

UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES
MEMOIRE DE FIN DE CYCLE
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER
Option : Sociologie du travail des ressources humaines

Thème :

L'influence de la communication interne sur la motivation des ouvriers
au sein de l'entreprise.

Cas pratique : SARL IBRAHIM & FILS-IFRI

Réalisé Par :

SEKOUCHI YACINE

Enseignant:

BEKAKRIA DJOUDI

Session juin 2013

Remerciements

Je tiens à remercier d'abord le Dieu tout puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté pour réaliser à bien ce modeste travail.

Je remercie aussi mon encadreur Mr : BEKAKRIA DJOUDI, qui m'a beaucoup aidé dans la réalisation de mon travail et pour le temps qu'il m'a consacré.

Je remercie également les personnels au sein de l'entreprise IFRI, et plus particulièrement Bureau personnel, pour leurs orientations et informations concernant le thème de ma recherche.

Je remercie tous les enseignants de la faculté des sciences humaines et sociales, qui ont assuré mes études durant mon cursus universitaire.

Enfin, il me reste qu'à remercier infiniment et d'exprimer ici ma reconnaissance envers tous ceux et celles qui ont participé à la réalisation de cette étude.

Merci à tous.

Dédicace

Avec tout mon respect et ma considération, je dédie ce travail à mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et aidé dans mes études.

A mes grands parents, que dieu les gardes au paradis.

A mes chers et adorables frères Bachir, Nadir, Mouloud, Younes et à mes sœurs Lila, Sabrina, Samira, Karima et à toute ma famille et mes proches.

A tous mes cousins et mes cousines.

Je dédié ce modeste travail à tous mes amis et mes camarades de la section, Tayeb, Mustapha, Rafik.

A mes amis de village, Salim, Fatah et autres.

YACINE.

Liste des tableaux

Tableau	Titre	Page
N°1	La répartition de l'échantillon selon l'âge	61
N°2	La répartition de l'échantillon selon la situation familiale	62
N°3	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	62
N°4	La répartition de l'échantillon selon le poste occupé	63
N°5	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	64
N°6	La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre l'âge et le partage des bonnes relations avec les supérieurs hiérarchiques	65
N°7	La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre la situation familiale et l'avis de l'échange d'opinion avec les responsables, comme créateur de motivation	66
N°8	La répartition de l'échantillon selon la participation à la prise de décisions	67
N°9	La répartition de l'échantillon selon la relation entre le niveau d'instruction et l'avis des ouvriers sur l'importance d'être estimé par l'administration, comme source de motivation	67
N°10	La répartition de l'échantillon selon le rapport entre le poste occupé et le rôle de la participation à donner l'idée au travail comme un facteur motivationnel	68
N°11	La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre l'ancienneté et le résultat de la reconnaissance, sur la motivation des ouvriers	69
N°12	La répartition de l'échantillon selon la satisfaction des ouvriers avec leur administration	70
N°13	La répartition de l'échantillon selon le rapport entre l'ancienneté et le moyen de communication le plus motivationnel de transmettre l'information	70
N°14	La répartition de l'échantillon selon les bonnes relations avec les responsables comme un facteur d'intégration	71
N°15	La répartition de l'échantillon selon le style de leadership	71
N°16	L'importance donnée aux propositions des ouvriers	72
N°17	La répartition de l'échantillon selon la relation entre le travail en groupe comme porteur de motivation et les relations existantes entre les collègues	72
N°18	La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre l'influence de la communication entre les collègues, sur leurs motivations et une entente eux	73
N°19	La répartition de l'échantillon selon l'influence des relations amicales sur la motivation	74

N°20	La répartition de l'échantillon selon le rapport entre la situation familiale et le rôle de la discussion entre les collègues	74
N°21	La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre la situation familiale et le rôle motivationnel de l'union entre les collègues	75
N°22	La répartition de l'échantillon selon les sources de motivation au travail	75
N°23	L'existence des espaces de rencontre	76
N°24	La répartition de l'échantillon selon la nature de climat social dans le lieu de travail	76
N°25	La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre le poste occupé et le rôle des espaces de rencontre sur la motivation des ouvriers	77
N°26	La répartition de l'échantillon selon l'impact de la communication entre les ouvriers, sur leurs disciplines	78
N°27	La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre la situation familiale et l'avis des ouvriers, sur l'importance de la communication entre eux	78

Table des matières

INTRODUCTION

Chapitre I : Approche méthodologique de la recherche

Introduction.....	3
1. Les raisons du choix du thème.....	4
2. Les objectifs de la recherche.....	4
3. La problématique.....	5
4. Les hypothèses.....	8
5. La définition des concepts.....	8
6. La méthode de recherche et la technique utilisée.....	12
6.1. La méthode de la recherche.....	12
6.2. La technique de la recherche.....	12
6.2.1. La pré enquête.....	12
6.2.2. Le questionnaire.....	13
7. La population d'enquête.....	13
7.1. La sélection d'un échantillon.....	13
7.2. Les techniques de l'échantillonnage.....	14
8. Les difficultés rencontrées	15
Conclusion.....	16

Partie théorique

Chapitre II : Le rôle et la place de la communication interne

Introduction.....	17
Section I : Les objectifs de la communication interne, communication interne et changement	
1. Définition de la communication interne.....	18
2. Les objectifs de la communication interne.....	18
2.1. Au service du projet d'entreprise.....	19
2.2. Accompagner le management.....	19
2.3. Relier et unifier.....	20
3. Communication interne et changement.....	21

3.1. Le changement dans une organisation.....	21
4. Rôle de la communication interne dans la gestion du changement.....	24
5. Le rôle de la communication interne dans les contextes sensibles.....	25

Section II : Les circuits et les moyens de la communication interne

1. Les circuits de la communication interne.....	26
1.1. Le circuit hiérarchique.....	26
1.2. Le circuit des instances représentatives.....	28
1.3. Le circuit de la communication interne.....	28
2. Les moyens de la communication interne.....	29
2.1. Les moyens écrits.....	29
2.2. Les supports technologiques.....	31
2.3. Les moyens oraux.....	32

Conclusion.....	35
------------------------	-----------

Chapitre III : La motivation des salariés au travail

Introduction.....	36
--------------------------	-----------

Section I : Les modèles théoriques de la motivation au travail

1. Satisfaction, implication et motivation :	
Clarification du vocabulaire.....	37
1.1. La satisfaction.....	37
1.2. L'implication.....	37
1.3. La motivation.....	38
2. La motivation force interne.....	38
2.1. Le modèle hiérarchique de MASLOW.....	39
2.2. Le modèle“ERG” D'alderfer.....	40
2.3. Le modèle Bi Factoriel des satisfactions de HERZBERG.....	40
2.4. La théorie de l'équité : Le modèle D'ADAMS	41
2.5. Changer le travail pour le rendre motivant.....	42
2.5.1. Communication et accès aux informations.....	43
2.5.2. Les trois manières de changer le travail.....	44
2.6. Intégration des dimensions humaines du travail.....	45

Section II : La motivation de l'individu en groupe, organisation et motivation

1. La motivation de l'individu en groupe.....	45
---	----

2. Organisation et motivation.....	47
Conclusion.....	51

Partie pratique

Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats

Section I : Les particularités du lieu d'enquête

1. La situation géographique de l'organisme.....	52
2. Historique de l'entreprise.....	52
3. Missions et activités.....	52
4. Les différentes fonctions de chaque service.....	53
5. Les objectifs de l'organisme.....	55
6. La communication interne au sein de l'entreprise IFRI.....	58
6.1. Le rôle de la communication interne.....	58
6.2. Les objectifs de la communication interne.....	59
6.3. Les moyens de la communication interne.....	59

Section II : Analyse et interprétation des résultats

1. Analyse des données statistiques.....	61
1.1. Les caractéristiques de la population d'enquête.....	61
2. Analyse thématique des résultats.....	80
2.1. Résultat partiel de la première hypothèse.....	80
2.2. Résultat partiel de la deuxième hypothèse.....	80
2.3. Résultats finaux.....	81
Conclusion.....	82

Liste bibliographique

Les annexes

Introduction

Introduction

Une grande part de la réussite du développement de l'organisation de l'entreprise repose sur la communication interne. En réalité, la mondialisation et la concurrence dans le cadre de l'économie du marché, obligent les managers à adopter une politique de la communication interne qui va garantir l'adaptation de l'environnement interne et externe de l'organisation.

La communication interne consiste à diffuser, à communiquer des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes (ouvriers, administrateurs, ingénieurs, etc.) d'exister, de collaborer, de travailler et de produire. La communication interne est aussi tout ce qui concourt à mobiliser, intégrer le personnel d'une entreprise, en jouant à la fois sur le relationnel (sentiment d'appartenance, avoir des amis, etc.).

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail. Elle permet aux individus de gérer l'information et, surtout, d'entretenir des bonnes relations.

La communication interne n'a d'efficacité que si elle est accompagnée par une politique des relations humaines ; prendre en considération l'intérêt de la communication interne dans le fonctionnement de l'organisation comme améliorer la relation entre les salariés, le dialogue, garantir un climat de travail stable et faciliter l'adaptation, l'intégration et la motivation des salariés au sein d'une organisation.

La réalisation de ce modeste travail exige de cadrer un plan de travail bien organiser qui compose d'un :

Cadre méthodologique, lui-même regroupe des titres sur les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche, la problématique de sujet d'enquête, les hypothèses et la définition des concepts.

La méthode de recherche et la technique utilisée regroupent le choix de la méthode, la technique de recherche utilisée, la pré-enquête, le questionnaire, la population d'enquête, la sélection d'un échantillon et les techniques de l'échantillonnage, et enfin les difficultés rencontrées.

D'une partie théorique, compose à son tour de deux chapitres, le premier sur le rôle et la place de la communication interne au sein de l'entreprise, un autre sur la motivation des salariés au travail

Une partie pratique, compose à son tour d'un chapitre sur l'analyse et interprétation des résultats, il est divisé en deux sections, la première concerne les particularités de lieu d'enquête, et la deuxième section, analyse et interprétation des hypothèses qui contient à son

tour, les caractéristiques de la population d'enquête et l'analyse thématique des résultats de notre sujet de recherche afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses.

Chaque travail sociologique d'étude sur le terrain contient toujours une introduction et une conclusion.

Chapitre I

Approche méthodologique de la recherche

Introduction

En science, le chercheur ou la chercheuse doit concevoir sa recherche et penser aux moyens à utiliser à chacune des étapes ; ce sera sa méthodologie. Il n'y a pas, par ailleurs, de méthodologie idéale ou définitive, car la science est en évolution. Si la méthode scientifique est à la base de sa démarche, à un niveau plus concret, d'autres méthodes vont rendre compte du cheminement particulier qui va être suivi. Ainsi la définition du problème de recherche envisagé amènera à opter pour une méthode quantitative ou qualitative et à utiliser pour approcher sont d'expérimentation.

À un niveau encore plus concret, le chercheur ou la chercheuse va s'orienter vers l'utilisation d'une technique directe ou indirecte pour aller recueillir des données dans la réalité.

1. Les raisons du choix du thème

- Découvrir le rôle de la communication interne sur la motivation des salariés.
- l'importance du thème par rapport à la sociologie.
- Observer la situation de la communication au sein d'une entreprise privée.
- L'apparition des phénomènes socioprofessionnels (absentéisme, turn over, sabotage, conflits...) à cause du manque de communication dans l'organisme.
- L'absence de la cohésion entre les salariés, et l'apparition de l'individualisme à cause de la mauvaise ou l'absence de la communication interne.
- L'apparition du capitalisme, la privatisation des entreprises et la non prise en considération de l'aspect humain au travail.

2. Les objectifs de la recherche

- Montrer le rôle de la communication interne et l'influence qu'elle joue sur la motivation des ouvriers.
- Sensibiliser les responsables de l'entreprise sur le rôle et l'intérêt de la communication pour l'évolution économique de l'organisation et la stabilité sociale.
- Reconnaître que la communication interne est un moyen de prévention face aux obstacles de l'entreprise (démotivation, désintégration, conflits...).
- Acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines en générale, et particulièrement en communication interne.

3. La problématique

L'expansion de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques tels que la gestion financière, la recherche et le développement, l'accroissement des marchés et de la clientèle, etc. La question liée à la gestion des ressources humaines parmi les défis importants pour les chercheurs et sociologues.

Le succès de toute entreprise repose en grande partie sur leur capacité à conserver, optimiser et accroître des membres de leur personnel.

La supervision et l'encadrement sont les défis importants pour la majorité des entreprises, un des éléments essentiels à une supervision et à un encadrement efficaces c'est la communication.

La communication au sein de l'entreprise est un moyen qui renforce la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles, créer un espace de confiance afin de motiver les salariés car un personnel motivé à l'intérieur fait une entreprise stable, organiser, et créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La communication elle est définie comme « un cycle de transmission d'une information (message), d'un émetteur à un récepteur, par le biais d'un canal... ».¹

Elle est, avant tout, un outil de transmission de l'information dans l'entreprise par le biais des moyens de communication, le journal de l'entreprise, l'affichage.... On attend de la communication interne qu'elle informe les salariés d'une même entreprise à propos de son évolution et ses marchés, elle cherche aussi à rassembler les acteurs de l'entreprise autour d'une solidarité collective, pour atteindre le développement et les buts visés. Elle a comme principaux objectifs, l'information, l'échange, la motivation, faire adhérer les acteurs internes.

Dans l'organisme la communication ne signifie pas seulement la transmission d'information, mais elle est un moyen de relations et de la création de la cohésion entre les travailleurs (ouvriers, administrateurs, ingénieurs...), aussi bien la motivation.

La motivation au sein de l'entreprise est liée à la situation socioprofessionnelle des travailleurs dans leurs postes du travail, et le degré de relations, la communication, l'échange des idées à l'intérieur de l'organisme. Elle est liée à l'état psychologique d'une personne être volontaire à exécuter un travail, fournir une certaine quantité d'efforts physiques ou intellectuels, et enfin choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps.

¹ S. Gagnon. Guide de Gestion des ressources humaine, éd TECHNO Compétences, Québec, 2003, p 119.

La communication au sein de l'entreprise, est un élément adéquat qui peut combler les besoins sociaux, de reconnaissance à travers les aspects relationnels et humains, il s'agit de l'implication du personnel dans les actions de l'entreprise, aussi que sa valorisation, la satisfaction de son besoin en matière d'information.

« Des générations d'étudiants en sciences sociales connaissent l'échelle de Maslow qui repose sur le principe élémentaire fait apparaître l'importance en tant que motivateurs de besoins d'ordre supérieur. Il en va de même pour les besoins en communication.

Il y a des besoins de nature différente qui sont qualifiés de besoins en communication : certains ne concernent que de l'information, d'autres sont en réalité des besoins de reconnaissance ou de valorisation... »¹

« L'école des relations humaines a pour origine les expériences réalisées dans les années 1920 par Elton Mayo et son équipe. Elles montrent que la motivation des individus et donc l'efficacité des organisations dépendent de la capacité de celles-ci à prendre en compte les besoins de l'être humain au travail.

Le moral du groupe dépend de l'entente entre les employés et des relations avec la hiérarchie. Celle-ci ne doit pas seulement donner des instructions, mais aussi prendre en compte la dimension affective et émotionnelle. »²

Les relations, la communication et l'entente entre les employés, c'est un déclanchant et créateur de la motivation au travail sans oublier le rôle des relations et la prise en compte la dimension affective et émotionnelle des employés par les responsables hiérarchiques.

L'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale à pousser cette dernière à assurer une place sur le marché national et mondial. À cet effet l'entreprise algérienne doit fixer des objectifs qui ne doivent pas se limiter à un ensemble de fonctions, de flux et de structures, elle doit intégrer l'environnement humain car la gestion des ressources humaines est considérée comme l'élément le plus important de la stratégie de l'entreprise. Elle occupe une place considérable dans l'administration, sa raison d'être à rechercher et à obtenir la cohésion des salariés d'exécution et créer un climat de stabilité de l'organisation sociale et technique de l'entreprise.

L'investissement en matière de la communication interne c'est l'un des moyens qui favorise l'organisation à arriver à des objectifs socioéconomiques et l'évolution, stabilité à long terme de l'organisme.

¹ J. Marc DECAUDIN-J. IGALENS. La communication interne, 2^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2009, p 8.

² J.F Soutenain- P. Farcet. Organisation et gestion de l'entreprise, éd Berti, Paris, 2000, p 10.

C'est pour cela qu'on a décidé de mener une recherche sociologique sur le rôle de la communication interne sur la motivation des ouvriers au sein d'une entreprise Algérienne privée IFRI, afin de découvrir l'intérêt et le rôle de la communication interne sur la motivation des ouvriers et poser les questions suivantes :

- Est-ce que la communication interne, entre l'administration et les ouvriers, a une influence sur la motivation de ces derniers au sein de l'entreprise ?
- Est-ce que la communication interne, entre les ouvriers, a une influence sur leurs motivations dans l'entreprise ?

4. Les hypothèses

Dans le but de répondre à la question de recherche, il est jugé intéressant d'émettre les réponses supposées à la question de recherche :

- La communication interne, entre l'administration et les ouvriers, a une influence sur la motivation de ces derniers au sein de l'entreprise.
- La communication interne, entre les ouvriers, a une influence sur leurs motivations dans l'entreprise.

5. La définition des concepts

5.1. La communication interne

Selon le dictionnaire de gestion, « la communication interne en gestion des ressources humaines, et dans une conception restrictive de la communication, la notion de communication interne recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sein de l'entreprise diffusées au personnel, enquête d'opinion interne, rapport, courrier électronique interne, etc. »¹

Une autre définition de la communication interne comme suit :

La communication interne pourra se définir comme l'ensemble de mécanismes (formels ou informels) favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre ».²

5.1.1. Définition opérationnelle

La communication interne c'est un moyen de relations et de cohésion, il s'agit de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des travailleurs, de créer un sentiment d'appartenance de manière à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise, avant même d'être un outil de transmission d'informations et des directives à exécuter.

¹ P. NGahane- Y. De Rongé. Dictionnaire de gestion, éd ARMAND COLLIN, Paris, 1995, p 45.

² J. Pierre Citeau. Gestion des ressources humaines, 4^{ème} éd, ARMAND COLLIN, Paris, 2002, p 154.

5.2. La motivation

« La motivation c'est un ensemble des déterminants internes de la conduite facteurs déclenchant les comportements, mécanismes par lesquels son rend compte de l'apparition, la direction, la transmission de l'activité des organismes, ce qui fait agir les individus dus et pourquoi de telle façon.

Les auteurs, en fonction de leurs conceptions, élargissent ou restreignant la définition. Pour certains, une cause unique à l'action : la volonté de puissance (Adler), la libido (Freud), l'intégrité personnelle (Rogers), la sécurité (Horney) ; d'autres au contraire insistent sur la multiplicité des facteurs : champs de forces (Lewin), besoins (Murray) ».¹

Une autre définition de la motivation comme suit :

La motivation est une attitude qui résulte d'un déséquilibre ressenti, chez un sujet, entre un état désiré et un état actuel.

La motivation est une force physique qui pousse l'individu à agir pour atteindre un but. La motivation désigne à la fois l'énergie et les facteurs qui gênent cette énergie.

Les motivations sont les déterminants de l'action, des comportements des individus, etc. ».²

5.2.1. Définition opérationnelle

La motivation c'est un état psychique de la personne qui lui pousse à réagir, à passer à l'action et changer le comportement.

5.3. L'entreprise

L'entreprise est définie comme « Organisation autonome des moyens matériels, financier et humains (facteurs capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation ou distribution des biens et des services) dans le but de réaliser un profit.

A partir de son sens original représentant l'action d'entreprendre, c'est-à-dire l'initiative et pas seulement dans l'ordre économique.

La notion de l'entreprise à évoluer pour désigner une organisation définie essentiellement par son objet, mais aussi par ses moyens et son autonomie. L'objet de l'entreprise –activité économique dans le but de rechercher un profit, c'est-à-dire un but lucratif ».³

¹ M. Grawitz. *Lexique des sciences sociales*, 7^{ème} éd, DALLOZ, Paris, 2000, p 285. 286.

² H. Malie de Bois Landelle. *Dictionnaire de gestion*, éd Economica, Paris, 2001, p 280.

³ A. Bruma. *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*, éd ellipses, Paris, 2000, p 186.

Une autre définition de l'entreprise comme suit :

« L'entreprise combine les facteurs de production en vue d'obtenir un produit qu'elle écoule sur le marché, elle ne tend pas immédiatement et principalement à satisfaire les besoins de ses membres [...]. Elle répond à l'appel des besoins solvables sur le marché ; elle se conforme la hiérarchie de leur solvabilité et non à celle de leurs urgences ». ¹

5.3.1. Définition opérationnelle

L'entreprise c'est une entité autonome qui produit des biens et des services marchands, dans le but de gagner un profit.

Pour faire l'investissement, il faut intégrer les facteurs de productions (personnels, actionnaires, services, machines, etc.), pour arriver à des objectifs économiques.

5.4. L'administration

« Dans une organisation, l'administration est composée de l'ensemble des personnels qui prennent en charge en charge des taches revêtant un caractère comptable, documentaire, procédural, d'exécution et de mise en conformité avec le droit, les règlements et les directives de la direction ». ²

Une autre définition de l'administration comme suit :

« L'administration désigne une activité, le fait d'administrer, de gérer une affaire, ou les organes qui exercent cette activité.

Les administrations regroupent l'ensemble des personnels des organisations publiques et privées dont les fonctions ne sont pas strictement productives, mais lie au fonctionnement interne de l'organisation (information, personnel, etc.) » ³

5.4.1. Définition opérationnelle

L'administration regroupent l'ensemble des personnels de l'entreprise, exercent un travail de conception : la gestion et le fonctionnement interne de l'organisation, sont en relation du travail avec les salaries (informer, donner des directives à exécuter, etc.)

Le travail de l'administration c'est un choix organisationnel, qui facilite l'administration de dossier de chaque salarie et les données personnelles au sein de l'organisme.

¹ J. Claude Gehanne. Dictionnaire thématique de sciences économiques et sociales, éd DUNOD, Paris, 1995, p 178.

² H. Malie de Bois Landelle, op.cit, p 5.

³ A. Bruma, opc.it, p 18.

5.5. Définition de l'influence

« L'influence doit être plutôt comprise comme une capacité de persuader, faisant appel à des raisons positives de se conformer aux suggestions de l'influencer (Ghazel 1964, Merton 1949) ». ¹

« Dans son sens général, souvent repris en science politique et en sociologie, l'influence désigne l'action par les moyens de pouvoir ou de persuasion, sur le comportement d'un individu ou d'un groupe. On suppose en raison de son terme, que les actions des sujets subissant cette influence n'est pas toujours clarifiée et les deux termes sont parfois confondus ». ²

Une autre définition de l'influence comme suit :

« Au sens large, concerne toute forme d'action jouant un rôle déterminant dans le comportement d'autrui ».

5.5.1. Définition opérationnelle

L'influence c'est la possibilité de faire pression sur le comportement de l'individu ou d'un groupe. Au sein de l'organisation le travailleur cherche à satisfaire les besoins (matériels ou immatériels) la communication interne c'est un moyen qui peut faire pression sur la motivation des employés.

5.6. Définition des ouvriers

« Le terme "ouvrier" désigne la catégorie des producteurs ou salariés d'exécution, employés d'une entreprise (ce qui les distingue des artisans).

La notion évoque à l'origine, un travail manuel "ils vendent leurs bras" ». ³

Une autre définition des ouvriers comme suit :

« Actifs salariés qui ont une activité de transformation de la matière, généralement dans une entreprise de type industriel ou artisanal, bien qu'il existe aussi des ouvriers agricoles ». ⁴

5.6.1. Définition opérationnelle

Les ouvriers exercent une fonction d'exécution, une opération manuelle qui sont délivrés du souci d'organiser leur travail. Ils peuvent ainsi consacrer leurs forces et leurs énergies à produire.

¹ R. Boudon et autres. *Dictionnaire de sociologie*, éd la ROUSSE, Paris, 2003, p 124.

² A. AKOUN- P. ANSART. *Dictionnaire de sociologie*, éd le ROBERT, Tours, 1999, p 283.

³ Ibid, p 379.

⁴ A. Bruma, op.cit, p 333.

6. La méthode de recherche et la technique utilisée

6.1. La méthode de recherche

Le choix et l'utilisation d'une méthode à une relation directe avec le sujet de la recherche, qui nous permet de faire le point sur l'influence de la communication interne sur la motivation des ouvriers au sein de l'entreprise.

La méthode est définie par Omar Aktouf comme suit « C'est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et des ses théorisations soit clair, évident irréfutable. »

« La méthode est constituer d'un ensemble de règles qui dans le cadre d'une science, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit sur le terrain, par la continuité d'une recherche. »¹

Un notre définition de la méthode comme suit :

« La méthode est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif. »²

Toute recherche scientifique exige une méthode de recherche à suivre et qui guide le chercheur vers la réalisation des objectifs aux quels il est destiné. Le choix de la méthode n'est pas au hasard, il est déterminé par la nature du sujet de la recherche et les objectifs qu'on a tenté de réaliser.

« Les méthodes quantitatives visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales du genre plus grand ou plus petit, ou numérique avec l'usage de calcul. »³

6.2. La technique de recherche

6.2.1. La pré-enquête

L'utilisation d'une pré-enquête qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, qui nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'avoir des informations et de collecter des données relatives au sujet d'étude (avoir la population d'enquête, accès au lieu d'étude, les variables à utiliser dans les hypothèses, connaître les indicateurs, le choix de la méthode.)

¹ O. Aktouf. Méthodologies des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, éd les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987, p 27.

² M. Angers. Initiation à la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997, p 58.

³ Ibid, p 60.

La pré-enquête « Elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaires, analyses des documents) prévus pour effectuer l'enquête.

Si l'on a des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique, on peut explorer de façon limitée le problème à étudier, avant même de préciser définitivement ses objectifs. »¹

6.2.2. Le questionnaire

Pour la réalisation de cette étude, la technique du questionnaire est un choix adéquat, qui va nous permettre d'avoir des près éléments numériques de notre objet de recherche.

Le questionnaire « c'est le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Il est l'outil par lequel le double but de l'interview doit être atteint : d'une part motiver, inciter l'enquêté à parler, d'autre part obtenir les informations adéquates pour l'enquêteur. »²

Cette technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès des individus, qui permet de les interroger d'une façon directive et de faire un prélèvement quantitatif on vue de trouver une relation mathématique et de faire comparaisons chiffrés.

Le questionnaire de l'enquête est regroupé de 30 questions relatives au sujet de l'étude (les questions à choix multiples, fermés, ouvertes, semi ouvertes)

Les questions du questionnaire sont devises en trois axes :

Axe I : En relation avec les données personnelles de chaque éléments de l'échantillon.

Axe II : En relation avec l'influence de la communication interne, entre l'administration et les ouvriers, sur la motivation de ces derniers au sein de l'entreprise.

Axe III : En relation avec l'influence de la communication interne, entre les ouvriers, sur leurs motivations au sein de l'entreprise.

7. La population d'enquête

« On désigne par "population", l'ensemble d'éléments parmi les quels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi population mère. »³

La nature de sujet de notre étude qui va déterminer la population d'étude sur le terrain. Le nombre de notre population d'étude représente l'ensemble des ouvriers de l'entreprise ifri soit : 710 de notre population à étudier.

¹ M. Grawitz. Méthodes des sciences sociales, 11ème éd, Dalloz, Paris, 2001, p 550.

² Ibid, p 676.

³ O. Aktouf, op.cit, p 71.

7.1. La sélection d'un échantillon

« L'échantillon est un sous-ensemble d'éléments d'une population données, alors qu'une technique d'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. »¹

L'échantillon de cette étude nécessite de prendre par obligation méthodologique l'ensemble des ouvriers de l'entreprise ifri pour des raisons scientifiques. La population d'étude représente un effectif de : 710 éléments, pour effectuer cette étude il est souhaitable de sélectionner 142 éléments soit 20% de notre population, pour les questionner et collecter des informations relatives a notre sujet d'étude, on à récupérer 102 questionnaires.

7.2. Les techniques de l'échantillonnage

Il existe deux sortes de techniques d'échantillonnage : les techniques probabilistes et les techniques non probabilistes.

« D'une manière générale, les techniques probabilistes s'appuient sur la théorie mathématique des probabilités. Elles se caractérisent par le fait qu'en les utilisant chaque unité de la population mère a la même chance qu'une autre d'être choisie au sein de l'échantillon. C'est donc le hasard qui détermine le choix des unités de la population mère. »²

La technique de l'échantillonnage est aléatoire simple c'est l'une des techniques probabilistes, les techniques aléatoires pures « C'est le procédé le plus simple qui correspond le plus rigoureusement à la notion du choix housard. Il est utilisable si l'on dispose d'une liste nominative des unités constituent l'univers de l'enquête. »³

La validité de l'échantillon est constitué par le caractère exhaustif de la liste de référence : la liste doit être complète pour que chaque unité de l'univers ait la même chance, ou une chance non nulle, de figurer dans l'échantillon.

¹ F. DEPELIEU. La démarche d'une recherche en sciences humaines, éd De boeck, Québec, 2000, p 214.

² Ibid, p 215.

³ J.Louis Loubet del. Bayle. Initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'Harmattan, 2000, Paris, p 65.

8. Les difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées sont liées à quelques obstacles de la recherche sur le terrain par rapport à notre sujet d'étude :

- Le manque d'expérience et les études sociologiques sur le terrain.
- Les difficultés d'avoir un contact avec les ouvriers.
- On était confronté à des retards lors de la récupération des questionnaires.
- Difficultés de répondre aux questions de questionnaire à cause de savoir en matière de la langue française.
- La délimitation de la période de stage d'un mois.

Conclusion

Pour bien mener notre démarche de recherche, on a opté à suivre plusieurs étapes dans ce chapitre. La définition du problème de recherche nous a poussé à suivre une méthode quantitative pour bien approcher notre objet d'expérimentation.

Le choix de la technique de recherche est aussi une obligation de suivre le support de recherche, c'est bien évidemment le questionnaire.

Partie théorique

Chapitre II

Le rôle de la communication interne

Introduction

L'évolution et le changement de l'environnement de l'entreprise, suite à la mondialisation et l'apparition du capitalisme. L'entreprise doit développer sa communication interne, car c'est elle-ci est devenue la condition même de la performance et de la motivation des travailleurs, elle est un élément central de tous les processus créateurs de valeur.

L'exposé des priorités des politiques ressources humaines de toutes grandes entreprises met en évidence le rôle, de la communication interne dans le fonctionnement de l'organisation.

L'entreprise doit également assigner à la communication interne l'objectif de création de liens, de relations et la complémentarité entre les employés, afin d'arriver à l'objectif de l'organisme.

Section I : Les objectifs de la communication interne, communication interne et changement

1. Définition de la communication interne

« La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein de l'entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés. Elle se place au cœur du processus de cohésion »¹

Une autre définition de la communication interne :

« On appellera communication interne un ensemble d'actions d'échange élaboré et mis en œuvre par la hiérarchie impliquée dans une situation prise en compte. Ce plan de communication a comme objectif de répondre aux questions de la problématique principale de la situation définie au départ par la hiérarchie en faisant, le plus possible, construire la réponse par les acteurs concernés (hiérarchie comprise) ».²

« Elle est tout ce qui concourt à mobiliser le personnel d'une entreprise, en jouant à la fois sur le relationnel, salaires, avantages sociaux (le bulletin de paye), et sur l'affectif (fierté de l'image, sentiment d'appartenance), la communication interne dépasse de beaucoup les actions du communicateur - maison : tout geste de management d'un contremaître est communication ».³

2. Les objectifs de la communication interne

« L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande /offre d'informations dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps (en fonction des événements), variable selon les lieux et les contextes (tous les services ou établissements n'ont pas les mêmes besoins) et différente selon les populations (les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celle d'un cadre).

¹ L. Lethielleux. L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} éd, L'extenso éditions, Paris, 2011, p 95.

²Alex. MUCCHIELLI. La nouvelle communication, éd ARMAND Colin, Paris, 2000, p 180.

³M. Helene Westphalen. Le guide de la communication d'entreprise, 3^{ème} éd, Dunod, Paris, 2001, p 70.

Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée. La communication interne exige fréquence et régularité, elle évite les coupures et les silences.¹

2.1. Au service du projet d'entreprise

La communication interne accompagne le projet socio – économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlent d'objectifs réels. Ceux – ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.

Le projet d'une entreprise est la synthèse formalisée de ses objectifs économiques, sociaux et culturels. En un document, il réunit des informations qui auparavant existaient de façon séparée (plan, bilan social, charte de valeurs).

Les entreprises ont toujours été animées par une stratégie qui vise à adapter les ressources internes aux nécessités des marchés.

Dans un contexte économique marqué par une incertitude croissante et par une exacerbation de la concurrence, cette stratégie doit être formulée et comprise par les salariés qui en sont les acteurs. Une démarche projet suppose une approche globale des problèmes et de leur traitement, donc une réflexion commune de partenaires qui avaient souvent l'habitude de travailler séparément. Le projet est un principe global qui se décline localement. Acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation. La communication interne formalise le choix de l'entreprise et, par des supports adaptés, les explique aux salariés.

La communication interne apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation, restructuration, regroupement, fusions, modernisation sont autant de mutations qu'il convient d'expliquer afin de faciliter le changement, ne serait – ce qu'en atténuant les réactions de résistance des salariés. La communication interne est le support d'évolutions (organisationnelles, techniques, commerciales...) qui concernent directement le personnel dans son action, ses représentations et son implication.

2.2 Accompagner le management

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail.

¹ N. d'ALmeida - T. Libaert. LA COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE, 2^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2000, p 24.

La recherche actuelle de mode de managements plus participatifs suppose le développement de relations, de dialogue et d'écoute. Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quel que soit son métier ou secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes : capacité à rechercher et à traiter l'information, capacité à travailler en équipe et à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, à comprendre le client afin de prendre les initiatives appropriées, capacité à expliquer, à convaincre et à fédérer une équipe. Ces capacités sont les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui joue un rôle déterminant dans l'accomplissement du processus productif et dans l'amélioration des rapports humains. Le cadre est aujourd'hui moins un chef qui donne des ordres et en vérifie l'application qu'un pilote qui fixe des objectifs, anime et coordonne une équipe.

Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle de communicant.

Un des objectifs de la communication interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue.

La communication interne favorise les échanges de connaissances, d'expérience pour faire partager, développer et accélérer les progrès. En décloisonnant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expériences, elle renforce la cohérence et la réactivité des organisations.

2.3. Relier et unifier

Le troisième grand objectif de la communication interne de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise.

La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun. En reconstituant l'histoire, elle vise la transmission des valeurs, conditions de la réussite passé et à venir. La communication interne met en commun des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

On ne saurait toutefois tout attendre de la communication. Celle – ci crée les conditions d'une appartenance et d'une implication dans le cadre d'objectifs et de moyens communs de tous sans les garantir autant. Deux présupposés n'ont pas résisté à l'épreuve du temps.

L'idée selon laquelle une politique de communication régulière et intense permet de prévenir la conflictualité interne est aujourd'hui remise en cause. Réception d'un message et adhésion à son contenu sont deux étapes distinctes qui ne vont pas forcément de pair. Par ailleurs quelle crédibilité aurait un message qui ne se traduirait pas dans l'action ni dans l'organisation ? Il n'y a de pouvoir des messages que si ceux – ci sont incarnés dans des actions visibles. Le management par la parole doit se compléter du management par l'exemple.

Beaucoup d'entreprises ont renoncé à crier de toutes pièces une « communauté de culture » qui réconcilie valeurs et objectifs de l'organisation et valeurs des individus. La tentation fusionnelle (guerrière ou tributaire) est aujourd'hui largement abandonnée. La communication interne ne propose plus de faire vibrer à l'unisson. Elle n'est ni outil de manipulation.

L'art de la communication interne consiste à crier un langage commun qui ne soit pas langue de bois. Contre une forte tentation communautaire, il s'agit d'organiser les relations entre les individus et l'entreprise sans exclure la possibilité du différend.¹

3. Communication interne et changement

Après avoir rappelé l'importance et la complexité du changement dans l'organisation, la gestion du changement sera abordée en tant que projet. Enfin, le rôle de la communication interne dans ce projet sera développé.²

3.1. Le changement dans une organisation

Comme toute entité vivant au cœur d'un système, l'organisation est soumise à des pressions tant externes (conjoncture internationale, surveillance des médias, concurrence, marchés financiers), qu'internes (actionnaires, syndicats, résultats...).

Qu'elles soient exogènes ou endogènes, ces pressions obligent l'organisation à changer. Elle peut alors opter pour une démarche proactive, l'organisation anticipant et engendrant son propre changement, ou répondre par une démarche réactive qui consiste à s'adapter pour ne pas disparaître.

Qui qu'il en soit, tout changement bien pensé dans une entreprise est un processus complexe qui se gère en terme de communication interne sur le moyen et long terme.

¹ Ibid, pp 25.30.

² J. Marc DECAUDIN- J. IGALENS. op.cit, p 118.

Multidimensionnel dans son appréhension et laissant rarement indifférent ceux qu'il touche, le changement est un phénomène qui demande beaucoup d'attention. La communication interne devra distinguer trois grandes étapes dans la gestion du changement :

Etape 1 : Envisager tous les aspects d'un changement et les interactions qu'il engendre

En premier lieu, il convient de distinguer le contenu du changement et l'organisation du changement. Ajuste titre. La direction d'entreprise conçoit et présente les objectifs et les raisons du changement en se plaçant du point de vue de l'entreprise considérée comme une entité homogène. En réalité l'entreprise est constituée de différents groupes, parfois de personnes ayant des intérêts différents.

Il est naturel que la perception du changement varie en fonction de la position et des intérêts de chaque groupe, voire de chaque personne. Dans le cas où les oppositions d'intérêts sont fortes, la présentation de la nécessité de changement ne suffira pas à lever les objections et à faire disparaître les oppositions.

Les modalités de participation qu'offre le processus de changement, la négociation des étapes de changement, les degrés de liberté important souvent tout autant pour les acteurs que les finalités du changement. Encore faut-il que la communication interne soit capable de mettre en musique cet ensemble d'éléments.¹

Etape 2 : La communication interne facilite les relations entre les individus et les groupes

Le rôle de la communication interne ne consiste pas uniquement à véhiculer le message la direction générale concernant les justifications et les nécessités du changement, il doit permettre également de créer des espaces d'échange entre groupe et entre personne. Qu'il s'agisse de réunions, de forums, de communication écrite ou orale, en participant à ces espaces d'expression chaque partie intéressé au changement peut à la fois exprimer ses interrogations et obtenir des réactions provenant non seulement la hiérarchie mais également d'autres entités organisationnelles.

Cette phase d'expression, tout en restant contrôlée, permet d'expurger les craintes qui sans cela se transformeraient en opinions bien arrêtées opposées au changement. De plus si les salariés expriment clairement leurs préoccupations, la direction pourra répondre aisément en

¹ Ibid, pp 118.119.

développant largement les points qui sont de véritables freins à l'adhésion. Enfin, la nature des informations reçues peut mettre en lumière telle ou telle faiblesse dans la stratégie proposée et permettre l'opportunité de corriger le tir. Plus l'enjeu est important (fusion, réorganisation...) plus il est stratégiquement nécessaire de mailler le réseau relationnel afin de recueillir un maximum de données.

Par ailleurs, une adhésion immédiate peut être trompeuse et entraîner certain désintérêt voir désenchantement chez les personnes concernées. La santé de l'entreprise est alors bien plus préoccupante que l'absence de résistance ne le pas être accompagnée de la motivation nécessaire à la réussite du projet.

Il n'en demeure pas moins que la résistance est un frein dans la mesure où elle retarde la mise en place des réformes. Elle atteint l'implication et la motivation, ce qui ne manque pas de rejaillir sur la productivité. Le changement et l'annonce des modifications qui l'accompagnent (salaire, organisation, statut, tâche, nom de l'entreprise, objectifs, attentes, priorités, résultats, etc.) sont particulièrement anxiogènes et générateurs d'incertitude.

La motivation et la résistance s'installent. Pour cette raison la stratégie du pourrissement qui consiste à ne pas communiquer et à attendre que les choses se calment d'elles – mêmes est rarement une stratégie gagnante.¹

Etape 3 : La communication interne met le changement en phase avec la culture d'entreprise

La phase qui suit immédiatement la mise en œuvre du changement est particulièrement délicate à gérer en terme de communication interne. Tout changement entraîne de nouvelles attitudes, de nouveaux comportements et notamment de nouvelles relations interpersonnelles. Ces attitudes et ces comportements sont encore fragiles car ils n'ont pas eu le temps de prendre racine et il existe un risque de revenir aux anciennes façons de raisonner et de se comporter en cas de problème mineur.

Dans ce contexte, la communication interne doit opérer un rôle proche du conditionnement positif. Chaque réussite doit être fortement amplifiée et relayée par la communication interne et celle-ci doit s'efforcer de mettre en évidence les liens entre les nouveaux comportements, les nouvelles structures et la réussite. Sans craindre l'accès, la communication interne doit valoriser tout apport positif du au changement de façon à consolider les attitudes et les comportements aussi bien individuels que ceux des groupes.

¹ Ibid, pp 120. 121.

Par la création des figures héroïques, par l'avènement de nouveaux rites, la communication interne apporte sa contribution à une transformation de la culture d'entreprise, elle-même garante de la pérennité du changement.

4. Rôle de la communication interne dans la gestion du changement

Le premier rôle de la communication interne porte sur deux points : la présentation de la finalité du changement et des moyens qui seront consacrés au projet. La présentation de la finalité permet à chacun de comprendre le sens du projet de changement, éventuellement, d'y projeter personnellement. L'annonce des moyens a pour objectif de rassurer les personnes impliquées par le projet. L'existence de zones de négociation concernant les différentes voies autorise les salariés à participer activement à la définition des modalités du changement. La condition de l'adhésion se trouve dans la qualité de cette participation.

Cette première phase d'ouverture passée, « il faut savoir se taire...pour écouter les salariés ». C'est le moment d'organiser des discussions et d'écouter pour tester l'accueil réservé au projet et d'identifier les résistants potentiels.

Ici la communication interne donne des pistes et crée les conditions pour que chacun trouve ses propres motifs d'adhésion et d'action. Son objectif est de convaincre en créant des lieux d'expression, des appels à des contributions en suscitant des débats encadrés afin que les réunions ne tournent pas au règlement de compte. .

Lors de l'annonce générale, il faut être le plus transparent possible et préciser ce que les salariés vont gagner et ce qu'ils vont perdre, en insistant sur les arguments qui accompagneront chaque annonce. Il conviendra de dire ce qui ne changera pas afin de rassurer les plus soupçonneux.

Il est important de cette phase de gérer au mieux les incompréhensions et les différents types de résistance. La communication interne et la direction devront aider les managers à apporter des réponses dont les objectifs sont différents:expliquer, former, donner l'exemple, débattre, convaincre, rassurer, s'appuyer sur les uns pour convaincre les autres pour l'entreprise, informer, rassurer, impliquer, sont des enjeux très importants car souvent les objectifs semblent de plus en plus difficiles à atteindre dans un contexte de changement quasi permanent, de fonctionnement en flux tendu et de réduction du temps de présence des salariés dans l'entreprise.

La communication interne n'atteindra ses objectifs que dans la mesure où elle sera associée le plus tôt possible au projet de changement stratégique.¹

5. Le rôle de la communication interne dans les contextes sensibles

Comme cela vient d'être vu, le rôle de la communication interne dépend fortement du contexte, cependant il est possible de présenter quelques caractéristiques communes de la communication interne dans les situations sensibles que traverse l'organisation.

La première caractéristique relève de la dimension stratégique de la communication. Alors que le désir naturel de toute direction consiste à utiliser la communication dans le descendant pour expliquer, faire passer et convaincre, il importe d'assurer en permanence une circulation de l'information dans les deux sens. Concrètement, un plan de communication attaché à un contexte difficile doit comprendre autant d'éléments liés à la remontée d'informations que de supports dédiés à la communication hiérarchique. La fonction cathartique de l'expression n'est pas la seule vertu de l'information ascendante permettent toujours d'améliorer les projets de changement.

La deuxième caractéristique de la stratégie de communication consiste à introduire des degrés de liberté, des possibilités d'interprétation, des marges de manœuvre afin de permettre aux acteurs –salariés une véritable appropriation des changements en cours. Il existe toujours une tension entre l'efficacité technique et l'efficacité sociale ; tout projet doit être traité sur chacune de ces deux dimensions. Concernant la dimension sociale, la procédure est plus importante que le contenu. C'est essentiellement par la communication que le salarié peut se forger un sentiment de justice procédurale, c'est-à-dire qu'il peut avoir l'impression que son opinion a été entendue et prise en compte.

La difficulté résulte le plus souvent dans les compétences de l'encadrement en terme de communication. Pour cette raison, les deux caractéristiques stratégiques ci-dessus doivent être accompagnées par des dispositifs opérationnels.

La formation des managers à la communication et en particulier à l'animation des groupes ayant pour objectif de favoriser l'expression constitue certainement une priorité. A contrario, se fier exclusivement aux outils de communication (journal, intranet) ne permettrait pas d'obtenir des accords et de créer les espaces de négociation nécessaires à l'appropriation.

Le deuxième enseignement opérationnel consiste à sortir des routines de la communication interne car, à situation exceptionnelle, communication exceptionnelle. Le plus souvent, pour

¹ Ibid, p 121. 124.

atteindre cet objectif, l'entreprise devra s'attacher les services d'un cabinet spécialisé travaillant en étroite collaboration avec le service de la communication interne.

En d'hors des critères habituels de professionnalisme, le choix d'un tel cabinet devrait aussi prendre en compte la nécessaire rupture de ton avec les pratiques habituelles de communication interne.

La troisième caractéristique opérationnelle consiste à s'efforcer d'objectiver les performances de la communication interne. En situation de changement comme en situation de crise, la communication interne court le risque d'être considérée comme responsable des difficultés, voire les échecs. Pour éviter ce risque, le responsable de la communication interne doit s'efforcer de présenter pour chacune de ses réalisations un objectif mesurable. Le choix d'indicateurs pertinents prenant en compte non seulement la mesure des actions mais également celle des résultats semble la seule voie permettant à la direction d'éviter d'être tenue pour le bouc émissaire du changement.¹

Section II : Les circuits et les moyens de la communication interne

1. Les circuits de la communication interne

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité.

La complexité du processus productif qui se déroule dans un champ spatial élargi (international voir mondial) et dans un cadre temporel rétréci (au présent sans visibilité sur l'avenir) transforme en « miracle » permanent la livraison dans les temps, au prix prévu et au bon client d'un produit.

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 horizontale.²

1.1. Le circuit hiérarchique

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

¹ Ibid, pp 133.134.

² N.d'Almeida -T. Libaert. LA COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE, 3^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2002, p 17.18

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

La bonne exécution des tâches requiert une information minimale de nature opérationnelle. Les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information sont écrits et oraux. Les moyens écrits renvoient aux notes de service ou cahiers de consignes et de procédures. Les moyens oraux sont les plus développés et aussi les plus efficaces. Ils recouvrent un ensemble de situations de communication allant du moins formel (bavardage) au plus formel (entretiens d'évaluation), de l'individuel (procédure d'accueil) ou collectif (groupe de travail).

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

Les cadres sont aujourd'hui jugés non seulement sur leur compétence technique (bien capacité à réaliser les objectifs de l'entreprise) mais de plus en plus sur leur capacité d'animation et leur compétence communicationnelle.

Leur fonction d'information s'élargit tandis que se développe leur mission de communication. L'information opérationnelle minimale n'est plus suffisante et se double d'informations plus générales qui débordent le cadre strict du travail et engagent la situation du service et de l'entreprise. Ce travail d'information se double d'une mission de convaincre (emporter l'adhésion d'une équipe à un objectif) et de stimuler (développer une dynamique d'équipe qui accélère et fluidifie l'action). La conduite de l'entretien annuel est un moment important dans la mission des hiérarques.

Cet entretien est un outil de gestion des carrières et de compétences, il permet de positionner chacun par rapport à un référentiel de compétences et donc de construire des parcours de formation. Il est aussi moment privilégié de recueil d'informations, de recensement des attentes et des difficultés.

La mission communication de la hiérarchie est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation ; elle doit être exercée au plus haut niveau pour avoir valeur d'exemple et faire l'objet de sensibilisation et formations spécifiques.

La fonction communication interne a un rôle à jouer dans le fonctionnement de ce circuit qui est principalement descendant (du sommet vers la base de l'organisation).¹

¹ Ibid, pp 18. 20.

1.2. Le circuit des instances représentatives

Le champ de l'information donnée au comités d'entreprise est large : il engage toute question touchant à la marche de l'entreprise.

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

Enfin, les délégués du personnel jouent un rôle important en la matière, leur mission étant de transmettre à la direction des réclamations individuelles et collectives.

Les réclamations sont recueillies, transmises et consignées (le registre peut être consulté par les salariés et par l'inspecteur du travail). La réponse qui leur est donnée peut être communiquée au personnel par voie d'affichage, par les réunions ou tracs).

1.3. Le circuit de la communication interne

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

Ses caractéristiques sont étroitement liées à la taille et à la complexité de l'entreprise. Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. À l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises où il est important de délivrer une information homogène et commune. Les messages font l'objet d'une soignée élaboration : souci de lisibilité, attention portée à la réception et à la compréhension.

Les informations les plus techniques doivent être présentées de manière claire et compréhensible par tous. Ce troisième circuit a une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités, ses hommes). Il permet de relier des activités disjointes et de faire comprendre une logique d'ensemble qui dépasse le cadre de l'activité quotidienne d'une personne, d'un service, d'une direction ou d'un site.

Les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce d'une décision importante telle qu'un important contrat ou une

acquisition, lancement d'un nouveau produit, etc.) et ses projets présent et à venir.¹

2. Les moyens de la communication interne

2.1. Les moyens écrits

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite. Un des éléments du problème consiste dans la surcharge en moyens écrits.²

2.1.1. Le journal de l'entreprise

Le journal de l'entreprise constitue l'élément majeur de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle. Conçu prioritairement comme un vecteur d'informations vers les salariés, le journal d'entreprise permet en outre parfaite maîtrise du contenu rédactionnel. Outil souple et contrôlable, il lui est souvent reproché une tonalité trop hiérarchique et un manque d'interactivité.

2.1.2. Les outils traditionnels

Ils sont constitués de l'ensemble des moyens édités sur support papier.

- **Les notes flash**

Située entre la note de service et le journal de l'entreprise, la note flash, appelée également flash d'informations, est un support écrit visant à informer le personnel d'une manière rapide et brève.

Le premier objectif est la rapidité. Il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler très prochainement.

Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne, dans le second d'éviter les fuites d'informations non contrôlées à l'externe.³

- **La revue de presse**

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

Il se décompose en un objectif d'information et de mobilisation. Le premier but recherché est celui d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement

¹ Ibid, pp 20. 24.

²N. d'Almeida -T. Libaert. La COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE, 4^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2004, p 31.

³ Ibid, pp 32.44.

médiatique. Ceci permet de renforcer l'impact des opérations externes en le prolongent en interne tout en évitant la critique des salariés mécontents d'apprendre par l'externe une information les concernant.

•La note de service

La note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille y ont recours. Elle poursuit le même type d'objectif et entraîne généralement les mêmes réactions.

La note est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.¹

•La documentation

Elle constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut être communiquée de trois manières aux salariés : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salarié.

•Le panneau d'affichage

Parent pauvre de la communication interne, l'affichage est souvent réduite au minimum indispensable de la législation sociale relative au droit d'expression des salariés et à l'affichage des délibérations des instances représentatives. Bien gère, l'outil présente de nombreux avantages.

Le panneau est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise. Sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire.²

•La boîte à idées

Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante. Elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq il peut être multiple.

¹ Ibid, pp 45. 47.

² Ibid, pp 48. 51.

Le plus usuel consiste à faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise. La direction espère ainsi éviter deux accueils : celui du filtre de l'encadrement et celui des craintes individuelles de proposition que permet de franchir l'anonymat de la boîte à idées.

2.2. Les supports technologiques

L'évolution actuelle de la communication interne se caractérise par deux éléments : d'abord une demande de « sens » émise par les salariés sur leur travail qui incite la direction à développer de nouveaux outils, et d'autre par l'utilisation qui se généralise des nouvelles technologies de la communication au service du dialogue dans l'entreprise.

•Le journal électronique

Il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéotex dont les messages se déroulent sur des moniteurs de télévision.

Il s'agit de délivrer des informations brèves puisque chaque page écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phase.¹

¹ Ibid, pp 52.54

•L'agence d'information

Calqué sur l'exemple d'agence de presse, l'agence d'information interne. Elle possède de la nécessité d'améliorer la rapidité de diffusion des informations et de coordonner celle-ci autour de certains axes. De fait elle participe autant d'une politique d'information de et de cohésion.

•Les communications électroniques

Les communications électroniques sont définies comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement. Elle comprennent : les formules intranet : banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs intranet la possibilité d'échange et de dialogue.¹

2.3. Les moyens oraux

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles.

Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrit, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite, qu'elles soient matérielles ou virtuelle. Or, si l'écrit répond parfaitement à cette demande d'information, il ne peut pallier les exigences de cohésion sociale, d'identité culturelle, de motivation.

2.3.1. La communication de proximité

Elle est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié.

Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct mais également par le top management de l'entreprise dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain.²

•La présence sur le terrain

Les relations de travail est souvent devenue une activité rituelle composée de quelques codes, signes est habitudes. La recherche d'information et de sens s'accompagne également d'une quête de relations humaines basées sur le respect et la valorisation de soi. De fait, la présence sur le terrain s'appréhende comme un management proche de l'action. Elle favorise l'expression, le débat, la cohésion, la motivation.

¹ Ibid, pp 55.57.

² Ibid, pp 62.63.

•Le rôle de l'encadrement

Il est parfois souligné que la communication interne ne nécessiterait pas des supports spécifiques si l'encadrement effectuait convenablement sa tâche.

Un cadre non communicant démentirait aussi tôt pour son service les discours d'ouverture et de dialogue de l'entreprise. Il doit donc être sensibilisé à l'importance de la communication dans l'entreprise par une formation adaptée, voire par l'appréciation de ses propres résultats par une nouvelle rubrique « dialogue et échange interne ».

C'est dans le prisme de l'attitude de l'encadrement, de sa capacité de communication, de sa politique de diffusion ou de rétention d'informations que le salarié juge le management global. Ici également, la charge de travail des cadres limite singulièrement le temps disponible au dialogue.¹

2.3.2. La gestion des réunions

Premier outil de communication interne, pratiqué par la quasi-totalité des entreprises, la réunion est l'outil le plus utilisé tout en étant le plus critiqué. Il est constaté qu'un cadre passe plus de la moitié de son temps de travail en réunion et cette part peut s'accroître considérablement selon le type d'activité et la place du cadre dans l'organigramme de l'entreprise.

•Les réunions de service

Même si elle ne sont pas, stricto sensu, des outils de communication interne puisque leur finalité première réside dans l'échange d'informations techniques en vue d'un objectif d'atteindre des résultats, les réunions de service restent un outil essentiel de communication, ne serait-ce qu'eu égard à leur importance quotidienne.

•Les réunions interservices

La réunion interservices est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement.²

2.3.3. Les relais techniques

L'évolution technologique a également entraîné des incidences dans le domaine oral, moins rapides et de moindre ampleur qu'en matière écrite.

¹ Ibid, pp 63.65.

² Ibid, pp 67.69.

•Le journal téléphoné

Relativement peu utilisé par les entreprises, ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone. Un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages. Le journal téléphoné existe souvent en complément d'un journal écrit dont il compense la plus faible réactivité face à l'actualité.

•La vidéotransmission

Système de transmission par satellite, elle permet de diffuser en direct une information de nature télévisuelle instantanément en de multiples points de la planète.

C'est la raison pour laquelle le système est utilisé par les grandes entreprises soit dans le cadre de rendez-vous annuels (les vœux du président, la présentation des résultats aux salariés). Soit dans l'objectif de mettre l'accent sur une opération essentielle affectant l'entreprise (restructuration, changement de nom, de stratégie. etc.).

•L'audiovisuel

L'audiovisuel, utilisé en interne à l'entreprise, peut emprunter plusieurs formes :

-Le journal vidéo poursuit le même type d'objectif que le journal téléphoné ou sur support papier ou électronique.

-Le film d'entreprise est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Dans le cadre, il peut assimiler à un clip de nature institutionnelle et autoporteur, c'est -à- dire qu'il ne nécessite pas de présentation préalable et n'implique pas d'échanges en aval de sa diffusion.¹

¹ Ibid, pp 71.74.

Conclusion

A travers ces données théoriques sur le rôle et la place de la communication interne au sein de l'entreprise quelle est un outil de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter ses relations socioprofessionnelles et de faciliter les relations avec les collègues au travail, ainsi que la continuité et le changement des idées avec l'administration.

Pour faciliter les relations du travail au sein de l'entreprise, et créer un climat socioprofessionnel stable, l'entreprise doit veiller et préserver sa communication, est cela dans le but d'ouvrir un champ d'écoute pour chaque travailleur, de suivre toute revendication reçue.

Chapitre III

La motivation des salaires au travail

Introduction

Dans le monde du travail, l'individu est dévisagé comme un facteur vital de la production et de développement de l'entreprise, mais ce facteur doit être bien motivé, pour arriver à des cibles économiques de l'organisme.

La motivation des employés au travail est un sujet d'étude et de discussion pour plusieurs chercheurs, afin de donner un sens et une explication théorique aux facteurs de motivation au sein de l'entreprise à travers les modèles théoriques de la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise dans ce chapitre à dévoiler.

Section I : Les modèles théoriques de la motivation au travail

1. Satisfaction, implication et motivation :

Clarification du vocabulaire

Motivation, satisfaction et implication au travail sont des termes que l'on substitue l'un à l'autre sans en voir clairement les apparences et les différences. Il y a une réelle confusion dans le vocabulaire utilisé et une clarification s'impose.¹

1.1. La satisfaction

« La satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer.

La satisfaction et la non satisfaction sont les résultantes possibles de la rencontre entre l'homme et ses comportements, d'une part, et les situations professionnelles et ce qu'elles procurent, d'autre part.

La forte implication peut générer des insatisfactions dans la mesure où le salarié très impliqué a de fortes attentes à l'égard de son travail qui sont difficiles à combles.

La satisfaction est un indicateur de motivation ; elle n'est pas une cause de motivation.

La satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.

De nombreuses études montrent qu'il n'y a pas de lien direct entre satisfaction et performance. Des salariés satisfaits peuvent être totalement non performants sans que cela ne gêne en rien leur satisfaction ».

1.2. L'implication au travail

Sandra Bellier-Michel définit l'implication comme suit :

« L'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle.

La satisfaction est très dépendante des caractéristiques du travail qui connaît l'individu alors que l'implication est une variable relativement stable qui différencie les individus, fondée d'avantage sur les besoins qu'a l'individu de maintenir sa propre image, ses croyances à l'égard de ce que le travail peut lui apporter.

¹ A. Cohen. Toute la fonction ressources humaines, éd DUNOD, Paris, 2006, p 77.

Les gains de l'implication concernant directement l'individu par une valorisation de soi, un épanouissement personnel est une possibilité d'utiliser ses capacités.¹

1.3. La motivation

La motivation est un concept plus complexe encore qui prend ses racines dans l'inconscient et ses effets sont multiformes. Elle ne concerne pas uniquement un comportement comme l'implication, ni une attitude comme la satisfaction.

Claude Levy-Leboyer, auteur de la motivation dans l'entreprise, définit la motivation comme :

Le processus qui fait maître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif atteint.

Elle est définie par S. Bellier-Michel comme :

Le moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisirs et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie. Cette énergie se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise au travers d'expériences. Une bonne part de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets.

Le dynamisme de la motivation peut donc se développer dans un autre domaine que celui du travail et sous d'autres formes que celui de l'implication.

Le dynamisme de la motivation peut investir d'autres champs (le champ familial, le champ des loisirs, le champ communautaire, le champ associatif...)²

2. La motivation force interne

Le concept même de motivation oppose l'activité à l'inertie...heureuse : ou bien vous n'avez besoin de rien, et vous profitez détendu, de cette plénitude- ou bien vous ressentez un besoin impératif et vous mettez en mouvement pour le satisfaire. De fait, les théories dites « des besoins » ont toutes une base comme : l'idée qu'il existe une force interne, une tension intérieure qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Plus ces besoins sont aigus, moins ils sont satisfaits, plus ils nous conduisent à agir pour réduire ce décalage entre ce que nous souhaitons et ce que nous avons.³

¹ Ibid, pp 74.79.

² Ibid, pp 84. 85.

³ C. LEVY- LEBOYER. La motivation dans l'entreprise, 2^e éd, d'organisation, Paris, 2003, p 35.

2.1. Le modèle hiérarchique de MASLOW

Le propos de Maslow était de montrer que la trame de toute vie humaine est constituée par la quête incessante de nouvelles satisfactions concernant ceux de nos besoins non exaucés. En d'autres termes, l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux.

Maslow distingue cinq groupes de besoins : besoins physiologiques, qui visent à assurer la survie, la gîte et le couvert ; besoin de sécurité d'être protégé contre toute menace ou danger ; besoins sociaux, appartenir à des groupes, avoir des amis, être en position de recevoir l'affection des autres ; besoins d'estime, d'être apprécié et respecté par les autres et besoin de se réaliser, de "devenir de plus en plus ce qu'on est, de devenir tout ce qu'on est capable d'être", selon l'expression de Maslow lui-même.

L'originalité du modèle de Maslow concerne la manière dont il présente les liens qui existaient entre ces différents besoins sous la forme d'une pyramide. A la base, les besoins physiologiques, ensuite, les besoins de sécurité qui constituent ensemble les besoins fondamentaux.

Puis dans un ordre croissant, les besoins sociaux, d'estime et, tout en haut de la hiérarchie, l'actualisation de soi. Cette structure pyramidale permet de concrétiser l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, et cède alors son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide l'intérêt d'une telle conception vient de ce qu'elle concilie l'existence de différences entre les individus parce que leurs besoins sont situés à un niveau inégal de la pyramide, avec l'existence de besoins fondamentaux identiques et organisés selon la même séquence pour tous.

Le modèle de Maslow repose donc sur trois hypothèses :

- tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.

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

- Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi.

De toutes manières, ce besoin, le plus haut dans la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.

2.2. Le modèle “ ERG ” D'alderfer

Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle : ERG pour Existence (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité), Relatedness (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis...) et Growth (besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède).

En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (les besoins “d'existence”) au plus abstrait (les besoins de “développement personnel”).

De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.

Enfin, tout individu au travail est supposé “se déplacer” sur ce continuum, dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si quelqu'un n'arrive pas à satisfaire son besoin de se développer, il va vraisemblablement se reporter sur les besoins plus matériels.¹

2.3. Le modèle Bi Factoriel des satisfactions de HERZBERG

Herzberg distingue deux types de besoins, ceux qui sont propres à tous les êtres vivants, et ceux qui sont particuliers à l'espèce humaine. Et il postule que seuls ces derniers sont des “motivateurs” alors que les autres, qu'il qualifie des besoins “d'hygiène”, seraient seulement susceptibles, dès qu'ils sont pourvus, de réduire l'insatisfaction.

Lors qu'on sait que le salaire et la politique du personnel font partie des besoins d'hygiène, il n'est pas étonnant que le monde du travail ait prêté une oreille attentive aux affirmations de Herzberg.

Herzberg différencie les événements qui constituent la trame des mauvais souvenirs de ceux qui constituent l'essentiel des bons souvenirs. Ce qui lui permet de opposer les sources de motivation à ce qu'il définit comme de simples remèdes à l'insatisfaction, d'où le nom du modèle “bi factoriel”.

¹ Ibid, pp 38. 42.

Ces sources de motivation que Herzberg nomme des “motivateurs” sont liées au contenu des tâches, c’est-à-dire au fait d’assumer des responsabilités, à la réussite, à la promotion, à l’intérêt pour le travail lui-même, à l’autonomie, aux défis surmontés.

Alors que les remèdes à l’insatisfaction, les facteurs “d’hygiène” concernent ce que Herzberg rassemble sous le nom de “contexte” du travail, essentiellement le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues, les conditions du travail et la politique de gestion des ressources humaines qui caractérise l’entreprise.

L’implication pratique de ce modèle est claire. On devrait pouvoir stimuler la motivation d’un individu en accroissant le contenu significatif de sa tâche, c’est-à-dire en multipliant les responsabilités, les défis à surmonter, en accroissant son autonomie et en rendant les activités dont il est chargé aussi intéressantes que possible. En d’autres termes, il faut savoir utiliser les vrais ressorts de la motivation, ceux qui concernent la nature même du travail et pas, comme on l’avait cru jusqu’alors, l’échange entre un travail et des récompenses externes, échange qui peut-être réduire l’insatisfaction mais pas exercer de fonction motivante.¹

2.4. Les théories de l’équité : Le modèle D’ADAMS

Adams suggère que le sentiment d’équité résulte d’un processus d’échange, comme tout autre échange marchand, échange qui prend place entre employé et employeur, où, plus généralement entre l’organisation et ses membres. En outre, cette comparaison met en jeu ce que l’individu apporte à l’organisation, c’est-à-dire non seulement les résultats de son travail, mais aussi son expérience, ses compétences, ses qualités de tous ordres, 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...

Mais la comparaison entre les “inputs” (ce que l’individu apporte à l’organisation) et les “outputs” (ce que l’individu en reçoit) ne peut être réalisée par l’individu de manière directe. Chacun fait alors appel à un processus de comparaison sociale. Et le sentiment d’iniquité existe lorsque le rapport entre les deux ratios inputs/outputs paraît déséquilibré par comparaison avec les mêmes rapports concernant d’autres personnes.

Au cas où il y a inéquité ressentie, c’est-à-dire au cas où cette comparaison est jugée non équitable, il se crée une tension négative qui déclenche différents comportements destinés à rétablir l’équité. Ces comportements sont variés. Il peut simplement y avoir rétablissement du sentiment d’équité par révision du jugement fondé sur les observations des inputs et des

¹ Ibid, p 45. 46.

outputs. Il peut également y avoir une activité destinée à faire modifier soit les inputs, soit les outputs des autres.

Plus directement, la personne qui se juge victime d'iniquité peut tenter de modifier ses inputs ou de faire modifier ses outputs ; ou encore elle va retirer de la situation en perdant toute motivation.

Comme le souligne Mowday, le modèle d'Adams à plusieurs implications importantes. Premièrement, le sentiment de justice ou d'iniquité est déterminé par des processus cognitifs ; ce qui 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 l'iniquité ressentie lorsqu'une personne fournit des inputs importants et reçoit peut en échange, aussi longtemps que d'autres personnes sont dans la même situation. Troisièmement, l'iniquité peut être négative (plus d'outputs qu'on juge en mériter) ou positive (moins d'outputs qu'on juge en mériter). Et déclencher des comportements de régulation opposés. Ce qui signifie qu'une personne qui se juge trop bien payée pour ce qu'elle fait va tenter de compenser cette inégalité par une sur-motivation, même s'il est plus facile d'accepter d'être surpayé que d'être sous-payé.¹

2.5. Changer le travail pour le rendre motivant

Travailler peut être une corvée ou un plaisir. Une corvée parce que les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes, mais aussi parce que le travail est répétitif, sans intérêt, monotone, non gratifiant. D'où l'idée de changer le travail lui-même pour le rendre motivant. Idée qui correspond à la fois aux théories du besoin, dans la mesure où elles mettent l'accent sur le contenu du travail, et aux modèles d'auto-régulation qui ont montré le rôle de l'autonomie et du contrôle.

En fait, changer le travail a d'abord été une réponse à la déshumanisation qui résultait des efforts de rationalisation destinés à accroître la productivité. Les effets inégaux de ces tentatives ont conduit à se demander quelles caractéristiques du travail sont susceptibles de relancer la motivation, à quels états psychologiques attribuer leur rôle, et également, quelles variables en modulent les effets.²

¹ Ibid, pp 79. 81.

² Ibid, p 159.

2.5.1. Communication et accès aux informations

Les travaux de Locke mettent en évidence la nécessité de donner aux personnes actives des informations sur les résultats de leurs activités. A condition, toutefois, si on veut que ces informations constituent un des ressorts de la motivation, qu'elles puissent faire l'objet d'une appropriation individuelle. Qu'est-ce que cela signifie ? Que ces informations n'ont de sens que si chacun peut les situer par rapport à l'avenir. C'est-à-dire en fonction à la fois des résultats obtenus précédemment et de l'objectif poursuivi. On comprend mieux le rôle-clé des informations sur le travail effectué si on prend en compte le caractère de processus dynamique de la motivation.

Lorsqu'on donne ou qu'on accepte un objectif, on l'intègre dans un courant d'activités. Ce que signifie qu'il se crée forcément un décalage entre les résultats actuels et le nouvel objectif. C'est ce décalage entre le présent et le but futur qui a un caractère dynamisant. Et ce processus est continu. Si l'objectif est atteint, une nouvelle étape relance la motivation sous la forme d'un nouvel objectif, plus ambitieux.

De ce point de vue, les buts sont bien des médiateurs de l'effet de feedback parce qu'ils donnent la possibilité de situer la performance effectuée par rapport au but poursuivi, donc d'estimer ses chances d'atteindre ce but. Et réciproquement, les buts n'orientent l'action à long terme que si chacun reçoit des informations sur ses progrès vers le but.

Ce qui a des conséquences pratiques précises : les effets du but accepté et associé à des retours d'information réguliers sont fonction du degré de décalage entre la performance et le but, décalage qui détermine, si l'individu se juge capable de le combler, l'effort, puis l'adoption de nouveaux objectifs individuels.

L'application pratique de ces notions a surtout été faite dans des unités de production où l'objectif est assigné par la hiérarchie et concerne des tâches relativement simples et souvent répétitives. Mais le rôle joué par l'existence de retours d'informations faibles et données régulièrement va plus loin. En effet, ils mettent en cause l'identité individuelle et toutes ses composantes, aussi bien les hiérarchies de valeurs que les rôles joués par chacun et les normes des groupes sociaux auxquels il appartient. Cela implique la liberté d'auto-gérer son activité dans le cadre des objectifs organisationnels.

L'expérience de situations où cette liberté est bien respectée montre que non seulement elle développe la motivation mais également qu'elle crée des relations interpersonnelles plus flexibles qui permettent de concilier le libre exercice de l'innovation avec le respect des normes organisationnelles et le besoin de s'impliquer vers les buts de niveau élevé.

C'est donc une manière de faciliter l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels dans la mesure où chaque individu constate les efforts de l'organisation pour l'aider à atteindre ses objectifs et pour le laisser libre des moyens nécessaires pour le atteindre. Le partage d'informations représente alors tout à la fois une preuve de confiance et un moyen de donner de la visibilité, donc de reconnaître les efforts individuels.

2.5.2. Les trois manières de changer le travail

On peut résumer ce qui vient d'être dit en définissant les trois dimensions principales dont le changement est susceptible d'améliorer la motivation : complexité ; contrôle et communication.

En accroissant la complexité en réduisant la monotonie, la répétition, en faisant appel à des compétences plus nombreuses et plus sophistiquées, on donne un sens et une valeur au travail, ce qui crée une relation d'appartenance et l'identité entre l'individu et sa tâche, et, de ce fait, crée une motivation interne.

En accroissant le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est-à-dire en lui donnant plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions le concernant, donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir, on intensifié l'implication vis-à-vis de l'organisation

De fait l'implication à deux aspects distincts et dont les effets doivent être différenciés. D'une part, on peut parler d'implication affective qui concerne l'attachement à l'organisation, ainsi que l'adhésion à ses objectifs et d'autre part, de la volante de rester dans l'organisation, volante qui repose sur un contrat psychologique implicite définissant des obligations réciproques, qui sont concrétisées par la culture et le climat de l'organisation.

En organisant de manière systématique une communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leur évolution, voire sur la position de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres, on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts, d'évaluer ses chances de les améliorer, ce qui le met en position d'acteur et lui donne une réelle marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.¹

¹ Ibid, pp 176.178.

2.6. Intégration des dimensions humaines du travail

Peut-on concilier certaines dimensions humaines écartées par le taylorisme avec le maintien du modèle classique de rationalité dégagé par Weber ? Un mouvement assez large va se développer pendant les années 1960 s'appuyant sur des expériences qui remontent aux années 1920.

L'école des relations humaines. Ce mouvement se réfère aux expériences menées à la Western Electric Company, usine de Hawthorne pendant les années 1920 et 1930 aux Etats-Unis. Ces expériences avaient pour but d'étudier l'influence des conditions de travail sur la productivité des ouvriers. Un groupe expérimental de dix ouvriers avait été choisi. Les sociologues modifiaient différents paramètres du milieu. La productivité du travail augmenta tout au long de l'expérience, même quand les expérimentateurs revinrent aux conditions initiales.

Deux conclusions majeures se dégagent de ces expériences. La première, baptisée effet Hawthorne, montre que la productivité du travail des salariés peut augmenter quand ceux-ci se sentent écoutés, consultés et observés surtout si la position dans l'entreprise est en bas de l'échelle. La seconde met à jour des relations informelles dans la situation de travail.

La relation de travail n'est pas seulement une relation instrumentale selon le postulat de Taylor mais détermine un processus de socialisation totale. Le mouvement sociologique des relations humaines va se propager.

Les effets en seront limités au niveau organisationnel. Elton Mayo, après la Seconde Guerre mondiale, en tirera des conséquences pour préconiser un style libéral ou démocratique de direction favorisant l'écoute et l'intégration dans la gestion du personnel des dimensions subjectives du travail sans que ses principes puissent réellement s'institutionnaliser sinon par la mise en place de structures de négociation.¹

Section II : La motivation de l'individu en groupe, organisation et motivation

1. La motivation de l'individu en groupe

Les théories motivationnelles abordées préalablement étaient toutes centrées sur l'individu. Implicitement, la motivation est donc considérée comme un processus psychologique

¹ G. FERREOL- J. Pierre NORECK. *Introduction à la sociologie*, 7^{ème} éd, Armand Colin, Paris, 2007, p 206. 207.

Intra- individuel. Il existe cependant un certain nombre d'études, très anciennes pour certaines, qui montrent que la motivation de l'individu est modifiée par la simple présence d'autres personnes.

Dans le modèle de l'économie ou sportif, il n'est également pas rare d'essayer d'appliquer quelques principes de motivation individuelle à des équipes ou des petits groupes pour les rendre plus compétitifs. Cependant le problème est loin d'être simple car il est dépend de ce que l'on appelle un groupe ou une équipe, de la structure au sein de ce groupe et des caractéristiques individuelles de chaque membre.

À partir de quel moment peut-on parler de motivation dans la mesure ou la performance peut être influencée par la structure ou le type de groupe ? La réponse à cette question dépend en grande partie du point de vue qui est adopté. Il est possible d'admettre que tout ce qui concoure à augmenter ou à diminuer la performance du groupe fait référence à sa motivation

Pour Tannenbaum et al (1992) il existe huit facteurs pouvant avoir une influence sur la performance d'un groupe ou d'une équipe.

•La structure

Il s'agit de la structure hiérarchique au sein du groupe. Les études de leadership montrent en effet que le style du leader (autocratique ou démocratique) effectue les performances du groupe. Le leadership démocratique semble avoir des effets plus bénéfiques.

•L'homogénéité du groupe

Il s'agit ici de la compatibilité entre les membres du groupe. Les études portent principalement sur la personnalité et la biographie de chaque membre.

•La cohésion

Le sentiment d'appartenance à un groupe joue également un rôle important sur les performances.

•La taille

Avec l'augmentation de sa taille, le groupe a accès à plus de ressources. Cet accès a des effets bénéfiques sur la performance notamment pour les activités qui demandent de traiter beaucoup d'informations ou encore de la créativité.

Cependant, l'augmentation de la taille a un effet négatif sur l'interaction des membres ce qui peut aboutir à une diminution de la performance.

•Les caractéristiques de l'activité

Différentes caractéristiques de l'activité telle que la complexité, la difficulté, la planification, affectent les performances du groupe. Les activités relativement précises et bien définies sont mieux résolues par les groupes bien structurés, homogènes et qui assurent une bonne cohésion entre ses membres.

Les activités complexes et / ou qui demandent de la créativité sont mieux résolues par des équipes hétérogènes.

•Le contexte organisationnel et environnemental

Le degré de formalisation varie en fonction du contexte culturel. La formalisation accentue la performance sur les tâches routinières et peu créatives. À l'inverse, lorsque les conditions environnementales sont changeantes, un relâchement du formalisme permet une meilleure adaptation.

D'autres variables environnementales comme la nature du système de récompenses et la nature des relations intergroupe ont également des impacts non négligeables.

•L'évaluation

La simple présence ou l'absence d'un système d'évaluation a déjà un impact sur les performances du groupe.

Pour certains auteurs, la présence d'une évaluation permet d'augmenter les performances sur des tâches simples mais a également un effet négatif sur les activités complexes.

•Le Feed-back

Les informations qui peuvent avoir un impact sur les performances ont une influence majeure. Pour avoir un impact maximum, le feedback doit dans un premier temps se concentrer sur un seul aspect de l'activité, puis fournir ensuite de nombreuses informations sur différentes facettes.¹

2. Organisation et motivation

Du côté de l'organisation, une plus grande attention aux individus conduit à modifier profondément les structures hiérarchiques en multipliant les conseils, les voies de communications raccourcies, les contrôles élargis, les soutiens à l'autonomie et à l'indépendance créatrice des producteurs.

¹ F. Fenouillet. LA MOTIVATION, éd DUNOD, Paris, 2003, p 92. 93. 94.

Plus on prend en compte les potentiels psychologiques du personnel, plus on se trouve ainsi entraîné à façonner d'autres modèles d'organisation. Mac Gregor, Leckert, tout Argyris sont les psychologues industriels et les psychologues sociaux qui ont fortement développé la recherche sur les modèles d'organisation capables de prendre en compte la motivation et les capacités cachées du potentiel humain.¹

D. Mac Gregor propose deux théories interprétatives de l'organisation. La théorie X repose sur une compréhension limitative de la nature humaine. Le travailleur doit être encadré et traité avec autorité, sanctions et récompenses. La théorie Y met l'accent sur les capacités d'initiatives de création, d'autonomie, de responsabilité des individus.

Dans le premier cas, l'organisation développe les structures hiérarchiques de contrôle et de commandement. Dans le second cas, il faut développer les méthodes d'intégration par l'autocontrôle, l'engagement sur des objectifs et la participation ; l'accent est mis sur l'équipe de direction et de gestion à tout niveau qui doit remplacer les distinctions en staff and line

L'autorité hiérarchique et l'organigramme pyramidal qui en découle peuvent toujours être des moyens de contrôle efficace si l'on ne cherche pas d'engagement sincère des individus à leur fonction. Dans le cas inverse, on pourra développer l'auto- organisation, mais il faudra être en mesure d'obtenir une intégration étroite des individus aux buts de l'organisation.

Il y a là, semble-t-il, une ligne de démarcation entre deux types d'organisation qui, bien que trop simplement énoncée, continue d'influencer fortement les entreprises et tout particulièrement celles qui se lancent dans l'aventure coopérative ou autogestionnaire.

Le problème majeur des entreprises fortement participatives et antihiérarchiques est, en effet, celui des modalités d'intégration et d'attachement de leurs membres.

De son côté, C. Argyris propose une théorie de l'organisation à partir d'une conception plus élaborée de l'efficacité. Il ne suffit pas d'adopter une lecture seulement économique des résultats. Encore faut-il développer la quantité d'énergie psychologique disponible pour la réalisation des objectifs.

Cette préoccupation constate d'une sorte de facteur motivationnel du développement conduit Argyris à dépasser l'optique simpliste des relations humaines, qui fonde entièrement le développement sur l'organisation économique et technique du travail et n'accorde au facteur humain qu'un rôle annexe d'intégration des individus au prix d'attentions ou parfois de pressions psychologiques.

¹ R. Sainsaulieu. *Sociologie de l'entreprise*, 2^{ème} éd, PRESSES DE SCIENCES PO et DALLOZ, Paris, 1995, p 71.

Pour Argyris, il s'agit d'adapter les structures de l'organisation aux exigences de motivation psychologique des individus.

Le moteur du développement est ainsi clairement situé du côté des acteurs humains, qu'ils soient concepteurs dans les bureaux ou exécutants réalisateurs dans les ateliers.

Deux modèles généraux d'entreprise apparaissent selon ce critère d'efficacité psychologique

Pour Argyris, le modèle B est plus intéressant et efficace car il intègre davantage les chances de « succès psychologiques » de ses membres, tient compte de niveaux d'aspirations plus réalistes, permet de mieux s'adapter à l'évolution des contraintes internes et externes qui pèsent sur l'organisation.

Cette réflexion conduit Argyris à mieux définir les circonstances de réussite d'une structure plus ou moins participative en fonction des circonstances particulières de mise en œuvre des énergies psychologiques.

La recherche d'Argyris a une signification très profonde, en matière d'imagination organisationnelle. Si l'on veut fonder les structures sur une implication créatrice maximale des membres de l'entreprise, exécutants et responsables, il est illusoire de s'en sortir par un organigramme pyramidal classique.

Si, en revanche, pour des raisons internes ou externes à l'entreprise, on ne peut espérer impliquer les individus dans leurs activités de travail, il est illusoire de les placer volontairement en situation participative. Quand tout ce qu'ils demandent est d'être étroitement et formellement encadrés pour n'avoir à fonctionner que dans les limites de tâches précises et délimitées.

R. Lickert expose, de son côté, un type d'organisation fondée sur le découpage des ensembles de relations fréquentes qui se juxtaposent à l'intérieur de l'entreprise. En fait, tout le monde ne traite pas avec tout le monde.

Il y a des univers de relations privilégiées qui se développent par ateliers, métiers, produits, ou selon des critères moins formalisés : syndicats, strates d'âges ou d'expérience, passés communs.

L'entreprise est ainsi une organisation de sous-ensembles et son fonctionnement va dépendre des liaisons qui permettront à l'information pertinente de passer d'un univers social à l'autre.

Les individus en position d'appartenance à plusieurs sous-ensembles auront alors un rôle essentiel dans l'entreprise : ce sont les Key people. L'entreprise ne peut se permettre de négliger le repérage, le soutien et le bon fonctionnement de ces positions clefs.

Il démontre, en outre, que les bonnes performances des chefs en productivité, coûts de production, turn-over et absentéisme, correspondent à des subordonnés motivés, satisfaits de leur travail et qui se sentent considérés par leurs supérieurs comme des personnes. Le secret de la réussite de tels chefs est alors qu'ils se sentent eux-mêmes bénéficiaires de la confiance et de la considération de leurs subordonnés.¹

¹ Ibid, pp 74.76.

Conclusion

La motivation au sein de l'entreprise est l'un des facteurs qui peut activer, dynamiser et maintenir le comportement humain, vers la réalisation des objectifs attendus. C'est un moyen qui permet et incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre.

La motivation est la force incitatrice qui manipule et oriente une énergie nécessaire à la réalisation des buts bien planifiés, les efforts intellectuels, physiques et mentaux engagés dans une activité.

Partie pratique

Chapitre IV

Analyse et interprétation des résultats

Section I : Les particularités de lieu d'enquête

C'est un travail de récolter des informations sur le lieu de l'étude et l'historique de la société. Pour faciliter l'adaptation du chercheur dans le terrain d'enquête.

1. La situation géographique de l'organisme

L'entreprise IFRI est située à Ighzer Amokrane, chef lieu de commune et de daïra (sous préfecture) d'Ifri- Ouzellaguen, dans la wilaya (département) de béjaïa, dans le nord de l'Algérie. Elle est implantée à l'entrée Est de la vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

2. Historique de l'entreprise

L'entreprise IFRI est une entreprise industrielle alimentaire spécialisée dans le domaine des boissons divers.

L'origine de cette société remonte à l'année 1986, cette dernière à été crée par Monsieur IBRAHIM LAID, sous la dénomination « Limonaderié Ibrahim ». Ce n'est que dix ans plus tard, en 1996, que la société hérite du statut juridique d'une SNC « société en nom collectif » puis de statut de SARL « société à responsabilité limité » composée de dix associés.

La SARL produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait le chiffre de cinquante-six millions de bouteilles vendues en 1999, son capital s'élève à 1.293.000.000.00 DA.¹

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

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus.

3. Missions et activités

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de productions automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les usines et à toutes les étapes de la production.

¹ Facture commerciale, ifri.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- L'eau minérale naturelle.
- L'eau minérale gazéifiée.
- Les sodas.
- Les boissons fruitées.
- Les boissons fruitées au lait.

4. Les différentes fonctions de chaque service

L'entreprise IFRI est une activité composée de différents services.

4.1. Direction générale

- Dirigée par une direction générale qui assure et applique les décisions dans les différents conseils d'administration.

- Cordonne les travaux entre les différents services.

4.2. Service de qualité

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

- Respecter l'organigramme de la qualité.

4.3. Secrétariat

- Réception.
- Enregistrement des courriers (archives et départ).

4.4. Service informatique

- Développement et réalisation des projets informatiques.
- Introduction de nouvelles technologies.
- Maintenance du système informatique.
- Administration du réseau.
- Formation du personnel dans les techniques informatiques.
- Sauvegarde et archive des données de la société.

4.5. Service commercial

- Etablir le pro format et les ordres de versement pour les clients.
- Recevoir les bons de commande des clients.
- Etablir et viser les factures et les bons de livraison.
- On y trouve la section vente qui s'occupe de toutes les ventes.

4.6. Service d'approvisionnement

- Prendre en charge la gestion des achats.
- Assurer le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindres coûts.

4.7. Service finance et comptabilité

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

4.8. Service du personnel

- Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel.
- Suivi des mouvements et carrière de personnel.
- Elaboration de paie.

4.9. Service de gestion des stocks

- Veille à la bonne tenue des stocks.
- Cordonne les activités des magasiniers.
- Les différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandise des divers magasiniers.

4.10. Service hygiène et sécurité

- Veille à la prévention en matière de sécurité.
- Intervenir en cas d'incendie ou accident.
- Effectuer des lieux de travail.
- S'assurer du port de l'équipement de protection individuelle.

4.11. Service technique

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production.
- Régler les machines.
- Assurer la maintenance des machines
- Assurer la maintenance et l'entretien de tous les véhicules.

4.12. Service de production

- Contrôle et suit les statistiques de production.
- Responsabilité u personnel de production.
- Chargé de la gestion du carnet de bord de la production.

4.13. Direction des ressources humaines

Ses fonctions sont : paies, suivi des carrières, formation et social, ces services ont plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.

4.13.1. Les objectifs du département

L'objectif du département ressources humaines est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa prévention et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible.

Ses objectifs sont :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain.
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi.
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel.
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

5. Les objectifs de l'organisme

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certain processus parmi lesquels nous citons le processus de gestion par objectif.

5.1. Classification par catégorie

• Economique

Elle permet à une région rurale de connaître un certain développement et améliorer le pouvoir d'achat.

• Sociale

Le taux de chômage dans cette localité a énormément baissé (plus de 871 postes de travail).

• Environnement

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

5.2. Classification à terme

Il existe des objectifs stratégiques (à long terme) et des objectifs opérationnels (à court et à moyen terme).

5.2.1. Les objectifs stratégiques

- Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons divers).
- Avoir plus de part de marché international.
- Assurer la durabilité de la société et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons divers.

5.2.2. Les objectifs opérationnels

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plan d'action.

5.2.2.1. Aspect financier

- Amélioration de la rentabilité de la société.
- Procéder à des extensions.
- Améliorer la trésorerie.
- Augmentation des bénéfices.

5.2.2.2. Aspect commercial

- Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan de Marketing.
- Etre compétitif sur le marché en améliorant le rapport Qualité/prix.
- Augmenter le chiffre d'affaires, par l'augmentation des ventes.

5.2.2.3. Aspect productif

- Cherche une meilleure production par :
- La maîtrise des outils de productions.
- La maîtrise des coûts.

5.2.2.4. Aspect d'approvisionnement

- Maîtrise les achats en améliorant le rapport Qualité /prix.

6. La communication interne au sein de l'entreprise IFRI

6.1. Le rôle de la communication interne

La communication au sein de l'entreprise ifri constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur joue un rôle déterminant dans toute communication. Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs recherchés. Si celui entame la communication à des buts clairs et précis, conscients et relationnels, son message risque davantage d'être bien perçu.

Chaque interlocuteur au sein de l'entreprise ifri, doit être attentif aux messages verbaux de l'autre personne. Par leur attitude respective, chacun entravera ou facilitera l'échange.

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail (entre les ouvriers, entre les dirigeants, etc.). Elle permet aux travailleurs de gérer l'information et, surtout, d'entretenir des bonnes relations.

Une grande part de la réussite du développement de l'organisation ifri, repose sur les habilités de communication de ses responsables (transmettre l'information aux employés, l'écoute, changer des idées...).

En réalité, les gestionnaires consacrent la majeure partie de leur temps à communiquer. Pour bien communiquer, il faut adapter notre message et nos moyens de communication en fonction des caractéristiques des membres de l'équipe.

Pour agir efficacement sur la rétention des employés et mettre les efforts aux bons endroits, il faut connaître le niveau de motivation de main-d'œuvre. Le responsable peut agir sur la motivation de son équipe grâce aux moyens suivants :

- Donner une cible et des objectifs communs.
- Mettre l'accent sur le travail en équipe.
- Etablir une relation de confiance avec les employés.
- Favoriser une communication flexible, orientée sur les priorités de l'organisation.
- Donner de la marge de manœuvre, des défis et des responsabilités.
- Partager l'information.
- L'autonomie des équipes et la coopération.
- Garantir le respect entre les travailleurs.
- Mobiliser les employés au sein de l'entreprise.

6.2. Les objectifs de la communication interne

L'objectif primordial de la communication au sein de l'entreprise ifri, c'est la transmission des informations aux travailleurs. La communication interne assure l'écoute comme un processus intellectuel, émotionnel et physique. Elle déclenche des apprentissages culturels, des prises de conscience, une dynamique nouvelle et contribue à donner un sens à la coopération.

L'entreprise ifri, donne l'importance à la communication interne comme un outil qui accompagne l'évolution économique, le plan d'action de lancement des nouveaux produits exige la transmission et l'écoute (lancement d'un nouveau produit ifruit, exige l'accord, discussion entre les services, contrôle de qualité, le financement nécessaire et la main d'œuvre).

La communication favorise les échanges de connaissances, d'expériences pour faire développer le savoir des responsables et accompagner le management. Elle participe à l'organisation des relations individuelles et collective entre les travailleurs.

La communication interne met en commun des informations culturelles, fonctionnelles, opérationnelles et stratégiques afin de souder et renforcer l'efficacité organisationnelle. Elle crée des valeurs communes qui permet à chaque individu d'orienter et d'adapter son comportement socioprofessionnel.

6.3. Les moyens de la communication interne

• La note de service

La note est un outil principal de la gestion de l'entreprise ifri, 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 existant. Il est constitué par l'ensemble des échanges qui s'opèrent au sein de l'environnement interne et externe de la société.

- **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.

Ce moyen moderne de communication facilite la transmission des informations, plus rapidement possible et bravement.

- **Intranet**

L'intranet est l'un des moyens de la communication électronique défini comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement à l'intérieur de l'entreprise. Les formules Intranet : banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs Intranet la possibilité d'échange et des dialogues entre les acteurs internes à l'entreprise (administrateurs, ingénieurs, ouvriers, etc.).

- **La présence sur le terrain**

La présence sur le terrain c'est l'un des outils de la communication de proximité. La discussion, le dialogue et le respect assuré par les communicants. De fait la présence sur le lieu de travail s'appréhende comme un style de gestion proche de l'action.¹

¹ Document interne non publié.

Section II : Analyse et interprétation des résultats

1. Analyse des données statistiques

1.1. Les caractéristiques de la population d'enquête

Suite à notre étude sur le lieu d'enquête, on a obtenus des informations et des données sur les caractéristiques de notre échantillon d'étude. La prise en compte les caractéristiques personnelles par rapport au (sexe, l'âge, la situation familiale, niveau d'instruction, le poste occupé et l'ancienneté au sein de l'entreprise).

La présentation des caractéristiques de la population d'étude est un choix méthodologique afin de déterminer la situation socioprofessionnelle de chaque élément de notre échantillon d'étude.

Tableau 1 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

L'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	25	24.50%
] 25-35]	42	41.17%
] 35-45]	23	22.54%
] 45-55]	10	9.80%
Plus de 55 ans	2	1.96%
Total	102	100%

D'après les données chiffrées du tableau statistique ci-dessus, nous observons que la catégorie des ouvriers (25-35) avec un taux de 41.17% et en deuxième position suivi par la catégorie d'âge moins de 25 ans avec un pourcentage de 24.50% et pour la catégorie d'âge (35-45) avec un taux de 22.54% et pour la catégorie (45-55) représente un pourcentage de 9.80% et enfin pour les enquêtés qui ont l'âge plus de 55 ans représentent un pourcentage de 1.96%.

L'entreprise ifri favorise d'avantage une main-d'œuvre jeune, cela s'explique par la nature du travail qui exige une force physique, car c'est un travail d'exécution. La réalisation de la tâche occupée par une personne à des exigences physique, c'est un travail manuel répétitif.

Au sein de l'entreprise ifri, le travail de nuit exige une population jeune qui peut supporter la situation du travail.

Au sein de l'entreprise ifri, le travail de nuit exige une population jeune qui peut supporter la situation du travail.

Tableau 2 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale

La situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Marie	42	41.17%
Célibataire	60	58.82%
Total	102	100%

Suite aux données chiffrées du tableau statistique ci-dessus, nous observons que la majorité des enquêtés de notre échantillon d'étude au sein de l'entreprise ifri sont des célibataires avec un taux de 58.82% et pour ceux qui sont mariés ont un pourcentage de 41.17%.

Cela s'explique par la situation socioéconomique, l'absence des moyens matériels (salaire, maison, etc.) pour encourager les jeunes à se marier.

Il faut savoir aussi que les hommes n'arrivent pas à supporter la charge familiale à cause du déséquilibre sur le marché des biens et des services (le pouvoir d'achat). La situation économique algérienne est toujours en détérioration.

Tableau 3 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	6	5.88%
Moyen	35	34.31%
Secondaire	61	59.80%
Total	102	100%

D'après notre observation du tableau statistique ci-dessus, nous remarquons que la majorité écrasante de notre échantillon d'étude ont un niveau d'instruction secondaire avec un pourcentage de 59.80% suivi par la catégorie des ouvriers qui ont un niveau d'instruction moyens avec un taux de 34.31% et ensuite la catégorie des enquêtés qui ont un niveau d'instruction primaire soit 5.88%.

Suite aux données statistiques collectées, cette situation peut être expliquée par la tâche exercée au sein de l'entreprise ifri qui travaille avec des ouvriers qui n'ont pas vraiment un niveau d'instruction élevé, puisque la nature de travail repose davantage sur la force physique.

d'exécuter la tâche. C'est un travail répétitif manuel, l'accomplissement de la tâche repose uniquement sur la connaissance des processus de travail, les gestes à maîtriser, connaître les moyens et les outils du travail.

Tableau 4 : La répartition de l'échantillon selon le poste occupé

Le poste occupé	Fréquence	Pourcentage
Cariste	23	22.54%
Travail à la chaîne	49	48.03%
Chantier	30	29.41%
Total	102	100%

Suite aux données chiffrées du tableau statistique ci-dessus, nous observons que le poste occupé par la catégorie des ouvriers travail à la chaîne représente un taux de 48.03% suivi par la catégorie des enquêtés qui occupant un travail sur chantier avec un pourcentage de 29.41% et la catégorie des ouvriers qui occupant le poste du travail cariste avec un taux de 22.54%.

Cela est dû à la répartition des ouvriers au sein de l'entreprise selon le besoin en effectif quantitatif des exigences du poste de travail (le nombre des personnes à occuper le poste de travail). L'enjeu crucial à la gestion des ressources humaines consiste à embaucher une main-d'œuvre dépend le profil du poste ; clarifier les responsabilités ainsi que les résultats attendus liés aux tâches pour chacun des postes de l'entreprise ifri.

Tableau 5 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	61	59.80%
] 5-10]	32	31.37%
] 10-15]	9	8.82%
Total	102	100%

Les chiffres collectés informant que la majorité des enquêtés de notre échantillon qui ont l'ancienneté moins de 5ans au sein de l'entreprise représente un taux de 59.80% vient en deuxième position la catégorie qui ont l'ancienneté entre (5-10) avec un taux de 31.37%et ensuite la catégorie d'ancienneté entre (10-15) ave un pourcentage de 8.82%.

Nous observons que la catégorie des enquêtés qui ont moins 5 ans d'ancienneté, sont les plus dominant. Cela peut s'expliquer par la stratégie de recrutement de la société ifri qui base davantage sur les nouveaux recrutés jeunes afin de renforcer le rendement et la productivité et d'arriver à des objectifs économiques planifiés par ses dirigeants.

Axe II : L'influence de la communication interne, entre l'administration et les ouvriers, sur la motivation de ces derniers

Tableau 6 : La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre l'âge et le partage des bonnes relations avec les supérieurs hiérarchiques

Partage des bonnes relations L'âge	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 25 ans	24	92.30%	2	7.69%	26	100%
] 25-35]	35	83.33%	7	16.66%	42	100%
] 35-45]	21	91.30%	2	8.69%	29	100%
] 45-55]	6	66.66%	3	33.33%	9	100%
Plus de 55 ans	2	100%	0	0%	2	100%
Total	88	86.27%	14	13.72%	102	100%

Suite aux données chiffrées du tableau statistique ci-dessus, nous observons que la majorité écrasante des enquêtés ont des bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques soit 86.27 et la minorité déclarent qu'ils n'ont pas des bonnes relations soit 13.72%. La généralité des catégories d'âge suit l'ensemble de l'échantillon, la tendance de la catégorie d'âge plus de 55 ans partagent des bonnes relations avec leurs supérieurs soit 100% et 92.30% pour les moins de 25 ans, 91.30% pour la catégorie d'âge entre (35-45) et 83.33% pour la catégorie d'âge entre (45-55), ce dernier pourcentage est faible parce que il y a une partie soit 33.33% jugent qui n'ont pas des bonnes relations avec leurs supérieurs, cela est s'explique par la sur charge du travail, le temps ne donne pas la possibilité aux ouvriers de communiquer avec les responsables

La majorité des ouvriers qui ont des bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques, cela s'explique par le plan d'action de l'entreprise ifri qui valorise la communication interne, casser les barrières psychologiques entre les catégories socioprofessionnelles, encourager la circulation de l'information et favoriser l'écoute et la discussion au travail.

Tableau 7 : La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre la situation familiale et l'avis de l'échange d'opinion avec les responsables, comme créateur de motivation

L'change d'opinion Situation familiale	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Marie	37	84.09%	7	15.90%	44	100%
Célibataire	51	87.93%	7	12.06%	58	100%
Total	88	86.27%	14	13.72%	102	100%

Les résultats collectés indiquent que la plupart soit 86.27% des enquêtés de notre échantillon d'étude disent que l'échange d'opinion avec leurs responsables hiérarchiques est un créateur de motivation pour eux, contre un taux de 13.72% jugent que l'échange d'opinion avec les supérieurs n'est pas forcément créateur de motivation, la tendance de ceux qui sont célibataires soit 87.93% déclarent que l'échange d'opinion avec les responsables, facilite la création de la motivation au travail, le même cas pour les mariés soit 84.09% le partage d'opinion aide à crier la motivation au travail.

Ceci peut montrer que la majorité écrasante de notre échantillon d'enquête déclarent que l'échange d'opinion avec les supérieurs hiérarchiques les aides d'avantage à crier la motivation au travail. S'il y a l'échange des idées entre les catégories socioprofessionnelles (ouvriers, responsables) les relations amicales vont s'installer, qui va faciliter l'adaptation et la motivation au travail. Le leadership n'est pas seulement le fait de leader. Il n'y a pas de leadership s'il n'y a pas adhésion au leader. Il doit y avoir une correspondance entre la vision et les actions qu'il propose et les désirs ou les besoins du groupe à travers l'écoute et l'échange d'informations avec la catégorie des ouvriers. La communication contribue énormément à éviter les conflits, permet de dénouer les situations critiques au sein de la société ifri.

Tableau 8 : La répartition de l'échantillon selon la participation à la prise de décisions

La participation à la prise de décisions	Fréquence	Pourcentage
Souvent	0	0%
Des fois	0	0%
Jamais	102	100%
Total	102	100%

Les résultats obtenus du tableau statistique ci-dessus indiquent que la totalité des enquêtés de notre échantillon ne participent pas à la prise de décisions au sein de l'entreprise ifri soit 100%

Nous observons que les ouvriers de l'entreprise ifri ne participent pas à la prise de décisions. Cela s'explique par le statut socioprofessionnel de cette catégorie d'exécution, qui fait un travail manuel, ont pas vraiment les moyens offert pour s'exprimer et partager leurs visions par rapport au fonctionnement de l'entreprise

La participation à la prise de décisions au sein de l'entreprise ifri concerne uniquement la catégorie des cadres qui ont le pouvoir ; c'est par rapport à leurs statuts socioprofessionnels, les expériences, leurs connaissances de toutes les démarches de l'entreprise.

Tableau 9 : La répartition de l'échantillon selon la relation entre le niveau d'instruction et l'avis des ouvriers sur l'importance d'être estimé par l'administration, comme source de motivation

Les ouvriers estimés par l'administration Niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	6	100%	0	0%	6	100%
Moyen	32	91.42%	3	8.57%	35	100%
Secondaire	60	98.36%	1	1.63%	61	100%
Total	98	96.07%	4	3.92%	102	100%

Les résultats obtenus indiquent que la plupart des enquêtés jugent que le fait d'être estimé par l'administration renforce leurs motivations soit 96.07% contre une minorité des ouvriers qui disent que le fait d'être estimé dans l'entreprise ne développe pas notre motivation soit 3.92%.

La généralité des catégories suit l'ensemble de l'échantillon d'étude, la tendance de ceux qui ont un niveau d'instruction primaire déclarent que le fait d'être estimé par l'administration renforce davantage notre motivation soit 100% et 98.36% sont du niveau d'instruction secondaire, et enfin 91.42% pour le niveau d'instruction moyen. Quelque soit le niveau d'instruction le fait d'être estimé au sein de l'entreprise ifri renforce la motivation de ces ouvriers.

Une grande part de la réussite du développement de l'entreprise ifri repose sur la prise en compte du capital humain à travers les habilités de communication de ses dirigeants. En réalité les managers consacrent la majeure partie de leurs temps à communiquer.

Le fait d'être respecté par les dirigeants renforce la motivation au travail, les ouvriers de cette entreprise sont considéré, puisque c'est un moyen de production (capital humain), l'ouvrier est pris en compte son coté affectif et émotionnel par les dirigeants de cette société.

Tableau 10 : La répartition de l'échantillon selon le rapport entre le poste occupé et le rôle de la participation à donner l'idée au travail comme un facteur motivationnel

Participation à donner l'idée Poste occupé	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cariste	22	95.65%	1	4.34%	23	100%
Travail à la chaîne	44	89.79%	5	10.20%	49	100%
Chantier	27	90%	3	10%	30	100%
Total	93	91.17%	9	8.82%	102	100%

D'après les données chiffrées, nous observons que la plupart de notre échantillon déclarent que la participation à donner leurs avis au travail renforce leurs motivations soit 91.17%, contre une minorité qui disent que la participation à donner leurs avis au travail ce n'est pas forcément une source de motivation soit 8.82%.

La généralité des catégories suit l'ensemble de l'échantillon, la tendance des ouvriers caristes déclarent que la participation à donner leurs idées au travail va crier la motivation soit 95.65%, c'est le même cas pour les ouvriers sur chantier soit 90%, et enfin le poste travail à la chaîne soit 89.79%. Cela s'explique par le rôle de la participation au travail sur la motivation des employés de l'entreprise ifri, c'est un signe de considération et le respect par son supérieur.

L'ouvrier va sentir considéré, outil à quelque chose, lui permet de développer son statut socioprofessionnel, ayant toujours envie de donner le meilleur de lui-même pour participer au développement de son entreprise.

Tableau 11 : La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre l'ancienneté et le résultat de la reconnaissance, sur la motivation des ouvriers

Résultat de la reconnaissance L'ancienneté	Motivation augmente		C'est un encouragement		Etre plus rentable		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 5 ans	39	68.42%	6	10.52%	5	8.77%	7	12.28%	57	100%
] 5-10]	18	56.25%	5	15.62%	7	21.87%	2	6.25%	32	100%
] 10-15]	5	38.46%	5	38.46%	2	15.38%	1	7.69%	13	100%
Total	62	60.78%	16	15.68%	14	13.72%	10	9.80%	102	100%

Les résultats obtenus démontrent que la plupart des enquêtés, estiment que la reconnaissance au travail aide davantage à augmenter la motivation soit 60.78%, et 15.68% jugent que la reconnaissance c'est un encouragement pour nous, pour d'autres la reconnaissance nous aide à être plus rentable au travail, 9.80% sans réponse.

Quelque soit pour la catégorie d'ancienneté moins de 5 ans et entre (5-10) estiment que la reconnaissance c'est un facteur de motivation au travail soit 68.42% et 56.25%, en ce qui concerne la catégorie d'ancienneté entre (10-15) soit 38.46 seulement, cela s'explique par les ouvriers de cette catégorie d'ancienneté qui déclarent que la reconnaissance au travail nous encourage à travailler plus, il y a une différence pour les anciens entre (5-10) soit 21.87% estiment que la reconnaissance nous aide à être plus rentable et 15.62 déclarent que c'est un encouragement. La reconnaissance au travail aide d'avantage à motiver les ouvriers et à déclencher l'encouragement et la prédisposition psychologique à travailler plus.

D'après les réponses posées aux questions posées pour les enquêtés, la reconnaissance au travail c'est un facteur de motivation au sein de l'entreprise, d'après les entretiens de pré enquête, nous remarquons que la reconnaissance au travail par l'écrit ou par les relations directes touche le coté psychologique, alors la motivation augmente, encourage les exécutions à travailler et produire plus.

Tableau 12 : La répartition de l'échantillon selon la satisfaction des ouvriers avec leur administration

Satisfaction des ouvriers de leur administration	Fréquence	Pourcentage
Oui	84	82.35%
Non	18	17.64%
Total	102	100%

D'après les données chiffrées, nous observons que la plupart des enquêtés sont satisfait de leur administration soit 82.35% et contre une minorité qui n'est pas satisfait soit 17.64%.

Le plan d'action de l'entreprise ifri favorise le développement de son capital humain à travers la mise en place des conditions du travail (salaire, sécurité au travail, communication...) afin d'éviter l'insatisfaction et la baisse de la productivité.

Tableau 13 : La répartition de l'échantillon selon le rapport entre l'ancienneté et le moyen de communication le plus motivationnel de transmettre l'information

Le moyen de communication L'ancienneté	Les relations directes		Le téléphone		Les supports écrits		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 5 ans	32	52.45%	20	32.78%	9	14.75%	61	100%
] 5-10]	30	93.75%	1	3.12%	1	3.12%	32	100%
] 10-15]	2	22.22%	4	44.44%	3	33.33%	9	100%
Total	64	62.74%	25	24.50%	13	12.74%	102	100%

Les résultats chiffrés du tableau statistique ci-dessus indiquent que la plupart des enquêtés préfèrent les relations directes comme un moyen de communication le plus motivationnel de transmettre l'information soit 62.74%, contre un taux de 24.50% préfèrent le téléphone et 12.74% les supports écrits.

La tendance des ouvriers qui ont de l'ancienneté entre (5-10) soit 93.75% et les anciens moins de 5 ans soit 52.45% préfèrent les relations directes, la plupart des enquêtés anciens entre (10-15) préfèrent le téléphone soit 44.44% et les supports écrits soit 33.33%. Les plus anciens de l'entreprise ifri préfèrent le téléphone et les supports écrits pour faciliter la transmission du message et garantir l'anonymat.

En générale relations directes des ouvriers avec l'administration c'est l'un des moyens de la communication les plus préférables pour transmettre le message et les idées, ils basent beaucoup plus sur la rencontre, l'écoute et la discussion, pour faire le point sur le sujet en relation avec leurs travail, les relations directes (face-à-face) aide les travailleurs à mieux transmettre les réclamations, afin de trouver des solutions aux obstacles.

Tableau 14 : La répartition de l'échantillon selon les bonnes relations avec les responsables comme un facteur d'intégration

Les bonnes relations comme un facteur d'intégration	Fréquence	Pourcentage
Oui	99	97.05%
Non	3	2.94%
Total	102	100%

La plupart de notre échantillon d'étude jugent que les bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques, constitue une aide à cette catégorie socioprofessionnelle d'exécution à s'intégrer au sein de l'entreprise ifri soit 97.05%.

La mise en place d'une stratégie de communication interne, obligeant les responsables de cette entreprise à transmettre aux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation. Le fait d'être en échange des idées, des informations avec les dirigeants sur la manière de réaliser le travail, cela implique positivement sur l'intégration au travail.

Tableau 15 : La répartition de l'échantillon selon le style de leadership

Le style de leadership	Fréquence	Pourcentage
Autoritaire	35	34.31%
Laisse faire	12	11.76%
Démocratique	55	53.92%
Total	102	100%

Suite aux données chiffrées, nous observant que la plupart des enquêtés ont répondu que le style de leadership de leurs supérieurs hiérarchiques est démocratique soit 53.92% et 34.31% trouvent que le style de leadership de leurs supérieurs est autoritaire, enfin 11.76 trouvent que le style de leadership est laisse faire.

Cela peut s'expliquer par la stratégie des dirigeants de l'entreprise ifri, qui donnant l'importance aux questions posées par les ouvriers et leurs suggestions, les responsables favorisant une communication flexible avec les exécutons orientée sur les priorités de l'organisation.

Tableau 16 : La répartition de l'échantillon selon l'importance donnée aux propositions des ouvriers

L'importance donnée aux propositions des ouvriers	Fréquence	Pourcentage
Oui	78	76.47%
Non	24	23.52%
Total	102	100%

Les chiffres du tableau statistique ci-dessus indiquent que la plupart des enquêtés ont répondu que leurs supérieurs hiérarchiques donnant l'importance à leurs propositions soit 76.47%, contre une minorité de 23.52% qui jugent que leurs supérieurs hiérarchiques ne s'intéressent pas à leurs propositions.

Les dirigeants de l'entreprise ifri s'intéressent aux propositions des ouvriers, cela s'explique par la coopération, le travail en groupe entre les catégories socioprofessionnelles et la mobilisation vers un objectif commun à travers la communication ascendante, la capacité de l'échange d'informations.

Axe III : L'influence de la communication interne, entre les ouvriers, sur leurs motivations

Tableau 17 : La répartition de l'échantillon selon la relation entre le travail en groupe comme porteur de motivation et les relations existantes entre les collègues

Le travail en groupe Types de relations	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Relations amicales	49	84.48%	9	15.51%	58	100%
Relations du travail	33	75%	11	25%	44	100%
Total	88	80.39%	20	19.60%	102	100%

Les résultats collectés montrent que la plupart des ouvriers estiment que le travail en groupe est un porteur de la motivation au travail soit 80.39%, contre une minorité de 19.60% qui jugent que le travail en groupe n'est pas forcément un créateur de motivation.

La généralité de l'échantillon suit l'ensemble de l'échantillon, la tendance des ouvriers qui ont des relations amicales déclarent que le travail en groupe crée la motivation au travail soit 84.48%, c'est le même jugement pour ceux qui ont des relations du travail soit 75%.

Le sentiment d'appartenance à un groupe joue un rôle important sur les performances et la motivation des ouvriers, une équipe motivée aligne ses priorités sur celles de l'organisation, travaille avec qualité, valeur ajoutée et coopération, une équipe motivée est attachée au travail, à la mission, aux valeurs et aux membres de la société, une équipe motivée favorise une communication flexible, orientée sur les priorités de l'organisation.

Tableau 18 : La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre l'influence de la communication entre les collègues, sur leurs motivations et une entente entre eux

Influence de la communication L'entente entre les collègues	Une influence positive		Travailler plus		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	68	78.16%	15	17.24%	4	4.59%	87	100%
Non	11	73.33%	2	13.33%	2	13.33%	15	100%
Total	79	77.45%	17	16.66%	6	5.88%	102	100%

Nous remarquons d'après les données chiffrées que la plupart des enquêtés de notre échantillon jugent que la communication entre eux à une influence positive sur leurs motivations soit 77.45% et 16.66% jugent que la communication aide à travailler plus.

La tendance des ouvriers qui disent qu'il existe une entente entre eux disent la communication entre eux à une influence positive sur leurs motivations soit 78.61% même ceux qui remarquent qu'il n'y a pas une entente entre eux jugent aussi que la communication à une influence positive sur leurs motivations soit 73.33%.

Ceci peut s'expliquer par l'utilité de la communication entre les membres d'un groupe au travail, les relations amicales prenant le terrain à l'écoute, la fluidité de transmission de l'information et la création de la coopération, l'adhésion vers un objectif commun.

Tableau 19 : La répartition de l'échantillon selon l'influence des relations amicales sur la motivation

L'influence des relations amicales sur la motivation	Fréquence	Pourcentage
Oui	99	97.05%
Non	3	2.94%
Total	102	100%

La plupart des enquêtés de notre échantillon disent que les relations amicales entre eux aide d'avantage à crier la motivation pour réaliser notre travail soit 97.05%, contre une minorité de 2.94%.

Nous remarquons que les relations amicales entre les collègues facilitent la création de la motivation au travail à travers l'échange des sentiments, le travail en groupe (l'un aide l'autre), le climat socioprofessionnel est adéquat à produire plus.

Tableau 20 : La répartition de l'échantillon selon le rapport entre la situation familiale et le rôle de la discussion entre les collègues

Rôle de la discussion Situation familiale	Résoudre les problèmes		Transmettre l'information		Renforcer la motivation		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Marie	8	19.04%	11	26.19%	21	50%	2	4.76%	42	100%
Célibataire	13	21.66%	12	20%	32	53.33%	3	5%	60	100%
Total	21	20.58%	23	22.54%	53	51.96%	5	4.90%	102	100%

La plupart des enquêtés disent que la discussions entre eux renforce leurs motivations soit 51.96% et 22.54% c'est de transmettre l'information, 20.58% jugent que la discussion aide à résoudre les problèmes, la tendance des célibataires soit 53.33% et les maries soit 50% ont répondu que la discussion entre nous renforce notre motivation.

Au sein de l'entreprise ifri, la discussion représente un moyen qui permet de réunir les relations entre les ouvriers à travers l'échange des idées en relation avec le travail et la vie quotidienne en générale. Les occasions de communiquer et le contact direct, leurs facilitant l'intégration et la motivation au travail, crée un climat socioprofessionnel indemnisable pour arriver à des objectifs organisationnels.

Tableau 21 : La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre la situation familiale et le rôle motivationnel de l'union entre les collègues

Rôle motivationnel de l'union L'ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 5 ans	58	95.08%	3	4.91%	61	100%
] 5-10]	31	96.87%	1	3.12%	32	100%
] 10-15]	9	100%	0	0%	9	100%
Total	98	96.07%	4	3.92%	102	100%

Les résultats du tableau statistique ci-dessus indiquent que la majorité écrasante de notre échantillon ont répondu que l'union entre eux facilite la création de la motivation au travail soit 96.07%, contre une minorité de 3.92% qui jugent que l'union entre eux n'est pas forcément un créateur de motivation.

La généralité des catégories d'ancienneté suit l'ensemble de l'échantillon, la tendance des ouvriers qui ont l'ancienneté entre (10-15) ont répondu que l'union entre eux c'est un créateur de motivation, 96.87% pour la catégorie d'ancienneté entre (5-10) et 95.08% pour les moins de 5 ans d'ancienneté

Chose qui montre que l'union entre les collègues aide cette catégorie socioprofessionnelle à être plus motivé. L'union c'est le moyen de la réussite, aide à unifier la force, donner une cible et des objectifs communs. Des ouvriers unis signifie que l'apprentissage culturel, des prise de conscience, une dynamique nouvelle et contribue à donner un sens à la coopération à partir de la motivation s'installe et la production de plus en plus augmente.

Tableau 22 : La répartition de l'échantillon selon les sources de motivation au travail

Les sources de motivation	Fréquence	Pourcentage
La communication entre les collègues	51	50%
Le salaire	36	35.29%
La sécurité au travail	15	14.70%
Total	102	100%

La plupart des enquêtés de l'entreprise ifri estiment que la source de la motivation au travail c'est bien la communication entre les collègues soit 50%, suivi par un taux de 35.29% pour ce qui croit que le salaire c'est la source de la motivation et 14.70% pour ce qui croit c'est la sécurité au travail.

Ceci montre que les ouvriers accordent une grande importance à la communication entre eux, car à un pourcentage élevé. Les ouvriers veulent toujours travailler dans un environnement socioprofessionnel sain. Le sentiment d'appartenance à groupe joue également un rôle important les motivations. La prise en compte le coté relationnel entre les employés va forcerment à construire un climat de travail plain de cohésion, de coopération de satisfaction au travail. Ajouter à cela, le salaire et la sécurité au travail comme des conditions matériels qui facilitant l'adaptation et la motivation dans cette société.

Tableau 23 : La répartition de l'échantillon selon l'existence des espaces de rencontre

Les espaces de rencontre	Fréquence	Pourcentage
Oui	74	72.54%
Non	28	27.45%
Total	102	100%

La plupart des enquêtés de notre échantillon d'étude ont répondu qu'il existe des espaces de rencontre entre eux soit 72.54%, contre un pourcentage de 27.45% trouvent qu'il ne existe pas des espaces de rencontre.

Par suite à notre observation dans le lieu d'étude, on à remarquer qu'il y a des espaces de rencontre entre les travailleurs (cafeteria de proximité et un restaurant), mais il y a une minorité des ouvriers qui ne entrent pas à ces espaces.

Tableau 24 : La répartition de l'échantillon selon la nature de climat social dans le lieu de travail

La nature de climat social	Fréquence	Pourcentage
Très bon	33	32.35%
Bon	66	64.70%
Mauvais	1	0.98%
Très mauvais	2	1.96%
Total	102	100%

La plupart des enquêtés de notre échantillon ont répondu qu'il existe un bon climat social sur le lieu de travail soit 64.70% et 32.35% jugent que le climat social au travail est très bon.

Ceci montre que les ouvriers accordent une grande importance aux relations amicales, le travail en équipe, car on a un pourcentage élevé. Les collègues veulent toujours travailler dans un environnement qui fait l'importance au respect et l'écoute.

La communication entre les travailleurs constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Les conflits ont des impacts sur la productivité et le climat de travail. Les collègues font alors attention aux situations lors de l'émergence de contraintes, c'est ça qui a contribué à créer un climat social sain au travail.

Tableau 25 : La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre le poste occupé et le rôle des espaces de rencontre sur la motivation des ouvriers

L'aide des espaces de rencontre Poste occupé	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cariste	21	91.30%	2	8.69%	23	100%
Travail à la chaîne	43	87.75%	6	12.24%	49	100%
Chantier	29	96.66%	1	3.33%	30	100%
Total	93	91.17%	9	8.82%	102	100%

La majorité écrasante de notre échantillon d'étude trouvent que les espaces de rencontre entre eux les aident à motiver d'avantage au sein de l'entreprise soit 91.17%, contre une minorité de 8.82% qui jugent que les espaces de rencontre n'est pas forcément une source de motivation au travail.

La tendance des ouvriers sur chantier disent que les espaces de rencontre nous aident davantage à motiver soit 66.66%, pour les ouvriers caristes avec un pourcentage de 91.30 et les ouvriers travail à la chaîne avec un taux de 87.75%.

Cela s'explique par le rôle des espaces de rencontre entre les ouvriers, discuter sur leurs vies quotidiennes au travail, mieux connaître les uns et les autres, avoir des amis et construire une famille solide. Ce type de relations permet d'unifier les travailleurs vers un objectif commun, créer la motivation entre eux. La connaissance entre les ouvriers est un signe d'une équipe solide au travail, la communication et la transmission de l'information va être fluide, ils ont cassé les barrières psychologiques, l'un connaît l'autre à travers ces espaces.

Tableau 26 : La répartition de l'échantillon selon l'impact de la communication entre les ouvriers, sur leurs disciplines

L'impact de la communication entre les ouvriers	Fréquence	Pourcentage
Evitez les mauvais comportements	41	40.19%
Etre mieux discipliné	47	46.07%
Non réponse	14	13.72%
Total	102	100%

Suite aux données chiffrées du tableau statistique ci-dessus, nous observons que la majorité écrasante a répondu que la communication entre eux à être mieux discipliné soit 46.07% et à éviter les mauvais comportements au travail soit 40.19%.

Cette situation peut être s'expliquée par le rôle et la place de la communication interne au sein de l'entreprise. Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail mais aussi entre ces dernières. Elle permet aux ouvriers de gérer l'information et, surtout, d'entretenir des bonnes relations, la discipline et le respect.

Tableau 27 : La répartition de l'échantillon selon la corrélation entre la situation familiale et l'avis des ouvriers, sur l'importance de la communication entre eux

L'importance de la communication Situation familiale	Amitié solide plaine de motivation		Partager le même objectif		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Marie	29	69.04%	11	26.19%	2	4.76%	42	100%
Célibataire	43	71.66%	11	18.33%	6	10%	60	100%
Total	72	70.58%	22	21.56%	8	7.84%	102	100%

La plupart des enquêtés de notre échantillon d'étude trouvent que la communication à une importance sur la création d'une amitié solide au travail plaine de motivation soit 70.58%, suivi par 21.56% de ce qui croit que la communication aide à partager le même objectif à atteindre.

La tendance des ouvriers célibataires soit 71.66% pour eux la communication crée une amitié solide plaine de motivation au travail, c'est le même cas pour maries soit 69.04%

Quelque soit la situation familiale des ouvriers, mais pour eux la communication dans le lieu de travail crée une amitié solide plaine de motivation. Cela s'explique par l'utilité de la communication interne qui participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise ifri. Limage que l'ouvrier de son organisme, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun. Celle-ci crée les conditions d'une appartenance et d'une adaptation dans le cadre d'objectif et de moyens connus de tous sans les garantir pour autant.

2. Analyse thématique des résultats

2.1. Résultat partiel de la première hypothèse :

Les résultats obtenus pour la première hypothèse qui est : La communication interne, entre l'administration et les ouvriers, a une influence sur la motivation de ces derniers au sein de l'entreprise est confirmée, en se référant aux tableaux de l'axe II, nous observant que la communication entre l'administration et les ouvriers au sein de l'entreprise ifri favorise la motivation de ces derniers.

Selon les réponses obtenus aux questions posées sur le lieu d'étude, ils estiment que l'échange d'opinion avec les responsables hiérarchiques pour les résultats obtenus du tableau 8 et le fait d'être estimé prouvé par le tableau 10, la prise en compte des propositions les ouvriers va forcément développer leur motivations. Ajouter à cela, la participation à donner l'idée par cette catégorie socioprofessionnelle d'exécution à une influence positive sur le côté psychologique pour les résultats obtenus comptant sur les données du tableau 11. La reconnaissance au travail s'appuyant sur le tableau 12. C'est des moyens indispensables à offrir pour évoluer et développer le facteur humain au sein de cette société.

Nous observant aussi que l'administration s'intéresse à préserver la communication interne et casser les barrières psychologiques devant les ouvriers, leurs offrir un climat social sein, en soutenant à satisfaire les besoins psychologiques en matière de communication, des relations basées sur l'écoute et le respect.

Adopter une communication interne au sein de l'entreprise résulte une bonne relation de ses employés, cela c'est un dispositif et un choix stratégique des managers pour développer l'organisation, d'arriver aux objectifs économiques planifiés à l'avance par les dirigeants.

2.2. Résultat partiel de la deuxième hypothèse :

Les résultats obtenus pour la deuxième hypothèse qui est : La communication interne, entre les ouvriers, a une influence sur leurs motivations au sein de l'entreprise est aussi confirmée à travers les tableaux de l'axe III. Suite à ces tableaux la communication entre les collègues au travail, aide à renforcer leurs motivations à travers le tableau 20, cela s'explique par le climat social au travail, cependant le travail en groupe pour le tableau 18, les relations amicales entre les collègues au travail comptant sur les données du tableau 22 et l'union contribue d'avantage à crier et à renforcer la motivation au travail pour les résultats obtenus s'appuyant sur le tableau 24. La communication au sein de l'entreprise, entre les ouvriers c'est un élément qui peut crier la motivation prouvé par le tableau 30, le travail en groupe et l'union,

la coopération entre cette catégorie socioprofessionnelle. La communication et les relations entre les ouvriers sont considérées comme des facteurs extrinsèques de motivation qui pousse l'individu à agir pour diminuer son niveau d'insatisfaction au travail.

2.3. Résultats finaux

Une grande part de la réussite du développement de l'organisme ifri repose d'avantage sur la communication ascendante, elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire du bas (des ouvriers) et remonte à la hiérarchie supérieure et la communication horizontale latérale, c'est un échange d'égal à égal (entre les collègues). Elle permet de motiver, rassembler son personnel, se fonder « l'esprit d'équipe », favoriser le dialogue et l'écoute entre eux.

La politique menée par la société ifri qui base beaucoup plus sur le facteur humain au travail à travers l'implantation d'un plan de communication interne qui facilite l'adaptation et la motivation, par la prise en considération des relations au travail la circulation de l'information et l'écoute, qui va garantir l'amour du travail, l'épanouissement socioprofessionnel, la productivité et faire le maximum pour que la société puisse survivre dans un environnement concurrentiel.

La motivation au travail nécessite pour l'entreprise plusieurs moyens de satisfaction des besoins. Suite à l'investigation du terrain, nous avons pu confirmer que la communication interne reste un facteur primordial qui peut réunir la main-d'œuvre vers un objectif commun, établir une relation de confiance et manifester de la reconnaissance. La prise en compte de notre sujet d'enquête va permettre aux ouvriers de s'épanouir, créer un sentiment d'appartenance à l'organisme, une équipe motivée attachée au travail, à la mission, aux valeurs et aux membres de l'organisation. Dans ce cas les objectifs économiques vont sûrement réalisés

Conclusion

Conclusion

La communication interne est devenue la préoccupation et un défi important pour la majorité des entreprises. Elle présente un investissement stratégique, et axe de développement privilégié pour améliorer les relations entre les salariés, favorise l'appartenance à l'entreprise à travers l'écoute et l'union.

Cette pratique est considérée comme un capital précieux et principale richesse de l'organisation, du moment l'avenir de chaque entreprise doit nécessairement valoriser la communication interne, cette dernière apparaît comme un outil de modernisation économique, progrès sociaux, assurance contre la démotivation de l'individu au travail ; tels sont très rendus à l'entreprise sur tous, pour atteindre ses objectifs d'ordre organisationnels et individuels.

La communication au sein de l'entreprise est un moyen qui peut désamorcer les tensions, contribué énormément à la résolution de crises. Facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'organisation. De se fait la communication facilite le travail en groupe, crée un espace de confiance.

L'investissement communication interne est un facteur de compétitivité, et composant d'une politique active de développement humain et social durable centré sur la complémentarité, le travail en communs.

La société IFRI comme une puissance économique régionale et nationale, valorise la communication au sein de l'entreprise. Puisque c'est un moteur de motivation et évolution économique de l'organisme.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

1. Les ouvrages généraux

1. COHEN Anick. Toute la fonction ressources humaines, éd DUNOD, Paris, 2006.
2. D'ALMEIDA Nicole - Libaert. Thierry. LA COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE, 2^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2000.
3. D'ALMEIDA Nicole -Libaert. Thierry. LA COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE, 3^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2002.
4. D'ALMEIDA Nicole –Libaert. Thierry. La COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE, 4^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2004.
5. FENOUILLET Fabien. LA MOTIVATION, éd DUNOD, Paris, 2003.
6. FERREOL Gilles-Pierre NORECK. Jean. Introduction à la sociologie, 7^{ème} éd, Armand Colin, Paris, 2007.
7. GAGNON Sylvie. Guide de Gestion des ressources humaines, éd TECHNO Compétences, Québec, 2003.
8. HELENE Westphalen Marie. Le guide de la communication d'entreprise, 3^{ème} éd, Dunod, Paris, 2001.
9. LEVY- LEBOYER Cloude. La motivation dans l'entreprise, 2^{ème} éd, d'organisation, Paris, 2003.
10. LETHIELLEUX Laetitia. L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} éd, L'extenso éditions, Paris, 2011.
11. MARC DECAUDIN Jean- IGALENS. Jacques. La communication interne, 2^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2009.
12. MUCCHIELLI Alex. La nouvelle communication, éd ARMAND COLIN, Paris, 2000.
13. PIERRE Citeau J. Gestion des ressources humaines, 4^{ème} éd, ARMAND Colin, Paris, 2002.
14. SOUTENAIN J. F- Farcet. P. Organisation et gestion de l'entreprise, éd Berti, Paris, 2000.
15. SAINSAULIEU Renaud. Sociologie de l'entreprise, 2^{ème} éd, PRESSES DE SCIENCES PO et DALLOZ, Paris, 1995.

2. Les ouvrages méthodologiques

1. ANGERS. Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997.
2. AKTOUF Omar. Méthodologies des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, éd les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987.

3. DEPELIEU François. La démarche d'une recherche en sciences humaines, éd De bœck, Québec, 2000.
4. GRAWITZ Madelin. Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} éd, Dalloz, Paris, 2001.
5. LOUIS JEAN Loubet del Bayle. Initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'Harmattan, Paris, 2003.

Dictionnaires et lexiques

1. AKOUN Andre -ANSART Piere. Dictionnaire de sociologie, éd le ROBERT, Tours, 1999.
2. BRUMA Alain. Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, éd ellipses, Paris, 2000.
3. BOUDON RAYMOND et autres. Dictionnaire de sociologie, éd la ROUSSE, Paris, 2003.
4. CLAUDE Gehanne. J. Dictionnaire thématique de sciences économiques et sociales, éd DUNOD, Paris, 1995.
5. GRAWITZ Madelin. Lexique des sciences sociales, 7^{ème} éd, DALLOZ, Paris, 2000.
6. MALIE de Bois Landelle Henry. Dictionnaire de gestion, éd Economica, Paris, 2001.
7. NGAHANE P-De Rongé Y. Dictionnaire de gestion, éd ARMAND Colin, Paris, 1995.

Les annexes

UNIVERSITÉ A/MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Questionnaire de recherche sur le thème :

L'influence de la communication interne, sur la motivation des ouvriers au sein de l'entreprise

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de MASTER en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, ou Département des Sciences Sociales, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire et en cochant dans les cases qui correspondent à vos réponses.

Les informations recueillies auront une finalité strictement scientifique dans le cadre d'accomplissement de notre travail.

Nous vous remercions infiniment pour votre participation

SEKOUCHI YACINE.

Encadré par Mr : BEKAKRIA DJOUDI

Questionnaire

Axe I : Les données personnelles

1. L'âge :

Moins de 25 ans , 25-35] , 35-45] , 45-55] , Plus de 55 ans .

2. La situation familiale :

Marie , célibataire .

3. Niveau d'instruction :

Primaire , Moyen , Secondaire

4. Le poste occupé :

5. L'ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 5 ans , 5-10] , 10-15]

Axe II : L'influence de la communication interne, entre l'administration et le ouvriers, sur la motivation de ces derniers

6. Avez-vous des bonnes relations avec vos supérieurs hiérarchiques ?

Oui Non .

7. A votre avis l'échange d'opinion avec vos responsables hiérarchiques est-il créateur de motivation pour vous ?

Oui , Non .

Si « oui » comment ?

.....

8. Participez-vous à la prise de décisions dans l'entreprise ?

Souvent Des fois Jamais .

9. Pensez-vous que le fait d'être estimé par l'administration vous motive d'avantage ?

Oui Non .

10. Est-ce que la participation à donner votre avis au travail, vous motive ?

Oui Non .

11. Quel est le résultat de la reconnaissance de votre travail, sur votre motivation ?

.....

12. Est-ce que vous êtes satisfait de votre administration ?

Oui Non .

13. A votre avis quel est le moyen de communication le plus motivant pour transmettre le message à l'administration ?

Les Relations directes , Le téléphone , Les supports écrits .

Autres précisez ? :

14. Pensez-vous que les bonnes relations avec vos responsables aident-elles à s'intégrer dans l'entreprise ?

Oui Non .

15. Comment trouvez-vous le style de leadership de votre responsable ?

Autoritaire Laisse faire Démocratique .

16. Est-ce que vos supérieurs hiérarchiques donnent-ils l'importance à vos propositions ?

Oui Non .

Axe III : L'influence de la communication interne, entre les ouvriers, sur leurs motivations ?

17. Le travail en groupe est-il un porteur de motivation pour vous ?

Oui Non .

Si « oui » comment ?

.....

18. Quels types de relations entreprenez-vous avec vos collègues ?

Relations amicales Relations du travail .

Autres précisez :

19. Pouvez-vous expliquer l'influence des relations entre collègues, sur leurs motivations ?

.....

20. Y a-t il une entente entre vous ?

Oui Non .

21. Selon vous les relations amicales ont-elles une influence sur votre motivation ?

Oui Non .

22. Quel est le rôle de la discussion entre les collègues au travail ?

.....

23. A votre avis l'union entre vous contribua t-elle à vous motiver ?

Oui Non .

24. Quelles sont les sources de motivation au sein de votre lieu de travail ?

La communication entre les collègues Le salaire La sécurité au travail .

Autres précisez ? :

25. Avez-vous des espaces de rencontres ?

Oui Non .

26. comment trouvez-vous le climat social sur le lieu de travail ?

Très bon bon Très mauvais Mauvais .

27. Les espaces de rencontre vous aident-ils à développer votre motivation ?

Oui Non .

28. Quel est l'impact de la communication entre les ouvriers sur leurs disciplines ?

.....

29. Quel est votre avis sur l'importance de la communication entre vos collègues ?

.....

