%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphique n° 12 : La contribution du système de communication interne aux échanges entre collègue.



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

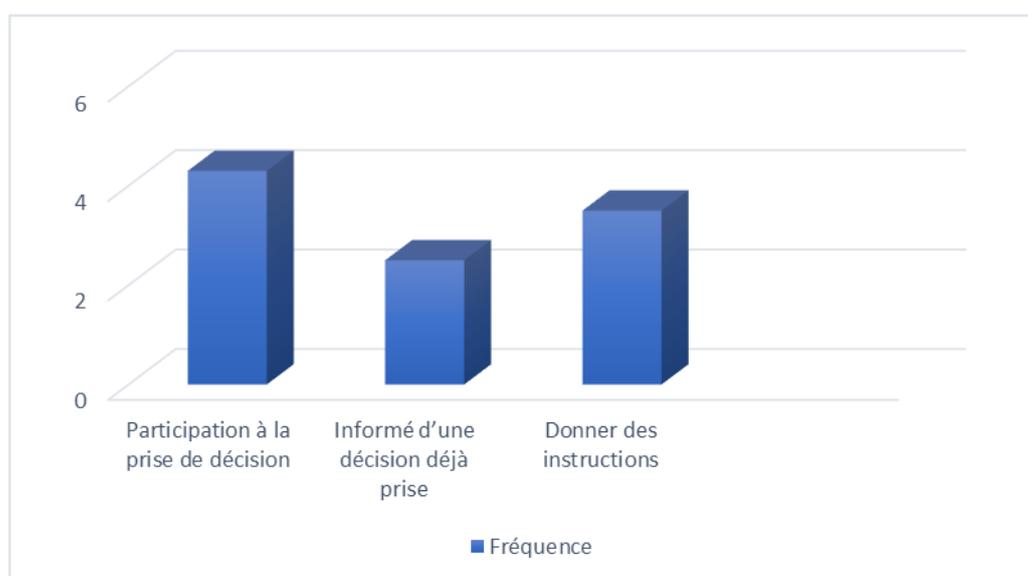
Dans le graphique ci-dessous, nous constatons que 86,67% sont tout à fait d'accord avec le fait que le système de communication interne encourage les échanges entre collègues, tandis que 13,33% des répondants sont également d'accord mais pas de manière catégorique.

Il semble que la politique mise en place pour communiquer entre collègues ait efficace, de plus ce graphique montré qu'aucune personne ne rencontre de lacunes dans les échanges transversaux, l'intérêt de favoriser ces échanges réside dans le partage des informations, des connaissances et des cultures et valeurs, le management est tenu de ne pas se mettre en opposition avec cette démarche qui crée un bon climat de travail.

Tableau n° 17 : Le Contenu de la Communication interne

Le Contenu de la Communication interne	Fréquence	Pourcentage
Participation à la prise de décision	21	70%
Informé d'une décision déjà prise	12	40%
Donner des instructions	12	40%
Total	-	-

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 13 : graphe illustrant le Contenu de la Communication interne.

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

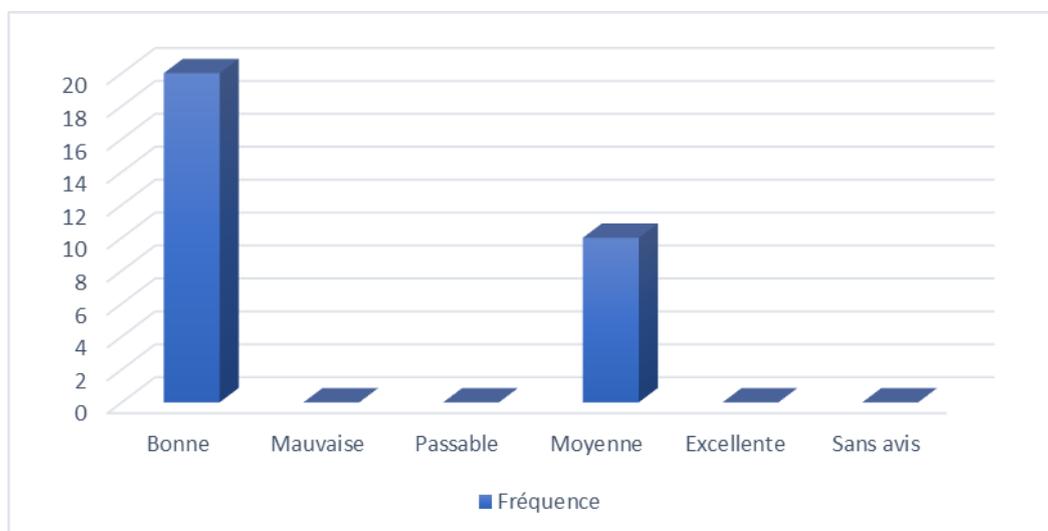
Selon cette question, nous confirmons la majorité des répondants avec un taux de 70% ont affirmés que le contenu de la communication de leurs entreprises est la participation à la prise de décision opérationnelle, alors que le même 40% d'entre eux nous indique que son contenu est d'informer sur une décision déjà prise et de nous donner des instructions.

En effet, la perception des employés par le biais des messages dépend du contenu de la communication, on constate la marge de manœuvre que cette entreprise accorde à l'écoute de ses employés, ce qui crée un sentiment d'appartenance et de participation à cette entreprise.

Tableau n° 18 : Jugement des salariés enquêtés sur la transmission de l'information.

Jugement sur la transmission d'information	Fréquence	Pourcentage
Bonne	20	66.67%
Mauvaise	0	0%
Passable	0	0%
Moyenne	10	33.33%
Excellente	0	0%
Sans avis	0	0%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 14 : graphe illustre l'avis des enquêtés sur la transmission de l'information.

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Le graphique 14 montre le niveau de transmission des informations. En effet, nous avons constaté qu'une grande masse de répondants, reflétant un taux de 66,67%, considère que la transmission est bonne, alors que 33,33% d'entre eux, pensent que la transmission est moyenne.

D'après les résultats, nous avons constaté que la majorité des employés évaluent le niveau de circulation de l'information comme bon, puisque l'information circule dans trois directions (ascendante, descendante et transversale) et l'installation de moyens à la portée de tous les employés, par exemple : l'utilisation du système ERP qui gère l'information et l'existence de deux tableaux d'affichage : le premier est installé à la réception, il est destiné à

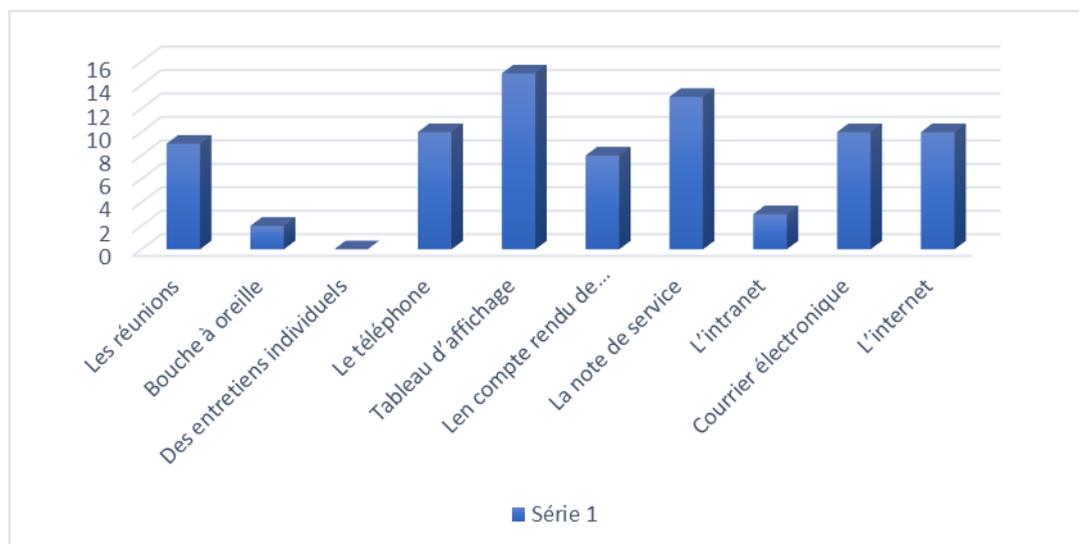
tous les étrangers à l'usine, qu'ils soient visiteurs, stagiaires ou autres. Il affiche souvent des avertissements, des instructions sur la santé et la sécurité. Le second concerne la production, toutes les personnes doivent passer par ce centre unique, certainement qu'il sera observé et qu'il ne sera pas utilisé.

L'information transmise parvient à ces destinataires, chaque coin de l'entreprise contient des téléphones fixes qui permettent de transmettre l'information à tout moment en tout lieu.

La minorité y voit une transmission moyenne car parfois il y a des chefs hiérarchiques qui gardent l'information à leur niveau et ne diffusent pas largement l'information à leurs subordonnés au bon moment ce qui explique.

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

Graph n° 15 : Les moyens de communication interne utilisés noté sur 10 par apport à leur importance.



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Selon ces données, nous mettons l'accent sur la note de 10/10, dans cette perspective, 15 répondants ont mis en avant le tableau d'affichage comme l'outil le plus exploité en même temps que le plus important pour eux, puis 13 employés ont voté pour le même qui est également diffusé au niveau du tableau d'affichage, puis le téléphone, l'e-mail, l'Internet prend la troisième place comme outils importants, après les réunions et leurs comptes rendus viennent respectivement prendre le relais. En revanche, on note l'absence du livret d'accueil, de la lettre au personnel, mais aussi de la boîte à idées et du journal d'entreprise.

À cet égard, nous avons constaté que la plupart des répondants ont mis l'accent sur l'affichage des avis, qui permet aux salariés de connaître les nouveautés et l'actualité de l'entreprise, et que l'affichage donne un côté officiel aux informations diffusées et disponibles pour toutes les catégories socioprofessionnelles. Par ailleurs, nous avons repéré qu'un certain nombre de répondants accordent de l'importance au téléphone et ce pour la rapidité de transmission de l'information, et la certitude de l'arrivée de l'information chez les destinataires, alors qu'ils ont donné une certaine importance aux emails et à l'Internet pour la traçabilité qu'ils laissent. Par ailleurs, on note l'absence de communication ascendante, qui s'explique par l'inexistence d'une boîte à idées, alors que l'entreprise a besoin d'être à l'écoute des salariés en recevant leurs suggestions ou leurs questions.

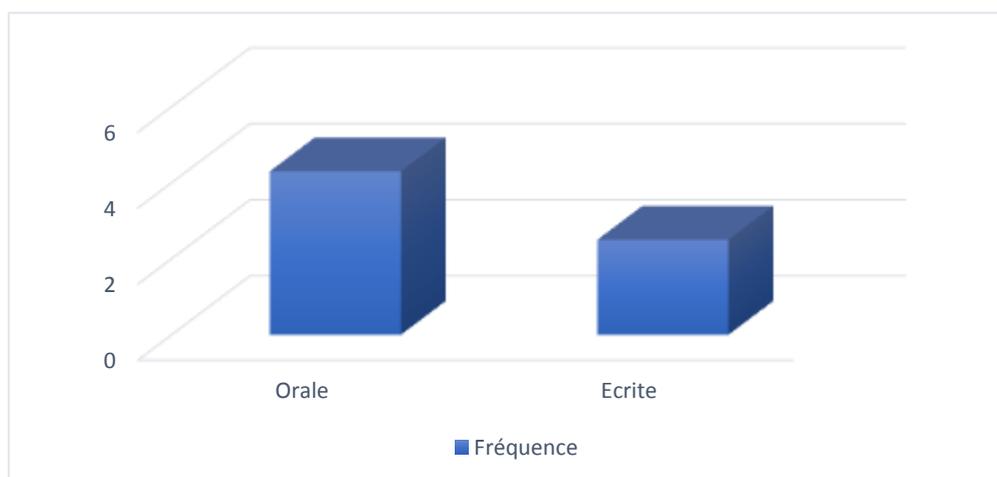
La lettre au personnel a permis au chef d'entreprise de s'adresser aux employés pour un éventuel remerciement ou une certaine orientation stratégique ou encore pour répondre aux préoccupations et ainsi lutter contre l'effet des rumeurs et l'entreprise SPE SONELGAZ préfère communiquer en face à face et verbalement à la personne concernée.

Tableau n° 19 : tableau illustratif du mode de communication le plus utilisé.

Préférence d'être informé	Fréquence	Pourcentage
Orale	11	36.67%
Ecrite	19	63.33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 16 : graphe illustre le mode de communication le plus utilisé.



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

À partir de ces résultats, la communication verbale (oralité) ne prévaut pas dans cette entreprise, c'est-à-dire que 63,33% des employés interrogés affirment que le mode de communication le plus utilisé est l'écrit tandis qu'un taux de 36,67% dit qu'ils communiquent oralement.

En particulier, l'écrit donne un caractère officiel à l'information, c'est-à-dire formalisé et structuré, ce qui la rend formelle ; néanmoins, l'écrit laisse une traçabilité de l'information, ce qui confirme les résultats précédents (voir graphique 15) ; en contrepartie, l'oral, qui génère un contact direct, permet d'obtenir des informations dans un délai plus rapide, entre autres, la compréhension de l'information en la traduisant verbalement selon la langue de l'employé, car il y a ceux qui ont un niveau d'éducation qui ne leur permet pas de lire sur un papier.

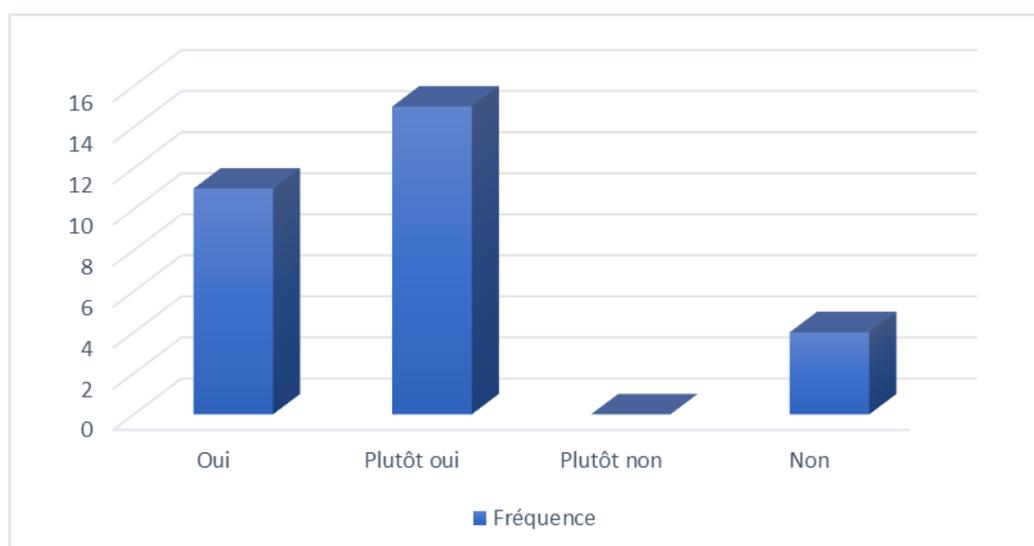
Au final, la diffusion de l'information doit prendre en compte les deux voies en même temps, car il y a des moments où l'écrit prévaut sur l'oral, et il y a des moments où l'oral doit faire partie de la diffusion de l'information, c'est-à-dire que cela dépend de la nature de l'information et du contexte de l'entreprise.

Notre première hypothèse n'est pas confirmée, car d'après ces résultats la communication par voie écrite prévaut dans cette entreprise.

Tableau n° 20 : tableau révélant s'il y a réception de l'information au bon moment.

Réception de l'information au bon moment	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	36.67%
Plutôt oui	15	50%
Plutôt non	0	0%
Non	4	13.33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graph n° 17 : graphe illustrant l'état de la réception de l'information au bon moment.

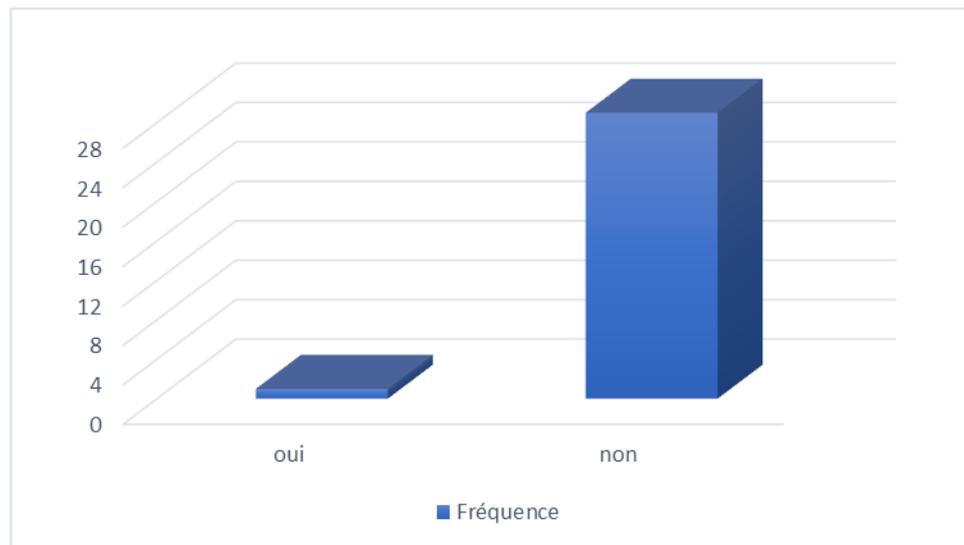
Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Ce graphique illustre la réception ou non de l'information au bon moment, en effet 50% ne sont pas catégoriques mais plutôt oui que l'information est reçue au bon moment, par contre 36,67% des répondants ont clairement affirmé que l'information est reçue au bon moment, mais aussi 13,33% d'entre eux ont affirmé que l'information n'est pas reçue au bon moment. À partir de ces résultats, nous pouvons voir que les moyens, notamment les canaux par lesquels les dirigeants transmettent l'information sont efficaces pour tous les répondants. Pour ceux qui ont affirmé que l'information n'est pas reçue au bon moment, les distractions sont le tableau d'affichage et les autres moyens de communication interne.

Tableau n° 21 : tableau révélant s'il y a difficulté de compréhension des informations diffusées.

Difficulté de Compréhension des informations diffusées	Fréquence	Pourcentage
Oui	1	3.33%
Non	29	96.67%
Total	30	100

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 18 : graphe sur la Compréhension des informations diffusées.

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

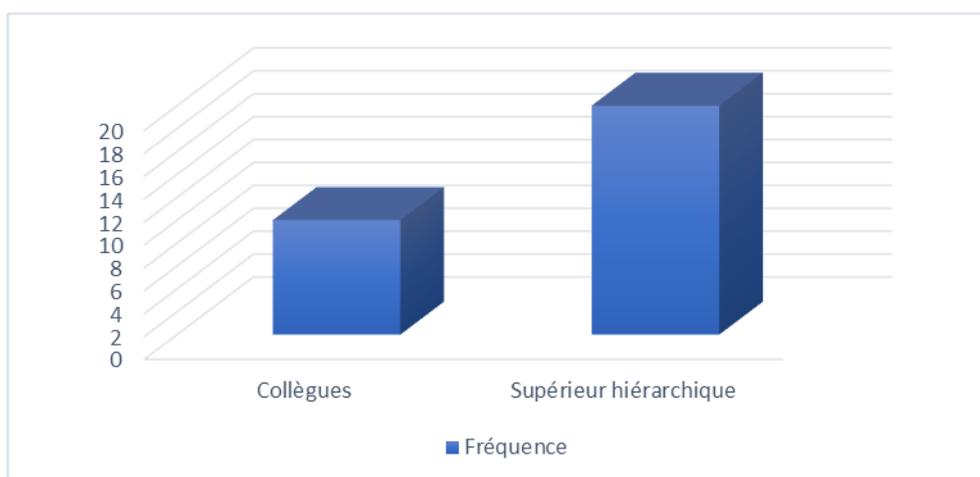
Les résultats de ce tableau indiquent que la majorité absolue avec un taux de 96,67% ne trouve pas de difficultés à comprendre les informations diffusées dans l'entreprise, par contre 3,33% sont des personnes confrontées à des problèmes de compréhension de l'information. De ces résultats, nous pouvons déduire que cette majorité comprend facilement les informations grâce à leur haut niveau d'éducation (voir graphique n° 03) vice-versa pour ceux qui ont des lacunes dans la perception du sens des informations diffusées.

À partir de ces données, nous pouvons constater que la stratégie de communication de SPE SONELGAZ est classique, simple, correcte et facile à comprendre par les destinataires.

Tableau n° 22 : Le chemin de la transmission des informations verbales.

La transmission des informations verbales	Fréquence	Pourcentage
Collègues	10	33.33%
Supérieur hiérarchique	20	66.67%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 19 : La transmission des informations verbales la plupart de temps.

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Dans le graphique n°18, nous relevons que la plupart des répondants, soit un taux de 66,67%, obtiennent souvent des informations verbales de la part de leurs supérieurs hiérarchiques, tandis que 33,33% de l'échantillon reçoivent des informations la plupart du temps par le biais de leurs collègues.

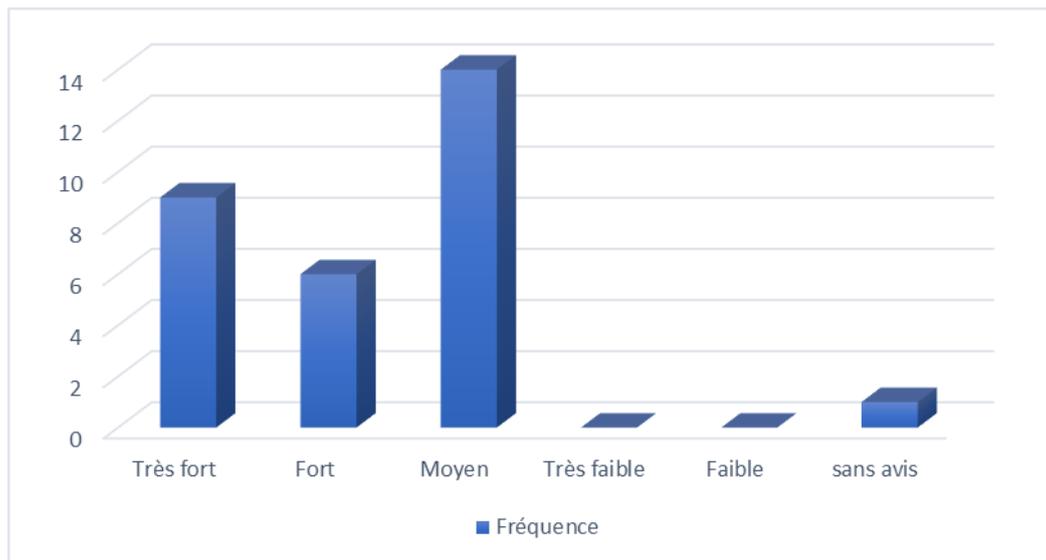
Par conséquent, nous pouvons considérer que la majorité des répondants reçoivent souvent et préfèrent être informée par leurs supérieurs hiérarchiques, en effet, l'information qui est émise par un supérieur hiérarchique est plus sûre, plus pertinente et avec certitude. Par contre, les informations de bouche-à-oreille qui peuvent être reçues de la part des collègues sont susceptibles d'être incorrectes ou fausses.

1.4. La motivation des enquêtés par la communication interne :

Tableau n° 23 : Degré d'implication des salariés dans l'entreprise SPE SONELGAZ.

Degré d'implication des salariés	Fréquence	Pourcentage
Très fort	9	30%
Fort	6	20%
Moyen	14	46.67%
Très faible	0	0%
Faible	0	0%
Sans avis	1	3,33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graph n° 20 : Degré d'implication des salariés enquêtés.

Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

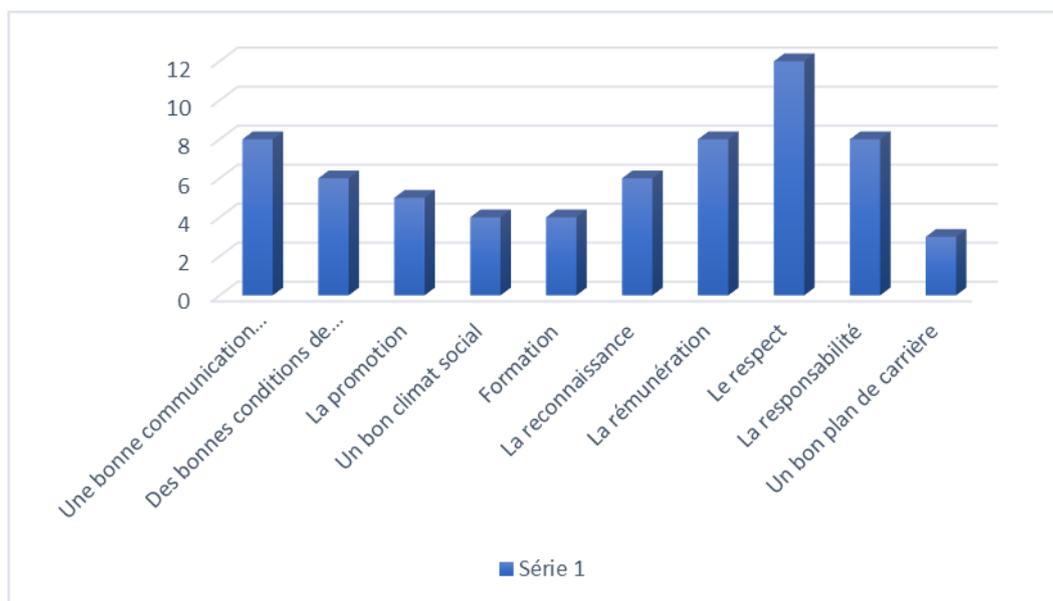
Les données du graphique ci-dessus révèlent le degré d'implication des employés de la société par actions SPE SONELGAZ, en effet, nous avons constaté qu'un taux de 46.67% des répondants sont moyennement impliqués, alors que 30% d'entre eux sont très fortement impliqués, puis nous constatons que 20% sont impliqués d'une manière seulement forte, et 3.33% n'a pas d'opinion sur cette question, par ailleurs, nous n'avons pas enregistré d'employés faiblement impliqués.

À travers ces résultats, nous avons essayé d'expliquer le niveau moyen d'implication de la majorité des salariés interrogés, d'une part cela est dû aux années d'ancienneté de cette entreprise, en effet en se référant au graphique n°05 nous remarquons que la majorité a une expérience comprise entre 10 et 20 ans. D'autre part, le niveau d'éducation de quelques répondants n'est pas cohérent avec leur poste (voir les graphiques 3 et 4).

Par ailleurs, nous avons souligné qu'une partie intéressante des répondants perçoit un degré d'implication élevé, voire très élevé, ce qui montre qu'ils ont un sentiment d'appartenance, ceci est dû à la stratégie de l'entreprise qui cherche toujours à impliquer ses employés. En effet, l'enjeu de fidélisation visé par la communication interne est présent, en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à chacun d'eux qu'il fait partie d'un tour, ainsi, ces salariés sont motivés car cette entreprise explique et communique sa stratégie, en présentant ces résultats.

Ainsi nous pouvons déduire que le degré d'implication des employés de l'entreprise SPE SONELGAZ est moyen, il nécessite de l'entreprise, encore plus d'efforts et plus de volonté, et un budget important pour mettre en place une bonne politique de communication interne qui se révèle motivante selon ces résultats, en effet, cette entreprise doit accompagner le projet socio-économique, en expliquant les objectifs et leurs modalités par des moyens d'information appropriés.

Graph n° 21 : Éléments motivationnels noté sur 10 par les enquêtés.



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

En effet, ces données indiquent les moyens qui permettent aux salariés d'être motivés, notés sur dix afin de pouvoir les hiérarchiser, sachant que nous nous intéressons à la note de 10/10, d'abord en constatant que 12 répondants qui reflètent la majorité, ont mis en avant le respect comme moyen efficace de motivation, par la suite, une bonne communication interne avec un nombre de 08 personnes, puis, vient la rémunération, la responsabilité et les conditions de travail dont la reconnaissance, comme déterminant de la motivation, une minorité entre 03 à 05 répondants se sont prononcés respectivement sur la promotion, un bon climat social, la formation, un bon plan de carrière.

En analysant ces résultats, on note la concentration des réponses sur l'aspect immatériel, à savoir le respect, la communication interne et la reconnaissance et la responsabilité, alors que les répondants mettent en avant l'aspect matériel. En effet, le respect se gagne par une bonne communication interne, ce qui nous permet de dire qu'à partir de là,

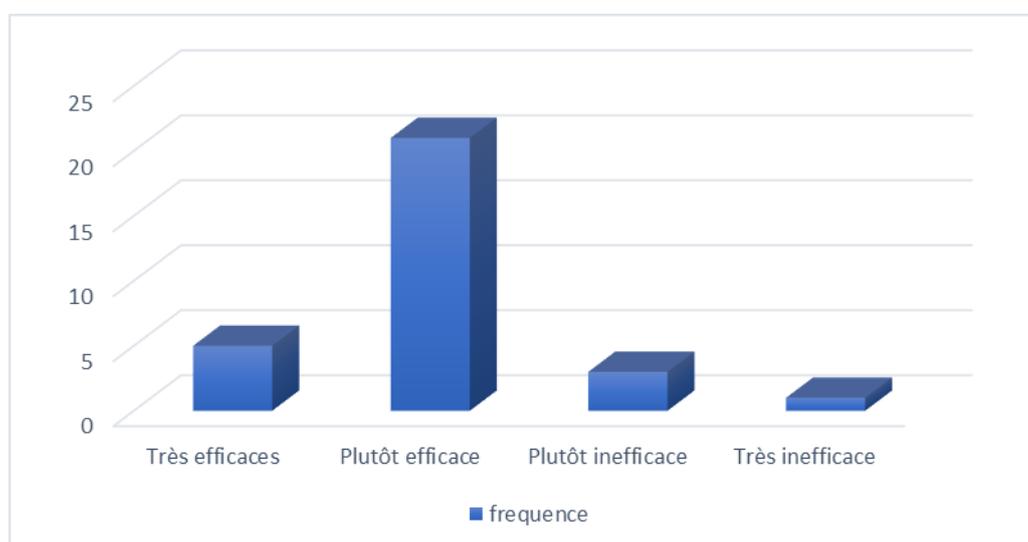
nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle la communication interne est un facteur de motivation qui améliore les relations de travail au sein de l'entreprise SPE SONELGAZ.

Tableau n° 24 : Efficacité des techniques de motivation utilisées par SPE SONELGAZ.

Efficacité des techniques de motivation utilisée	Fréquence	Pourcentage
Très efficaces	5	16,67%
Plutôt efficace	21	70%
Plutôt inefficace	3	10%
Très inefficace	1	3,33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphique n° 22 : Efficacité des techniques de motivation utilisées



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

À partir de ces données récoltées sur le terrain, nous trouvons que la majorité avec un taux de 70% des répondants disent que les techniques de motivation utilisées par leurs entreprises sont plutôt efficaces, alors qu'un taux de 16,67% d'entre eux affirme qu'elles sont très efficaces, mais les 10% indiquent que ces techniques sont plutôt inefficaces, mais également un pourcentage de 3,33% indique que ces techniques sont plutôt inefficaces.

Ces constats de satisfaction avec les techniques de motivation utilisées par l'entreprise SONELGAZ, se réfèrent à l'effort qui est fourni par cette dernière afin de mobiliser et faire participer ces employés.

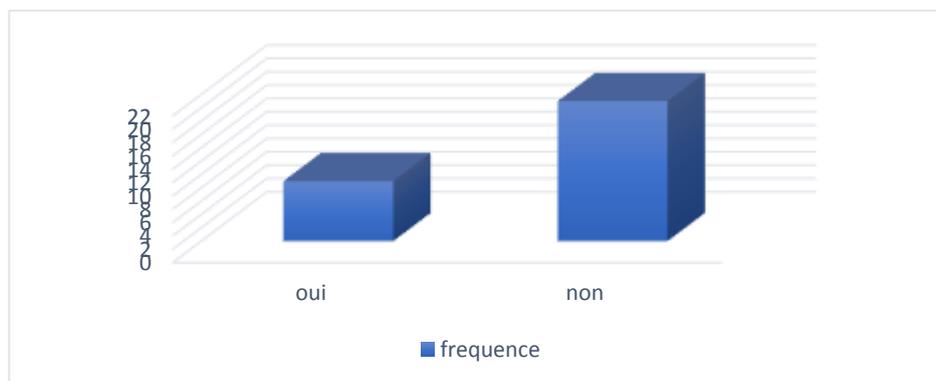
Par rapport à ceux qui ont affirmé que ces moyens sont inefficaces, cela revient à l'insuffisance de la communication ascendante, dont on a remarqué d'ailleurs qu'il y a une absence de boîte à idées qui est un moyen d'écoute des préoccupations et des attentes des employés.

Tableau n° 25 : Suivi d'une formation en communication.

Suivi d'une formation en communication	Fréquence	Pourcentage
Oui	9	30%
Non	21	70%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 23 : Suivi d'une formation en communication



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Pour cette question, la plupart des répondants, avec un taux de 70%, nous ont indiqué qu'ils n'avaient pas suivi de formation en communication dans cette entreprise, tandis que la petite minorité, avec un taux de 30%, nous a dit qu'elle avait déjà suivi une formation en communication.

Les méthodes de communication mises en œuvre ne demandent pas de formation vue qu'elle se limite à des moyens simples et faciles tels que le tableau d'affichage, le téléphone, les réunions, la note de service, pour ceux qui sont concernés par la formation, ce sont ceux

qui reçoivent des informations via des moyens technologiques et informatiques tels que l'Internet et, le courrier électronique...etc.

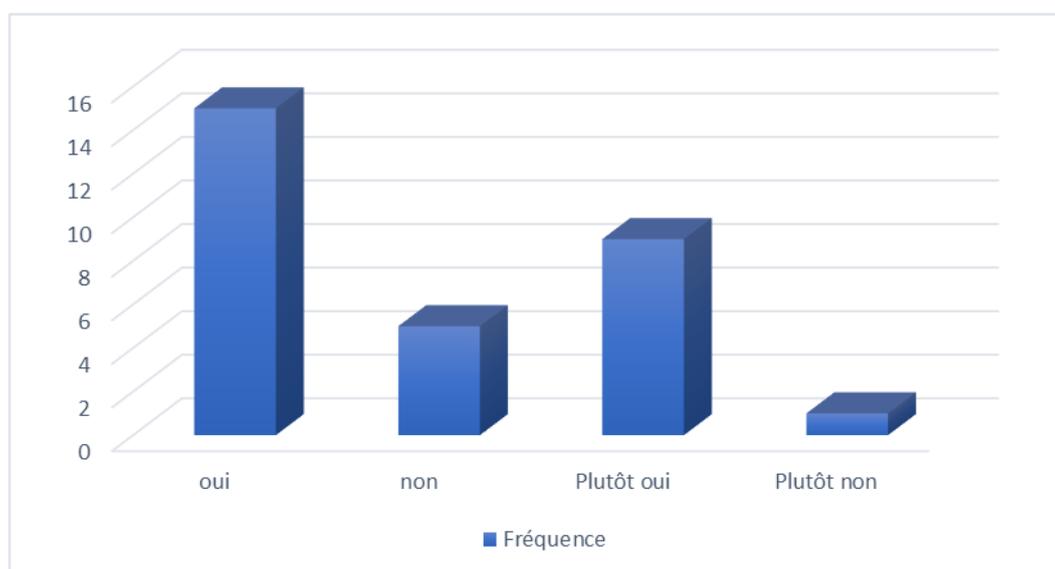
En déduit que l'entreprise SONELGAZ a négligé cet élément de formation en matière de communication interne, alors que les formations ont permis d'une part une large compréhension de l'information et d'autre part ont réduit au minimum le temps à prendre pour la saisir.

Tableau n° 26 : l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des salariés enquêtés.

L'influence d'un manque de communication et d'information sur la motivation	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	50%
Non	5	16.67%
Plutôt oui	9	30%
Plutôt non	1	3,33%
Total	30	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n° 24 : graphe illustrant l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des enquêtés.



Source : graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

À partir du tableau et du graphique suivants, nous constatons que 50% des répondants pensent catégoriquement qu'un manque de communication et d'information influencerait certainement leur motivation, mais aussi 30% sont hypothétiques vu qu'ils se répartissent par plutôt oui, par contre, 16,67% des répondants affirment qu'un manque de communication et d'information ne pourrait pas influencer leur motivation, cela fait référence à l'importance accordée à la communication entre les différentes structures et au partage de l'information.

À travers ces résultats et en suivant la réponse ou le graphique n°20, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse, en effet la plupart sont influencés par un manque de communication interne, ce qui implique que sa présence les motive. Donc nous pourrions dire que la communication interne est un moyen de motivation des employés au sein de l'entreprise SPE SONELGAZ.

2. Discussion des hypothèses :

Vérification de la première hypothèse :

les différents résultats recueillis pour la première hypothèse, qui est « La communication verbale (l'oralité) prime dans les entreprises algériennes notamment SPE SONELGAS et donne plus de motivation aux collaborateurs », ne nous permet pas de la valider, donc cette première hypothèse est infirmée, les réponses obtenues aux questions posées confirment que l'oralité ne prévaut pas dans cette entreprise, par contre c'est l'écrit qui est plus exploité (voir graphiques n° 15 et 16) mais ceci n'empêche pas de leur apporter une motivation ce qui est montré par les résultats des graphiques n° 20 et n° 22.

Par contre, les moyens utilisés la plupart du temps pour la transmission des informations aux employés sont de forme écrite, en effet, la plupart des répondants nous ont affirmé que les outils les plus utilisés dans leur entreprise et le tableau d'affichage, ensuite la note de service qui est mise en plus dans ce tableau, Nous constatons que la plupart des répondants ont mis en avant l'affichage qui permet aux employés de pouvoir connaître les nouveautés et les nouvelles de l'entreprise, de ce fait l'affichage donne un caractère officiel à l'information diffusée et disponible à toutes les catégories socioprofessionnelles.

En adoptant une communication interne basée sur l'écrit au sein de l'entreprise, on obtient une bonne relation avec ses employés, notre ancêtre nous dit que " c'est vrai parce que c'est écrit ", c'est un dispositif et un choix stratégique des dirigeants pour permettre de développer l'organisation, d'atteindre les objectifs économiques fixés à l'avance.

Vérification de la deuxième hypothèse :

Les résultats recueillis pour la deuxième hypothèse, qui est : « La communication interne est un levier qui peut inspirer et améliorer la relation de travail au sein de SPE SONELGAZ ». Ceci a été confirmé par la réponse représentée par le graphique n°09, à savoir 70% des répondants la considérée comme un moyen de développer une culture d'entreprise, cette culture qui est réalisée par les différentes communications, permettant l'implication et mènent à la motivation, puis un taux important de répondants nous a prouvé qu'ils sont très impliqués (voir graphique 20).

Il ressort ensuite de la question n°21 (voir graphique n° 21) qu'une bonne communication interne qui permet de motiver mais que cet outil passe après la rémunération. De ce fait, 50% des répondants qui ont répondu à la question présentée par le graphique n°24, révèlent qu'un manque de communication, en général l'insuffisance d'information, influence leur motivation, donc réciproquement, la présentation d'une information fiable et pertinente au bon moment et au bon endroit aurait sûrement une influence sur la motivation des collaborateurs.

Effectivement, la communication interne est un facteur de motivation, on constate que la plupart des répondants accordent de l'importance à l'utilité de ce facteur, qui occupe une place primordiale, parce qu'il permettrait aux collaborateurs une meilleure connaissance de l'environnement de leur travail, et une meilleure participation, et donc une meilleure motivation.

Après la quantification, l'analyse et l'interprétation des résultats des données recueillies et dans le but de vérifier la conformation de nos hypothèses, nous avons conclu que la première hypothèse est infirmée tandis que la seconde est confirmée et nous avons pu confirmer que la communication interne reste un facteur indispensable qui peut unir le personnel vers un objectif plus commun.

Conclusion de chapitre :

Durant ce chapitre nous avons analysé les différentes caractéristiques de notre population d'enquête ainsi que la vérification des différentes hypothèses comme le veut tout travail scientifique, Selon ses différents résultats, on constate que la majorité des employés enquêtés dans l'entreprise SPE SONELGAZ confirment que la communication interne et les différents moyens de communication utilisés ont un rôle très important sur leurs motivations. (voir graphiques 14 et 24) la communication interne est un outil indispensable dans l'entreprise (voir graphique 8), ils leur accordent l'importance comme facteur de motivation qui leur permet une meilleure connaissance de l'environnement de leur travail, une meilleure implication (voir graphique 20), et donc une motivation pour atteindre les objectifs de l'entreprise, ensuite elle est considérée comme une culture, leur principe est de se rassembler autour de symboles et de valeurs partagées, afin de favoriser un meilleur travail ensemble (voir graphique 09). Ainsi, elle dispose de moyens suffisants qui leur permettront de comprendre l'information diffusée (voir graphique 18), de réaliser leurs tâches et en particulier de satisfaire leurs besoins en information. Nous devant maintenant conclure notre travail afin de répondre à notre problématique de recherche.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale :

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

En finale, la communication interne joue un rôle essentiel dans la vie quotidienne de l'entreprise. Si elle est intégrée à la stratégie de l'entreprise, elle peut être un véritable levier pour la motivation des salariés. Néanmoins, pour ce faire, la communication interne doit remplir certaines conditions. Pour être un levier de motivation des salariés, elle doit être mise en œuvre dans le but de créer un sentiment et une cohésion d'appartenance à l'entreprise entre chacun des salariés de l'entreprise. En instaurant ce sentiment d'appartenance, la communication interne peut répondre aux besoins sociaux de la pyramide de Maslow, voire aux besoins d'estime. D'autre part, la communication interne doit permettre la circulation d'informations utiles, créatrices de sens pour les salariés. Par ailleurs ce sentiment d'équité permettra la motivation des collaborateurs au sein de l'entreprise, selon la théorie de J.S. Adams. Ceci signifie qu'il est nécessaire que chaque employé ait le sentiment d'avoir les mêmes informations que ses collègues. Finalement, afin d'être complète et de favoriser au mieux la motivation, la communication interne doit inclure dans son processus toutes les parties concernées par son utilisation.

Selon les résultats obtenus dans l'entreprise SPE SONELGAZ, nous pouvons dire que cette communication interne joue un rôle très important dans la motivation des collaborateurs, elle permet aux collaborateurs d'être informés sur l'entreprise et à une influence positive sur la performance de l'entreprise.

La communication interne comprend toutes les actions de communication réalisées au sein de l'entreprise ou de l'organisation à destination de ses employés. Elle permet d'informer les salariés sur l'entreprise afin de collecter et de diffuser des informations.

Donner du bon sens au travail et améliorer la motivation des salariés est un enjeu majeur pour les entreprises. La satisfaction et la motivation doivent être mesurées, toute entreprise doit non seulement prendre en compte ce non seulement prendre en compte ce principe et le prendre en considération, mais aussi veiller à ce qu'il soit appliqué qu'il soit appliqué, pour cela il faut prévoir de bons moyens basés sur les besoins des salariés et l'exigence d'un travail bien déterminé.

Conclusion générale

En ce qui concerne la société SPE SONELGAZ, nous avons réussi à dire qu'elle attache une importance particulière à sa communication interne, et ce que nous avons constaté, c'est que la majorité des employés ont exprimé leur motivation par la satisfaction d'une bonne communication interne et la disponibilité du soutien de la société SPE SONELGAZ.

Enfin, la réalisation de cette thèse nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances sur la motivation des employés, qui nous seront utiles pour notre future carrière professionnelle dans les ressources humaines. Les recherches bibliographiques et graphiques sur le web ainsi que l'enquête de terrain nous ont permis d'appréhender ce sujet de manière plus concrète, notamment lors des entretiens menés auprès des responsables professionnels et du questionnaire auprès des salariés. Ces rencontres ont été très enrichissantes, d'un point de vue personnel mais aussi professionnel. Même si la thèse demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, nous sommes satisfaits d'avoir réalisé ce travail et des apports enrichissants qu'il nous a apporté.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

Ouvrages :

- Abdelkrim BOUHAFS, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires ; Algérie 03/2014
- AUDE Riom et al. Toute la fonction communication. DUNOD, Paris, 2010.
- D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne des entreprises, DUNOD, 7ème édition, Paris, 2014.
- DETRIE et BROYEZ la communication interne au service du management 2001
- DONJEAN Christine et COBUT Eric. La communication interne, Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014.
- L. DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, édition Nathan 1996.
- LETHIELLEUX Laetitia, l'essentiel de la GRH, 5ème édition, Extensio, 2011.
- MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles, Communication des Entreprises, 2ème Edition, ARMAND COLIN, 2002.
- Lugol. D, Kempf. A la communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2ème édition, Armand Colin, 2006.
- Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec la collaboration de Christophe Bénaroya, Pentacom Communication : théorie et pratique, ISBN/ 2-7440-7120-X 2005 Pearson Education France.
- MOREL Philippe, Communication d'entreprise-stratégies techniques, Studyrama Pro, 2015.
- Philippe Morel, la communication d'entreprise, édition Vuibert, Paris 2009.
- NICOLE d'Almeida et THIERRY Libaert, la communication interne de l'entreprise, 2e éd, DUNOD, Paris, 2000.
- Ouaret. Abdelhamid, Bâtir sa stratégie de communication et de développement personnel, Alger, 2008.
- Philippe Morel, la communication d'entreprise 4e éd, achevé d'imprimer en janvier 2009 par EMD S.A.S(France) dépôt légal : janvier 2009- N° éditeur : 2009/107.
- R. Kuzio, l'entreprise communicante, savoirs et compétences, 2012.
- CLAUDE Lévy-Leboyer, La motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2003.

- HAMIDI Kamal, Art d'être chef, édition roubah, Alger, 1989.
- Jacques. R, Roussel. P, Christien. V, comportement organisationnel, de Boeck Education s.a, Bruxel, 2009.
- JEAN MICHEL Plane, Théories des organisations, 2ème édition Dunod, Paris, 2003.
- Locke cité par Fabien Saulnier, les théories de la motivation, Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse.
- PATRICE Roussel, Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, édition Economica, Paris.
- RAJOT Jaques et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, de Boeck éducation, 1ère édition, 2009.
- Roussel. P, la motivation au travail, concepts et théories, Laboratoire international, RH et économie, université de Toulouse, 2000.

Site internet :

- [www.entreprendre.Ma/ différents-types-de-la-communication-interne-a-1130.html](http://www.entreprendre.Ma/différents-types-de-la-communication-interne-a-1130.html).
- <http://www.iae-toulouse.fr/file/stimrh/les-theories-de-la-motivation-a-travail.pdf>. PDF
- www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communicationinterne/motivation.shml
- www.Multimania.com/hconline:engineer_fr.htm.
- www.energy.gov.dz, vue le 01/06/2021

Mémoire :

- Mémoire de Master, thème Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur, préparé par Adrien Mayeur, dirigé par Eric Cobut, Belgique, 2016-2017.
- Mémoire de Master, La gestion des compétences au sein de l'entreprise économique Algérienne, Cas Algérie Télécom mémoire de fin d'études, LADRAA (M), ISGP. 200

**LISTE
DES FIGURES**

Liste des figures :

Numéro de la Figure	Titre de la figure	Numéro De Page
01	Le fonctionnement de la communication	13
02	Schéma du rattachement au domaine social	19
03	La spécialisation et l'autonomie	20
04	L'intégration	20
05	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	44
06	Présentation des facteurs clés de la motivation au travail	53
07	L'organigramme de l'unité de production d'électricité de Darguina	71

**LISTE DES
TABLEAUX**

Liste des tableaux

Numéro du Tableau	Titre de tableau	Numéro De Page
01	Présentation de la forme descendante	22
02	Présentation de la forme ascendante	23
03	Présentation de la forme horizontale	24
04	Evolution de la production électricité	69
05	Effectif actif de l'année 2021	70
06	Répartition de l'échantillon par âge	78
07	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction des enquêtés	79
08	Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	70
09	Répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelles	81
10	Répartition de l'échantillon selon la nature de contrat de travail	82
11	Jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne	83
12	Tableau illustratif de l'importance accordée à la communication interne	84
13	Le sens de la communication interne perçus par les salariés interrogés	85
14	Tableau illustratif de la participation des questionnés à la prise de décision	86
15	Tableau montrant l'état de la communication interne d'SPE SONELGAZ	87
16	La contribution du système de communication interne aux échanges entre collègue	88
17	Le Contenu de la Communication interne	89

18	Jugement des salariés enquêtés sur la transmission de la formation	90
19	Tableau illustratif du mode de communication le plus utilisé	92
20	Tableau révélant s'il y a réception de l'information au bon moment	93
21	Tableau révélant s'il y a difficulté de compréhension des informations diffusées	94
22	Le chemin de la transmission des informations verbales	95
23	Degré d'implication des salariés dans l'entreprise SPE SONELGAZ	96
24	Efficacité des techniques de motivation utilisées par SPE SONELGAZ	99
25	Suivi d'une formation en communication	100
26	L'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des salariés enquêtés.	101

**LISTE
DES GRAPHS**

Liste des graphes :

Numéro de Graphe	Titre de graphe	Numéro De Page
01	Répartition de l'échantillon selon le sexe	77
02	Graphe représentant l'âge	78
03	Graphe représentant du niveau d'instruction	79
04	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	80
05	Graphe représentant le nombre d'années d'expérience des enquêtés	81
06	Le contrat de travail des enquêtés	82
07	Graphe représentant la satisfaction par la communication interne	83
08	Graphe sur l'importance accordé à la communication interne	84
09	Le sens de la communication interne par apport aux questionnés	85
10	Graphe illustrant la participation des questionnés à la prise de décision des objectifs à atteindre	86
11	L'état de communication interne au niveau d'SPE SONELGAZ	87
12	La contribution du système de communication interne aux échanges entre collègue	88
13	Graphe illustrant le Contenu de la Communication interne	89
14	Graphe illustre l'avis des enquêtés sur la transmission de l'information	90
15	Les moyens de communication interne utilisés noté sur 10 par apport à leur importance	91
16	Graphe illustre le mode de communication le plus utilisé	92
17	Graphe illustrant l'état de la réception de l'information au bon moment	94
18	Graphe sur la Compréhension des informations diffusées	95
19	La transmission des informations verbales la plupart de temps	96

20	Degré d'implication des salariés enquêtés	97
21	Éléments motivationnels noté sur 10 par les enquêtés	98
22	Efficacité des techniques de motivation utilisées	99
23	Suivi d'une formation en communication	100
24	Graphe illustrant l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des enquêtés	101

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

Sous la direction : DJENANE SidAli

Préparé par :
BOUHIRED Noureddine
AYOUZ Idir

Etude pratique : L'entreprise SPE SONELGAZ DERGUINA « production d'électricité ».

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 ressources humains au sein de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia ayant pour thème : « l'influence de la communication interne sur la motivation des collaborateurs », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

I- Informations personnelles

°°Mettez une croix (X) devant la réponse qui vous convient°°

1. Genre :

a) Féminin b) Masculin

2. Age :

a) [20-30[b) [40-50[

c) [30- 40[d) [51 et plus [

3. Niveau d'instruction :

b) Primaire b) Secondaire

c) Moyen d) Universitaire

Autre (précisez)

.....

.....

4. Catégorie socioprofessionnelle :

c) Cadre

d) Agent de maîtrise

c) Agent d'exécution

5. Années d'expérience :

a) [0 - 5 [

c) [10 -15 [

b) [5 -10 [

d) [15 - 20 [

e) [20 et plus [

f) Autre

6. Vous travaillez en tant que :

e) Stagiaire

f) Contrat à durée déterminé

g) Contrat a duré indéterminé

Autre (précisez)

II- la perception par apport à la communication interne

7. D'une manière générale, vous pensez que la communication interne au sein de votre entreprise est :

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| h) Très satisfaisante | <input type="checkbox"/> | b) Plutôt insatisfaisante | <input type="checkbox"/> |
| c) Plutôt satisfaisante | <input type="checkbox"/> | d) Très insatisfaisante | <input type="checkbox"/> |

8. Quelle est le degré d'importance que vous accordez à la communication interne :

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| i) Très importante | <input type="checkbox"/> | b) Pas importante | <input type="checkbox"/> |
| c) Plutôt importante | <input type="checkbox"/> | d) Pas de tout importante | <input type="checkbox"/> |

9. Pour vous la communication interne c'est :

- | | |
|---|--------------------------|
| j) Faire passer des instructions de la hiérarchie | <input type="checkbox"/> |
| k) Un moyen de reconnaissance | <input type="checkbox"/> |
| l) L'écoute des salariés | <input type="checkbox"/> |
| m) Faire passer des informations d'actualités | <input type="checkbox"/> |
| n) Construire une culture d'entreprise | <input type="checkbox"/> |
| o) Participation à la prise de décision | <input type="checkbox"/> |

Autre (précisez)

.....

.....

10. Vous avez la possibilité de participer vous-même ou avec vos collègues dans la décision des objectifs à atteindre de votre travail ?

- | | | | |
|--------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| p) Oui | <input type="checkbox"/> | b) Plutôt oui | <input type="checkbox"/> |
| c) Non | <input type="checkbox"/> | d) Plutôt non | <input type="checkbox"/> |

11. Etes-vous victime d'un manque de communication au sein de votre structure :

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| q) Jamais | <input type="checkbox"/> | b) Rarement | <input type="checkbox"/> |
| c) Occasionnellement | <input type="checkbox"/> | d) Assez souvent | <input type="checkbox"/> |

12. Le système de communication interne favorise-t-il des échanges entre collègue ?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| r) Oui | <input type="checkbox"/> | b) Non | <input type="checkbox"/> |
| c) Plutôt oui | <input type="checkbox"/> | d) Plutôt non | <input type="checkbox"/> |

Si non précisez pourquoi

.....

.....

.....

13. Le Contenu de la Communication interne d'SPE SONELGAZ DERGUINA sert :

- | | |
|--|--------------------------|
| s) A vous inviter pour une participation à la prise de décisions | <input type="checkbox"/> |
| t) A vous informé d'une décision déjà prise | <input type="checkbox"/> |
| u) Donner des instructions | <input type="checkbox"/> |

Autre (précisez)

.....

.....

14. Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans votre structure ?

- | | | | |
|-------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| v) Bonne | <input type="checkbox"/> | b) Moyenne | <input type="checkbox"/> |
| c) Mauvaise | <input type="checkbox"/> | d) Excellente | <input type="checkbox"/> |
| e) Passable | <input type="checkbox"/> | f) Sans avis | <input type="checkbox"/> |

III- la perception par apport aux outils et les moyens de communication

15. Parmi ces outils de communication, mettez une croix pour ceux qui existent dans l'entreprise, et une note sure(/10) pour juger l'importance de chacun :

- | | | | |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| *) Les réunions | <input type="checkbox"/> /10 | *) Bouche à oreille | <input type="checkbox"/> /10 |
| *) Des entretiens individuels | <input type="checkbox"/> /10 | *) Le téléphone | <input type="checkbox"/> /10 |
| *) Tableau d'affichage | <input type="checkbox"/> /10 | *) Le journal de l'entreprise | <input type="checkbox"/> /10 |
| *) Len compte rendu de réunion | <input type="checkbox"/> /10 | *) La boite à idée | <input type="checkbox"/> /10 |
| *) La lettre au personnel | <input type="checkbox"/> /10 | *) La note de service | <input type="checkbox"/> /10 |
| *) L'intranet | <input type="checkbox"/> /10 | *) Le livret d'accueil | <input type="checkbox"/> /10 |
| *) L'internet | <input type="checkbox"/> /10 | *) Courrier électronique | <input type="checkbox"/> /10 |

Autre(précisez)

16. Par quelles voies êtes-vous souvent informé ?

- a) Orale b) Ecrite

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

- a) Oui b) non
c) plutôt oui d) Plutôt non

18. Avez-vous des difficultés à comprendre les informations diffusées dans l'entreprise ?

- w) Oui b) Non

Si oui, précisez pourquoi

19. La plupart du temps, qui vous transmet les informations à caractère verbale ?

- x) Collègues b) Supérieur hiérarchique

IV- La motivation des enquêtés par la communication interne :

20. Indiquez (mesurez) le degré de votre implication dans votre entreprise ?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Très fort | <input type="checkbox"/> | b) Très faible | <input type="checkbox"/> |
| c) Fort | <input type="checkbox"/> | d) Faible | <input type="checkbox"/> |
| e) Moyen | <input type="checkbox"/> | f) Sans avis | <input type="checkbox"/> |

21. Parmi ces éléments mettez une note de 1 à 10, pour ceux qui vous motivent le plus ?

- | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Une bonne communication interne | <input type="checkbox"/> | b) La reconnaissance | <input type="checkbox"/> |
| c) Des bonnes conditions de travail | <input type="checkbox"/> | d) La rémunération | <input type="checkbox"/> |
| e) La promotion | <input type="checkbox"/> | f) Le respect | <input type="checkbox"/> |
| g) Un bon climat social | <input type="checkbox"/> | h) La responsabilité | <input type="checkbox"/> |
| i) Formation | <input type="checkbox"/> | g) Un bon plan de carrière | <input type="checkbox"/> |

Autre (précisez)

.....
.....

24. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces ?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| a) Très efficaces | <input type="checkbox"/> | b) Plutôt inefficace | <input type="checkbox"/> |
| c) Plutôt efficace | <input type="checkbox"/> | d) Très inefficace | <input type="checkbox"/> |

23. Avez-vous déjà suivi une formation en communication au sein de cette entreprise ?

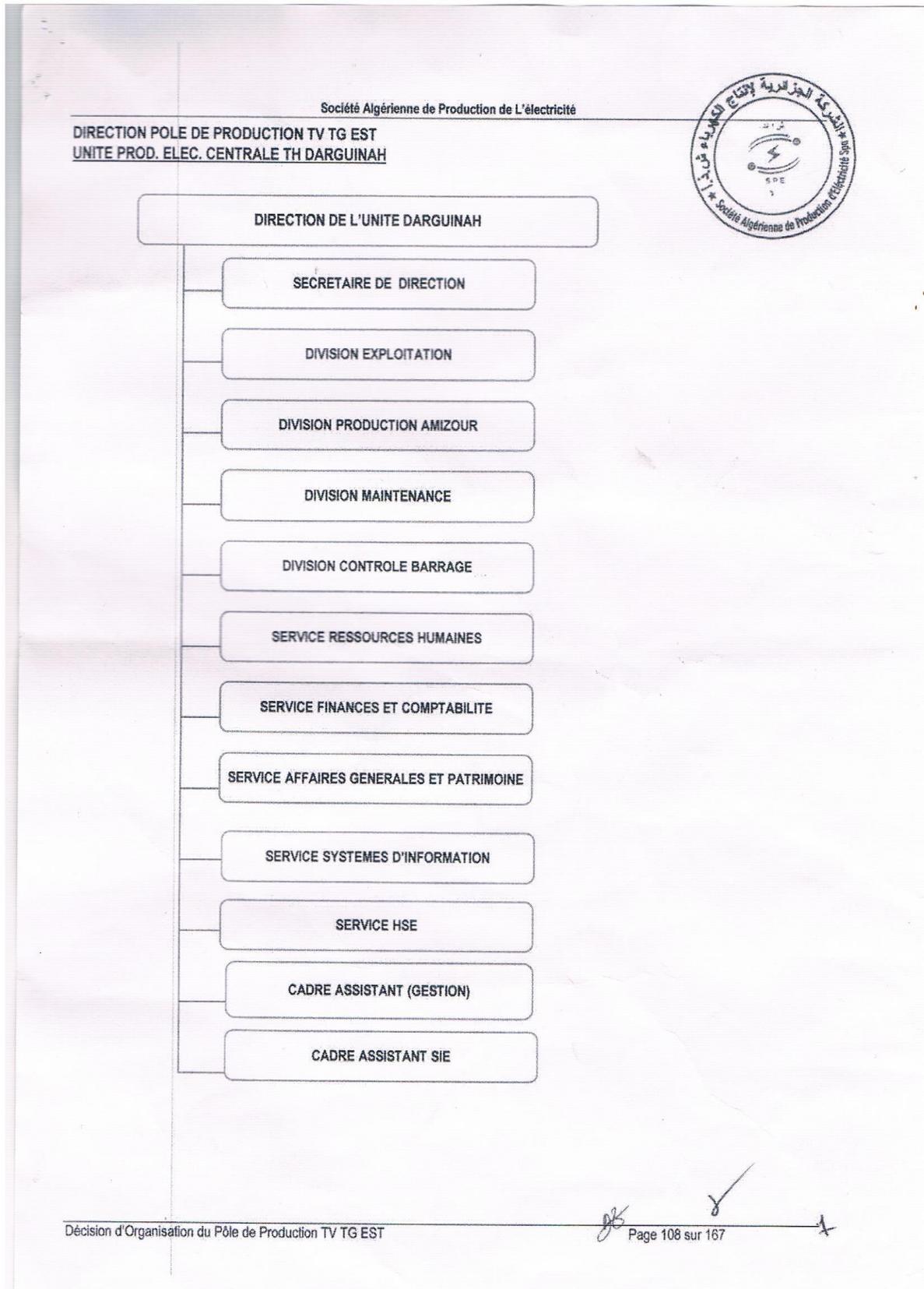
- | | | | |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| z) Oui | <input type="checkbox"/> | b) Non | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

24. Est-ce qu'un manque d'informations concernant les activités internes de l'entreprise influencerait votre motivation au travail ?

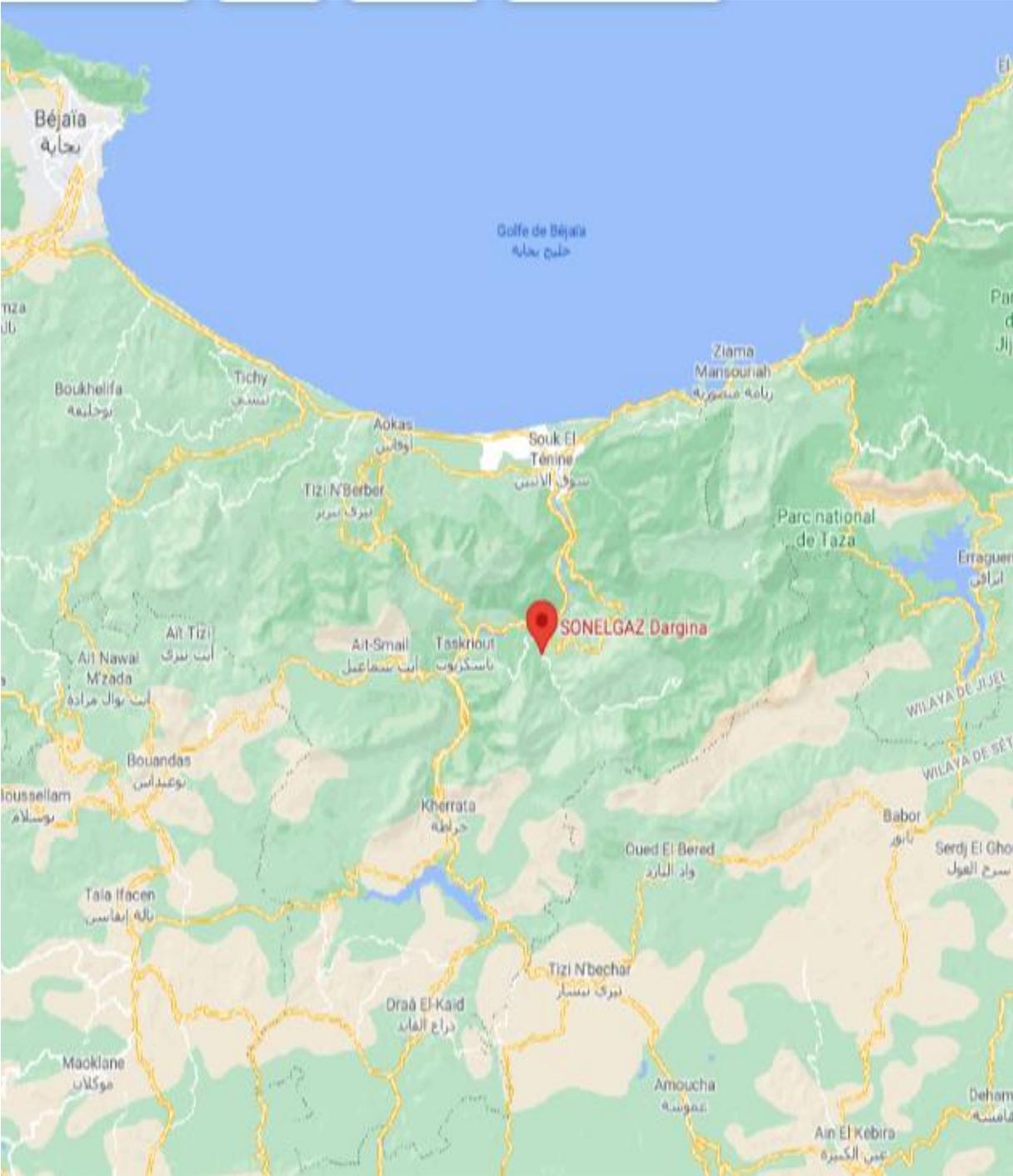
- | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Oui | <input type="checkbox"/> | b) Non | <input type="checkbox"/> |
| c) Plutôt oui | <input type="checkbox"/> | d) Plutôt non | <input type="checkbox"/> |

Merci pour votre collaboration à la réalisation de ce
modeste travail

Annexe 02 : organigramme de l'entreprise SPE SONELGAZ



Annexe n° 03 : Itinéraire de l'entreprise SPE SONELGAZ



Source : réalisé à partir de Google Maps

Table des matière

Introduction :	8
Chapitre I : L'entreprise espace de communication	12
Section 01 : Aperçu et la place de la communication interne dans l'entreprise.	12
1. La définition de la communication et son fonctionnement :	12
1.1. La définition de la communication :	12
1.2. Le fonctionnement de la communication :	13
2. La communication interne	13
3. La communication de l'entreprise :	14
4. Les enjeux et les objectifs de la communication de l'entreprise :	15
4.1. Les enjeux la communication de l'entreprise :	15
4.2. Les objectifs de la communication de l'entreprise :	16
5. La place de la communication interne dans l'entreprise :	18
5.1. Rattachement des services de communication interne :	18
5.2. Les relations publiques internes :	21
Section 02 : Les types, les outils et les circuits de la communication interne de L'entreprise.	21
1. Les types de communication interne :	21
1.1. La communication descendante :	22
1.2. La communication ascendante	22
1.3. La communication horizontale (ou latérale) :	23
2. Les outils de la communication interne :	24
2.1. Les supports oraux :	24
2.2. Les supports écrits :	26
2.3. Les supports audiovisuels et électroniques :	27
3. Les circuits de la communication interne :	28
3.1. Le circuit hiérarchique :	29
3.2. Le circuit des instances représentatives :	29
3.3. Le circuit de la communication interne :	29
Section 03 : Les limites, les obstacles et les facteurs d'influence de la communication interne. . 30	
1. Les limites et obstacles de la communication interne :	30
1.1. Limite en général	31
1.2. Limites Individuelles	32

1.3. Limites Sémantiques.....	33
1.4. Limites Organisationnelles.....	34
2. Facteurs d'influence de la communication interne	36
2.1. L'identité d'entreprise	36
2.2. Le projet d'entreprise	36
2.3. Le dispositif managérial	37
2.4. La motivation.....	37
2.5. La qualité du travail des collaborateurs	38
Chapitre II : La communication interne et l'évolution de la motivation :.....	40
Section 01 : La motivation au travail.....	41
1. Définitions de base	41
2. Les caractéristiques de la motivation :	42
2.1. Le déclenchement du comportement :	42
2.2. La direction de comportement :	42
2.3. L'intensité du comportement :	42
2.4. La persistance du comportement	42
3. Mesure de la motivation au travail :.....	42
Section 02 : Les théories de la motivation.....	43
1. Les théories de contenu	43
1.1. La théorie des besoins de Maslow :.....	44
1.2. La théorie bi- factorielles de Herzberg :.....	46
1.3. La théorie de l'équité d'Adam :	47
2. Les théories de choix cognitifs :.....	49
2.1. La théorie des attentes :.....	49
3. Les théories d'autorégulation et de métacognition :.....	50
3.1. La théorie de la fixation des objectifs :.....	50
3.2. La théorie de l'autodétermination :.....	51
Section 03 : les Facteurs d'influence et Le rôle de la communication interne dans la motivation au travail.....	54
1. Ces caractéristiques du travail :.....	55
2. Les Types d'attentes :	57
3. Le lien entre la communication interne et la motivation au travail :.....	58
3.1. Collaborer avec les managers :.....	58
3.2. Un projet de l'entreprise pour donner du sens :	58
3.3. Fédérer autour de valeurs communes :.....	59
3.4. Reconnaître le travail :.....	59

3.5. Choisir les bons moments :.....	59
4. Facteurs d'influence de la motivation :	60
4.1. Le bien-être au travail :.....	60
4.2. L'environnement de travail :.....	61
4.3. La cohésion :.....	62
4.4. Confiance organisationnelle :	63
Chapitre III : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats	65
Section 1 : présentation de l'étude et de l'organisme d'accueil (SPE SONELGAZ).....	65
1. Historique de l'entreprise Sonelgaz	65
2. Création de la société SPE SONELGAZ DARGUINA.....	67
3. Mission et activités de l'entreprise Sonelgaz (Darguina)	67
4. L'organigramme de l'entreprise SONELGAZ	69
5. Présentation le service RH de l'unité	72
Section 2 : Présentation de l'étude et méthodologie.....	73
1. Le déroulement de l'enquête et pré-enquête	73
2. Méthodes et techniques de recherche et d'analyse :.....	73
2.3. Le choix de l'échantillon :	75
3. Les obstacles rencontrés :.....	75
Section 3 : interprétation des résultats, discussion des hypothèses et recommandations.....	76
1. Interprétation des résultats de questionnaire.....	76
1.1. Interprétation des données personnelles de la population d'étude	77
1.2. Interprétation de la perception des enquêtés par apport à la communication interne	83
1.3. La perception des salariés enquêtés par apport aux outils et les moyens de communication interne :	91
2. Discussion des hypothèses :	102
Conclusion générale :	106
Bibliographie :.....	109
Liste des figures :	112
Liste des tableaux.....	114
Liste des graphes :	117
Annexes.....	119

L'influence de la communication interne sur la motivation des collaborateurs

Résumé

La communication interne se définit comme un ensemble de mesures de communication à direction des employés d'une entreprise ou d'une organisation. Elle utilise des supports tels que le journal interne, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel mais aussi les sites internet, les blogs et mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne est considérée aujourd'hui comme un outil d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un outil de création de la solidarité et de la mobilisation des employés vis-à-vis de leur employeur.

Outre ce débat théorique sur l'importance de la communication interne, nous nous sommes intéressés à l'étude de son importance dans la concrétisation de la motivation des employés de l'entreprise SONELGAZ DARGUINA. Le choix que nous avons fait est focalisé sur le thème de réflexion suivante : " l'influence de la communication interne sur la motivation des collaborateurs". Nous observons que dans les entreprises, la rémunération ne constitue plus la seule et unique source de motivation. Les salariés demandent de la valorisation et de l'écoute, ce qui passe obligatoirement par la communication interne. À partir de ce premier principe, on a essayé de répondre aux questions ci-dessus :

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

Mots clés : communication, communication interne, collaborateurs, motivation.

Abstract

The internal communication is defined as a set of measures to the direction of employees of a company or organization; it uses supports such as in-house newspaper, billboards, letters to staff but also websites, blogs and social media. The internal communication is considered today as a tool for internal adhesion to the value of the company and to this philosophy; a tool for creating solidarity and mobilization of employees vis-à-vis their employer.

Besides this theoretical debate on the importance of internal communication, we were interested in the study of its importance in the concretization of the motivation of the employees of the company SONELGAZ DARGUINA. The choice we made is focused on the following theme of reflection: "The influence of internal communication on collaborators motivation". We observe that in companies, the compensation is no longer the sole source of motivation. The employees ask for valuation and listening which necessarily involves internal communication, from this principal, we tried to answer the above questions:

To this we wanted to know if the internal means of communication used by the company SPE SONELGAZ DARGUINA aim to achieve employees' satisfaction and this, from the various supports they have given themselves, while promoting the birth a sense of belonging within the company SPE SONELGAZ.

Keywords : communication, internal communication, collaborators, motivation.