

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

## Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie  
Option : sociologie du travail et des ressources humaines

# Thème

*Le rôle de La communication interne  
sur la motivation au travail des cadres*

*Le cas de l'entreprise CEVITAL*

**Présentés par :**

Mlle: ATMANE Dounia

Mlle : BELAID Besma

**Encadré par :**

Mlle: TABET Samira

Année universitaire: 2015-2016

# Remerciements

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à l'éternel Dieu tout puissant pour la patience et la santé qui nous ont été indispensables au long de notre parcours et à nos chers parents sans qui rien n'aurait été possible.

Nous avons l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre promotrice Mlle TABET Samira pour sa précieuse aide, ses orientations, ses conseils éclairés et le temps qu'elle a accordé pour notre encadrement.

Nous tenons à remercier profondément les membres de jury examinateurs, d'avoir accepté d'examiner notre travail.

On tient à remercier tout particulièrement et à témoigner notre reconnaissance à M<sup>r</sup> ATMANE Amine notre tuteur de stage et au personnels de l'entreprise d'accueil CEVITAL, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'ils nous ont fait vivre.

Nous tenons à remercier également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

***Merci***

# Dédicaces

*Je* dédie ce travail :

*A mes très chers parents, la principale cause de ma réussite, Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserve et vous accorde santé, longue vie et de bonheur.*

*A mon mari que je remercie infiniment pour ses sacrifices, soutien et amour, Je lui serai éternellement reconnaissante.*

*Aux membres de ma famille, frères, sœurs, et en particulier mes nièces et neveux.*

*A mes deuxièmes parents et au membre de ma belle famille.*

*A ma camarade et chère amie BESMA*

*A tous mes amis.*

*Sans oublier la promotion des sciences humaines et sociales*

*2016.*

*DOUNIA*

# Dédicaces

*Je* dédie ce travail :

*A mes très chers parents, la principale cause de ma réussite, Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserve et vous accorde santé, longue vie et de bonheur.*

*A mon mari que je remercie infiniment pour ses sacrifices, soutien et amour, Je lui serai éternellement reconnaissante.*

*Aux membres de ma famille, frères, sœurs, et en particulier mes nièces et neveux.*

*A mes deuxièmes parents et au membre de ma belle famille.*

*A ma camarade et chère amie DOUNIA*

*A tous mes amis.*

*Sans oublier la promotion des sciences humaines et sociales*

*2016.*

*BESMA*

## La Liste d'abréviations

| <b>L'abréviation</b> | <b>La signification</b>                                     |
|----------------------|---|
| <b>DRH</b>           | Direction des Ressources Humaines                           |
| <b>ERG</b>           | Existence, Relatedness, Growth                              |
| <b>GRH</b>           | Gestion des Ressources Humaines.                            |
| <b>INSEE</b>         | Institut National des Statistiques et des Etudes Economique |
| <b>OST</b>           | Organisation Scientifique du Travail                        |
| <b>TAD</b>           | Théorie de L'Autodétermination                              |

## Liste des tableaux

| <b>Le nombre</b>   | <b>Titre</b>                      | <b>Page</b> |
|--------------------|-----------------------------------|-------------|
| <b>Tableau n°1</b> | les moyens de communication orale | 31          |
| <b>Tableau n°2</b> | Enrichissement des tâches         | 44          |

## Liste des figures

| <b>Le nombre</b> | <b>Titre</b>                                      | <b>Page</b> |
|------------------|---|-------------|
| <i>Schéma 01</i> | La subordination au domaine social                | 20          |
| <i>Schéma 02</i> | La spécialisation et l'autonomie                  | 21          |
| <i>Schéma 03</i> | L'intégration                                     | 21          |
| <i>Figure1</i>   | Le modèle de communication de Shannon             | 34          |
| <i>Figure2</i>   | Un modèle théorique pour la communication interne | 38          |
| <i>Figure 3</i>  | La pyramide de Maslow                             | 55          |

## Liste des graphes

| <b>Le nombre</b>  | <b>Titre</b>  | <b>Page</b> |
|-------------------|---|-------------|
| <b>Grappe n°1</b> | répartition des enquêtés selon le sexe                    | 75          |
| <b>Grappe n°2</b> | Répartition des enquêtés selon l'âge                      | 76          |
| <b>Grappe n°3</b> | Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction    | 77          |
| <b>Grappe n°4</b> | Répartition des enquêtés selon l'ancienneté               | 78          |
| <b>Grappe n°5</b> | Répartition des enquêtés selon la catégorie professionnel | 79          |



# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| <b>Introduction</b> .....                      | I  |
| <b>Chapitre I : Le cadre méthodologique</b>    |    |
| 1. Les raisons du choix du thème .....         | 4  |
| 2. La problématique .....                      | 5  |
| 3. Les hypothèses .....                        | 7  |
| 4. Définition des concepts .....               | 7  |
| 5. la pré-enquête .....                        | 12 |
| 6. La méthode et la technique appliquées ..... | 12 |
| 7. La population d'étude .....                 | 15 |
| 8. Le déroulement de l'enquête .....           | 15 |
| 9. Les difficultés rencontrées .....           | 16 |

## *La partie théorique : Le cadre conceptuel de la recherche*

### **Chapitre II : La communication interne**

#### *Section 1 : Les principes de la communication interne*

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Histoire et évolution de la communication interne .....                | 19 |
| 1.2. La place de la communication interne .....                             | 20 |
| 1.3. Les objectifs de la communication interne .....                        | 21 |
| 1.4. Les formes de la communication interne .....                           | 22 |
| 1.5. Les circuits de la communication interne .....                         | 24 |
| 1.6. Les outils de la communication interne .....                           | 26 |
| 1.7. La communication interne au service de la stratégie d'entreprise ..... | 32 |

#### *Section 2: Les modèles théoriques de la communication interne*

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 2.1. La théorie de SHANNON ..... | 34 |
| 2.2. Le modèle de JAKOBSON ..... | 35 |
| 2.3. Le modèle de LASSWELL ..... | 37 |

## **Chapitre III : La motivation au travail**

### ***Section 1 : Les différents éléments de la motivation au travail***

|   |    |
|---|----|
| 1.1. L'importance de la motivation.....                       | 40 |
| 1.2. Les caractéristiques de la motivation au travail.....    | 41 |
| 1.3. Les facteurs qui affectent la motivation au travail..... | 42 |
| 1.4. Techniques de motivation.....                            | 42 |
| 1.5. Sources de Satisfaction des trois besoins.....           | 45 |
| 1.6. Satisfaction au travail.....                             | 48 |

### ***Section 2 : Les différents modèles théoriques de la motivation au travail***

|  |    |
|--|----|
| 2.1. L'OST, première théorie de la motivation.....                       | 51 |
| 2.2. Le modèle hiérarchique de MASLOW.....                               | 53 |
| 2.3. Le modèle « ERG » DALDERFER.....                                    | 55 |
| 2.4. Le modèle des besoins manifestes de MURRAY.....                     | 56 |
| 2.5. La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de HERZBERG..... | 57 |

### ***La partie pratique : Le cadre analytique de la recherche***

## **Chapitre IV : Présentation du terrain**

### ***Section 1 : présentation générale de l'organisme CEVITAL***

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Historique.....                                | 60 |
| 1.2. Situation géographique.....                    | 61 |
| 1.3. Activités.....                                 | 62 |
| 1.4. Les produits de CEVITAL.....                   | 62 |
| 1.5. La structure organisationnelle de CEVITAL..... | 64 |

### ***Section 2 : La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL***

|   |     |
|---|-----|
| 2.1. Présentation de l'administration du personnel à l'entreprise de CEVITAL..... | 70  |
| 2.2. Le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL.....     | 71  |
| 2.3. Les moyens de la communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL.....  | 71  |
| 2.4. La motivation des salariés de l'entreprise CEVITAL.....                      | 7 3 |

## **Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats**

|  |     |
|--|-----|
| <i>Section01</i> : Les caractéristiques de la population d'étude ..... | 75  |
| <i>Section02</i> : L'analyse de la première hypothèse.....             | 80  |
| <i>Section 03</i> :L'analyse de la deuxième hypothèse .....            | 85  |
| <br>   |     |
| <b>Synthèse des résultats</b> .....                                    | 92  |
| <b>Conclusion générale</b> .....                                       | 95  |
| <b>Liste bibliographiques</b> .....                                    | 97  |
| <b>ANNEXES</b> .....   | 101 |

# Introduction

L'entreprise étant une organisation, un ensemble des systèmes en interaction structurés dont l'objectif premier et la recherche du profit, lequel conditionne sa survie dans l'environnement ,c'est pour quoi elle se doit d'adopter une bonne stratégie de communication interne et de motivation afin de favoriser le développement, la fidélisation et une efficace et efficiente rentabilisation de ses ressources et compétences. Mais également aux fin de ces objectifs, l'entreprise doit s'assurer d'une bonne image tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. De ce fait la mise en place d'une stratégie nécessite l'instauration d'une bonne communication en prenant en compte la motivation qui joue un rôle très important dans la production.

La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produit à l'intérieur de l'entreprise plus elle remplit de multiple fonction.<sup>1</sup> En effet elle constitue un facteur clé du succès de l'entreprise. Elle permet de créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs en les aidant à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux et aussi d'accompagner le changement et d'anticiper la propagation de la rumeur et s'inscrit dans une dynamique d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Pour traiter notre sujet de recherche qui est le rôle de la communication interne sur la motivation au travail des cadres de l'entreprise CEVITAL, notre travail se divise en deux parties, en commençant par le chapitre méthodologique qui se compose : les raisons du choix du thème, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, la méthode et la technique appliquées, la population d'étude puisque on a choisie la technique d'entretien on n'est pas sensé de sélectionner un échantillon auparavant, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête et enfin les problèmes rencontrés.

La partie théorique qui contient deux chapitres qui se résument comme suit :

---

<sup>1</sup> WASIPHALEN, Marie Hélène, communicator, 4<sup>ème</sup> éd Donod, paris, 2004, p 17

Le deuxième chapitre concerne la communication interne qui se divise en deux sections : la première sur les principes de la communication interne, sa place, ses objectifs, ses outils, ses formes, ses circuits et la communication interne au service de la stratégie d'entreprise. La deuxième sur les modèles théoriques de la communication interne.

Le troisième chapitre qui est la motivation au travail qui se divise en deux sections : la première sur les différents éléments de la motivation au travail, son importance, ses caractéristiques, ces facteurs, ces techniques, les sources de satisfaction des trois besoins et la deuxième représente les principales théories de la motivation au travail.

La partie pratique se compose de deux chapitres :

Le quatrième chapitre qui résume la présentation du terrain et le dernier chapitre présente l'analyse et interprétation des résultats.

Finalement notre travail conclut par une synthèse des résultats et une conclusion générale.

# Chapitre I

## Le Cadre Méthodologique

Pour la présentation de notre cadre méthodologique nous justifions notre travail d'abord par les raisons du choix de notre thème, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts et on a pris aussi en considération la méthode et la technique appliquées, la pré-enquête, la population d'étude et les difficultés rencontrées.

### *1. Les raisons du choix du thème*

Tout travail de recherche doit avoir un caractère scientifique pour qu'il soit vérifié, accepté, justifié et à la portée de tout le monde. Notre choix de thème est porté sur « le rôle de la communication interne sur la motivation au travail des cadres au sein de l'entreprise CEVITAL » et nous avons choisi ce sujet selon les raisons suivantes :

- Ce thème est l'un des sujets les plus récents, d'actualité et centre d'intérêt pour toutes entreprises et salariés ;
- Savoir comment la communication interne fonctionne au sein de l'entreprise CEVITAL ;
- Découvrir le rôle de la communication interne sur la motivation des salariés au travail ;
- Savoir si vraiment la communication interne est un facteur principal pour la motivation des salariés ;
- Développer nos connaissances dans le domaine de la sociologie du travail plus spécifiquement dans la communication interne et la motivation au travail.



## **2. Problématique**

Une entreprise est une entité économique ayant pour vocation la création de richesses. Pour se faire, elle a besoin de ressources financières, matérielles, mais aussi humaine. La ressource humaine demeure la plus importante au sein des entreprises et elle doit bénéficier des meilleures conditions pour favoriser son épanouissement.

Dans le contexte actuel de mondialisation des économies, de l'évolution de la concurrence et surtout la multiplication des échanges d'informations de tous genres, il est important de noter que les réseaux et les techniques de communications connaissent un développement sans précédent au sein des entreprises, c'est ce qui entraîna les entreprises modernes à se doter de moyens et d'outils pour leur développement et parmi ceux-ci nous avons la communication interne qui un facteur de motivation et qui occupe une place déterminante dans la gestion des ressources humaines.

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise, elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'information et des échanges, sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivies.<sup>1</sup>

Dans le modèle de communication élaboré par LASSWELL(1948) et appel modèle des 5W (who says what to whom through which channel with what effect ?) est souvent utilisé comme fondement a la formulation d'un model global intégrateur tenant compte des apports théoriques de différentes écoles. Ce modèle doit intégrer l'idée de communication involontaire que l'émetteur c'est- à- dire le responsable de la communication interne, se doit de réduire le plus possible. Il permet en suite de développer certaines réflexions

---

<sup>1</sup>NICOLE D'Almeida et THIRRY Libaert , la communication interne,4ém édition ,DUNOD ,Paris,2004,p9.

sur les variables le composant : la source ou émetteur, le récepteur et les supports de communication. Enfin, il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une entreprise développe dans un environnement où sont présentes toutes sortes de communication, de messages, d'information de nature diverse (personnelle, familiale, amicale, sociale, professionnelle, commerciale, publicitaire...).<sup>1</sup>

Il est indispensable et stratégique pour les directions de ressources humaines, d'identifier des leviers de motivation au travail de leurs collaborateurs. La motivation au travail est en effet un processus complexe comprenant l'individu, le travail en lui-même, le contexte matériel et la relation humaine au sein de l'entreprise.<sup>2</sup>

On peut sans risque considérer certains besoins comme insatiables car ils évoluent au fur et à mesure qu'ils sont satisfaits. Des générations d'étudiants en sciences sociales connaissent l'échelle de MASLOW qui repose sur le principe que la satisfaction de certains besoins élémentaires fait apparaître l'importance en tant que motivateurs

De besoins d'ordre supérieur. Il en va de même pour les besoins en communication.<sup>3</sup>

En conséquence ; les questions relatives à la communication interne comme facteur déterminant et améliorant la motivation chez les travailleurs au sein de l'entreprise prennent une importance accrue dans le contexte de l'évolution de la gestion du personnel vers une gestion des ressources humaines.

Dans le monde d travail, la communication est devenue une pratique importante dans la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise algérienne. En effet, elle s'intéresse de plus en plus les dirigeants et les

---

<sup>1</sup> DECAUDIN Jean-Marc et autres, la communication interne, 2<sup>ém</sup> édition, DUNOD, paris, 2009, p55.

<sup>2</sup> OLIVIER GIFFARD-Pierre, les titres de services (facteurs de motivation et d'efficacité), édition, EYROLLES, 2012, p13.

<sup>3</sup> DECAUDIN Jean-Marc, op cit, p60.

gestionnaires, qui voient en elle, un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessairement à la productivité, de ce fait nous voulons connaître le rôle de la communication interne sur la motivation au travail des cadres de l'entreprise privé CEVITAL ce qui nous a incité à poser la question suivante

- *Est-ce qu'on peut considérer la communication interne de l'entreprise CEVITAL comme un élément motivationnel pour les salariés ?*

### **3. Les Hypothèses**

L'hypothèse « procure à la recherche un fil conducteur particulièrement efficace qui, à partir du moment où elle est formulée remplace la question de recherche »<sup>1</sup>. Donc pour répondre à la question posée dans la problématique, nous avons suggéré deux hypothèses qui sont :

- La disponibilité de l'information au sein de l'entreprise est un facteur de satisfaction pour les cadres ce qui assure l'efficacité au travail.
- La disponibilité de l'information au sein de l'entreprise crée un environnement favorable pour les cadres ce qui assure l'efficacité au travail.

### **4. Définition des concepts**

#### **4.1. La communication**

Étymologiquement, le terme communication vient du latin *communicare* : mettre en commun, être en relation. La communication est l'un des plus importants de l'espèce humaine. C'est le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre. Il permet à la société de fonctionner, d'échanger et de vivre au quotidien.

---

<sup>1</sup> QUIVY.R ET LUCVEN.C, annuel de recherche en science sociales, 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOUD, Paris, 1995, p117.

Le sociologue américain Charles Cooley donne la définition suivante de la communication : « *La communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tout les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace de les maintenir dans le temps* ». <sup>1</sup>

On constate aussi que, le mot « communication » fait figure de mot éponge propre à désigner des réalités aussi différentes que la transmission de messages chimique entre deux cellules, un dialogue entre deux personnes l'activité des médias ou encore la circulation de l'information dans l'entreprise. <sup>2</sup>

La communication est défini comme la transmission et la réception des paroles, un émetteur envoie un message à un récepteur en utilisant un support, mais au sein d'une organisation qualifiante, la communication n'est pas seulement un simple transfert d'informations. En présences des autres nous communiquons plusieurs choses : notre sexe, notre âge, notre appartenance sociale, notre niveau d'instruction ...Nous faisons passer de nombreux message parfois sans parler. <sup>3</sup>

Selon A. DAVITO 1993, précise que « *la bonne communication est aussi stimulante que le noire et empêche tout autant de s'endormir* » <sup>4</sup>. Il ajoute qu'on parle de communication il y a émission et réception de messages et lorsqu'on interprète les signaux d'une autre personne en leurs accordant une signification.

---

<sup>1</sup> NGUYEN-THANH Fanelly, la communication interne (une stratégie au service de l'entreprise), édition economica, Paris, P24.

<sup>2</sup> DORTIER Jean-François, dictionnaire des sciences humaines, édition science humaines, 2004, P98.

<sup>3</sup> TAKHDATE Khadija, la communication pour toute définition et théories, Afrique, Orient, MAROC, 2014, p14.

<sup>4</sup> Ibid., p15.

Une bonne communication a un effet positif sur le climat interne d'une entreprise elle renforce la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles afin de créer un espace de confiance dans le but de motiver les salariés.

#### **4.2. La communication interne**

La communication interne est un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation de données pour favoriser la cohésion et à inciter à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.<sup>1</sup>

Selon NICOLE D'ALMEIDA et THIERRY LIBAERT(1998), la communication interne est « *une inclinaison de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux des échanges et d'information* »<sup>2</sup>. La communication interne définie par Marie-Hélène Westphalien (2001) est celle qui englobe l'ensemble des actions de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise.

#### **4.3. Motivation**

Étymologiquement, Le mot « motivation » nous vient du latin *motivus* : motif et *movere* : mouvoir. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule chez ses collaborateurs les raisons qui les poussent à agir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> DETRIE Philippe, BROYEZ Catherine, la communication interne au service de management, 2<sup>ème</sup> édition, LIAISONS, 2001, p42.

<sup>2</sup>MOUANDJOB Lewis Pierre, MBIANDA Patris, théories et pratique de la communication interne, édition, L'HARMATTAN, paris, 2010, p298.

<sup>3</sup> AGUILAR Michael, l'art de motiver, Edition DUNOD, Paris, 2009, p9.

Le concept motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.<sup>1</sup>

#### **4.4. La motivation au travail**

La motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.<sup>2</sup>

Selon CHANTAL RIVALEAU « *la motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. La motivation au travail, c'est donc le goût que le sujet a pour le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort qu'il consent.* »<sup>3</sup>

#### **4.5. Entreprise**

Organisation autonome de moyens matériels, financières et humains (facteurs capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation, ou distribution de bien et de services) dans le but de réaliser un profit.<sup>4</sup>

D'après Christian Thuderoz, l'entreprise « ensemble articulé de trois sous système autonomes : le système productif, le système organisationnel, le système institutionnel, en interaction étroite avec un écosystème, l'environnement de l'entreprise ».pour L'INSEE, l'entreprise représente « toute unité légale, personne physique ou personne morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands ».

---

<sup>1</sup> ROJOT Jacques et autres, comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel), édition De boeck éducation, SA, Paris, 2009, p 166.

<sup>2</sup> Ibid., p167.

<sup>3</sup> GIFFARD Pierre-Olivier, op cit, p13.

<sup>4</sup> ALAINE Bruno, dictionnaire d'économie des sciences sociales, édition Ellipses, paris, 2005, p280.

Pour Alain Touraine, l'entreprise se caractérise par son autonomie, son organisation, son but économique.<sup>1</sup>

#### **4.6. La satisfaction**

La satisfaction est définie comme un sentiment de bien être. C'est le « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable ».<sup>2</sup>

#### **4.7. La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est définie par LOCKE comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* ».IL s'agit donc d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi.<sup>3</sup>

#### **4.8. Environnement**

L'environnement est défini comme l'ensemble des éléments (biotiques ou abiotiques) qui entourent un individu ou une espèce et dont certains contribuent directement à subvenir à ses besoins, ou encore comme l'ensemble des conditions naturelles (physiques, chimiques, biologiques) et culturelles (sociologique) susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines.<sup>4</sup>

#### **4.9. Cadre**

Le cadre est le salarié exerçant un poste de responsabilité dans l'entreprise ou dans la fonction publique. Il dispose généralement d'une formation supérieure, mais les salariés sans diplôme de l'enseignement

---

<sup>1</sup> YUES Alde et autres, *lexique de sociologie*, 3<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris, 2010, p115.

<sup>2</sup> REUSSEL Patrice, *rémunération motivation et satisfaction au travail*, édition ECONOMICA, 1996, p75.

<sup>3</sup> Ibid., p75.

<sup>4</sup> <http://fr.m.wikipedia.org/wiki/environnement> le 09/05/2016 à 23H:30.

supérieur peuvent accéder également à un emploi de cadre grâce à leurs capacités.<sup>1</sup>

#### **4.10. L'information.**

L'information n'est plus seulement un additif au savoir faire de l'entreprise mais devient un élément de grand valeur et elle se définit comme « toute communication ou représentation d'une connaissance transmise par n'importe quel media textuel, numérique, graphique, narratif, sonore, ou audiovisuel »<sup>2</sup>.

### **5. La pré-enquête**

Pour pouvoir entamé notre travail de recherche on est sensé faire une pré-enquête qui est une phase importante pour découvrir notre terrain d'investigation, et de récolter le maximum d'informations.

Dans notre pré-enquête, pendant la période de notre stage, la première rencontre était avec le responsable de la communication interne de l'entreprise CEVITAL avec lequel on a réalisé des entretiens exploratoires dans le but d'avoir une idée sur le fonctionnement de la communication interne et la motivation des employés de l'entreprise CEVITAL cette étape nous a permis aussi de connaitre notre population d'étude et de déterminer les techniques les plus adéquates à notre sujet de recherche dans le but de clarifier notre problématique et nos hypothèses.

### **6. La méthode et la technique appliquées**

#### **5.1. La méthode appliquée**

Selon MAURICE Angers : « la méthode peut se rapporter à une façon d'envisager et d'organiser la recherche, elle dicte alors une manière de concevoir et planifier son travail sur un objet d'étude en particulier, elle peut

---

<sup>1</sup> ALLAN.CH et MARTINET Ahmed Silm, lexique de gestion, 5<sup>ème</sup> édition Dalloz, 2000, p58.

<sup>2</sup> BAUMARD Philipe, BENVENUTI Jean-André, compétitive et système d'information, paris, 1998, p134.



*intervenir de façon plus ou moins impérieuse, et plus moins précis à toutes les étapes de la recherche l'une ou l'autre ».*<sup>1</sup>

l'utilisation de la méthode est indispensable dans chaque recherche scientifique, car elle permet au chercheur de contrôler le regard porté sur son sujet, elle guide et éclaire la route du chercheur du fait qu'elle englobe l'ensemble des règles et des procédures qu'il doit suivre pour mener sa recherche.

On peut définir la méthode comme « l'ensemble de règle indépendante de toutes recherche, et des continus particuliers visant surtout des processus et des formes de raisonnement et perception rendant accessible à saisir ».<sup>2</sup>

Pour concrétiser notre sujet de recherche sur le terrain, nous avons optés pour l'utilisation de la méthode qualitative car c'est la plus adéquate avec notre thème choisi puisque il vise à comprendre le rôle de la communication interne sur la motivation au travail des cadres de l'entreprise CEVITAL.

La méthode qualitative est une méthode qui vise à recueillir des données nouvelles dont précisément il s'agit de connaître les motivations et les représentations mentales. L'origine des informations qui sont à la disposition du chercheur sont très diversifiées. Ensuite il s'agit de traiter les données récoltés puis vérifiées la validité des hypothèses et en fin de tirer des conclusions. Dans la méthode qualitative le chercheur doit se méfier de sa propre subjectivité, l'avantage de cette méthode c'est de saisir les phénomènes sur le vif.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, Initiation pratique et la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1999, p59.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11ème édition, Dalloz, 2001, p351.

<sup>3</sup> ALBARELLO Luc, Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique, 3<sup>ème</sup> édition, de Boeck, Paris, p 59.

### **5.2. La technique utilisée**

Selon MADELEINE Grawitz « toute recherche à caractère scientifique doit importer l'utilisation des procédures opératoires rigoureuses d'être appliquées dans la réalité que l'on appelle techniques ».1

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

Durant notre recherche nous avons utilisé la technique d'entretien « *qui est la technique la plus fréquemment utilisées en sciences humaines et sociales par le chercheur dans le cadre de leur démarche de recherche. Les entretiens peuvent être réalisés sous la forme de rencontres individuelles, en tête à tête, entre le chercheur et les sujets interviewé* »<sup>2</sup>, et plus spécifiquement on a opté pour le type d'entretien semi-directif pour collecter les données, ce type d'entretien consiste : « *une interaction animée de façon souple et très ouverte par le chercheur, celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite simultanément avec l'interviewé.* »<sup>3</sup>, cette technique est la plus adéquate à notre sujet ainsi pour notre population d'étude.

Pour collecter les données suffisantes sur le terrain nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient une série de questions que nous avons réparties en trois axes :

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, opcit, P53.

<sup>2</sup> ALBARELLO Luc, opcit, P53.

<sup>3</sup> GAUTHIER Benoit, Recherche sociale, 4eme édition, Presses, l'université du Québec, 2004, P296.

**Le premier axe :** Les caractéristique de la population d'étude ;

**Le deuxième axe :** La disponibilité de l'information au sein de l'entreprise est un facteur de satisfaction pour les cadres ce qui assure l'efficacité au travail ;

**Le troisième axe :** La disponibilité de l'information au sein de l'entreprise crée un environnement favorable pour les cadres ce qui assure l'efficacité au travail. (Voir annexe n°1).

### ***7. La Population d'étude***

La population d'étude par définition désigne un ensemble d'éléments identifiés faisant l'objet d'une étude. Une population mère est une population de laquelle on tire des échantillons.<sup>1</sup>

Vu qu'on a choisi la technique d'entretien dont on n'est pas sensé de sélectionner un échantillon auparavant, notre étude est effectuée auprès des cadres du département commercial de l'entreprise CEVITAL qui se compose de 24 éléments dont on a réalisé que 08 entretiens avec ceux qui se sont portés volontaires.

### ***8. Le déroulement de l'enquête***

L'enquête s'est effectuée dans la wilaya de Bejaïa, plus précisément dans l'entreprise privé CEVITAL.

L'enquête du terrain s'est déroulée durant une période de 01 mois du 10/12/2015 jusqu'au 10/01/ 2016, pour les entrevues avec les 08 cadres du département commerciale de l'entreprise CEVITAL, elles ont duré 15 à 20 minutes pour chacun d'entre eux.

---

<sup>1</sup> MACHE Henri de Boislandelle, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition ECONOMICA, Paris 1998, P202.

**9. Les difficultés rencontrées**

Dans la réalisation de notre enquête nous avons fait face à quelques obstacles qui sont :

- Difficulté de s'entretenir avec certains employés au cours de notre enquête.
- L'indisponibilité et la négligence de certains employés qui n'ont pas accepté de nous répondre.
- Cette recherche nous a coûté beaucoup du temps lors de l'attente de la disponibilité de notre responsable de stage .

La Partie Théorique

Le Cadre Conceptuel  
De La Recherche

# Chapitre II

## La Communication Interne

La communication interne se préoccupe à la fois de contribuer à la constitution d'un langage commun, de mettre les individus en relation les uns avec les autres et de leur diffuser des informations pertinentes pour faciliter et encourager l'échange.

Dans ce premier chapitre, nous allons voir l'histoire de la communication interne, ensuite nous allons citer les objectifs et la forme de la communication interne et Les circuits de la communication interne, ces moyens et la place de la communication interne , la communication interne au service de la stratégie d'entreprise , et on va essayer de voir les différents théories de communications.

### ***Section 1 : les principes de la communication interne***

#### ***1.1. Histoire et évolution de la communication interne***

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les « inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés. Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers

la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet.<sup>1</sup>

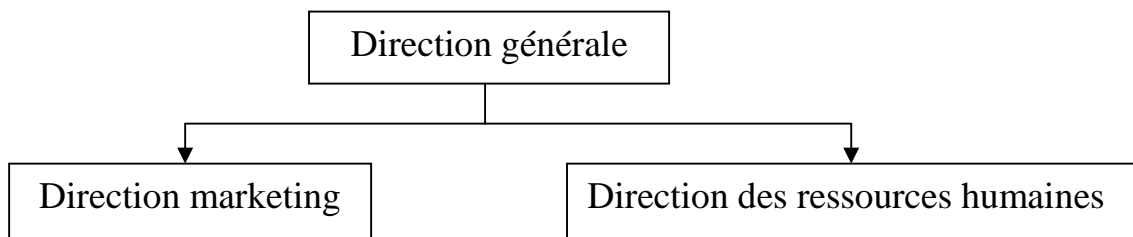
***1.2. La place de la communication interne***

La communication interne et son mode d'organisation dépend de l'étude d'esprit dominant dans la structure et des objectifs généraux qui lui sont attribués. Pour atteindre certains objectifs on a souvent recours à des moyens qui dépassent le cadre strict de la communication interne. Il s'agit en particulier des relations publiques et de la formation.

- ***Existence et rattachement des services de communication interne***

La fonction interne existe dans toutes les entreprises, même si elle n'est pas toujours organisée en tant que telle et si elle se limite trop souvent au système d'informations opérationnelles et légales. Lorsqu'elle est organisée (direction ou services) elle trouve une place différente selon les entreprises. Cette place dépend de l'importance relative accordée à chacune de ses fonctions. Dans les grandes entreprises, on peut mettre en évidence 3 types de configuration.<sup>2</sup>

***Schéma 01 : La subordination au domaine social***



Publicité, relations publiques

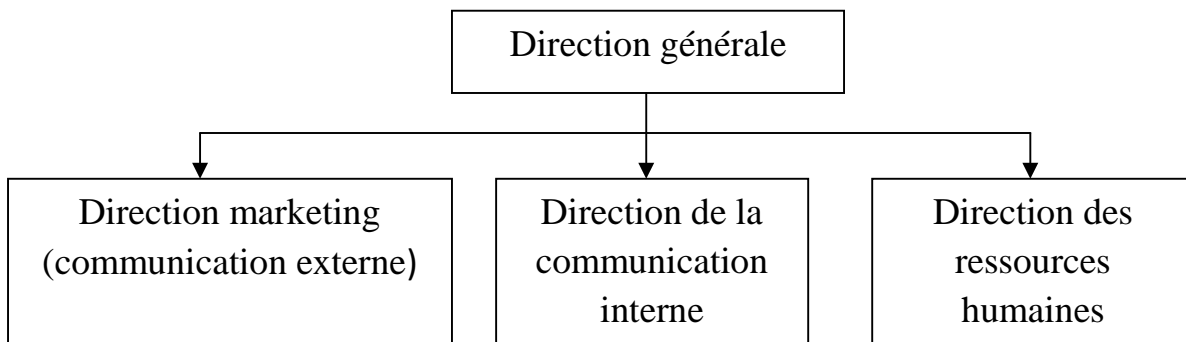
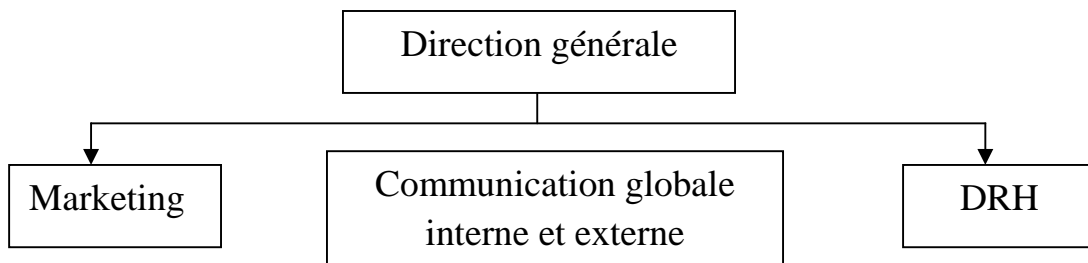
Communication interne

Source : MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, Théorie et pratique de la communication, édition l'Harmattan, Paris, 2010, P303.

<sup>1</sup> VALERIE Simon, gestion des ressources humaines, Edition Foucher, Paris, 2000, p 156.

<sup>2</sup> MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, Théorie et pratique de la communication, édition l'Harmattan, Paris, 2010, p302-303.



**Schéma 02 : La spécialisation et l'autonomie****Schéma 03 : L'intégration**

Source : MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, opcit, P 303

### **1.3. Les objectifs de la communication interne**

La communication interne a pour principal objectif de récolter puis de diffuser, de communiquer des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister.

- ***Au service de la stratégie d'entreprise***

La communication interne est en charge de fabriquer les supports et de trouver les médias pertinents pour véhiculer la stratégie.

- ***Accompagne le management***

La communication interne aussi comme un centre des ressources communicationnelles qui centralise les supports, établit chartes graphiques et rédactionnelles, décroïsonne les services et les secteurs d'activités, facilite les transferts d'expérience...

- ***Anime le réseau et mutualise***

La communication interne met en commun un langage, une culture d'entreprise est une notion qui apparait dans les années 80 France, la culture d'une entreprise est essentiellement sa manière de fonctionner au quotidien. La culture d'une entreprise se développe au cours de la vie de l'entreprise.<sup>1</sup>

#### ***1.4. Les formes de la communication interne***

Il existe trois formes de communication interne :

##### ***1.4.1. La communication ascendante***

La communication ascendante part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle permet aux salariés d'exprimer leurs attentes leur réactions, leurs besoins ...

###### ***a) Les outils***

La communication ascendante a divers outils. On distingue :

- Les enquêtes et sondages ;
- Les groupes de concertation ;
- Les cercles de qualité ;
- La boîte à idées.

###### ***b) Les acteurs***

Ce sont généralement les employés, tous niveaux confondus

###### ***c) Les objectifs***

La communication ascendante a pour objectif d'enquêter, de détecter et de stimuler. Elle peut passer par la forme du dialogue, des rapports d'activité...<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ibid , p300,301.

<sup>2</sup> Ibid, p305

***1.4.2. La communication descendante***

La communication descendante va du haut de la pyramide hiérarchique pour atteindre les employés et les ouvriers en passant par le relais des cadres ou par les outils écrit et diffusés globalement. Elle traduit pour l'ensemble des employés la politique arrêtée par la direction.

***a) Les outils***

On peut distinguer dans l'entreprise, les outils de communication descendante énumérés ci après :

- Le livre d'accueil ;
- La plaque traditionnelle ;
- Les bulletins d'information ;
- Les lettres, notes et circulaire ;
- Le panneau d'affichage ;
- Les journées portes ouvertes ;
- Les réunions ;
- La messagerie minitel ou internet ;
- Le journal d'entreprise ;
- Les relations publiques.

***b) Les acteurs***

Ce sont généralement les chefs de direction, la direction générale, le responsable de la communication interne.

***c) Les objectifs***

La communication descendante a pour objectif de diffuser les informations réglementaires ; elle permet aussi de faire connaître l'environnement de l'entreprise au personnel, elle suit le schéma suivant : informer ; expliquer ; convaincre ; faire adhérer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *ibid*,p 305 -306.

### ***1.4.3. La communication mutuelle***

Son rôle est de permettre une véritable communication entre les membres du personnel d'un même service ou d'un service différent à travers l'échange des informations dites latérales. Elles permettent de confronter les points de vue, d'échanger des idées, de lever le malentendu, de mieux se connaître de mieux se comprendre, et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. Elle se situe dans un même niveau hiérarchique. Par exemple le directeur commercial et le directeur financier.

Les deux premières formes de communication interne se regroupent dans qu'on appelle la communication verticale et la dernière forme et aussi appelée communication horizontale.<sup>1</sup>

## ***1.5. Les circuits de la communication interne***

### ***1.5.1. Le circuit hiérarchique***

La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.

Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue.

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

Les moyens utilisés sont écrits ou oraux, l'avantage de ce circuit est sa proximité avec les opérateurs. La mission de communication du hiérarchique est essentiel au bon fonctionnement de l'organisation, elle doit être exercée au

---

<sup>1</sup> *ibid* , p 306-307.

plus haut niveau pour avoir valeur d'exemple et faire l'objet de sensibilisation et formation et formations spécifiques.<sup>1</sup>

### *1.5.2. Le circuit des instances représentatives*

Elles ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, il se compose de (comité d'entreprise, les délégués syndicaux, les délégués de personnel), outre la garantie légale de ce circuit, il couvre un champ large d'information, qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise.<sup>2</sup>

### *1.5.3. Le circuit de la communication interne*

Il est organisé par la direction de l'entreprise, et destiné à toucher de larges publics interne : l'ensemble du personnel et de population spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...), son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. À l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises ou il est important de délivrer une information homogène et commune. Ce circuit a une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités...).

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

Ce circuit bénéficie de moyens financiers et techniques importants

---

<sup>1</sup> NICOLE D'almeida et THIERRY Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> édition :Dunod,Paris , 2007,P18-20.

<sup>2</sup>Ibid, p20-21.

Son encouragement au plus haut niveau de l'entreprise conduit ses détracteurs à l'assimiler à « la voix de son maître » et à le considérer comme une opération de relations publiques internes.<sup>1</sup>

### ***1.6. Les outils de la communication interne***

Il existe de multiples outils de la communication interne. On distingue les moyens écrits et les moyens oraux.

#### ***1.6.1. Les moyens écrits***

Les différents moyens écrits

On distingue en général dans les moyens écrits :

Le journal d'entreprise (qui fait appel à plusieurs activités et orientations : le comité de rédaction, les principales rubriques, les relais d'information, la stratégie éditoriale, le choix de la maquette, la mise en page et le respect du « chemin de fer », l'équilibre, texte-image) la brève ; la lettre d'information ; les informations, les notes, les affiches, les flashes info, les circulaires ; les comptes rendus de réunion, les lettres au personnel ; les bulletins spécialisés ; les revues de presse ; les boîtes à idées ; les enquêtes d'opinions ...

Parmi ces moyens écrits suscités, beaucoup présentent de nombreuses spécificités :

Caractéristiques : consignes, directives, explications ou informations diffusées par la hiérarchie à un public donné.

Circonstances : la note est un moyen de communication opérationnel, elle est utilisée dans le cadre du fonctionnement normal d'une organisation quelles que soient les circonstances.

Public : la note doit toujours indiquer qui sont les destinataires ; elle peut concerner tout ou une partie de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Ibid, P23-24

Intérêt : Transmission d'une information précise intéressant le destinataire ; rapidité de mise en œuvre, servir de référence.

Limite : procéder froid et impersonnel, risque de multiplicité abusive d'où la perte d'efficacité (en y attache moins d'importance) ; rédaction délicate (simple, claire, précise, concise).

Observation : il faut veiller à une certaine cohérence entre toutes les notes diffusées par les différents services ; veiller également à une certaine homogénéité.<sup>1</sup>

❖ ***La boîte à idées***

Caractéristiques : c'est une boîte placée à un ou plusieurs endroits dans l'entreprise afin de recevoir des réflexions ou suggestions du personnel.

Circonstances : permettre à chaque membre du personnel d'exprimer directement ses remarques et ses suggestions.

Public : l'ensemble des salariés

Intérêt : moyens de communications ascendante, moyens de communication es salariés, moyens d'émulation, encouragement des initiatives, développement de la créativité.

Limites : S'il n'existe pas un système qui récompense, le nombre de suggestions est faible ; risque de déception et de démobilisation si les idées ne sont pas retenues.<sup>2</sup>

❖ ***Le journal de l'entreprise***

Caractéristiques : c'est un bulletin e liaison spécialement conçu pour personnel et adressé à son domicile ou remis sur le lieu de travail.

Circonstance : il peut servir de lien entre les membres du personnel et créer chez un sentiment d'appartenance à l'organisation. Son objectif principal est de fédérer et de motiver le personnel.

---

<sup>1</sup> MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, opcit p 310-311.

<sup>2</sup>ibid,p 311.

Public : l'ensemble des salariés.

Coût : temps passé à la préparation et à la rédaction de articles ; frais de conception, d'impression et de diffusion.

Intérêt : diffusion large, taux de lecture important, développement de l'esprit de groupe et du sentiment d'appartenance ; sentiment de valorisation, implication, et motivation.

Limites : coût relativement élevé, nombreuses critiques par rapport à son utilité.

Dans certain organisations les flashes d'information et les bulletins spécialisés viennent compléter le journal.<sup>1</sup>

#### ❖ *L'affichage*

Caractéristique : tableaux permettant d'afficher les informations destinées aux personnels.

Public : tout ou partie du personnel

Coût : prix du support, réalisation des documents à afficher, temps concentré à sa mise à jour.

Intérêt : souplesse d'utilisation, rapidité d'utilisation, facilite la libre expression des salariés, développe un sentiment d'appartenance.

Limites : s'il n'est pas mis à jour régulièrement et s'il n'est pas bien organisé son efficacité est faible car on y prête plus attention ; les informations récente sont noyées dans une foule d'information dépassées qui ne sont plus d'actualité, mal placé personne ne le verra et du coup il ne sert plus à rien.

#### ❖ *Le compte rendu*

C'est le résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document synthétique et fidèle qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressées. Mais il est

---

<sup>1</sup> Ibid p 311.



forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges.

Il doit être rédigé et diffusé rapidement après la réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion : cadre, lieu, heures début-fin, présents, absents, lorsqu'il revêt un caractère officiel, il peut s'agir d'un procès verbal ; il doit être alors approuvé par les personnes concernées. Certains comptes-rendus peuvent être affichés ou paraître dans le journal de l'entreprise.<sup>1</sup>

❖ ***La revue de presse***

C'est une compilation ordonnée d'articles ou d'extraits concernant l'organisation et son environnement. Elle est régulièrement envoyée à une partie du personnel (généralement les cadres). Elle rend la tâche plus aisée aux cadres leur permettant de gagner du temps consacrée à la lecture de presse et en leur fournissant des informations utiles à la prise de décision.

❖ ***Livret d'accueil***

C'est un document qui présente l'organisation, son histoire, sa structure de fonctionnement, ses activités, ses valeurs, et ses avantages sociaux. Il doit faciliter l'adaptation des nouveaux salariés ; il est destiné à orienter le nouvel embauché dans sa découverte de l'entreprise et du contexte dans lequel il se situe. Il ne faut pas oublier d'y inclure des informations pratiques, locaux, services sociaux, un organigramme accompagné de la description du poste chacun.

• ***Le bilan social***

Le bilan social selon les termes juridiques est un document qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer la réalisation effectuée et

---

<sup>1</sup> Ibid p 312.

de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et même des deux années précédentes.

- ***Le rapport annuel d'activités***

Ce document est uniquement destiné aux actionnaires et éventuellement au personnel. Il présente la situation de l'organisation sur le plan humain, commercial, technique et financier.

- ***La lettre au personnel***

Périodiquement ou occasionnellement, le chef d'entreprise adresse directement une lettre au personnel pour faire passer un message. L'impact de la lettre est d'autant plus fort qu'elle revêt un caractère exceptionnel.<sup>1</sup>

### ***1.6.2. Les moyens oraux***

On peut retenir comme moyens oraux :

L'information de contrat, l'entretien individuel, la réunion d'information, la conférence, l'interview, internet, extranet : les opportunités offertes, les séminaires de formation, les réunions d'échanges, les messages par hauts parleurs, les journées portes et les visites d'entreprise, etc.

Les spécificités des moyens oraux ou communication orale.

- ***Le principe***

La communication orale peut être froide, distante, respectueuse, et sincère. L'effet sur la nature de la relation qu'elle instaure a des conséquences (indifférence ou implication) ne permet pas le même dans chacun des deux cas. Qu'elle soit informelle ou pas, elle doit être intentionnelle. Cela signifie qu'il faut adopter une démarche volontaire. Certains dirigeants l'adoptent naturellement ; d'autres doivent faire des efforts pour l'intégrer dans leurs comportements quotidiens.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ibid p313.

<sup>2</sup> Ibid p314.

Tableau n° 01 : Les moyens de communication orale <sup>1</sup>

|                         | <b>Communication de contrat</b>  | <b>Entretien individuel</b>  | <b>Réunion d'information</b>   | <b>Réunion de travail</b>  |
|-------------------------|--|--|--|--|
| <b>Caractéristiques</b> | Disponibilité ;<br>Présence consciente du responsable parmi ses collaborateurs   | Conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné                          | Réunion destinée à transmettre une information et à susciter des réactions         | Réunion de certain membre du personnel pour étudier ensemble un problème           |
| <b>Circonstances</b>    | -Visite différents services<br>- déjeuner à la cantine<br>- Politique de portes ouvertes<br>-communication de couloirs | -accueil<br>-changement de situation<br>-promotion<br>-évaluation<br>-départ | Communication de concernant la vie de l'entreprise<br>-libre expression du salarié | Recherche de solution à un problème technique, d'organisation, social, commercial. |
| <b>Public</b>           | Tout le personnel  | Tout le personnel surtout les cadres   | Tout le personnel, service, une unité, catégories de personnel                     | Public restant mais possibilité de diffusion des travaux plus large                |
| <b>Coût</b>             | Temps passé  | Temps passé  | Temps passé à la réunion au compte rendu ; aide                                    | Temps passé  |

<sup>1</sup> ibid p 315.

|                |  |   |  |   |
|----------------|--|---|--|---|
| <b>Intérêt</b> | Communication directe et spontanéité ; simplification des rapports ; communication mutuelle                              | Communication directe ; dialogue occasion de mieux se connaître renforcer les relations ; occasion de recueillir des informations ascendantes | Retour direct ; dialogue souplesse ; rapidité ; adaptation du message à l'auditoire ; permet de lever le malentendu, de recueillir l'adhésion du personnel | Appel à la responsabilité et la créativité, moyen de sensibilisation aux problèmes, plus grande adhésion des salariés aux solutions |
| <b>Limites</b> | Spontanéité n'est pas toujours réelle, impression de court circuit âge de la hiérarchie, sentiment de contrôle permanent | Gourment en temps, risque de réaction négatives (entretien d'évaluation)  | Risque de réactions ou peu franches, sentiment d'inutilité, lassitude si elles sont trop fréquentes.   | Nécessité d'une volonté réelle et affirmée de la part de la direction de prendre en compte les solutions seront désastreuses        |

Source : MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice Théorie et pratique de la communication, P 315.

***1.7. La communication interne au service de la stratégie d'entreprise***

Les salariés sont aujourd'hui des acteurs à part entière de l'entreprise. Il n'est pas possible de les mobiliser sans les tenir informé des objectifs économiques, sociaux, politiques, ethniques et culturel. Les démarches projets qu'on entamé beaucoup d'entreprise leur permettant de mobiliser tous les partenaires, y compris ceux qui ne travaillent pas forcément ensemble. Les chargés de communication participent à la mise en place des projets. Et s'ils y

participent, ils doivent tout mettre en œuvre pour connaître les origines de la stratégie, les événements qui modifient, le contexte socioculturel, etc.

Sans cela, le risque est grand de ne communiquer que des finalités alors que la transmission du sens du projet est primordiale. La démarche de projet est donc un acte de communication et la communication interne est chargée de fabriquer les supports et de trouver les médias pertinents pour véhiculer la stratégie.

### ***1.7.1. Les facteurs de démotivation***

En interne, les acteurs de démotivation sont souvent beaucoup plus nombreux, et sont majoritairement dépendants de la politique de l'entreprise. Il peut s'agir de la forme de management, du manque d'amabilité des dirigeants, de l'incompétence des collaborateurs, d'un trop fort cloisonnement hiérarchique, d'un manque de responsabilisation, d'incertitude dans les objectifs de l'absence de moyens, de mauvaises rémunérations, ou tout simplement de la routine.

### ***1.7.2. Les facteurs de motivation***

Il en existe aussi un grand nombre. Certains facteurs sont liés à l'environnement de l'entreprise ; ils concernent le personnel de façon collective. Il s'agit par exemple, de l'accueil, de l'ambiance, du cadre de travail, de l'utilité des fonctions des activités sociales... d'autres facteurs concernent les aspirations ; ils relèvent du plan psychologique et interviennent à titre individuel, comme par exemple, les objectifs assignés, les formes d'intéressement, les avantages en nature de la promotion ou des primes...<sup>1</sup>

---

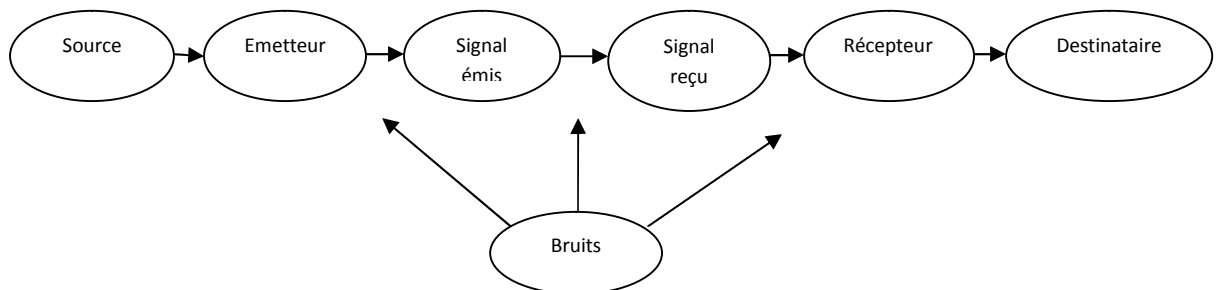
<sup>1</sup> Ibid, p 300 .

## Section 2 : Les modèles théoriques de la communication interne

### 2.1. La théorie de Shannon

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

- La source qui est à l'origine de la transmission du message ;
- L'émetteur qui transforme le message en signaux ;
- Le canal qui véhicule les signaux et reconstruit le message ;
- le récepteur qui reçoit les signaux et reconstruit le message ;
- le destinataire, personne à qui le message est envoyé ;
- les bruits qui viennent éventuellement perturber les signaux pendant leur transmission<sup>1</sup>



**Figure1. Le modèle de communication de Shannon** (DECAUDIN Jean-Marc,

IGALENS Jacques et autres, la communication interne (stratégie et technique, 2eme édition DUNOD, Paris, 56.

Ce modèle à été enrichi par la cybernétique en intégrant le concept de rétroaction ou de feed back et en remettant en cause la linéarité initiale. La

<sup>1</sup> DECAUDIN Jean-Marc et autres, opcit, p 55.

notion de retour agissant sur la source est importante à intégrer pour analyser les communications.<sup>1</sup>

## **2.2. Le modèle de Jakobson(1963,1973)**

Développé en linguistique, est fortement inspiré de celui de Shannon. Six fonctions essentielles sont attribuées au langage :

- la fonction émotive ou expressive traduit l'expression des désirs et des émotions ;
- la fonction référentielle transmet de l'information ;
- la fonction conative agit sur les autres, par exemple en donnant des ordres ;
- la fonction poétique est centrée sur le langage et les effets de style ;
- la fonction phatique a pour objectif essentiel de créer ou de conserver le contact avec un interlocuteur ;
- la fonction métalinguistique permet de réguler son propre discours en se centrant sur les codes de communication.

Ces différentes fonctions permettant également de mieux comprendre le fonctionnement des communications d'entreprises, par exemple celui des discours des directions générales vis-à-vis de leurs employés. Pourtant cette compréhension ne peut être approfondie sans la prise en compte des apports de l'école de Palo Alto. Cette école informelle, souvent appelée le collègue invisible, a rassemblé plusieurs chercheurs tels que Bateson, Watzlawick, Birdwhistell, Haly, venant de discipline diverses comme l'anthropologie, la sociologie ou la psychiatrie et dont les travaux peuvent être réunis dans un courant de pensée homogène. Contestant le modèle de Shannon qualifié de modèle d'ingénieur applicable au domaine technique et inadapté aux sciences sociales, la conception de la communication par l'Ecole de Palo Alto se définit comme globale et centrée sur quelques principes essentiels :

---

<sup>1</sup>Ibid , P55,56.

- la communication est une interaction dans laquelle la relation entre les interlocuteurs est aussi importante que les interlocuteurs eux-mêmes ou que le message transmis. En d'autres termes, en communication interne, la relation entre la Direction et ses salariés compte autant que les messages qu'on diffuse ou que la nature de la Direction ou des salariés.
- L'axiome « on ne peut pas ne pas communiquer » permet de mieux comprendre et analyser les communications. Tout est communication : mot, cri, phrase, attitude, geste, silence, mouvement,... Le refus de communiquer est en lui-même un message envoyé par une source à des récepteurs. Ce principe se révèle intéressant pour la communication interne en montrant qu'une entreprise ou qu'une hiérarchie ne peut pas communiquer, leur absence de message étant interprétée comme une communication en soi, en générale une communication négative.
- La connaissance du contexte d'établissement et de déroulement des communications est indispensable pour les comprendre vraiment. Les personnes vivent dans un cadre composé de règles, sorte de code de comportement implicite, qu'elles utilisent systématiquement dans leurs communications, qu'elles en soient l'émetteur ou récepteur. Ceci se révèle particulièrement adapté à la communication interne que les salariés mettant en œuvre dans le cadre d'une culture d'entreprise déterminante pour les modes de communication ainsi que pour les techniques utilisées.
- Tout message se compose de deux dimensions : un contenu explicite et un contenu implicite. Ainsi, le supérieur hiérarchique qui se moque d'un salarié exprime un message explicite (critique d'un comportement) mais également un message implicite (la moquerie est légitime dans cette entreprise puisqu'un supérieur hiérarchique y a lui-



même recours). La communication est alors porteuse de messages contradictoire et peut être qualifiée de paradoxale.<sup>1</sup>

### ***2.3. Le modèle théorique de la communication interne de LASSWEL***

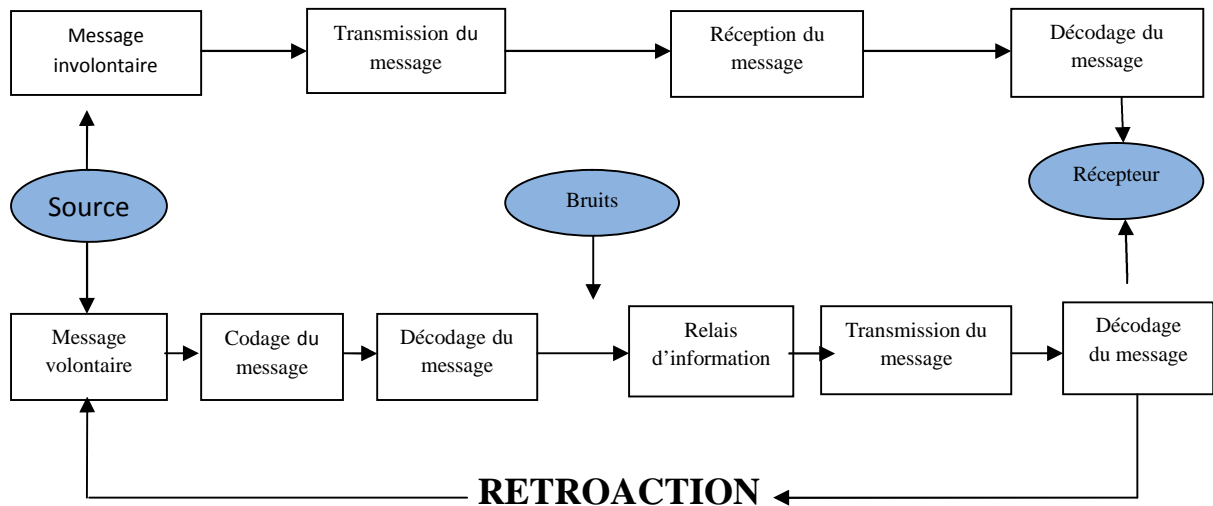
Dans Le modèle de communication élaboré par LASSWELL (1948) et appelé modèle des 5W (who says what to whom through which channel with what effect ?) est souvent utilisé comme fondement à la formulation d'un modèle global intégrateur tenant compte des apports théoriques de différentes écoles. Ce modèle doit intégrer l'idée de communication involontaire que l'émetteur c'est-à-dire le responsable de la communication interne, ce doit de réduire le plus possible. Il permet ensuite de développer certaines réflexions sur les variables le composant : la source ou émetteur, le récepteur et les supports de communication. Enfin, il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une entreprise développe dans un environnement où sont présentes toutes sortes de communication, de messages, d'information de nature diverse (personnelle, familiale, amicale, sociale, professionnelle, commerciale, publicitaire...).Souhaitée, désirée ou non.

Cet ensemble de communication (figure2.2) constitue des bruits qui peuvent éventuellement perturber et brouiller la réception des messages de la communication interne par les employés.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid, p56-58.

<sup>2</sup> Ibid, p60-61.



**Figure2. Un modèle théorique pour la communication interne.**

(DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et autres, la communication interne (stratégie et technique), 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, p 61.

La communication interne représente l'un des moyens le plus important pour bien développer mené un travail avec les différents moyens qu'elle dispose, sont importance se montre dans les différents théories qui s'intéressent comment le message se transmet et qui influence sur les employés cela influence positivement sur la production.

# Chapitre III

## La motivation Au Travail

La motivation est considéré comme un élément indispensable pour le succès des entreprises, c'est pour cela cette dernière essayent toujours trouver les solutions à fin d'assurer une certain stabilité pour les salariés. Donc nous consacrons ce chapitre dans l'objectif de comprendre la motivation qui consiste, son importance, ses caractéristiques, ses techniques, ses facteurs et aussi quelque principales théories de la motivation au travail.

### ***Section 1 : les différents éléments de la motivation au travail***

#### ***1.1 L'importance de la motivation***

La motivation joue un rôle important dans l'environnement. Souvent la plupart des dirigeants formulent ou posent probablement cette question « puis-je motive mes employés pour qu'ils travaillent plus ? La repense réside dans la façon dont ces premiers impliquent ces derniers dans leur perception, leurs intérêts propres sur l'existence des choses tangible qui contribuent à leur satisfaction. Cependant, il faut savoir de quelle manière on influence les autres, on les motive et on les aide à se développer. Les gens ont tendance à ressembler à ce que les personnes les plus importantes de leurs vies croient qu'ils deviendront .C'est ce qui conduit à mettre en relief leur intention pour permettre que tout le monde se sente à l'aise afin de fournir un travail enrichi ,L'une des choses qu'on rencontre toujours dans la liste des besoins humains est le désir de se sentir utile. L'important c'est se sentir valorisé.

Beaucoup de personnes croient que la clé des meilleurs résultats et d'une meilleure productivité dans une entreprise quelconque réside dans la motivation plutôt que dans la capacité. La gestion se heurte au défi de mettre en œuvre les facteurs de motivation qui pousse les employés à améliorer les résultats de leur travail. Il est bon qu'il existe une cohésion de groupe pour

permettre une harmonisation entre les employés et les dirigeants afin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de la firme sur ce point.<sup>1</sup>

## ***1.2 Les caractéristiques de la motivation au travail***

### ***1.2.1 Le déclenchement du comportement***

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne ou d'une force externe.

### ***1.2.2 La direction du comportement***

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ces capacités, le travail qui est attendu.

### ***1.2.3 L'intensité du comportement***

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

### ***1.2.4 La persistance du comportement***

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DESHOMMES Oriol, la motivation, (élément fondamental à la réussite financière l'entreprise), édition, universitaires européennes, 2003 à 2006, p67.

<sup>2</sup> ROJOT Jacques et autres, opcit, p166, 167.

### ***1.3 Les facteurs qui affectent la motivation au travail***

Selon la théorie de l'autodétermination (TAD), trois besoins psychologique innée doivent être satisfaits pour un fonctionnement optimale au travail .ces besoins sont :

#### ***1.3.1 L'autonomie***

Être à l'origine de l'initiation et de la régulation de ces comportements.

#### ***1.3.2 La compétence***

Agir de manière efficace pour atteindre ses objectifs

#### ***1.3.3 L'affiliation sociale***

Sentir que l'on connecte ou que l'on appartient à un groupe social, développer un sentiment d'appartenance.

La TAD postule que la motivation varie d'une forme contrôlée à une forme autodétermination en fonction de la satisfaction de ces trois besoins psychologique innée. Pour favoriser la motivation intrinsèque ainsi que l'intériorisation de la motivation extrinsèque, une personne doit donc se sentir compétente, autonome et avoir un sentiment d'affiliation sociale. <sup>1</sup>

### ***1.4 Techniques de motivation***

#### ***1.4.1 Enrichissement des tâches***

Parmi toutes les techniques appliquée dans les organisations, non ne retenons que l'enrichissement des taches et la qualité de vie au travail .l'enrichissement correspond à un regroupement vertical de tâche de nature différente renforçant la complexité des tâches.il se distinguee l'élargissement des tâches qui est un regroupement horizontal de taches de même nature. L'enrichissement consiste donc à introduire des activités plus attractive, voire

---

<sup>1</sup> Ebid, p2019.

plus qualifiées (contrôles, petit entretien, montage et règle de la machine, etc.) de façon à élever le niveau de responsabilité du salarié en même temps que sa motivation. Le salarié prend en charge la tâche depuis ses activités de conception jusqu'aux activités de contrôle. Plusieurs types d'enrichissement des tâches peuvent se développer.

#### ***1.4.2 Rétroaction***

Les salariés, surtout les nouvelles recrues, sont friands de la rétroaction. Les inquiétudes des uns et des autres sont naturelles dans l'organisation : est-ce que je fais mes tâches correctement ? Est-ce que je satisfais aux attentes ? etc. Les salariés ne veulent pas attendre l'évaluation périodique (généralement annuelle) pour avoir l'heure juste. Les responsables hiérarchiques sont trop souvent pressés par le temps et ils croient que leur silence laisse croire que tout va bien. Or l'absence de rétroaction régulière peut être perçue négativement. Dans les faits, 80% du feed-back devrait avoir été donné pendant les activités courantes, l'évaluation périodique ne venant qu'ajouté des précisions et /ou des observations sur les comportements des salarié dans les organisations, Quand les commentaires son frais, les salariés s'adaptes plus facilement aux changements

Le feed-back le plus efficaces est ce lui qui et le plus précis. Il doit être basé sur des faits objectifs. Il ne s'agit pas de démolir une personne mais de s'isoler avec la personne en défaut et de centré le feed-back sur les conséquences de ses comportements négatifs posés. Les erreurs son touts fois fréquentes dans cette technique, par exemple : trop parler, ne pas écouter, faire des critiques devant des collègues, attaquer la personne sur des traits de personnalité, avoir la même approche pour tous les salariés, oublier de félicité

les plus performant, etc. En résumé, la façon directe, franche, spontanée et mesurée est la meilleure.<sup>1</sup>

**Tableau N° 2 Enrichissement des tâches**

| Enrichissement des tâches   |  | Qualité de vie de travail |   |
|-----------------------------|--|---------------------------|---|
| <b>Caractéristiques</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est une technique d'organisation du travail qui permet aux salariés de déterminer la cadence des machines et de planifier l'exécution de leurs tâches.</li> <li>• Cette technique implique un changement dans le contenu de l'emploi afin de permettre un niveau plus élevé de défis et d'accomplissement.</li> <li>• Elle est fondée sur les théories de F.Hezberg.</li> </ul>   | <b>caractéristiques</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est un ensemble d'effets heureux de la vie au travail pour les salariés.</li> <li>• Elle touche surtout à 4 comportements : le travail en lui-même, la participation, l'environnement externe, la relation travail /privée</li> </ul>                                |
| <b>Postulat de base</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce sont les facteurs intrinsèques (reconnaissance, responsabilités, etc.)</li> <li>• Plus il y a de la variété dans le travail, plus le degré de satisfaction est élevé.</li> <li>• Plus les aptitudes individuelles sont utilisées à bon encontre au endroit, plus les chances de rendement et de qualité sont élevées.</li> <li>• Si un niveau élevé d'efforts est requis, cela aura un effet sur la motivation.</li> </ul> | <b>objectifs</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humaniser le travail.</li> <li>• Améliorer le rendement et la qualité des produits</li> <li>• Réduire les coûts du fonctionnement.</li> <li>• Accéder mieux au marché de la main-œuvre.</li> <li>• Utiliser au maximum les talents et capacités individuels</li> </ul> |
| <b>Étapes d'application</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir les emplois qui peuvent être enrichis</li> <li>• Considérer ces emplois avec la conviction qu'ils peuvent être enrichis</li> <li>• Au cours de sessions intensives, retenir toutes les idées qui peuvent enrichir les tâches</li> </ul>   | <b>Avantages</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la qualité</li> <li>• Augmenter les projets, les salaires, la productivité pour plus de souplesse et d'efficacité</li> <li>• Diminuer l'absentéisme</li> <li>• Accroître l'esprit d'initiative, l'autodiscipline, le sentiment de sécurité</li> </ul>        |

<sup>1</sup> BESSEYRE DESHORTS Charles-Henri et autres, GRH, une approche internationale, 3<sup>ème</sup> édition de boeck, Paris, 2011,p 455-457.



|  |  |                  |  |
|--|--|------------------|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner la liste pour éliminer les idées qui se rattache à des facteurs d'hygiène</li> <li>• Revoir la liste pour éliminer les généralités</li> <li>• Éliminer les suggestions de charge de travail horizontal</li> <li>• Éviter la participation directe des salariés dont on va enrichir le travail</li> </ul> | <b>Obstacles</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requestionnement pour le syndicat</li> <li>• Risques pour l'initiateur de projets de QVT à cause de l'essoufflement du dynamisme de départ</li> <li>• Tensions entre les rôles d'employeur et de salarié</li> </ul> |
|--|--|------------------|--|

**1.5 Sources de Satisfaction des trois besoins**

**1.5.1 L'organisation du travail**

Des années de recherche montrent que l'organisation du travail est l'un des facteurs qui influence grandement la motivation au travail. Depuis les travaux de Frederick Taylor sur la division et la spécialisation des tâches, on connaît Davantage l'impacte de l'organisation du travail sur la motivation. Depuis, on maîtrise mieux les méthodes de conception ou d'organisation du travail qui permettent d'influer sur la motivation et l'engagement. Les entreprises ont souvent eu recours aux réorganisations pour s'adapter à leurs contextes. Elles ont développé ainsi des structures organisationnelles facilitant la division des tâches ainsi que leur coordination. Ceci a donné naissance au concept de description de tâches et à des outils qui permettent à chaque employé de bien comprendre son rôle et ses objectifs personnels dans l'organisation.

En revanche, ces méthodes dites bureaucratique ont donné lieu à certains problèmes non anticipés de baisse de motivation des employés. La spécialisation des tâches a rendu celle-ci monotones et ennuyantes, tandis que la division et la coordination du travail a crée une perte d'autonomie et de sens. Dans les années soixante, plusieurs théories ont vu le jour pour tenter de résoudre ces problèmes, menant à de nouvelles formes d'organisation du travail ayant pour but de l'enrichir. L'élargissement des tâches et

l'enrichissement des tâches ont été proposée par Herzberg (1966) comme piste de solution. L'élargissement des tâches avait pour objectif de réduire la monotonie en variant les tâches effectuées, tandis que l'enrichissement des tâches avait pour objectif de donner plus de pouvoir décisionnel aux employés. Ces modèles et ceux qui ont suivi sont tout à fait compatibles avec les postulats de la TAD. Ils préconisent entre autres d'augmenter le niveau d'autonomie, de compétences et d'appartenance à travers l'organisation du travail.

### ***1.5.2 LE LEDERSHIP***

Il est surprenant de voir le peu de recherches empirique sur les effets du leadership sur la motivation au travail. Même si les recherches en leadership assument un lien avec la motivation, peu d'études ont effectivement testé cette assomption. La TAD offre un cadre intéressant pour étudier ce lien. En effet, la TAD propose que tout comportement social qui supporte la satisfaction des trois besoins psychologique puisse renforcer la motivation autonome. Donc, on peut présumer qu'un leadership qui supporte ces besoins devrait promouvoir la motivation autonome chez les subordonnés.

Le modèle de leadership transformationnel et transactionnel de Bass et Aboli semble partager des similitudes avec la TAD. Les deux théories offrent une conceptualisation du leadership et de la motivation située sur un continu semblable et qui permet de tester assez facilement le lien entre le leadership et la motivation. De plus, la TAD offre un cadre théorique qui pourrait expliquer le processus motivationnel sous-tendant le leadership. Le leadership transformationnel comporte quatre dimensions, dans la motivation inspirante, l'influence idéalisée, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle.

Un leader transformationnel est donc un modèle à suivre qui a une vision et qui est capable de la transmettre tout en mobilisant ses subordonnés à travers une attention individuelle et en les mettant au défi. Quant au leadership transactionnel, il consiste à motiver les subordonnés au travers de récompenses et de punition et est basé sur un échange social entre le leader et le subordonné.

L'effet du leadership transformationnel sur la motivation est incontestable, mais elle n'a été évaluée que de manière unidimensionnelle de la motivation (autonome et contrôlée) et a trouvé un fort lien entre le leadership transformationnel et la motivation autonome. Il manque d'études empiriques sur l'effet des comportements de leaders transformationnels sur la satisfaction des trois besoins psychologiques. Pourtant, certains écrits dans le domaine suggèrent que ces besoins sont importants.

### ***1.5.3 La rémunération***

Contrairement aux pratiques populaires prônant l'utilisation de récompenses contingentes à la performance, sur les principes du conditionnement de Skinner et sur la théorie économique de l'agence, la TAD appelle à la prudence quant à une utilisation massive de ce type de récompenses sur la motivation intrinsèque ont été effectuées au cours des 35 dernières années et elles mènent presque toutes à la conclusion que les récompenses tangible comme de l'argent ont un impacte négatif sur la motivation intrinsèque lorsqu'elles sont contingentes à l'engagement ou à la performance .

Ceci peut être expliqué par l'impact négatif que ces récompenses ont sur les besoins psychologique, notamment sur le besoin d'autonomie Aussi, lorsqu'une personne reçoit une récompense qui indique un haut niveau de compétence, ceci peut augmenter la motivation intrinsèque,

mais lorsque la récompense n'indique pas un haut niveau de compétence (lorsqu'on n'atteint pas la performance maximale par exemple), l'effet est négatif. Étant donné l'importance des récompenses sous forme de rémunération et de reconnaissance dans le domaine du travail, il est important de se pencher sur la question de l'impact des systèmes de rémunération et de reconnaissance sur la motivation au travail, la performance et le bien-être psychologique des salariés.<sup>1</sup>

### ***1.6 Satisfaction au travail***

Dans un marché de concurrence mondiale, chaque organisation se voit dans l'obligation de satisfaire ses salariés si elle veut les retenir à son service. À défaut, elle risque que les salariés les plus compétents changent d'organisation ou deviennent agents indépendants. Les employeurs se rendent compte qu'un salarié satisfait de son travail ne commet pas de dysfonctionnement, exerce ses tâches avec professionnalisme et est plus productif. Dans ce contexte, la tension se porte sur la satisfaction au travail, celle-ci peut être définie. C'est un état émotionnel plaisant et positif résultant de l'évaluation d'un travail ou d'une expérience professionnelle. Ainsi, la satisfaction au travail peut être considérée par quelqu'un comme une réaction affective à son travail. Si aussi un jugement par le sujet de l'aspect plus ou moins favorable à son environnement de travail. Le sentiment de satisfaction est aussi fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retenir de son travail et ce que son travail lui offre au lieu de lui amener.

#### ***1.6.1 Lien entre satisfaction et motivation***

La réflexion sur le facteur humain en milieu organisationnel porte sur la recherche des causes des niveaux faibles à élevés de la performance

---

<sup>1</sup> Ibid., 224 -226.

fournit par les salariés. Les salaires sont satisfait et motivé non seulement par la rémunération qu'il touche mais aussi par d'autres facteurs comme l'autonomie, La considération, etc. Les causes qui distinguent la satisfaction et la motivation sont difficilement séparables. La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et les longs termes en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail ou pour poursuivre un but.

En effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. La satisfaction est comme l'oxygène : elle est essentielle mais non suffisante pour passer automatiquement à l'état de la véritable motivation. Le peu de différence entre la satisfaction et la motivation se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuelle de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail. L'attitude d'un individu se manifeste positivement devant certains facteurs comme la rémunération. Toutefois, l'augmentation de Salaire se traduit rarement par une meilleure performance car il y aura d'autres attentes salariales de la part du salarié. Par exemple, ce n'est pas parce qu'une personne mange du filet mignon une journée qu'elle n'aura pas faim le lendemain. Il faudra d'autres facteurs comme l'autonomie ou l'accomplissement pour la motiver.

### ***1.6.2 Études sur la satisfaction***

Pour mesurer la satisfaction au travail, des organisations se basent sur des enquêtes nationales effectuées respectivement dans les pays où elles exercent leurs activités afin de connaître le niveau global de satisfaction au travail. Chacune d'entre elles analyse la perception des salariés en les interrogeant sur des aspects particuliers de leur emplois. Cette démarche est devenue nécessaire, car les salariés n'hésitent généralement pas à dire qu'ils sont satisfaits de leur emplois mais insatisfaits de certaines facettes du même emploi. Par exemple, les individus peuvent être satisfaits de conditions de

travail mais insatisfaits du Salaire .Enfin, dans un contexte de globalisation de l'économie, l'efficacité de chaque organisation repose en grande partie sur sa capacité à satisfaire ces ressources humains.

### ***1.6.3 Facteurs de satisfaction***

Dans tout milieu de travail, la préoccupation à maintenir un climat de travail sain qui agisse sur la satisfaction personnelle et professionnelle des salariés gagne à être constante. Le climat de travail dont il est question peut se définir comme l'humeur de l'organisation ou son atmosphère en ce qui touche l'implication et l'engagement des personnes envers l'organisation.

Plusieurs facteurs influence la qualité du climat de travail. ces facteurs peuvent être regrouper sous quatre catégories distinctes : le travail lui-même, la l'environnement physique, l'organisation, les relations interpersonnelles.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid, p444-446.

***Section 2 : Les principales théories de la motivation au travail******2.1 L'OST, première théorie de la motivation***

L'un des tout premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation est Frédérique Winslow Taylor, au début du XX siècle. Il définit en 1911 la très célèbre Organisation scientifique du travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes :

***2.1.1 La division verticale du travail***

C'est le principe « À chacun selon ses taches » ou plutôt « À chacun selon son intelligence ». Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. La révolution, pour l'époque, n'est pas mince ! Avant la révolution industrielle et l'avènement de l'OST, l'artisan apprenait son métier pendant plusieurs années avec l'aide d'un maître artisan. Il passait ainsi par tous les stades de l'apprentissage : de la conception à l'exécution. L'OST y met un terme. Selon Taylor, Il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, d'organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement ou de formation) les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement bons pour le travail manuel. Il n'hésite d'ailleurs pas à qualifier ces derniers de « bœufs », qui n'avancent que s'ils y sont contraints.

### ***2.1.2 La division horizontale du travail***

C'est la décomposition des tâches en « sous- tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. Au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sou-tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physique. Cette décomposition du travail débouchera sur le travail à la chaîne (toujours appliqué aujourd'hui) et présentera de nombreux avantages à l'époque de Taylor :

Inutile d'attendre de longues années avant de maîtriser son métier ; la prise de poste est rapide, les formations sont écourtées car il suffit d'acquérir quelques gestes précis ;

Le remplacement du personnel devient plus facile ;  
n importe qui, sans qualification, peu travailler en usine.

### ***2.1.3 Le salaire au rendement***

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production.

Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyaient leur rémunération augmenter dans la proposition importante ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable. C'est ainsi que tous les ouvriers des usines Ford purement s'acheter une voiture, la fameuse Ford.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> AGUILAR Michaél, opcit, p31,32.



### *2.2 Le modèle hiérarchique de MASLOW*

Le modèle hiérarchique des besoins, du à Abraham MASLOW est surement le plus connu en France. En fait, MASLOW ne s'est intéressé à la motivation au travail qu'a la fin de sa carrière, et se sont, en réalité, des psychologues du travail qui ont appliqué ses proposition théorique aux problèmes de la motivation dans les organisations. 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.

Maslow distingue cinq groupes de besoins : besoin psychologique, qui visent à assurer la survie, besoin de sécurité, d'être protégé contre toute menace ou danger ; besoins sociaux, appartenir a des groupes ; besoin d'estime, d'être apprécié et respecté par les autres et besoin de se réaliser, selon l'expression de Maslow lui même. Et le besoin de se réaliser peut se concrétiser différemment selon les individus, pour les uns, par exemple, à travers leur réussite professionnelle, pour d'autres, en tant que père ou mère de famille, pour d'autres encore, à travers des activités caritatives.

L'originalité du modèle de MASLOW concerne la manière dont il présente les liens qui existeraient entre ces différents besoins sous la forme d'une pyramide.

A la base, les besoins psychologiques, 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 à la telle conception vient de se 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 identique et organisés selon la même séquence pour tous.

Le modèle de Maslow repose sur trois hypothèses :

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

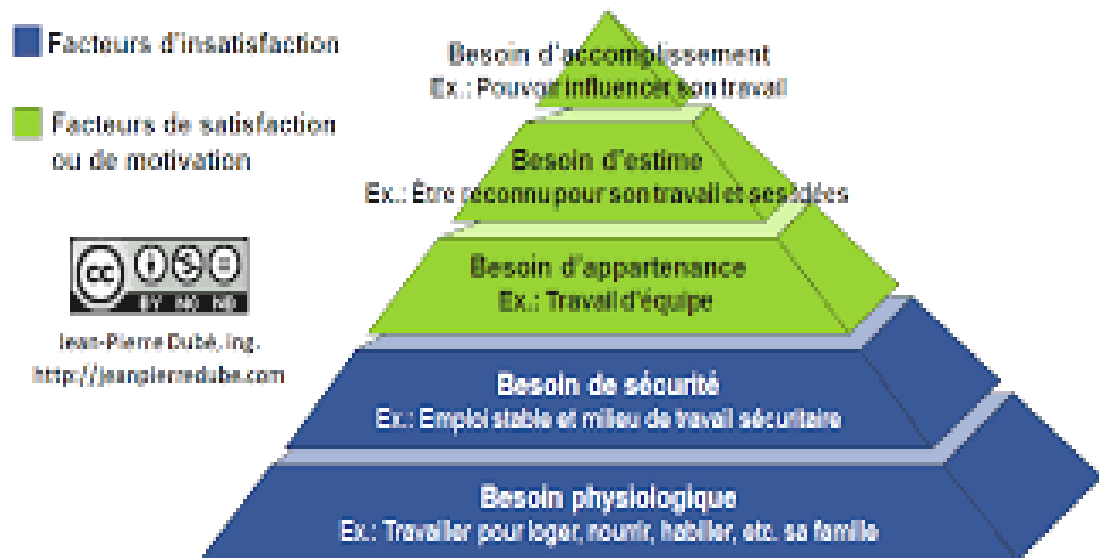
Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction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

Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont une priorité absolue sur toutes les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi de toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise (modèles et stratégies), édition d'organisation, 1998,2001, p 38, 39.

## La pyramide des besoins de Maslow



Source : <https://jpdconseil.com/blog/2012/10/07/reunion-debout-stand-up-meeting/jean-pierre-dube-pyramide-maslow-2/>, le16/05/2016, 23:54 :45

### 2.3 Le modèle « ERG » D'ALDERFER

Le même scepticisme s'applique à une autre théorie des besoins. Moins connue en France, et due à Alderfer, et cela même si cet auteur a tenté d'échapper aux critiques faites à Maslow. Son modèle diffère de celui de Maslow sur quatre points :

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 (ensembles de besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes impotente 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 au plus abstrait. De plus, les trois besoins peuvent trait 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 sur se 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 des besoins plus matériels.<sup>1</sup>

#### ***2.4 Le modèle des besoins manifeste de MURRAY***

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoins. Elle est due à Murray et elle a été considérablement développée par Atkinson et par Mc Clelland. Comme dans le schéma de Maslow, les besoins sont, pour ces auteurs, les moteurs de la motivation ; mais la ressemblance s'arrête là. D'une part, parce qu'il s'agit de modèles qui se concentrent sur un petit nombre de besoins très spécifiques et d'autre part, parce qu'ils adoptent une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants, et que c'est la force relative de ces divers besoins qui caractérise chacun d'entre nous. Surtout, les besoins sont considérés comme acquis et pas innés, en ce sens qu'ils sont activés par les contacts avec le milieu extérieur. En d'autres termes, et contrairement à ce qu'a cherché à prouver Maslow pour qui les besoins sont universels, chaque individu pourrait être caractérisé par un sort de « profil de besoins », profil susceptible d'évoluer au fil des expériences, et besoins capables de déterminer les comportements.

Bien que Murray ait distingué 20 besoins différents, quatre d'entre eux ont été considérés, par lui-même, puis par Atkinson et par Mc Clelland, comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels, -les besoins de réussir, d'affiliation, d'autonomie et de pouvoir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ibid, p41, 42.

<sup>2</sup> Ibid, p42, 43.

### ***2.5 La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de HERZBERG***

La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg fondée sur deux catégories de facteurs de besoins. Elle est l'une des théories de la motivation les plus en vogue dans le monde des affaires. Herzberg a développé sa théorie après avoir mené des entretiens avec des centaines de comptable, d'ingénieurs et autres cadres. Elle donne des points d'appui supplémentaires lorsqu'on cherche à comprendre le rôle de la motivation dans les organisations.

Les recherches conduites par Herzberg l'on mené à faire rentrer les différents besoins des individus dans deux catégories :

- Les facteurs d'hygiène de vie ou ce qu'il a appelé « les facteurs d'insatisfaction » ;
- Les facteurs de motivation, qu'il a baptisé « facteurs de satisfaction ».

La motivation suppose qu'il soit possible de satisfaire les besoins d'autonomie, de compétence et d'accomplissement des employés. C'est là où entrent en jeu les facteurs de motivation. Ces facteurs sont des aspects de la tâche ou de travail même. Ils comprennent le défi posé par le travail, la possibilité pour le personnel de se développer, des informations en retour sur les résultats. En d'autres termes, dans la perspective des employés, un travail offrant ces caractéristiques signifie que les facteurs de motivation sont présents. Ces facteurs contribuent puissamment à la satisfaction des employés et ont des effets positifs sur les employés.<sup>1</sup>

Dans ce chapitre on conclut que la motivation au travail contient plusieurs éléments et principes qui influencent sur la satisfaction des salariés, en ajoutant à ça ces différentes théories puisque les managers et les dirigeants de l'entreprise réfèrent toujours à ces théories pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> DESHOMMES Oriol, opcit, p19,20.

La partie pratique

Le Cadre Analytique  
De La Recherche

# Chapitre IV

## Présentation Du Terrain

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

### *Section 1 : présentation générale de l'organisme CEVITAL*

#### *1.1. Historique*

CEVITAL agro-industriel, filiale du groupe CEVITAL, est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché durant les années 90, c'est une société par action (SPA) d'un capital s'élevant à 68 760 milliards de DA, elle a été créée en Mai 1998 par des fonds privés au capital de 970 000 000.00 de dinars. Ses principaux actionnaires sont M. REBRAB et ses fils.

Son activité industrielle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale en visant la satisfaction du marché national ainsi que la rentrée dans la phase des exportations du surplus de production, en offrant une large gamme de produits de qualité. En effet, les besoins du marché national sont estimés à 1200T/J en 2008 d'huile, soit équivalent de 12 litres par personne et par an. Les capacités actuelles de CEVITAL sont de 1800T/j, soit un excédent commercial de 600T/j.

Les nouvelles données économiques nationales sur le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace les couts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. et pour s'imposer sur le marché ,CEVITAL négocie avec les grandes société commerciale telle que CARREFOUR et AUCHAIN (en



France), ROYAL( en suisse ), et autres sociétés spécialisés dans l'import-export en UKRAINE, Russie ,....ses produits se vendent également dans différentes villes africains a l'exemple de Logos, Niamey, Bamako, Tunis , Lybie, Maghreb, Moyen Orient....

### **1.2. Situation géographique**

CEVITAL est l'une des plus grandes entreprises de l'Algérie, et le leader du secteur agroalimentaire. Son complexe de production se situe dans le nouveau quai du port de Bejaia, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique.

En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia. Le complexe s'étend sur une superficie de 45 000 m<sup>2</sup> (le plus grand complexe privé en Algérie). Il a une capacité de stockage de 182 000 tonnes/an (Silos portuaire), et un terminal de déchargement portuaire de 200 000 tonnes/heure (réception de matière première). Comme elle possède un réseau de distribution de plus de 52 000 points de vente sur tout le territoire national.

### **1.3. Activités**

- **l'activité de CEVITAL au niveau de la commune Bejaia**

Au niveau de la commune de Bejaia, l'entreprise CEVITAL entreprend une activité diversifiée mais dans la même branche d'activité (l'industrie agroalimentaire), cette activité comprend:

- La production de la margarinerie;
- Le raffinage de sucre;
- Le raffinage des huiles alimentaires.

#### **1.4. Les produits de CEVITAL**

CEVITAL Agro-industrie est composée des plusieurs unités de production telle que : raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraichissante sans alcool, conserverie, silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

CEVITAL contient dans l'out put de son activité industrielle une gamme très diversifiée en matières de produits fabriqués. De plus que les huiles alimentaires dans lesquelles elle est spécialisée, L'entreprise produit et commercialise plusieurs autres produits dérivés qu'on va aborder dans ce qui suit.

##### **a- Les huiles végétales**

Les huiles CEVITAL sont des produits dont le système qualité de fabrication est certifié ISO22000 par le bureau VERITAS certification. CEVITAL produit trois types de table de différentes qualités et différentes logos (appellations) à savoir :

- **Fleuriel**: 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) et en acides gras essentiels.
- **elio** et **Fridor** : se sont des huiles 100% végétale et sans cholestérol, contiennent de la vitamine F.

**b-** Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et de palme, conditionné dans des bouteilles de diverse contenance allant (1à5 litres), après qu'elles aient subis plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

##### **c- Margarinerie et Graisses Végétales**

CEVITAL produit une gamme varié de margarine riche en vitamine A,D,E certaine margarine sont destiné à la consommation directe telle que la marque

MATINA, elio, la beure gourmand et FLEURIAL ,d'autre sont spécialement produite par les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle ,a l'exemple de la parisienne et MEDINA <<SMEN>>

#### **d- Sucre**

Il est issu du raffinage de sucre roux de canne riche en saccharose, le sucre raffiné et conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en détail dans des boites ou des sachets de 500G.

Le sucre blanc de CEVITAL confère une sécurité à toutes les étapes de fabrication et garanti un sucre qui répond a toutes les exigences de qualité.

D'autre part, CEVITAL produit aussi du sucre sous la forme liquide pour les clients industriels soucieux de la rentabilité de leur affaire et de la qualité des produits finis.

#### **e- Boissons (eau minéral et jus)**

L'eau minéral LALLA KHEDIJA pure est naturelle est directement capté à la source au cœur du massif montagneux du DJURDJURA. Grace a un savoir faire considérable, CEVITAL offre aux consommateurs des boissons fruitée a la pulpe d'orange avec une teneur en fruit jusqu'à 25% et bénéficie d'un site de production équipé de ligne de production de dernière génération.

### ***1.5. La structure organisationnelle de CEVITAL***

CEVITAL est hiérarchisé suivant différentes structure dirigé par un directeur générale qui veille à la sécurité et la gestion optimale de ses ressources. Pour assurer une telle mission, le directeur générale est subordonné par trois directions assistante, le secrétariat de la direction, la direction des projets et la direction d'hygiène et de sécurité.

L'ensemble des directions assistantes et de directeur générale forme la direction générale du complexe .elle assure la coordination entre les différents

autres directions, la décomposition de la structure organisationnelle de CEVITAL nous donne la distinction suivante :

- **La direction générale** : elle est sous la tutelle d'un directeur générale, d'un directeur adjoint, d'un secrétariat chargé de s'assurer du bien être son personnel, ainsi que de leurs efforts et de leurs sérieux. Sa mission est de combiner entre les différentes directions, de motiver le personnel, gérer, contrôler et décider.
- **Direction de projet** : elle collabore avec la direction générale. Elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets. elle se charge de la réalisation de tous les travaux construction ou d'extension et de l'installation des équipements techniques et mécanique.
- **Direction de ressource humaine** : cette direction gère un potentiel humain important constitué de différentes catégories socioprofessionnelle et de qualification multiple. Sa finalité est de faire des études, des recherches pour planifier, coordonner dirigés et contrôlé des activités de chaque niveau de personnel, qui compose le complexe et qui permet son fonctionnement.
- **Direction marketing** : Cette direction est en interaction directe avec les clients. Elle est chargé de la livraison des produits finis et procède à la sélection et à la recherche de la clientèle.
- **Direction commerciale** : elle gère toute les relations avec l'environnement de l'entreprise, ainsi elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont répartis principalement à travers le territoire national et quelque pays étranger. Pour se faire la direction est réparti en deux services, service vente et service exportation.

- ***Direction système d'information*** : elle s'occupe de l'installation et de la maintenance des équipements informatique de l'entreprise dans le but d'informatiser le système administratif et les ateliers de production.
- ***Direction finance et comptabilité*** : elle collecte, traite et interprète les informations relatives aux faits matériels, juridiques et économique ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise. Elle a pour mission de mesurer le résultat global obtenu par l'entreprise pour décrire sa situation patrimoniale à l'instant final de l'exercice.
- ***Direction industrielle*** : chargée de l'évolution industrielle des sites de production et définir, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Ainsi, elle analyse le dysfonctionnement sur chaque site.(équipement, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. De même qu'elle anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).elle est responsable de la politique environnementale et sécuritaire, ainsi qu'elle participe dans l'élaboration des études de faisabilité des nouveaux produits.
- ***Direction approvisionnement*** : sa fonction principale est d'établir un lien entre l'environnement interne et externe afin de rechercher des sources d'approvisionnement. Son travail consiste à la perception des commandes et au suivi quotidien des états du stock de façon à éviter leur rupture. cette direction étudie la prospection des marchés d'approvisionnement et établi également les états comparatifs en tenant compte de plusieurs paramètres tels que , la qualité , les prix

,délais .elle est subdivisé en deux direction, la direction transit et la direction achat.

➤ **Direction logistique** : La direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leur fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire. Elle se divise en quatre services :

- **Service approvisionnement** : Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières ; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipement.
- **Service magasinage** : Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.
- **Service expéditions** : Il est chargé de :
  - ❖ L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et prochainement des céréales.
  - ❖ La gestion des fichiers.
  - ❖ L'établissement des bons de consignment.
  - ❖ La restitution des palettes.
  - ❖ L'achat de nouvelles palettes et intercalaires.
- **Service transit et transport** : Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel. Il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

- **Direction des silos** : la direction des silos sert au déchargement des matières premières arrivés par navire ou camion vers les points de stockage , leurs stockage dans les conditions optimales , les expédition et le transfert vers les différents utilisateurs de ses produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les future unités de trituration ainsi que l'entretien et le maintien en état du service des installations des unités silos.
- **Direction des boissons** : le pole boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site Bejaia :
  - **Unité Lalla Khadîdja** domicilié à AGOUNI-GUEGHRANE (wilaya de Tizi ouzou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et boissons carbonatées.
  - **Unité plastique**, installée dans la même localité assuré la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, les étiquettes...
  - **Unité COJEK**, implanté dans la zone industrielle d'EL KSEUR, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légume frais en jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.
- **Pole corps gras** : il est composé de trois sous directions : la direction raffinage d'huile, la direction margarine et la direction conditionnement d'huile. Ce pole s'occupe du stockage puis de raffinage de l'huile brute et se charge de la mise en œuvre du processus de production, en effet il veille au respect des paramètres de production de la margarine, de la fabrication des emballages et de la mise en bouteille de l'huile raffinée.il fonctionne en continue (24/24) en trois équipes.

- ***Pole de sucre*** : le pole sucre est constitué de quatre unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/j, une raffinerie de sucre solide 3000T/j, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000T/j, qui ont commencés le fonctionnement en mars 2010. Sa vocation est de produire des sucres solides et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturelle et de sécurité des personnes. ses produits sont destinés au industriels et aux particulier et ce pour le marché local et à l'exportation.
- ***Direction QHSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement)*** : met en place, maintien et améliore les différents systèmes de management et différentiels pour se conformer aux standards internationaux ainsi elle veille au respect des exigences réglementaire des produits, environnement et sécurité des personnes et la pérennité des installations. Ainsi contrôler et assurer la qualité de tous les produits de CEVITAL et répondre aux exigences clients.
- ***Direction énergie et utilité*** : C'est la production et de la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque procès : d'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmose, adoucie, et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/h et baisse pression 500T/h. de l'électricité haute tentions, moyen tentions et baisse tension, avec une capacité de 50MW.
- ***Direction maintenance et travaux neufs*** : elle met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations. Chargée de la gestion et déploiement avec le directeur industriel et les directeurs des pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie et utilités (depuis la définition du



procès jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier). En fin, elle rédige les cahiers des charges en interne et négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs. (voir annexe n°02)

***Section 2 : La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL******2.1. Présentation de l'administration du personnel à l'entreprise de CEVITAL***

La direction des ressources humaines ; défini et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe :

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel CEVITAL food ;
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines ; établit et maîtrise les procédures ;
- Chargé de la gestion des carrières ; identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de performance et de rémunération ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation ;
- Assure le recrutement ;
- Formation de personnel.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

## ***2.2. Le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise***

### ***CEVITAL***

La communication interne au sein de l'entreprise CEVITAL joue un rôle très important dans la transmission des informations avec l'utilisation des moyens qui représentent la réussite de l'entreprise car la communication reste l'un des sources de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, elle facilite la transmission des informations et la compréhension pour cela CEVITAL à su comment utiliser ses moyens que se soit des moyens écrits ou bien moyens oraux qu'ils lui permet de mieux coordonner ces actioniste a atteindre ces objectifs.

## ***2.3. Les moyens de la communication interne au sein de l'entreprise***

### ***CEVITAL***

CEVITAL est une entreprise qui dépose de plusieurs moyens de communication qui lui facilite la transmission des informations et une bonne exécution des tâches, pour CEVITAL est un centre de leur succès, la conséquence direct de ce constat est qu'on assiste à la recherche permanente et active d'une politique de communication adéquate pour motiver les salariés.

Les moyens qu'on a pu remarqué durant notre enquête, se résume à quelques moyens :

- ❖ ***L'affichage*** : c'est un moyen utilisé au sein de cette entreprise, il permet la circulation d'une manière descendante ;
- ❖ ***Le téléphone*** : c'est un moyen le plus utilisé au sein de cette entreprise il facilite l'échange, et la transmission de l'information, d'une manière rapide ;
- ❖ ***La réunion*** : il est très utilisé aussi, qui est un des moyens des échanges, des débats et la transmission ;

- ❖ ***La note d'information*** : est un document obligatoire qu'est publiée par l'émetteur à l'occasion de différentes opérations financières telles que des offres publiques d'achat ou d'échange ;
- ❖ ***Messagerie (email)*** : c'est un moyen le plus utilisé surtout dans le service de communication au sein de cette entreprise, qui est un service permettant l'envoi de message entre des personnes connectées sur un réseau informatique télématique ;
- ❖ ***L'intranet*** : c'est un moyen utilisé aussi au sein de cette entreprise, qui est un système interactif favorise le travail de groupe, il constitue un réseau informatique privé et protégé dans une entreprise. Se fonde sur les technologies internet ;
- ❖ ***Outlook*** : Microsoft Outlook est un logiciel de bureautique et client de messagerie électronique qui fait partie de pack Microsoft office. Cette entreprise l'utilise comme application indépendante ou, au cas où il s'agit que ses employés partagent leur agenda et leurs messages, avec le programme Microsoft Exchange server ;
- ❖ ***Le courrier interne*** : Il est constitué des données, des renseignements des informations transmis d'un responsable de la DRH, les chefs de services, les chefs des circonscriptions, les chefs des districts, les chefs de triage. Le courrier interne est suivi d'une lettre d'accompagnement numérotée, datée, avec références de la structure expéditrice. Il est archivé dans les bordereaux d'envoi qui est une preuve du départ et de l'arrivée d'un courrier. C'est un moyen très efficace au sein de cette entreprise.

#### ***2.4. La motivation des salariés de l'entreprise CEVITAL***

La motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Le contexte du travail, est à mettre en relation avec la rémunération, les relations d'équipe.

Il s'agit de l'avancement, des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités.

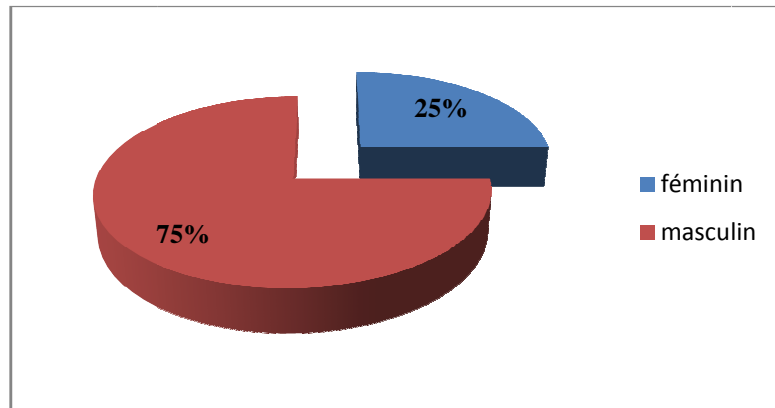
Au sein de l'entreprise CEVITAL les salariés sont motivés que se soit par la communication utilisée ou bien par l'environnement interne ce qui a influencé positivement sur la motivation des salariés qui augmente les chances de la bonne production.

Chapitre V  
Analyse  
Et Interprétation  
Des Résultats

**Section 01 : les caractéristiques de la population d'étude**

Notre population d'étude contient 08 salariés avec les caractéristiques suivant :

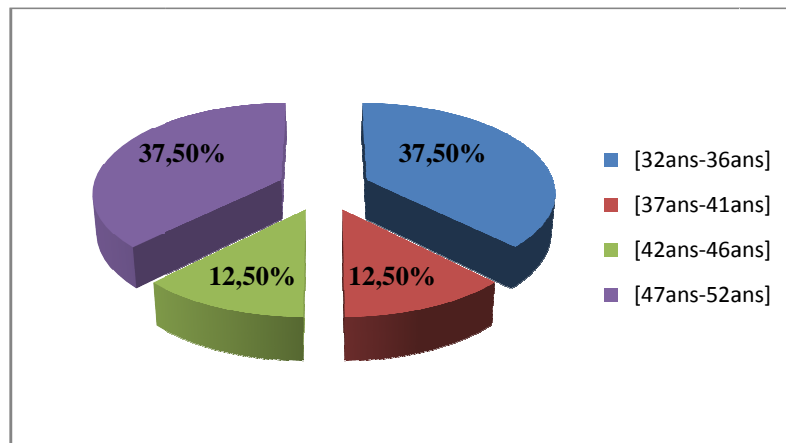
**Graphe n°01 : Répartition des enquêtés selon le sexe**



Source : Graphe réalisé par soi même à partir des données collectées sur le terrain (voir annexe n°04)

D'après le graphe ci-dessus, nous observons que le nombre de cadres de sexe masculin est plus élevé avec un taux de 75% par rapport au sexe féminin avec un taux de 25% Cela revient plus précisément au département où nous avons effectué l'entretien qui est commerciale qui exige quelques conditions de travail de l'entreprise CEVITAL par exemple le temps partiel, les missions, travail d'équipe, réquisition.

Graphique n°02 : Répartition des enquêtés selon l'âge



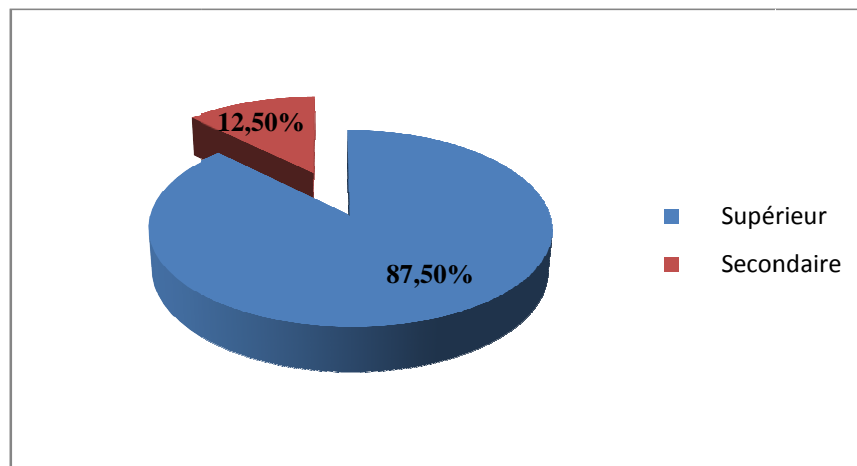
Source : Graphique réalisé par soi-même à partir des données collectées sur le terrain (voir annexe n°04)

Le graphique ci-dessus nous montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle située entre [32ans-36ans] et [47ans-52ans] avec un taux de 37,50%, par rapport à la catégorie d'âge [37ans-41ans] et [42ans-46ans] avec un taux de 12,50%.

D'après la lecture ci-dessus on constate que presque l'ensemble des enquêtés ont un âge élevé ce qui montre que la plupart sont anciens.



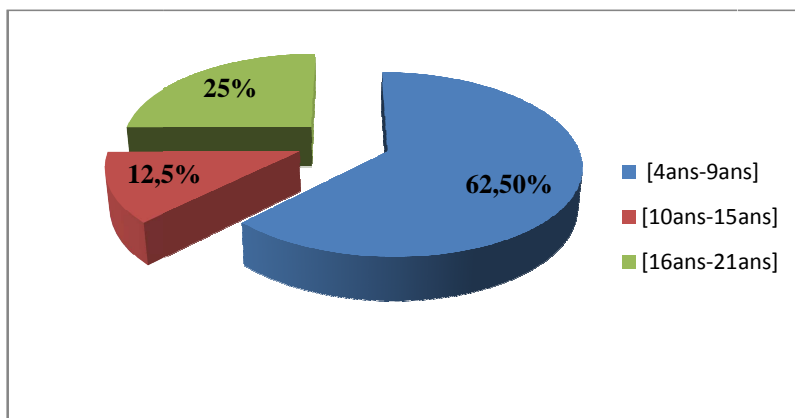
**Graphe N°03 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction**



Source : Graphe réalisé par soi même à partir des données collectées sur le terrain (voir annexe n°04)

D'après le graphe ci-dessus nous observons que le niveau supérieur des salaires est le plus élevé avec un taux de 87,50% par rapport au niveau secondaire avec un taux de 12,50%

A partir de la lecture ci-dessus on remarque que la majorité des enquêtés ont un niveau supérieur cela s'explique par leur statut qui sont des cadres.

**Graphe N°04 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté**

Source : Graphe réalisé par soi même à partir des données collectées sur le terrain (voir annexe n°04)

Le graphe ci-dessus présente la répartition des enquêtés selon l'ancienneté des cadres de l'entreprise CEVITAL dont on observe la catégorie qui se situe entre [4ans -9ans] est la plus élevée avec un taux de 62,50%, à la deuxième place c'est la catégorie qui se situe entre [16ans-21ans] avec un taux de 25% et en dernier c'est la catégorie [10ans-15ans] avec un taux de 12,5% on remarque que tous les enquêtés sont en ceins d'ailleurs on trouve des enquêtés qui ont commencé leur travail en 1999 depuis l'ouverture de l'entreprise.

**Section 02 : L'analyse et interprétation des hypothèses****1. L'analyse de la première hypothèse**

On va tester notre hypothèse « la disponibilité de l'information au sein de l'entreprise CEVITAL est un facteur de satisfaction pour les cadres ce qui assure l'efficacité au travail » et cela se réalise à partir des informations qui ont été obtenus durant notre recherche.

**1.1. L'importance de la communication interne**

A travers les entretiens que nous avons menés avec les cadres de l'entreprise CEVITAL la majorité des enquêtés interrogés ont répondu que la communication interne est très importante parce qu'elle facilite leur tâche en leur permettant de réaliser un travail dans des bonnes conditions, c'est ce qu'a confirmé un des enquêtés : «... pour moi la communication interne c'est un tout dans cette entreprise, elle est importante et primordiale, dans le commercial c'est à travers la communication interne qu'on reçoit les prévisions de vente pour se préparer à réaliser l'objectif... » (Âgé de 46 ans 10 ans d'expérience). Un autre ajoute : «... c'est à travers cette communication que nous pourrions atteindre les objectifs de rentabilité sur le plan de gestion ... » (âgé de 48ans, 7ans d'expérience), dans le même contexte les enquêtés confirment cette importance de la communication interne, un autre enquêté nous déclare : « ... s'il n'y a pas de communication on ne peut pas avancer et si l'information circule bien donc il y aura un bon déroulement du travail ce qu'est essentiel et indispensable... » (Âgé de 32ans ,8ans d'expérience).

De ce constat on conclure qu'à travers les réponses recueillies concernant les avis des cadres de l'entreprise CEVITAL nous avons constaté

que la plupart des enquêtés confirment que la communication interne est importante.

### ***1.2. L'échange d'informations entre les salariés***

Durant notre recherche nous avons constaté d'après les réponses de nos enquêtés qu'on ne peut pas faire un bon travail sans échange d'informations et cela se traduit généralement avec plusieurs moyens ; ce qui nous a répondu l'un de nos enquêtés interrogé : «... nous maintenons des canaux de communication pour assurer un système croissant de l'activité de vente... » (Âgé de 37ans, 7ans d'expérience). Un autre enquêté ajoute que l'échange de l'information est obligatoire au sien de l'entreprise et que : «...s'il n'y a pas d'échange d'information entre collègues, nous ne pouvons pas avancer dans notre travail ... pour moi c'est un cercle, il faut que je reçois l'information pour connaître le problème...». (Âgé de 32 ans, 8ans d'expérience). Un autre ajoute : « Oui bien sûr, les informations nous aide à circuler le message librement ... » (Âgé de 52 ans, 17 ans d'expérience) et pour un autre enquêté : «... bien sûr il y a échange généralement par téléphone et Outlook et face a face... » (Âgé de 32 ans, 7ans d'expérience).

D'après les résultats obtenu on peut dire que la majorité des enquêtés ont confirmé qu'il y a échange d'information entre les salariés de l'entreprise CEVITAL.

### ***1.3. Les moyens les plus utilisées pour la passation de l'information***

D'après les résultats de nôtres enquêtés nous avons constaté qu'il y a plusieurs moyens pour la passation de l'information au sein de l'entreprise CEVITAL comme le téléphone, l'email, l'intranet, l'internet, Outlook ,courrier électronique ,réunion, affichage, messagerie professionnel, ceux-là influencent positivement sur la transmission d'informations entre les

collaborateurs ce qui leur facilite la tâche ; c'est ce qu'on a déduit lors de notre enquête menée au près des cadres, dont un parmi eux a confirmé : « ...pour moi il ya plusieurs moyens pour la transmission d'informations comme l'email, le téléphone, Outlook , les courrier électroniques, il y a aussi des fichier informatiques qu'on demande l'accès pour le consulter ... » ( âgé de 32an,8ans d'expérience).un autre nous précise le moyen de communication le plus satisfaisant : « ...j'utilise beaucoup plus l'email, la messagerie professionnel, le téléphone, et le moyen le plus satisfaisant c'est l'email par ce qu'il enregistre les données, comme je peux les récupérer a tous moment... ». (Âgé de 32ans, 7ans d'expérience). Il confirme aussi un autre : « ...je favorise l'email par ce que il stock l'information comme preuve d'envoi ou de réception, contrairement au téléphone risque d'oublier l'information... » (Âgé de 48ans, 7ans d'expérience,) un autre ajoute pour le moyen de communication le plus pratique : «...je préfère le téléphone par ce que il est pratique et il facilite la communication avec mes collègues d'autres sévices et c'est le plus rapide ... » (Âgé de 37ans ,7ans d'expérience).

D'après les déclarations des enquêtés cités, nous avons constaté que la majorité des cadres de l'entreprise utilisent beaucoup plus le téléphone et l'email par rapport aux autres moyens de communication interne grâce à leur rapidité et efficacité.

#### ***1.4. Le service de communication de votre entreprise répond-il à vos besoins d'informations.***

D'après les informations recueillies, concernant le service de communication, nous avons remarqué que ce dernier répond à leurs besoins d'information et cela par rapport au service de coordination qui assure la circulation de l'information entre les différentes structures, c'est ce qui a confirmé un des enquêtés questionné : « ...il répond à nos besoins avec une

*coordination entre tous les services, commercial, la production et la logistique... »* (Âgé de 46 ans, 10 ans d'expérience); d'autres questionnés relatent : *«... au besoin il répond a nos problèmes et c'est une source de bonne gestion de la production et des ventes... »*. (Âgé de 37 ans, 7ans d'expérience). *«...Toute a fait, il assure la fluidité de l'information... »* (Âgé de 48ans ,7ans d'expérience).

D'autres part on a enregistré qu'une minorité d'interrogés ont un point de vue opposé sur ce service de communication et pour eux il ne répond a rien de leurs attente: *«... d'après mes connaissances ce service de communication, ne répond à riens donc je le considère inexistant ... »* (Âgé de 52ans, 17ans d'expérience).et pour un autre: *« ...il ne sert à rien, il ne répond à riens, peut être il sert pour les relations extérieurs... »* (Âgé de 47ans expérience 17ans).

Au cour de notre recherche nous confirmons la concordance des avis de la majorité des enquêtés concernant le service de communication qu'il répond à leur attente, mais nous avons enregistré un mécontentement de certains enquêtés à cause de la nouveauté de ce système de communication au rapport a leur enceinté et leur méthode de travail.

### ***1.5. Le désir de continuer à travailler dans cette entreprise « CEVITAL »***

A travers les réponses recueillies concernons les avis des cadres de l'entreprise CEVITAL nous avons constaté que la majorité des enquêtés penchent vers l'idée qu'ils de ne pas changer de lieu de travail vue leurs enceintés et leur stabilité, par ce que ils trouvent qu'il y a plusieurs facteurs motivationnels pour travailler et continuer à travailler dans cette entreprise car c'est une grande entreprise privée de classe international qui repose sur des bons conditions de travail, des relations interpersonnels ,des rémunérations valables et l'évolution hiérarchique, c'est ce que déclarent la majorité des

enquêtés interrogés : «...c'est une grande entreprise il y a toujours des nouveautés qu'ont découvertes à chaque fois, c'est pour cela qu'il est très difficile de prendre une telle décision...» (Âgé de 35ans, 10ans d'expérience). Un autre ajoute : «... je me suis adapté à cette entreprise je connais tous le monde, je me sens bien, c'est du sérieux et je suis satisfait du salaire et des conditions de travail au niveau de cette unité... » (Âgé de 47 ans, 17 ans d'expériences) ; Pour un autre enquêté : « ...a mon âge de 52ans et par rapport à mon entreprise je ne peux pas changer d'entreprise ... je suis stable et si je change ça sera très difficile pour me stabiliser de nouveau... » (Âgé 52 ans expérience, 17ans) ; un autre ajoute «... pour l'instant je n'ai pas de problèmes dans cette entreprise donc il n'y a pas de raisons pour changer ... » (Âgé de 37ans, 7ans d'expérience) ; d'autre part on a enregistré une minorité de ceux qui disent qu'ils peuvent changer d'entreprise et cela non pas par l'insatisfaction vis-à-vis les conditions de travail mais pour l'espérance de trouver des postes meilleures dans des entreprises multinationales c'est ce qu'ont déclaré par nos enquêtés : «... Toute est possible ; si j'ai une chance d'être recruté par une entreprise multinationale avec un bon salaire et un environnement de travail favorable, pour quoi pas... » (Âgé de 46ans, 10ans d'expériences). Un autre ajoute : «... si j'aurai une occasion dans une entreprise qui a de bonnes conditions de travail plus que celle de CIVITAL je changerai facilement... » (Âgé 32ans, 7ans d'expérience).

Selon les réponses obtenues on résulte que la majorité des enquêtés confirme qu'ils ne veulent pas changer le lieu de travail suivant leur stabilité et leur adaptation à l'entreprise, d'autre par il y a une minorité d'enquêtés qui estiment changer de lieu de travail dans l'espoir d'enrichir leur carrières dans des entreprises multinationales.

## **2. *L'analyse de la deuxième hypothèse***

Dans la deuxième hypothèse intitulée, la disponibilité de l'information au sein de l'entreprise crée un environnement favorable pour les cadres ce qui assure l'efficacité au travail et cela à partir des données recueillies auprès de nos enquêtés.

### **2.1. *L'influence de la rémunération sur la motivation des cadres***

En fonction de leurs réponses nous avons constaté que la rémunération joue un rôle capital dans la motivation au travail. Les enquêtés ont confirmé que parmi la raison qui les encourage à bien travailler est la rémunération, et cela malgré la surcharge dans leur tâches d'exécutions, c'est ce qu'on a déduit à travers les déclarations de tous les enquêtés :

« ... bien sûr, la motivation, la rentabilité et la performance au travail, veut dire une bonne rémunération et cela repose sur la nature du travail effectué... donc on est sensé d'être motivé pour la réalisation d'un bon travail pour un bon salaire... » (Âgé de 48ans, 7ans d'expérience).

Un autre rajoute : « ...mon salaire est parfait c'est ce qui m'encourage à fournir plus d'effort, malgré certain harcèlement dans le travail il faut exécuter toutes les tâches sans absence et sans retards... » (Âgé de 35ans, 10ans d'expérience). Et pour un autre enquêté « ... la rémunération est parmi les facteurs principaux qui me motive une fois le salaire est bon je travaille sérieusement à l'espoir d'une bonne rémunération... » (Âgé de 46ans 10ans d'expérience).

L'entreprise CEVITAL donne une grande importance au salaire par ce que les salariés considèrent leur rémunération comme facteur fondamental dans l'exercice du travail.



## **2.2. L'information à propos de l'augmentation du salaire**

A travers les réponses recueillies sur l'augmentation du salaire on a constaté que la plus part de nos enquêtés ont des points de vue convergent concernant la circulation de l'information à propos de l'augmentation du salaire et que la DRH est la seule structure habilitée à transmettre l'information, selon plusieurs moyens énumérés par nos enquêtés :

*« ...l'augmentation du salaire est annoncé par diffusion générale et par message (email) de la DRH, il y a aussi une augmentation ciblée par une décision de salaire... »* (Âgé de 46ans, 10ans d'expérience).

Pour un autre enquêté il dit : *«... on reçoit les informations sur l'augmentation du salaire par le billet de directeur de la DRH... »* (Âgé de 37ans, 7ans d'expérience).un autre rajoute: *« ...l'information est propagée soit par note d'information, soit par email, soit par affichage ou par réunion d'information... »* (Âgé de 32ans, 7ans d'expérience).

Un autre qui nous a dit : *«...nous les cadres on reçoit l'information juste par email, c'est le moyen le plus utilisé entre nous... »* (Âgé de 52ans, 17ans d'expérience).

Selon les résultats obtenus on a déduit que l'information sur l'augmentation du salaire de l'entreprise CEVITAL est diffusée uniquement par la DRH. Viennent après d'autres moyens ; email, affichages, note d'information.

## **2.3. Les œuvres sociales comme facteur motivationnel dans l'entreprise CEVITAL**

D'après les entretiens qu'on a effectué auprès des cadres de l'entreprise on a noté que tous les enquêtés affirment que les œuvres sociales sont actives, ils sont parmi les premiers facteurs motivationnel dans cette

entreprise. Et elle est l'une des meilleures entreprises privées. Ce qui rassure nos enquêtés :

« ...Les œuvres sociale de l'entreprise CEVITALE sont actives avec des prises en charge pour le mariage, décès, sport, sorties, animation et elle est conventionné avec certains cliniques privés pour des interventions médicales ... » (Âgé de 46ans, 10ans d'expériences). Pour un autre : « ...les œuvres sociales sont exceptionnels et c'est l'un des facteurs le plus motivant dans cette entreprise, prise en charge, remboursements, accompagnement scolaire et colonie de vacance ... ». (Âgé de 48 ans, 7ans d'expérience) un autre rajoute : «...oui ils sont dans les normes avec des activités culturelles et des primes d'achat a l'occasion des fêtes religieuses ... » (Âgé de 32ans ,8ans d'expérience).

A l'exception de la vision précédente on a dégagé deux opinions différentes, pour cette catégorie des cadres jugent que les œuvres sociales de l'entreprise CEVITAL n'appartiennent pas à tous les employés, et ils sont limités. Ce qui a été argumenté par les enquêtés :

« ... il y a beaucoup de crédit sans intérêts : pour l'achat de véhicules, appartements, électro ménagères mais ils sont limités ce qui concerne le nombre et la durée d'achat, il y a des cas ou la vente du matériel se passe dans l'informel... » (Âgé de 35ans, 10ans d'expérience).

Le deuxième enquêtés dit : « ...que les œuvres sociales sont disponibles, mais pour les voyages organisés, la omra c'est par tirage au sort qui sont alloués juste pour 5%des salariés... » (Âgé de 37ans, 7ans d'expérience).

D'après l'enquête que nous avons mené sur les cadres de CEVITAL la plupart des ces enquêtés affirment de la disponibilité et de la variété des œuvres sociales mais il existe d'autres facteurs informels qui freinent quelques employées de ce bénéficie.

#### ***2.4. La manipulation de l'information sur les œuvres sociales de l'entreprise CEVITAL***

En fonction des réponses recueillies on a constaté que la majorité des enquêtés ont opté vers l'idée que à part les moyens de communication utilisés dans cette entreprise, généralement l'email, l'affichage et les informations qui viennent avec les rencontres entre les collaborateurs de notre service. Comme ils nous ont indiqué quelques enquêtés :

*« ...je reçois l'information par des notes, des emails, c'est toujours les moyens les plus utilisés concernant l'information... »* (Âgé de 35ans, 10ans d'expérience).

Pour un autre : *«...pour moi la vrais information vient des délégués du comité de participation de l'entreprise... »* (Âgé de 46ans, 10 ans d'expérience),

Un autre rajoute: *«... généralement c'est à travers les discussions et les rencontres entres les collaborateurs, que j'apprenne l'information a propos de ces œuvres sociales... »* (Âgé de 37ans, 7ans d'expérience).

Pour l'autres enquêté : *« ...Juste pour les nouvelles œuvres, comme le sport, les nouvelles conventions médicales qu'ont les reçoit par affichage et l'email si non c'est juste par des rencontres entre collègues de travail... »* (Âgé de 48ans, expérience 7ans).

D'après ce qui est précédant on a déterminé que l'information sur les œuvres sociales est diffusée presque par les même moyens utiliser en communication interne de cette entreprise comme affichage, l'email et par les rencontres entre les employés.

### ***2.5. Rater une information importante en ce qui concerne les activités interne de l'entreprise peut influencer votre envie de travailler.***

Pour la plupart des cadres de l'entreprise CEVITAL, rater une information importante peut influencer sur leurs envie de travailler et cela s'avère selon plusieurs points de vue assimilés, la majorité des enquêtés ont associé cette influence selon le degré d'importance de l'information, la plupart d'entre eux justifient cette idée :

*« ...rater une information importante me dérange, et des fois sa peu être préoccupant, si je ne suis pas au courant dans le sens que l'information peut engendrer un mauvais travail et elle peut êtres la cause d'une mauvaise gestion ... »* (Âgé de 47ans, 17ans d'expérience).

Un autre rajoute : *«... rater une information peut influencer sur le travail en rapport à son importance... »* (Âgé de 37ans, 7ans d'expérience). Pour un autre *«... rater une telle information peu influencer sur mon travail surtout si le délai accordé est dépassé ... »* (Âgé de 35ans, 10ans d'expérience.). Et pour un autre enquêté : *«... il y a des cas, ou elle peut influencer sur moi mais dans des cas particuliers, malgré ça je dois faire mon travail... »* (Âgé de 46ans, 10ans d'expérience).

On trouve deux enquêtés qui ont des points différents par rapport aux déclarations des enquêtés précédents, pour eux il y a toujours des aboutissements envisageable pour ne pas rater l'information c'est ce qu'a affirmé l'un des enquêtés interrogé : *« ... non, je ne rate pas l'information, si quelqu'un a oublié de m'envoyer l'information, je demande des explications, ou je consulte les comptes rendus... »* (Âgé de 48ans, 17ans d'expérience).et pour le deuxième enquêtés : *« ...pour moi si je rate une information je peu la récupéré à travers les moyens de communication comme l'email... »* (Âgé de 32ans, 8ans d'expérience).

A partir des résultats de notre enquête on a conclu que rater une telle information influe sur leur travail, on tenant compte du rapport de l'importance de l'information ; malgré qu'une minorité d'enquêtés ne sont pas convaincu par cette idée par ce que elles sont récupérable.

### ***2.6. Le climat de travail par rapport à la circulation de l'information***

D'après les informations recueillies on a constaté que la majorité des enquêtés sont satisfait par rapport au climat du travail car ils disent qu'il y a de bons conditions de travail, des moyens suffisants pour garantir le bon fonctionnement du travail, une bonne rémunération, mais les enquêtés se plaignent d'un petits souci qui est celui des relations personnel entre certain collègues c'est ce qu'on a relever à travers les déclarations de nos interrogés : « ...pour moi, je trouve aucun problème concernant le rapport entre la circulation de l'information et le climat du travail, parce que dans mon bureau je trouve un climat conviviale concernant les relations et les interactions entres les collaborateurs ... » (Âgé de 48ans, 7ans d'expérience). « ... le climat de travail est favorable, mais qui détient l'information détient le pouvoir ... ». (Âgé de 37ans, 7ans d'expérience). Pour un autre enquêté : « ... très bon climat du travail même si parfois on est en désaccord à propos de la transmission de l'information concernant le travail mais ce différents n'influence pas sur notre activité... » (Âgé de 46ans, 10ans d'expérience). Un autre ajoute : « ... il y a certains personnes égoïstes qui garde l'information pour eux, ce qui peu entraver ce rapport... ». (Âgé de 47ans ,17ans d'expérience).

D'après ce qui précède on a constaté que la circulation de l'information entre les cadres de l'entreprise CIVETAL favorise un environnement convivial pour un bon déroulement du travail.

# Synthèse Des Résultats

Après avoir analysé et interprété les données recueillies sur le terrain et les entretiens auprès des cadres de l'entreprise CEVITAL de Bejaia on a pu vérifier ces deux hypothèses : « *La disponibilité de l'information au sein de l'entreprise est un facteur de satisfaction pour les cadres ce qui assure l'efficacité au travail.* » et « *La disponibilité de l'information au sein de l'entreprise crée un environnement favorable pour les cadres ce qui assure l'efficacité au travail* » dont on est arrivé aux résultats suivants :

En examinant les données récoltées, on a déduit que la majorité des enquêtés sont satisfait par la disponibilité de l'information au sein de leur entreprise ce qui les motivent et rassure de l'efficacité au travail ; c'est ce qui était avoué par les enquêtés dont ils ont déclaré qu'il existe une rapidité de la transmission d'informations avec toute la diversité des moyens de communication utilisés, comme ils affirment aussi que la communication interne joue un rôle primordiale dans la réalisation de leurs tâches avec son objectif principal qui est la satisfaction de tous les employés et c'est l'un des facteurs le plus encourageant pour la poursuite de leur travail. Dans ce complexe on peut dire que la première hypothèse qui est « *la disponibilité de l'information au sein de l'entreprise est un facteur de satisfaction pour les cadres ce qui assure l'efficacité au travail* » est confirmée.

Concernant la deuxième hypothèse on a constaté que la majorité des enquêtés confirment que la communication interne engendre un milieu favorable dans l'entreprise et c'est ce qui motive la majorité de nos enquêtés dans leur travail. Dans le cas inattendu où les cadres perdre une information importante n'est pas bien véhiculée peut influencer négativement sur leur travail, donc l'information joue un rôle très important sur la motivation des cadres et ce , malgré que le rapport entre la circulation de l'information et le climat de travail est Prédominer par celui des intérêts, mais avec cet environnement favorable que l'entreprise a su enraciné au niveau de ses structures dont elle n'a pas lésiné sur

les moyens de communication mis à leurs disposition et cela dans le seul but qui est la motivation au travail. Dans ce complexe on peut dire que la première hypothèse qui est « *La disponibilité de l'information au sein de l'entreprise crée un environnement favorable pour les cadres ce qui assure l'efficacité au travail* » est confirmée.

Au terme de cette analyse on peut conclure que d'après l'enquête effectuée sur le terrain on est arrivé à confirmer les deux hypothèses cités dans la partie méthodologique de recherche.



# Conclusion Générale

Afin de pouvoir mieux réaliser cette étude, Nous avons tenté de répondre à une problématique à savoir le rôle de la communication interne sur la motivation des cadres de l'entreprise CEVITAL, dans l'objectif de traiter un aspect important qui permette à l'entreprise de réaliser ces objectifs, car elle considère que la communication interne est un facteur très important pour la motivation et la satisfaction des employés .

La communication interne résout ainsi les problèmes liés au décroissement et à la motivation des collaborateurs. Elle permet d'inculquer les valeurs de l'entreprise, des attitudes positives d'appartenance, des comportements facilement favorables aux échanges tout en confortant la légitimité de l'entreprise aux yeux des employés.

Notre étude montre que l'entreprise CEVITAL a mis en place des moyens et des outils très efficaces concernant la communication interne qui sont nombreux et variés entre l'écrit, oral, et électronique, qui ont pour objectif de faciliter la circulation et la transmission de l'information.

Enfin on déduit que la communication interne joue un rôle primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise et la motivation des employés, c'est ce qui nous amène à dire que l'un des objectifs essentiels de la communication interne dans l'entreprise c'est la motivation des salariés, qui se traduit par la création d'un climat favorable et la disponibilité des moyens de communication interne, de plus nous aimerons rappeler que le rapport entre la communication interne et la motivation c'est un sujet d'actualité qui doit être pris en considération par les différentes organisations.

# Liste Bibliographiques

## *Liste Bibliographique*

### *Ouvrages*

1. AGUILAR Michael, l'art de motiver, Edition DUNOD, Paris, 2009.
2. ALBARELLO Luc, Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique, 3<sup>ème</sup> édition, de Boeck, Paris.
3. ALLAN.CH et MARTINET Ahmed Silm, lexique de gestion, 5<sup>ème</sup> édition Dalloz, 2000.
4. ANGERS Maurice, Initiation pratique et la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1999.
5. BAUMARD Philipe, BENVENUTI Jean-André, compétitive et système d'information, Paris, 1998.
6. BESSEYRE DESHORTS Charles-Henri, CHEVALIER Françoise, FABI Bruno et PERETTI Jean-Marie, GRH, une approche internationale, 3<sup>ème</sup> édition de boeck, Paris ,2011.
7. DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane, la communication interne, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2009.
8. DESHOMMES Oriol, la motivation, (élément fondamental à la réussite financière l'entreprise), édition universitaires européennes, 2003 à 200.
9. DETRIE Philippe, BROYEZ Catherine, la communication interne au service de management, 2<sup>ème</sup> édition, LIAISONS, 2001.
10. GAUTHIER Benoit, Recherche sociale, 4eme édition, l'université du Québec, 2004.
11. GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 2001.
12. LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise (modèles et stratégies), édition d'organisation, 1998,2001.

13. MACHE Henri de Boislandelle, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition ECONOMICA, Paris 1998.
14. MOUANDJOB. LEWIS Pierre, MBIANDA Patrice, Théorie et pratique de la communication, édition l'Harmattan, Paris, 2010.
15. NGUYEN-THANH Fanelly, la communication interne (une stratégie au service de l'entreprise), édition economica, Paris.
16. NICOLE D'almeida et THIERRY Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris , 2007.
17. NICOLE D'Almeida et THIRRY Libaert, la communication interne, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2004.
18. OLIVIER GIFFARD-Pierre, les titres de services (facteurs de motivation et d'efficacité), édition, EYROLLES, 2012.
19. REUSSEL Patrice, rémunération motivation et satisfaction au travail, édition ECONOMICA, 1996.
20. ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice et VANDERBERGAE Chrisian, Comportement organisationnelle (théorie des organisations motivation au travail, engagement organisationnel) ,1<sup>er</sup> édition de boeck, SA, Paris, 2009.
21. TAKHDATE Khadija, la communication pour toute définition et théories, Afrique, Orient, MAROC, 2014.
22. VALERIE Simon, gestion des ressources humaines, Edition Foucher, Paris ,2000.
23. WASIPHALEN, Marie Hélène, communicator, 4<sup>ème</sup> éd Donod, Paris, 2004.

### **Dictionnaires**

1. ALAINE Bruno, dictionnaire d'économie des sciences sociales, Ellipses, Paris, 2005.
2. DORTIER Jean-François, dictionnaire des sciences humaines, édition science humaines, 2004.

### **Site web**

- <http://fr.m.wikipedia.org/wiki/environnement>.le 09/05/2016.
- <https://jpdconseil.com/blog/2012/10/07/reunion-debout-stand-up-meeting/jean-pierre-dube-pyramide-maslow-2/>.Le16/05/2016.

# ANNEXES

**Annexe N°01 : Guide d'entretien**

Sexe : .....

Age : [ - ]

Niveau d'instruction : .....

Expérience professionnelle : [ - ]

Catégorie professionnelle : .....

***1. La disponibilité de l'information au sein de l'entreprise est un facteur de satisfaction pour les salariés ce qui assure l'efficacité du travail.***

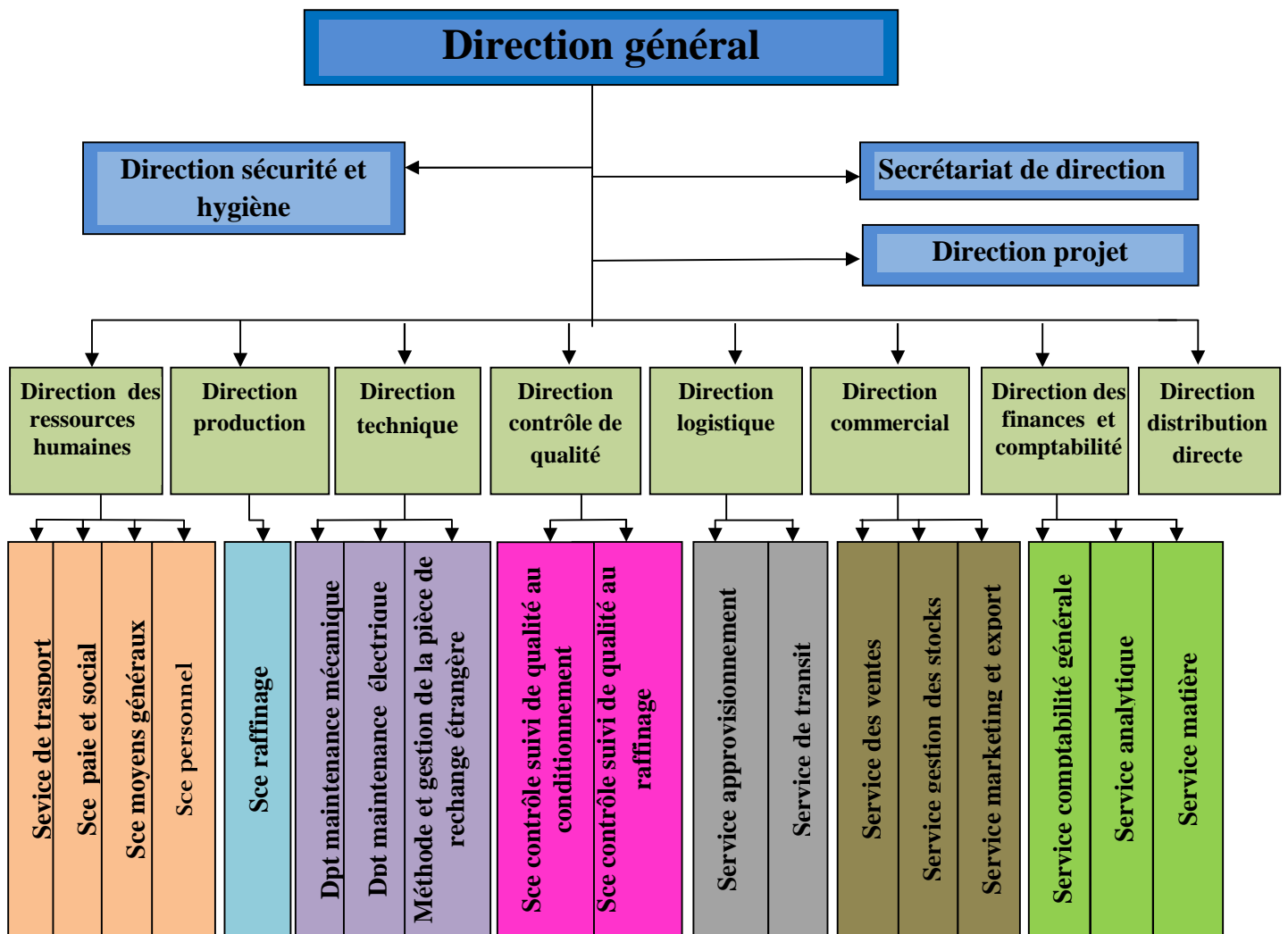
1. quelle est l'importance de la communication interne pour vous ?
2. Est-ce qu'il y a un échange d'informations entre vous et les autres salariés ?
3. Quels sont les moyens les plus utilisés entre vous et les autres salariés pour la circulation de l'information ?
4. Est-ce que le service communication de votre entreprise répond à vos besoins en informations  
- comment ?
5. Est-ce que vous estimez de continuer à travailler dans la même entreprise ?



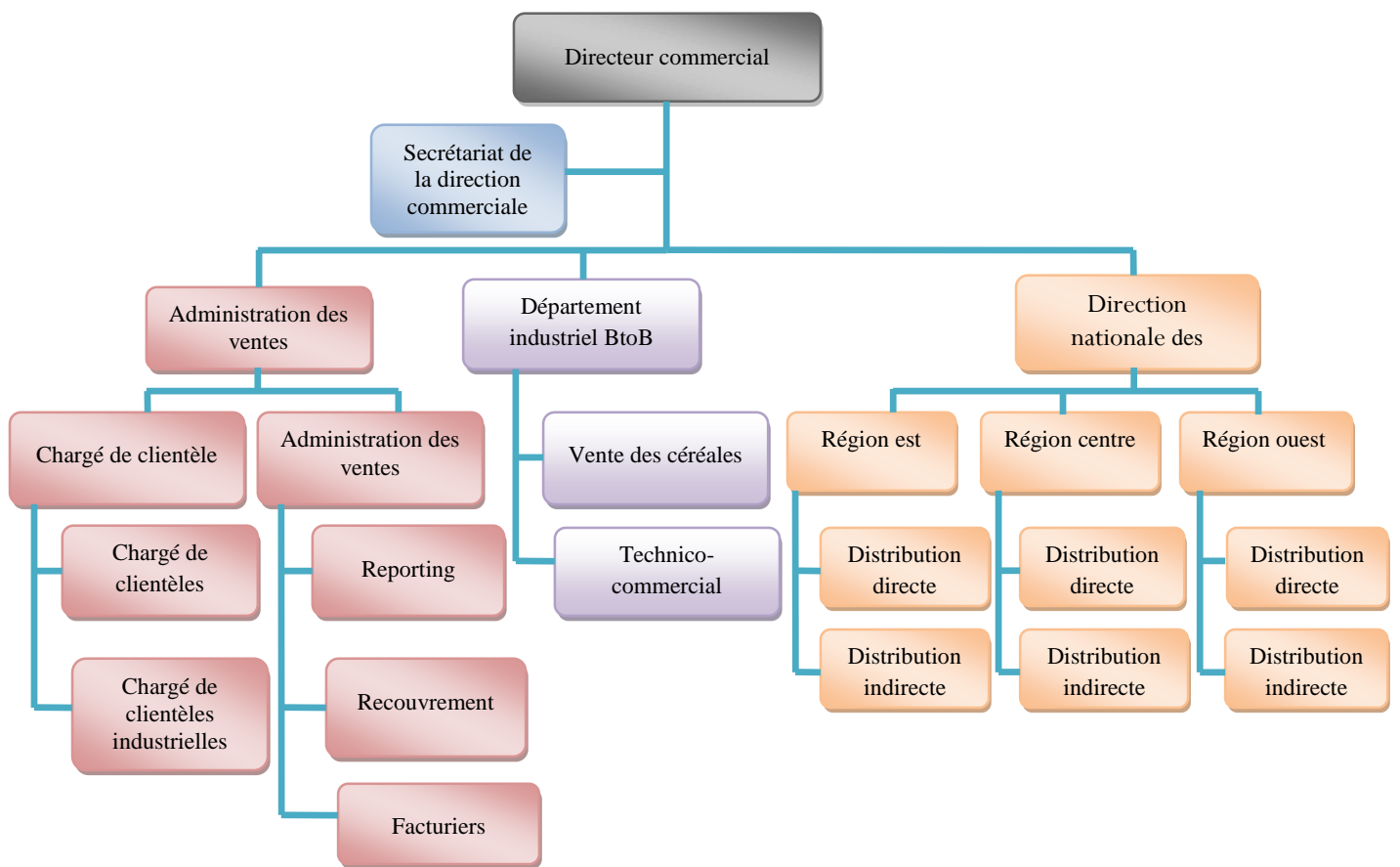
***II. La disponibilité de l'information au sein de l'entreprise crée un environnement favorable pour les salariés ce qui assure l'efficacité au travail***

- 1.** La rémunération a-t-elle une influence sur votre motivation au travail ?
- 2.** comment l'entreprise CEVITAL vous informe sur l'augmentation salariale ?
- 3.** est ce que les œuvres sociales de l'entreprise CEVITAL sont actives ?
- 4.** Comment l'information est communiquée concernant les œuvres sociales ?
- 5.** Est ce que le manque d'informations concernant les activités internes de l'entreprise influencerait votre motivation au travail ?
- 6.** Comment trouver vous le climat du travail par rapport à la circulation de l'information ?

**Annexe n°02 : présentation de l'organigramme du complexe**



## Annexe n°03 : l'organigramme de la direction commercial CEVITAL



*Annexe n ° 04 : les caractéristiques de la population d'étude*

**Tableau n°01 : répartition des enquêtés selon le sexe**

| Sexe     | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| féminin  | 2         | 25          |
| masculin | 6         | 75          |
| Total    | 8         | 100         |

**Tableau n°02 : Répartition des enquêtés selon l'âge**

| Catégorie d'âge | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------|-----------|-------------|
| [32ans-36ans]   | 3         | 37,50       |
| [37ans- 41ans]  | 1         | 12,50       |
| [42ans-46ans]   | 1         | 12,50       |
| [47ans-52ans]   | 3         | 37,50       |
| Total           | 8         | 100         |

**Tableau n°03 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction**

| Niveau d'instruction | Fréquence | Pourcentage |
|----------------------|-----------|-------------|
| supérieur            | 07        | 87,50       |
| secondaire           | 01        | 12,50       |
| Total                | 08        | 100         |

**Tableau N°04 : répartition des enquêtées selon les années d'expérience**

| Nombres d'années d'expérience | Fréquence | Pourcentage |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| [4ans-9ans]                   | 05        | 62,50       |
| [10ans-15ans]                 | 01        | 12,50       |
| [16ans-21ans]                 | 02        | 25          |
| Total                         | 08        | 100         |

**Tableau n° 5 : répartition des enquêtés selon la catégorie professionnel**

| Catégorie professionnel | Fréquence | Pourcentage |
|-------------------------|-----------|-------------|
| cadres                  | 08        | 100         |
| Total                   | 08        | 100         |