

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
ECONOMIQUES**

DEPARTEMENT DE GESTION



**MEMOIRE DE MASTER EN SCIENCE DE
GESTION**



Thème :

***LA COMMUNICATION DANS UNE ORGANISATION ET SON
IMPACT SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL
ILLUSTRATION PAR LE CAS DE LA DIRECTION DE
LOGEMENT DANS LA WILAYA DE TIZI-OUZOU***

Présenté par :

M^{lle} NAIT BAHA Taous

M^{lle} HAMADI Saliha

Devant le jury composé de :

Encadré par :

M^{me} DOUICI-HACHEMI Naima

Co Encadré par :

M^{me} ZAIF Hassina

Mme KISSOUM- SI SALAH Karima, MCB, UMMTO, Présidente.

Mme DOUICI-HACHEMI Naima, MCB, UMMTO/ Rapporteure.

Mme ANANE-BELKIS Souhila, MAA, UMMTO, Examinatrice.

2021/2022

Remerciements

On remercie Dieu tous puissant de nous avoir donné la volonté et la santé d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mme DOUNA Naima on la remercie pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à M^{ME} ZAF Hassina pour son aide précieuse ainsi aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail

On remercie nos parents qui sont toujours à nos côtés, ainsi à tous ceux qui ont rendu possible ce travail de près ou de loin, chacun son nom. Merci encore une fois.

DEDICACE

Je dédie ce travail :

À ma famille qui m'a doté d'une éducation digne, son amour et soutien ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

Particulièrement à ma mère Alia, qui a sacrifié tout pour moi, mon père Mohend pour l'effort qu'il a suscité en moi, ainsi mes frères et sœurs : ma Très chère sœur Tassadit, son mari Nordine et ses enfants : Meriem et Hicham, mon grand frère Farid sa femme Ania et leurs fille Melya, ainsi Chabane et Fatima.

À ta mémoire ma grand-mère Zahra, paix à son âme.

Ainsi à chaque personnes qui a été avec moi durant mon parcours universitaire en particulier Mr Hamouche sa femme Fadhila leur fille Megdouda ainsi mon mari Mehand.

Et mes amis chacun son nom surtout Nordine saoudi, Kynda, Oubekkouet, Lila.

TAOUS

DEDICACE

Je dédie ce travail

A mes très chers parents Saïd et Zohra qui ne cessent pas de m'encourager durant la réalisation de ce travail, que dieu les protège.

A mes très chers frères (Abdarzak, Djamel, Mouhend).

A mes très chères sœurs (Fadhila, Djawida, Nora, Samira, AKILA, Kahina, Ouiza, Kahina)

A mes petits cher(es) neveux et nièces (Moussa, Ilyas, Moh Saïd, Mélina, Léa, Rayen.

A toute la famille HAMADI

A mon binôme Taous et sa famille.

Sans oublier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail et à tous mes chères amies que j'aime trop.

SALIHA

LISTE DES ABREVIATIONS

MBO : Management par Objectif

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement

SMART : Simple, Mesurable, Accessible, Réaliste, Temporaire

GPEC : Gestion Provisionnel des Emplois et des Compétences

DL : Direction Logement

DLEP : Direction du Logement et des Equipements Publics

MHUV : Ministère de l'habitat Urbain et de la ville

HR : Habitat Rural

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 01 : les chemins de la communication.....	9
Tableau N° 02 : le choix d'un mode de communication.....	19
Tableau N° 03 : les théories (X/Y).....	32
Tableaux N°04 : La relation entre la communication comme facteur de motivation avec la catégorie professionnelle.....	67
Tableau N°05: La nature de la communication avec le supérieure hiérarchique.....	68

LISTE DES FIGURES :

Figure N°01 : récapitulation sur la communication externe.....	7
Figure N°02 : le processus de communication	11
Figure N°03 : le model de communication de SHANNON.....	12
Figure N° 04 : la théorie de pyramide des besoins.....	30
Figure N°05 : théories des attentes.....	36
Figure N° 06 :organigramme de la direction logement.....	56
Figure N°07 : les différents moyens de communication.....	62
Figure N°08 : le niveau de la communication entre les employés de la direction.....	65
Figure N°09 : l'importance de la communication au sein de la direction logement.....	66

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre I: Communication : définition, objectifs et outils.	
Introduction au chapitre.....	3
Section01 : Objectifs et formes de la communication	4
1-1 : Définition de la communication.....	4
1-2 : Objectifs de la communication.....	5
1-3 : Formes de la communication.....	6
Section02 : politique et outils de communication.....	11
2-1 : Le processus de la communication.....	11
2-2 : Les outils de la communication.....	13
2-3 : Les obstacles et les solutions de la communication.....	20
CONCLUSION.....	26
Chapitre II : la motivation du personnel dans l'organisation.	
Introduction au chapitre.....	27
Section01 : Les théories et types de motivation.....	28
1-1 : Définition de la motivation.....	28
1-2 : Les théories de la motivation.....	29
1-3 : Les types de la motivation.....	38
Section02 : objectifs et différents techniques de motivation.....	40
2-1 : Les objectifs de la motivation.....	40
2-2 : Les différentes stratégies de motivation du personnel.....	41
2-3 : Les caractéristiques de la motivation.....	46
CONCLUSION.....	48
Chapitre III : La communication et la motivation : quel impacte ?	
Introduction au chapitre.....	49
Section01 : La stratégie de communication organisationnelle.....	50
1-1 : l'impact de la communication sur la motivation du personnel.....	50

1-2 : Le lien entre la communication et la motivation.....	51
1-3 :La communication comme un levier de motivation des salariés.....	53
Section02: Etude de cas « service logement ».....	54
2-1 : Présentation de l'organisme.....	54
2-2 : Les outils de communication utilisée au sein de la direction logement....	61
2-3 : Le rôle de la communication sur la motivation dans la DL.....	64
CONCLUSION.....	70
CONCLUSION GENERALE.....	71
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
Table de matière	

Introduction Générale

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

A travers le temps, les organisations réalisent un outil qui peut être utilisé à d'autres fins que de la simple transmission d'information : « la communication ». Cette dernière est même devenue une véritable arme qui accorde beaucoup d'importance pour l'organisation et aussi pour la motivation du personnel et grâce à elle, il est possible d'agir sur chaque individu faisant partie de l'organisation et cela peut se traduire de plusieurs façons.

Les organisations tentent d'avantage d'investir sur cette dernière afin de garantir sa satisfaction et renforcer la motivation du personnel car elle représente un enjeu pour le bon fonctionnement et développement d'organisation.

L'organisation ne se définit pas seulement par son système de production mais aussi par sa personnalité, car la vie d'une organisation repose sur la collecte de la transmission des informations qui permette de prendre des décisions correcte et efficace et d'assurer une bonne exécution afin d'atteindre les objectifs qui souhaite.

La communication sert à rendre meilleur le climat interne à l'organisation à travers l'amélioration des relations entre ses collaborateurs, il est considéré comme étant un moyen d'écoute et de circulation de l'information. Et pour que la communication soit réussite, elle utilise différents moyens qui permettent d'améliorer la gestion de l'organisation.

L'historique de la communication commence avec les journaux interne d'organisation dans les années 1980, pendant un peu plus d'un siècle, ses formes sont développées et diversifier afin de faire apparaitre des nouveaux types de communication d'une organisation.

L'introduction de cette dernière s'explique pour certains chercheurs par le besoin accru des managers et dirigeants d'adopter une approche participative du personnel dans la gestion des organisations.

Le choix du sujet est dicté par plusieurs raisons :

- Mieux comprendre les notions de la communication et la motivation au travail ;
- L'importance de la communication au temps qu'un outil qui vise à motiver et fédérer les salariées autour d'un projet d'organisation.

La problématique de recherche :

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche qui porte sur « la communication dans une organisation et son impact sur la motivation du personnel », avec un cas empirique au niveau de la direction de logement de la wilaya de Tizi-Ouzou. Ceci nous amène à poser la problématique suivante :

- **Pourquoi est-il important de développer la communication dans une l'organisation ?**

De cette question principale en découle d'autres questions secondaires :

- Par quel biais la communication crée une motivation au niveau du personnel?
- Quelles sont les techniques de communication privilégiée entre les différents collaborateurs d'une organisation ?

Les hypothèses :

Afin de répondre à ces questions nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1-La motivation au sein de l'organisation nécessite une bonne communication.

H2-La communication à la fois interne et externe à une influence sur l'amélioration de l'image de l'organisation.

Méthodologie de recherche :

En cohérence avec la problématique posée et la thématique choisie, nous avons adopté une méthodologie axée à la fois sur une recherche bibliographique et une enquête sur le terrain.

La recherche documentaire nous a permis de saisir l'approche thématique. Pour cela, nous avons consulté un ensemble d'ouvrages et d'articles traitent le lien entre la communication et la motivation.

Afin de confronter les données théoriques à la réalité vécue par toutes organisations, nous avons adopté une démarche par enquête, plus exactement, nous avons établi un guide d'entretien composé de 17 questions. Ce dernier a été effectué avec un échantillon de 20 employés au sein de la direction de logement dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Le traitement des résultats nous a permis de rédiger le dernier chapitre

Structure du plan :

Afin d'atteindre l'objet de ce travail, nous avons structurée le plan autour de trois chapitre

Dans le premier nous avons essayé de présenter quelque concept et définition de la communication ainsi que le rôle de cette dernière dans toute organisation

Le rôle de la motivation ainsi que la stratégie de cette dernière dans une organisation

Enfin, le troisième est consacré à l'analyse des résultats de l'enquête. Cette dernière permis de faire sortir l'impact de la communication sur la motivation du personnel.

Notre travail est parachevé par une conclusion générale.

Chapitre I :
Communication : définition,
objectifs et outils

Introduction au chapitre

A partir de la crise économique des années 1990, la communication a pris une place stratégique et importante dans différents secteurs d'activité. En effet, la communication est considérée comme la voix de l'organisation, car elle permet de transmettre des signaux et des informations à leurs collaborateurs, elle joue un rôle essentiel dans la lutte contre les conflits sociaux.

Les moyens de communication ont connu une évolution croissante depuis leur apparition surtout dans le cas de motivation du personnel car cette dernière est devenue un élément important de nombreuse organisation, pour cela ces organisations ont adopté la communication dans différents secteurs comme un moyenne de motivation.

Une meilleure communication au sein d'une organisation contribue à la fois à améliorer la qualité de vie des employés à favoriser la collaboration interprofessionnelle et l'acceptation mutuelle. L'amélioration de la communication et de la coopération entre les différents services et les différentes organisations externes permet d'optimiser les liens entre les différents acteurs du secteur.

Section01 : Objectifs et formes de la communication.

1-1-Définition de la communication

La communication est consistée tout simplement à adresser un message d'une personne à une autre. Cette communication permet aux individus d'entrer en contact, d'échanger et de travailler en groupe.

Selon LE GALL (2002) «la communication 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 leurs échanges. »¹

Par communication, on entend l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toutes natures que l'entreprise émet en direction de ses publics cibles.

Communiquer, c'est donc transmettre des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitude.²

La communication est un acte qui permet de communiquer, de notifier, grâce à l'expression orale, en utilisant de nombreuses imitations ou signaux de la main et des nouvelles technologies et nouveaux supports informatiques, mobiles, numériques...

Ce processus dynamique d'un individu construisant une relation avec quelqu'un, permet de transmettre des informations, des idées, des connaissances, des émotions à travers le langage parlé ou écrit et un autre système de signes : geste, musique, dessin...etc.

La communication globale adopte spécifiquement une approche stratégique pour construire une image forte et essayer de gagner la confiance d'un public diversifié, ce qui est souvent un facteur clé de différenciation des organisations, des marques et des produits.

Aucun individu, groupe ou organisation ne peut exister sans communiquer, autrement dit, sans partager du sens, sans lequel les informations et les idées ne peuvent se transmettre. Mais la communication ne se limite pas pour autant à cette simple transmission. Elle implique aussi la compréhension. Si l'un des membres du groupe ne sait parler que l'allemand, et qu'aucun de ses collègues ne pratique cette langue, il aura beaucoup de mal à se faire

¹ETIENNE Surupia Semuhoza, Théories de la motivation au travail, L'Harmattan, Paris 2009, p174

² ALBERTINI Thérèse ,HELPER Jean-Pierre et ORSANI Jacques, Dictionnaire du marketing, Vuibert, 3^{eme} édition, paris 2008, p29.

comprendre. On en déduit donc que la communication suppose à la fois le transfert et la compréhension du sens.

La communication contrôle de diverses manières le comportement des gens. Les organisations mettent en place une autorité hiérarchique et tout un ensemble de règles que le personnel se doit de respecter. Lorsqu'un employé est invité à transmettre ses griefs à son supérieur immédiat, à se conformer au descriptif de son poste ou à se plier à la politique de l'entreprise, la communication exerce une fonction de contrôle.³

1-2-Objectifs de la communication

La communication interne dans une organisation est importante elle sert à informer, s'informer, à convaincre et assurer l'échange d'information et d'autres objectifs qu'on peut les regrouper comme suit :

A) Informer et expliquer

La communication interne a un rôle essentiel dans les instructions de travail, le système de rémunération et d'évaluation et les enjeux stratégiques de l'organisation. Toutes ces informations sont accompagnées avec des explications qui répondent aux besoins du personnel en termes d'information pertinents et utiles pour se positionner dans le système.

B) Motiver et fédérer

La communication interne favorise le dialogue en permettant chaque personne de s'exprimer, de communiquer, de donner sa vie professionnelle et par conséquent en arrivent à changer ou bien modifier leurs habitudes et encore les motiver encore plus sachant que toute personne souhaite être prise en considération soit dans le côté psychologique ou bien dans le côté professionnel.

C) Animer la vie organisationnelle

En reliant les individus, les groupes et les organisations, la communication crée un dynamisme en générant le flux d'information et en développant la communication quotidienne entre les différents acteurs de l'organisation, ce qui permet d'éviter des phénomènes routiniers et stagnants aux effets négatifs.

³ ROBBINS Stephen et JUDGE Timothy, Comportement organisationnels, Véronique Tran, 16^{ème} édition, France, 2014, p 368.

D'une manière générale, la communication vise à :

- Améliorer l'efficacité de la routine quotidienne ;
- Faciliter les démarches créatrices telles que la réorganisation d'un service, les nouvelles technologies ;
- Faire adhérer tout le personnel au projet collectif de l'organisation ;
- Décrire le climat social de l'organisation ;
- Faciliter le partage d'expérience et du savoir-faire ;
- Assurer la motivation du personnel par le contrôle et l'évaluation des réalisations ;
- Mettre un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

1-3-Les formes de la communication dans une organisation

Chaque organisation dispose généralement deux formes (types) de communication : la communication interne et la communication externe.

1-3-1-La communication externe :

La communication externe est un ensemble d'action et de moyens visant à transmettre au public des informations sur l'organisation ou ses produits en utilisant des techniques et des méthodes appropriées.

En bref, la communication externe a pour objet de véhiculer des informations à des sociétaires extérieurs à l'organisation, et implique des actions et des canaux divers permettant à l'organisation de diffuser des informations destinées à l'opinion publique où a une cible précise.

Selon ce contexte on peut distinguer deux types ou bien deux composent de la communication externe : la communication institutionnelle et la communication marketing.

1-3-1-1- la communication institutionnelle :

La communication institutionnelle visant à améliorer la réputation de l'organisation, il fait de la publicité pour plus que des produits ou des services auprès de partenaires et d'autorités publiques. On peut dire que l'organisation s'impose dans son univers, mais contrairement à la communication de marque, car c'est l'organisation qui est promue, pas le produit directe.

Puis dans un second temps, la communication institutionnelle améliore et valorise l'image de l'organisation auprès des clients et promeut les valeurs de l'organisation dans l'esprit des parties prenantes. Cette forme de communication s'appuie sur la culture d'entreprise, c'est-à-dire ses valeurs (satisfaction clients, innovation) et sa performance économique, sociale ou écologique.

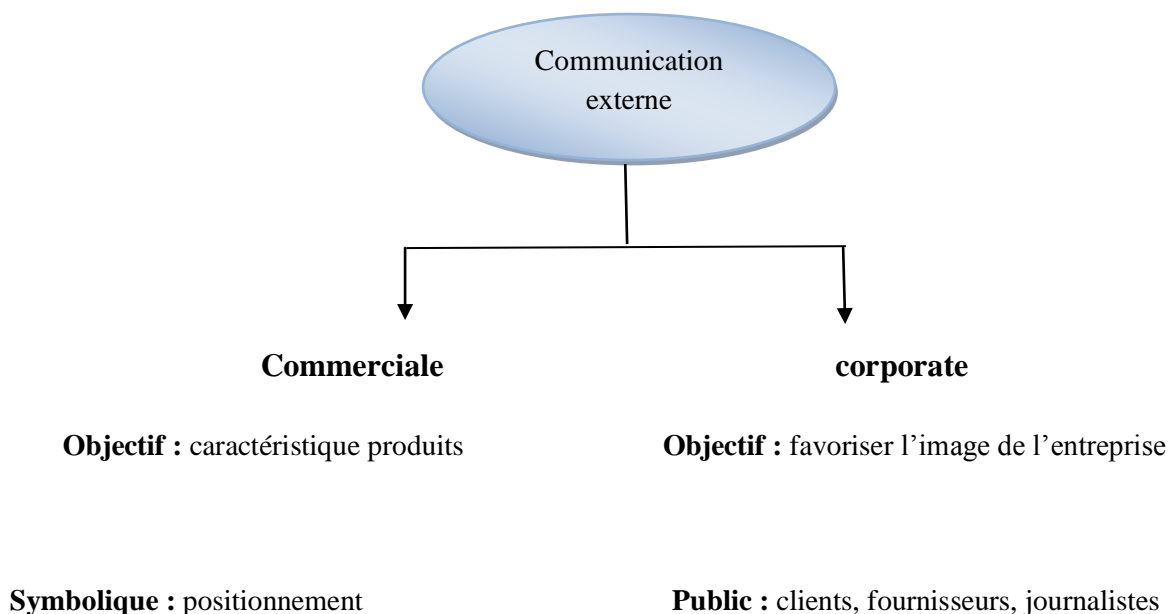
1-3-1-2-la communication marketing :

Aussi appelée communication commerciale, elle regroupe l'ensemble des efforts de communication d'une organisation visant à promouvoir directement ou indirectement la commercialisation d'un produit ou d'un service, informer de son existence, démontrez ses différentes utilisations, gagnez ainsi l'appréciation de la cible et stimulez l'achat immédiat, et entretenez une relation professionnelle durable avec le client.

La plupart des communication commerciales s'adressent aux consommateurs, mais peuvent également s'adresser aux prescripteurs, aux distributeurs et aux leaders d'opinion pour faire avancer leurs objectifs marketings.

La communication d'organisation utilise des techniques persuasives pour promouvoir les produits et services et l'idée d'une organisation, visant d'une part à construire une image de marque claire et attrayante. D'autre part, atteindre l'objectif marketing fixé par l'organisation.

Figure N°01 : récapitulation sur la communication externe.



Source : réalisé par nous même

1-3-2-La communication interne

La communication interne dans une organisation a pour finalité d'informer, de former, de mobiliser, de recueillir des informations et aussi de poser des problèmes et chercher des solutions à des situations délicats.

Selon ce contexte nous pouvons distinguer trois types de communication interne : la communication descendante, la communication ascendante, la communication horizontale.

1-3-2-1-La communication Descendante

Cette communication s'adresse à l'ensemble des employés et les ouvriers, elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers le bas. Ce type de communication a pour but de diffuser et transmettre l'information et aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'organisation et l'organisation elle-même. Les outils les plus utilisés sont : le journal interne, l'intranet, l'affichage... etc.

Dans une communication descendante, les managers doivent expliquer les raisons pour lesquelles une décision est prise. En fait, il est démontré que les employés sont deux fois plus motivés à s'engager en faveur des changements requis lorsque les raisons sous-jacentes à la nécessité de changer leur sont expliquées.⁴

1-3-2-2-La communication Ascendante

Contrairement à la communication descendante, cette communication part du bas vers le haut de la pyramide hiérarchique, elle peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (les clients, fournisseurs....) ou bien les composants de l'entreprise (activité, situation, produit...).

La communication ascendante permet aux salariés de détecter et vérifier d'éventuelles anomalies en matière de communication interne et faire remonter par la suite à la direction à travers certains outils.

Parmi les outils utilisés dans cette communication on trouve : des boîtes à idées, les courriers, messagerie, des débats, des réunions,...

⁴ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, op.CIT, p 370.

1-3-2-3-La communication horizontale (Latérale)

Cette communication favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle fait appel à des outils employés par les autres types de communication selon l'objectif.

Cette communication est celle qui s'échange entre des services et /ou des personnes de même niveaux hiérarchique ; ici l'information est diffusée horizontalement. Elle a été considérablement amplifiée par la généralisation des messageries électroniques qui permet de transmettre instantanément une information à une multitude de collègues.

La communication horizontale est celle qui correspond aujourd'hui au management, car elle est la plus appréciée des salariés car elle facilite la coordination des opérations de travail par la communication interne.

Tableau N°01: Les chemins de la communication.

	Mouvement	Supports	Fonction
La communication descendante	C'est l'information la plus communément mis en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, téléphone...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel...
La communication ascendante	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « bas » et remonte la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage... Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échange verbal, tract, lettre ouverte) ou	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise. Voire négligée : est-elle bien nécessaire ? Ne vent-elle pas troubler l'ordre général ? Or elle se révèle

		indirectes (bruits, rumeurs).	fondamentale permettant de connaître les aspirations de son personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions. Facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise.
La communication horizontale	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : rencontres interservices, tribunes libres ouvertes dans différents supports d'information	L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder « l'esprit-maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

Source: WESTPHALEN Marie-Hélène, COMMUNICATOR, le guide de la communication d'entreprise, 4^{ème} édition, DUNOD, paris2004, p80-81.

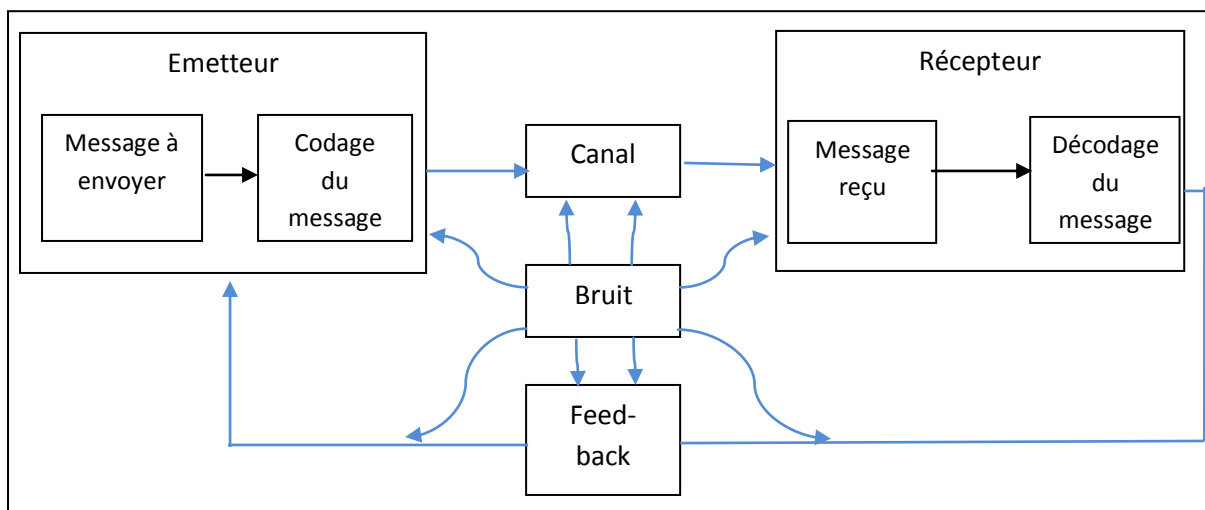
Section02 : Processus et outils de la communication.

2-1 : Le processus de la communication

Avant que la communication ne s'enclenche, il faut en définir l'objet, exprimé sous la forme d'un message. Ce message circule d'un émetteur à un récepteur. Il est codé (converti en symboles), envoyé par le biais d'un médium (le canal), puis retraduit (décodé) à l'arrivée.

On obtient bien au final un transfert de sens d'une personne à une autre.

Figure N°02 : Le processus de communication.



Source: ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, OP.CIT, p 370.

La communication est un système intégrant différents acteurs et actions, entre autres informations. Dans les années quarante et cinquante, le modèle de communication de SHANNON à long temps été la référence fondamentale des théories de la communication, elle 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. C'est celui qui est à l'origine d'une information et de sa diffusion.
- ❖ **Le canal** : Il précise le support (affichage, web...etc.) dans lequel le message est transmis entre l'émetteur et le récepteur, l'émetteur choisit le canal qui lui convient, formel ou informel. Un canal formel établi par une organisation pour respecter une hiérarchie de circuits pour transmettre des informations liées aux activités

professionnelles d'un individu. D'autres informations de nature privée ou relationnelle sont diffusées spontanément et au choix de l'individu par des canaux informels.

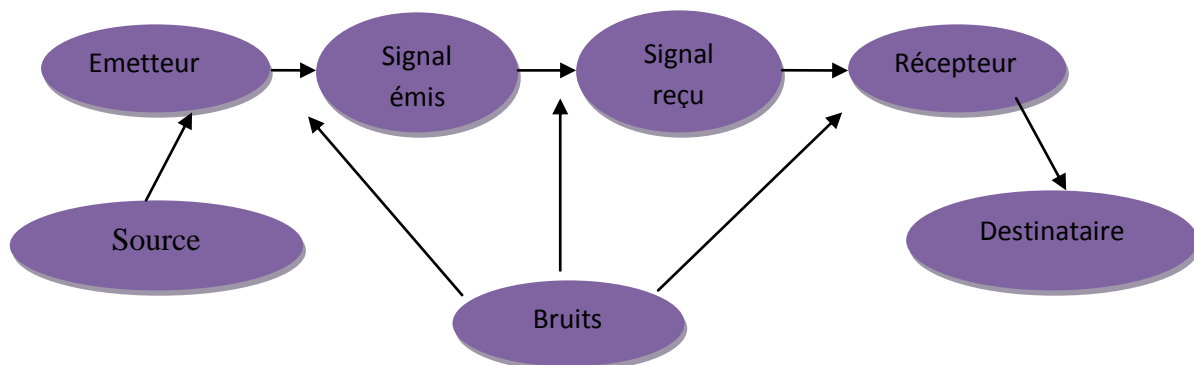
On peut dire que le canal c'est celui qui véhicule les signaux du message.⁵

- ❖ **Le récepteur** : qui collecte les modalités qui composent l'information et la convertit en une forme utile. C'est la personne qui reçoit le message de l'expéditeur via le canal, en essayant de le comprendre.

Cibles ou personnes auxquelles sont destinées des informations ou des messages publicitaires.

- ❖ **Le destinataire** : personne à qui le message est envoyé.
- ❖ **Le bruit** : englobe tous les obstacles susceptibles d'en compromettre la clarté : problèmes de perception, surcharge d'informations, difficultés sémantiques ou différences culturelles, entre autre. Le bruit vient éventuellement perturber les signaux pendant leur transmission.⁶
- ❖ **Le feed-back** : l'effet de retour, ou la partie de la réponse du récepteur qui est communiqué à l'émetteur.

Figure N°03: Le modèle de communication de Shannon



Source: DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane, la communication interne, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2013, p54.

⁵ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, OP.CIT, p 368.

⁶ Idem, p 368.

La communication est dite efficace lorsque le sens que l'émetteur donne à son message et le sens perçu par le récepteur sont identiques. Ce qu'il est possible de vérifier grâce à la rétroaction et en posant des questions.

2-2-Les outils de la communication

La communication implique que l'organisation transmette des informations pour informer, pour cela nous utilisons divers outils qui peuvent être de plusieurs natures, leurs usages variant selon les objectifs que nous avons évoqués plus haut. Parmi ces divers moyens et techniques de la communication nous pouvons citer : les moyens écrits, les moyens oraux, les moyens électroniques.

2-2-1-Les moyens écrits

L'écrit est le premier vecteur de communication : beaucoup de messages de l'organisation passent encore par des supports de communication écrits. L'écrit permet de transformer des obligations de communication (diffusion d'informations, transmission d'ordres, publication de résultats...) en occasions de contact.

Les moyens de communication sont extrêmement divers : le journal d'entreprise, la note de service, panneau d'affichage, la boîte à idée... Il faut juste à l'organisation de les utiliser et de les gérer correctement.

2-2-1-1- Le journal de l'entreprise

Le journal de l'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne, il est considéré comme un vecteur d'information vers les salariés. Le journal de l'entreprise permet aux autres une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel.⁷

2-2-1-2-La revue de presse

C'est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise, il se décompose en un objectif d'information et de mobilisation.

La revue de presse consiste à détecter dans un certain nombre de titres de la presse externe, les articles concernant l'entreprise et à les reproduire sous forme de photocopies destinées au personnel.⁸

⁷ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, La communication interne des entreprises, 7^{ème} Edition, DUNOD, Paris 2014, p30.

⁸ Idem, p41.

2-2-1-3-La note de service

La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans les organisations. Sa distribution sous forme papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document.

La note est un outil indispensable de management de l'organisation, elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques et commerciales.⁹

2-2-1-4-Panneau d'affichage

Le panneau est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une organisation.

L'affichage peut être de deux formes : écrits et dans ce cas elle s'assimile à un avis au personnel, ou visuelle comme les panneaux publicitaires.

Dans les deux cas, l'affichage est rarement un élément suffisant pour une action d'information.¹⁰

2-2-1-5-La boîte à idée

Ce sont des boîtes placées dans différents endroits de passage qui permettent aux salariés de s'exprimer sur tout ce qui touche la vie de l'entreprise dans des feuilles écrites.¹¹

2-2-1-6-Le livret d'accueil

Constitue un des premiers contacts du jeune recruté avec son entreprise. Le contenu du document doit comprendre deux types d'informations, celles qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses déficits et celles qui se rapportent au salarié.

Le moment optimum de remise du livret d'accueil se situe avant la date d'entrée effective en fonction, de manière à ce que le salarié puisse avoir une première connaissance de l'entreprise.¹²

⁹ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, OP.CIT, p51.

¹⁰ Idem, p53

¹¹ PHILIPPE Morel, Dictionnaire de la Communication d'entreprise, Vuibert, Paris Avril 2006

¹² Idem, p43.

2-2-1-7-Le questionnaire

Il constitue la méthode la plus utilisée pour connaître les problèmes de communication à résoudre dans l'organisation. Il contient une série de questions destinées à chaque salariée pour mieux comprendre ses attentes en matière de communication.¹³

2-2-1-8-Les présentations Powerpoint

Powerpoint est un excellent mode de communication car il permet un assemblage de mots et d'images qui captent l'attention des auditeurs et permettent d'expliquer une idée complexe. Powerpoint sert de support à une communication orale, mais son apparence intuitive peut en faire le moyen de communication principal. Certes, on en connaît aussi les désavantages : les présentations Powerpoint seraient impersonnelles, ennuyeuses, et souvent mal utilisées.¹⁴

2-2-2-Les moyens oraux

Parler est le moyen d'échange le plus naturel, le plus immédiat. Dans les organisations, comme dans n'importe quel groupe, la communication orale se fait, bien sûr de manière informelle : deux personnes se rencontrent dans un couloir, elles échangent quelques mots. Mais elle se fait aussi autour de procédures plus formalisées : réunion, l'interview, la conférence de presse...

2-2-2-1-L'interview

L'interview est la technique la plus redoutée en raison de l'interaction directe entre le média et l'entreprise. Elle peut emprunter trois formes différentes, selon qu'elle s'exerce pour un média écrit, pour la radio ou pour la télévision. Dans les deux premiers cas, la rencontre peut n'être pas physique et l'interview peut se réaliser par téléphone.¹⁵

2-2-2-2-La conférence de presse

La conférence de presse est une rencontre visant à diffuser au même moment le même type d'information à un grand nombre de journalistes. Elle se compose généralement de trois parties : exposé (30-60 mn), un jeu de questions réponses avec les journalistes (30-60 mn), un cocktail. Le rôle de ce dernier est triple, il sert tout à la fois à créer une ambiance renforçant la

¹³ LIBAERT Thierry, La communication d'entreprise, Gestion poche, Economica, 2^{ème} édition, Paris 2005, p78.

¹⁴ ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, op.cit, p 376.

¹⁵ Idem, p42.

qualité des contacts informels, à préciser certains points lors de ces rencontres individuelles,....etc.¹⁶

2-2-2-3- Entretien

L'entretien est un outil de communication qui permet d'être face à face avec les salariés ou les organisations. L'entretien est souvent approfondi et dure au minimum une demi-journée et dans un climat de confiance adapté afin d'obtenir des résultats exploitables dans la motivation des salariées au travail.¹⁷

2-2-2-4-La Réunion

Dans les entreprises, les réunions se suivent et ressemblent pas : réunion plénière, assemblée générale, réunion de service, groupe de réflexion, conférence... Divers par leur ordres du jour, elles se déroulent dans même pièce ou à distance. La réunion apporte le meilleur comme le pire. Le meilleur si elles sont limités en fréquences, le pire, si elles sont nombreuses et anarchiques.¹⁸

2-2-2-5-Le téléphone

Le téléphone est un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, une entreprise s'arrête !

Le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverte aux questions du personnel), latérale ou descendante (réunion par téléphone).¹⁹

2-2-3-Les moyens électroniques

L'émergence des nouvelles techniques de la communication en particulier les techniques électroniques est liées à l'informatique ou les organisations ont remplacé les outils classiques de communication par d'autres outils.

¹⁶ LIBAERT Thierry, OP.CIT, p42-43.

¹⁷ Idem, p80.

¹⁸ LIBAERT Adary, Mas.WESTPHALEN, COMUNICATOR, Toutes les clés de la communication, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris 2015, p172.

¹⁹ WESTPHALEN Marie-Hélène, Communicator : le guide de communication d'entreprise, 4^{ème} édition, DUNOD, paris2004.p119.

2-2-3-1-Le journal électronique

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

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

Parmi les caractéristiques de ce journal : l'instantanéité qui signifie qu'il suffit au responsable du dispositif de taper l'information sur un clavier d'ordinateur pour que cette information soit diffusée sur l'ensemble des écrans de l'entreprise.²⁰

2-2-3-2-Site Internet

Le site Internet est une vitrine de l'organisation qui peut ainsi se présenter de manière détaillée, un lieu d'exposition et d'offre de ses produits et un lieu d'échange interactif. Après un rapide démarrage dans la deuxième moitié des années 90, marqué par une forte propension à l'esthétisme comme qualité première, Internet est désormais banalisé dans la quasi-totalité des entreprises.²¹

Le site Internet contiendra utilement une rubrique « presse » où les journalistes trouvent immédiatement les données clés concernant l'organisation et son actualité, notamment au travers de mises en ligne des dossiers ou communiqués de presse.²²

2-2-3-3- Intranet

L'intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'Internet (tels le courrier électronique, les liens hypertextes et les moteurs de recherche), mais en circuit privé (étant réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, images et sons, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

Les systèmes Intranet fournissent aussi bien des informations instantanées (résultats de l'organisation, nouveaux contrats, ouverture de site, recrutement...) que des informations

²⁰ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, La communication interne des entreprises 7^{ème} édition, DUNOD, Paris 2014, p44.

²¹ LIBAERT Thierry, La communication d'entreprise, Gestion poche, Economica, 2^{ème} édition, Paris 2005, p57.

²² Idem, p41-42.

commerciales (lancements de produits, information métiers...) ou pratiques (gestion de temps de travail, plan d'épargne d'organisation, mutuelle...).²³

2-2-3-4- L'audiovisuel d'organisation

L'audiovisuel vise à fournir une présentation de celle-ci sous la forme d'un film ou d'un diaporama. C'est un moyen attractif de communication, il offre de nombreux avantages :

- Sa souplesse d'utilisation permet son emploi dans la majorité des opérations de relations publiques.
- Son efficacité est importante, puisque selon de nombreuses études notre mémoire visuelle serait largement supérieure à celle engendrée par l'écrit.
- Sa modernité, notamment renforcée par les nouveaux procédés de création d'images de synthèse (3D, morphing...)²⁴

2-2-3-5-La visioconférence

Cette technologie permet de récréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées entre elles par un système de télécommunication (sons et images). Équipées, d'un moniteur, d'une caméra vidéo aussi d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se dialoguent comme si elles étaient dans la même pièce.²⁵

2-2-3-6-la vidéo transmission

Consiste à diffuser un programme de télévision spécifique auprès d'un public restreint. Elle permet de diffuser des conférences effectuées par l'organisation et publier les résultats financiers pour informer les salariés de jour de l'annonce à la presse.²⁶

²³ WESTPHALEN Marie-Hélène , COMMUNICATOR, le guide de la communication d'entreprise, 4^{ème} édition, DUNOD, paris2004, p124.

²⁴ LIBAERT Thierry, WESTPHALEN Marie-Hélène, OP.CIT, p55.

²⁵ Idem, p122.

²⁶ D'ALMEIDA Nicole, LIBERT Thierry, « la communication interne de l'entreprise », 2^{ème} édition, DUNOD, paris 2000, p64.

Tableau N°02: Le choix d'un mode de communication.

	Ecrit	Oral	Audiovisuel
Avantages	<p>Immédiat : n'importe qui peut prendre sa plume et écrire.</p> <p>Traditionnel : dans les pays latins, la diffusion des idées passe traditionnellement par l'écrit.</p> <p>Riche : la démultiplication est aisée pour un nombre important de destinataires ; dans le temps, dans l'espace.</p>	<p>Direct : contact immédiat, dialogue possible</p> <p>Economique : quand l'audience est limitée (n'excédant pas une centaine de personnes)</p>	<p>Affectif : un média « chaud », agréable pour le récepteur (cela ne nécessite pas une écoute très soutenue de sa part).</p> <p>Maniable : les processus de conservation et de démultiplication font partie du dispositif initial.</p> <p>Efficace : bonne mémorisation.</p>
Inconvénients	<p>Traître : ce n'est pas parce que l'on peut écrire, que l'on sait faire passer un message. Pour rédiger un « bon » message, il faut y passer du temps.</p> <p>Dangereux : les entreprises françaises ont tendance à faire crouler leurs salariés sous de trop nombreux documents écrits.</p>	<p>Imprécis : risque de déformation de l'information aux deux stades de transmission du message (émission, réception).</p> <p>Volatile : ne laissant pas de trace, l'analyse « à tête reposée » est impossible (à moins d'avoir pris soin d'enregistrer le message)</p>	<p>Long : la préparation est lourde. Les délais imposés sont inconciliables avec une opération de communication rapide.</p> <p>Complexe : la conception technique est du ressort de spécialistes.</p> <p>Exigeant : concevoir puis diffuser les messages demande un matériel important.</p> <p>Onéreux : coût de la conception, de la fabrication et de la duplication.</p>

Bilan	<p>Fondamental : moyen le plus classique, le moins coûteux. Commode : diffusion illimitée, conservation parfaite, consultation souple (possible à tout moment) Modulable : utilisé par toutes tailles d'entreprises. A limiter : gare aux excès !</p>	<p>Indispensable : médium convivial, économe, mais peu fiable. A encadrer : tout message oral devrait être accompagné d'une information écrite (complémentaire ou préparatoire). Pourquoi ne pas distribuer en cours de réunion les dossiers de presse, destinés à la communication externe ?</p>	<p>Limité : du fait de son coût, la duplication d'une bande magnétique se fait en nombre limité d'exemplaires. Moderne : technologie d'avenir appelée à jouer un rôle croissant. Imposant : convient aux grandes structures. A suivre : aucune entreprise ne peut aujourd'hui l'ignorer.</p>
-------	---	---	--

Source: WESTPHALEN Marie-Hélène, OP.CIT, p92-93.

2-3 : Les obstacles et les solutions de la communication

2-3-1- Les obstacles de la communication

La communication a le potentiel d'apporter d'énormes bénéfices à l'organisation, sa finalité n'est pas multiple mais on est en droit de s'interroger sur les vrais résultats auxquels on peut s'attendre. Dans de nombreux cas, il n'est utilisé que pour transmettre des informations de manière unilatérale en portant du haut de la pyramide hiérarchique et en descendant vers le bas, mais il existe une série d'obstacles qui empêchant la communication de remplir parfaitement toute ses finalités, parmi ses obstacles nous distinguons²⁷ :

²⁷ ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, OP.CIT, p 384.

2-3-1-1-Le filtrage

Le filtrage désigne une manipulation délibérée de l'information visant à la rendre plus acceptable par le récepteur. Lorsqu'un manager annonce à son patron ce qu'il croit vouloir entendre, il filtre l'information.

L'intensité du filtrage dépend principalement du nombre d'échelons hiérarchiques. Plus la hiérarchie de l'organisation s'avère complexe, plus les occasions de filtrage se multiplient. Mais la moindre différence de statut peut provoquer son apparition. Des facteurs tels que la peur d'apporter de mauvaises nouvelles ou le désir de plaire au chef peuvent souvent inciter les employés à adapter leur discours aux souhaits supposés de leur supérieur, d'où une déformation de la communication ascendante.

2-3-1-2-La perception sélective

Dans le cadre du processus de communication, les récepteurs sélectionnent ce qu'ils voient et ce qu'ils entendent en fonction de caractéristiques personnelles : besoins, motivations, expérience, origines et autres. Lors de l'étape de décodage, ils projettent également sur le message reçu leurs intérêts et leurs attentes propres. S'il est persuadé qu'une femme fera toujours passer sa vie de famille avant sa carrière, le recruteur décèlera cette tendance chez toutes les candidates, indépendamment de leurs priorités réelles. C'est-à-dire on ne voit jamais la réalité telle qu'elle est : on interprète ce que l'on voit, et c'est cette interprétation que l'on nomme réalité.

2-3-1-3-La surcharge d'information

Les individus possèdent une capacité de traitement de l'information très limitée. Quand celle-ci se trouve dépassée, on aboutit à une surcharge d'informations. Aujourd'hui, entre les e-mails, les messageries instantanées, les appels téléphoniques, les fax, les réunions et la nécessité d'enrichir constamment ses connaissances, les managers et les professions libérales s'y trouvent sans cesse exposés.

Que se passe-t-il lorsqu'un individu reçoit plus d'informations qu'il ne peut en exploiter ? Il aura tendance à les mettre de côté, à les survoler, à les ignorer, ou encore à les publier. À moins qu'il ne préfère attendre la fin de la tempête pour reprendre la suite des opérations. Dans tous les cas, on obtient au final une perte d'informations et une communication moins efficace.

2-3-1-4-Les émotions

L'humeur du récepteur influence l'interprétation du message reçu. Selon qu'il sera joyeux, furieux ou affolé, il interprétera souvent le même message de plusieurs façons différentes. Les états extrêmes comme l'allégresse ou le découragement risquent tout particulièrement de compromettre l'efficacité de la communication. Dans ces cas-là, l'affectivité prend en effet volontiers le pas sur la rationalité et l'objectivité.

2-3-1-5-Le langage

Dans une organisation, les employés présentent généralement des origines diverses. En outre, leur regroupement par services engendre une spécialisation et le développement d'un jargon spécifique. Au sein des grandes entreprises, les gens sont aussi souvent très dispersés – jusqu'à travailler parfois dans différents pays-, et utilisent selon le lieu où ils se trouvent des termes et des expressions particulières. On s'est aperçu ainsi que certains mots n'avaient pas tout à fait le même sens selon le statut de la personne. Les cadres supérieurs parlent souvent de la nécessité de mettre en place des systèmes d'incitations ou de quotas, là où les mêmes termes évoquent plutôt une manipulation et sont source de ressentiment parmi les agents de maîtrise.

Il faut garder à l'esprit que la pratique d'une langue commun n'implique pas l'utilisation d'un langage uniforme. Si l'on savait comment chacun l'adapte, la communication serait que plus simple. Le problème, c'est que les membres d'une organisation ignorent la plupart du temps celui des personnes avec lesquelles ils interagissent. Les émetteurs ont tendance à s'imaginer que les mots utilisés signifient la même chose pour le récepteur. Mais cette hypothèse est très souvent incorrecte.

2-3-1-6-La peur de communiquer

Dans l'optique d'une communication efficace, un autre obstacle majeur vient du fait qu'un certain nombre de personnes (5% à 20%) de la population, suivant les estimations, souffrent d'un véritable sentiment qui peut se révéler proprement débilant. Même si beaucoup de gens redoutent de prendre la parole en public, l'appréhension représente un problème autrement plus sérieux, car elle touche tout un ensemble de modes de communication.

Les individus concernés ressentent une tension et une angoisse infondées chaque fois qu'ils doivent s'exprimer oralement, par écrit, ou les deux. Ils écartent d'eux-mêmes certains métiers, comme ceux de l'enseignement, dans lesquels ce type de communication occupe une place dominante.

On doit donc s'inquiéter avant tout de ce que les personnes les plus touchées risquent de déformer les exigences communicationnelles de leur emploi pour réduire au maximum le besoin de communiquer.

A cet ensemble d'obstacles, on peut ajouter

2-3-1-7-Décodage entre les messages de l'organisation et les attentes des collaborateurs

Selon la taille et la structure de votre organisation, certains messages de la direction peuvent prendre plus de temps à traverser les différents niveaux de la hiérarchie, et en particulier peuvent changer légèrement en cours de route. Il y a de nombreuses parties prenantes dans ce processus, et cela peut être problématique si l'une d'entre elles n'est pas reflétée dans le message de votre organisation.

De plus, la communication tente souvent d'éviter les conflits, et si l'on prend un journal d'entreprise comme exemple, il se compose principalement d'informations et d'articles positifs, il est très rare de traiter de sujets plus sérieusement et plus représentatifs de ce qui se passe réellement au sein de votre organisation.

2-3-1-8- L'utilisation des mauvais canaux de diffusion

La mauvaise utilisation de canaux de diffusion et des médias sociaux constitue un obstacle majeur dans la communication d'organisation, et risque potentiellement d'être mal compris, leurs capacités de transmission différentes, certains sont riches et favorisent le feedback, d'autres s'avèrent plus faibles.

2-3-1-9-Autres obstacles

De toute évidence, de nombreux obstacles peuvent empêcher la communication d'atteindre ses objectifs, ils sont principalement associés à sept catégories informatiques principales : acteurs, médias, contenu, environnement, objectifs, structure, proximité,...

2-3-2- Les solutions aux obstacles de la communication

Parmi les solutions que nous pouvons distinguer²⁸ :

2-3-2-1- Choisir ses mots avec discernement

Le choix des mots est important : c'est ce qui va donner de la nuance à nos propos, c'est ce qui fait que l'on va être compris ou pas. Il faut éviter la forme passive qui a tendance à embrouiller les esprits, et surtout dire soit oui soit non.

2-3-2-2- S'assurer que l'information est claire pour son interlocuteur

Lorsqu'on délègue une tâche ou que l'on communique une information à son interlocuteur, il suffit de prendre quelques secondes supplémentaire pour s'assurer que tout est clair et que l'interlocuteur n'a pas de questions pour éviter malentendus et conflits par la suite.

2-3-2-3- Partager la même méthode de communication

C'est-à-dire que l'organisation doit définir une politique de communication, et indiquer de quelle manière il est préférable de communiquer quel que soit le type d'information et les outils à utiliser.

2-3-2-4- Etablir une trace écrite lorsque c'est nécessaire

Parfois, envoyer une information importante sur papier aide à conserver cette information dans la tête des collaborateurs. Par exemple, la pratique d'envoyer un compte rendu écrit intégrant un plan d'action en fin de réunion est une pratique à adapter de toute urgence.

2-3-2-5- Pratiquer l'écoute active

Pratiquer l'écoute active permet d'instaurer un climat de confiance et de faciliter les échanges internes.

2-3-2-6- Transmettre la bonne information, au bon moment

La meilleure manière de communiquer la bonne information au bon moment au bon interlocuteur est de s'inspirer des méthodes de gestion de projet, et de mettre en place un plan de communication pour la communication d'informations stratégiques.

²⁸<http://WWW.reinventersontravail.com/comment-resoudre-problème-communication-entreprise/> Consulté le 05/10/2022 à 19h30.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que la communication dans une organisation est une discipline importante pour assurer son développement et sa pérennité.

De ce point, pour enregistrer les résultats souhaités, il est indispensable que cette communication soit pratiquée avec beaucoup de rigueur.

Une meilleure communication améliore la qualité de vie des employés et contribue à favoriser la collaboration interprofessionnelle et l'acceptation mutuelle.

Le fonctionnement d'une activité sans information signifie l'absence de la communication, pour cette raison de nombreuses organisations utilisent divers moyens pour publier leurs seules données opérationnelles, projet d'organisation, enjeux et résultats obtenus.

Chapitre II : La motivation du personnel dans une organisation.

Introduction au chapitre

La motivation et la performance des travailleurs représente un atout clé pour les organisations, elles ont été depuis longtemps l'objet de plusieurs recherches. Des théories qui ont été avancées par certains auteurs, ont essayé d'expliquer les facteurs qui influencent la motivation des employés en milieu professionnel alors que d'autres ont tenté de prédire les circonstances, les événements ou les conditions susceptibles d'augmenter la performance d'un individu au travail.

La motivation des salariés constituent une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines. La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des organisations. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Il modifie également leur management, en appliquant des notions du management participatif, de la motivation par la rémunération ou par d'autres outils de motivation, et en fidélisant les salariés. Le processus motivationnel est en effet complexe et peut toujours être remis en question.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de développement des ressources humaines le plus efficace vu son impact sur la compétitivité de l'entreprise.

Le concept de la motivation des salariés au sein d'une organisation doit être l'une des préoccupations majeures de l'employeur, car en effet elle est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel. On peut dire qu'elle est aussi un facteur essentiel de la réussite d'une organisation.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation suivi d'une étude des théories de la motivation et en fin les stratégies de la motivation des salariés en sien d'une organisation.

Section01 : Les théories et types de motivation.

1-1-Définition de la motivation

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu confère à son action une intensité, une direction et une persistance, en vue d'atteindre un objectif donné.¹

La motivation désigne une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et /ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action.²

Plusieurs auteurs des années 90 parmi eux VROOM 1964, écrit que « la motivation est l'ensemble des procédés psychologique qui causent l'éveil, la direction, la persistance des actions volontaire axées vers un but.

La motivation désigne une certaine attitude de bien-être et satisfaction qui se traduit par la volonté perfection et de progrès dans la réalisation d'une tache spécifique dans le milieu professionnel.

Ainsi, d'une façon générale, la motivation est un élément qui amène l'homme à orienter ses actes dans telle direction au lieu de telle autre .De ce fait, elle est nécessaire pour un épanouissement de l'homme face à toutes les activités entreprises.

Selon SCHRAUBEN(1992), VIAU(1999), définit la motivation comme un état dynamique qui incite à choisir une activité, a s'y engager et à persévérer dans son accomplissement afin d'atteindre un but.³

PRITCHARD et PAYNE, définissent la motivation comme le processus qui détermine comment l'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins.

Donc, d'après celle description, on peut en tirer que la définition la plus proche de motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistant vers des objectif attendus.

¹ ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, op cit, p223.

² FENOUILLET Fabien, Les théories de la motivation, DUNOD, 2^{ème} édition, paris 2016, p04.

³ SURUPIA SEMUHOZA Etienne, op.cit, p 21.

1-2-Les différentes théories de motivation

Afin d'appréhender les principales théories de la motivation au travail, nous distinguerons d'une part, les théories relevant de l'Ecole des Relations Humaines et d'autre part, les théories contemporaines.

1-2-1-L'Ecole des relations humaines

Ces théories développées indépendamment mettent l'accent sur certains besoins qui représenteraient des sources spécifiques de motivation au travail.

A) La théorie de l'Homme social selon E. Mayo

E. Mayo : au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 près de Chicago dans une fabrique de téléphone, a recherché une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers.

A travers ses travaux, E. Mayo a prouvé l'existence au sein des organisations des relations basées sur le comportement des individus.

Les expériences qu'il a menées durant six ans dans la Western Electric, sous le nom de Hawthorne, ont été réalisées en deux étapes :

- Dans la première phase, il a recherché la corrélation entre les conditions physiques de travail (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers.
- L'amélioration de la luminosité dans les ateliers du travail a influencé la productivité.
- Afin de s'assurer des résultats, Mayo a rendu la luminosité à son état initial, mais la productivité est maintenue augmentée.

B) La hiérarchie des besoins de Maslow

La pyramide de la motivation. La théorie des besoins d'Abraham MASLOW (1948) est l'une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide.

Maslow pense que les conditions humaines sont dictées par la satisfaction des besoins, l'homme est donc instinctif, biologique et fondamentale.

Cinq groupes de besoins sont distingués :

1. les besoins physiologiques, qui incluent la faim, la soif et autres besoins physiologiques tels que celui de se mettre à l'abri.
2. les besoins de sécurité, qui englobent tout ce qui est du ressort de la protection contre les agressions physiques et émotionnelles.

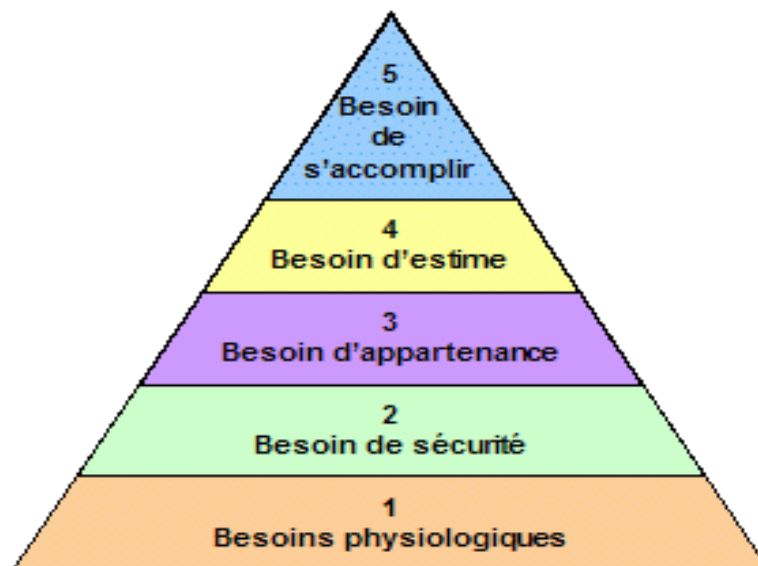
3. les besoins d'appartenance (besoin de camaraderie ou d'amour, besoins d'être admis par un groupe)

4. Les besoins d'estime qui englobent, au niveau interne, l'estime de soi, l'autonomie et l'accomplissement et au niveau externe, le statut, la reconnaissance et l'attention..

5. les besoins d'accomplissement de soi (de devenir tout ce qu'on est capable).

Un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents des besoins sont satisfaits

Figure N°04 : La théorie de la pyramide des besoins.



Source: ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, op.cit p224.

C) La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de H.Herzberg

La théorie de H. Herzberg a connu un long et fort succès auprès des chefs d'entreprise, probablement à cause de la simplicité de sa formulation, de son caractère original et du fait que ses conclusions recourent certaines de nos intuitions.

H. Herzberg à montrer que la motivation au travail ne peut être considérée comme un simple cas particulier de la motivation à agir et qu'il faut prendre en considération le rôle des conditions sociales et organisationnelles.⁴

L'idée de Herzberg est que les circonstances qui à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même que celles qui conduisent à l'insatisfaction.

Grâce à des études statistiques, Herzberg montre qu'il existe deux facteurs particulièrement dans le travail :

- 1) **Les facteurs moteurs** : désignent les facteurs liés au contenu même de travail, l'intérêt du contenu, la satisfaction qu'il y a à réaliser le travail, le développement personnel, ces éléments augmentent la satisfaction
- 2) **Les facteurs d'hygiène** : désignent les facteurs lié à l'environnement du travail : les conditions de travail, le salaire ; « ces éléments éliminent l'insatisfaction professionnelle sans nécessairement accroître la satisfaction »

Selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisent pour le salarié.

D) La théorie X_Y de McGregor :

Cette théorie, concerne la manière dont les manager gèrent leur personnel, nous distinguons deux attitudes principales dans la théorie x et y de McGregor (1960) :

- 1) La théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler, se montrerait paresseux, esquiverait les responsabilisations et serait performant uniquement sous la contrainte
- 2) La théorie Y renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé se montrerait créatif, chercherait à apprendre des responsabilités et serait capable de d'auto-discipliner

⁴ LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies, Édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris 2003, p46, 47.

Selon la théorie X

Le personnel est passif d'où il est nécessaire d'exercer un contrôle (théorie la plus répandue); ce cas exige des dispositifs exigeants pour le manager et coûteux pour l'entreprise.

Selon la théorie Y

Importance de concilier les besoins du personnel et la performance de l'entreprise.
Importance de considérer le personnel comme actif et de privilégier l'auto-direction.

Tableaux N°03 : Les théories (X/Y)

Théorie X	Théorie Y
<ul style="list-style-type: none">- L'homme n'aime pas spontanément travailler- L'homme n'aime pas les responsabilités- Il faut contraindre les hommes pour les faire travailler	<ul style="list-style-type: none">- Le travail peut être une source de satisfaction- L'homme peut accepter et même rechercher des responsabilités- L'homme peut se diriger lui-même, il n'a pas besoin de le contraindre pour lui faire exécuter sa tâche- La meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux- L'homme est créatif

Source : réaliser par nous-mêmes.

E) Théorie de Rensis Likert :

Likert est considéré comme un successeur de Lewin, il a développé ses travaux sur le style de leadership et en a tiré quatre styles de management :

- Le style autoritaire, exploiteur
- Le style autoritaire, paternaliste
- Le style consultatif
- Le style participatif

F) Théorie Kurt Lewin :

Cet auteur, s'intéresse à différents sujets :

- La dynamique du groupe
- Problèmes de leadership
- Personnalité des individus

Son approche se caractérise par une méthode d'investigation scientifique et une approche méthodologique particulière.

Les deux grands thèmes sur lesquels s'articulent ses travaux sont :

- a- La dynamique de groupe : les relations existantes au sein d'un groupe tel que les échanges interpersonnels et les remises en cause collectives, une fois développés, influence d'une manière remarquable la dynamique du groupe ce qui contribue dans l'accroissement de la productivité dans ce groupe.
- b- Le style de leadership : Lewin distingue trois styles de commandement :
 - ✓ le style autoritaire
 - ✓ le style démocratique
 - ✓ le style laisser-faire

Après avoir appliqué les trois modèles sur un échantillon dans une entreprise, il conclut que

Le premier groupe a eu des réactions agressives que ce soit avec son supérieur ou entre les membres du groupe, le second groupe n'a pas pu bénéficier de son autonomie, il demandait plus d'informations à son chef.

Selon Lewin, la motivation ne peut exister qu'en entretenant de bonnes relations qui se traduiront en dynamique traversant le groupe et qui infectera d'une manière significative la productivité de groupe.

D'un autre côté, la motivation peut se réaliser à travers le choix du style de commandement ; le choix dépend de la nature psychosociologique du groupe (application du laisser-faire pour un groupe d'agents compétents titulaires de diplômes supérieurs et d'expérience pointue).

G) La théorie de la motivation par l'accomplissement de David McClelland

La théorie des besoins de McClelland, encore dite théorie de la motivation par l'accomplissement a été développée par David McClelland et ses collaborateurs. Elle s'appuie sur trois besoins essentiels : L'accomplissement, le pouvoir et l'affiliation.

- Le besoin d'accomplissement (ou de réussite) : c'est la volonté d'exceller, de réussir au-delà d'un standard établi, de se battre pour arriver à ses fins.
- Le besoin de pouvoir : le besoin d'amener les autres à adopter un comportement qu'ils n'auraient pas eu autrement.
- Le besoin d'affiliation : le besoin de fortes relations interpersonnelles.

La théorie de la motivation par l'accomplissement est considérée comme besoin d'accomplissement, cette disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la réussite et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence.

Le lien entre le besoin d'accomplissement et les performances au travail est vérifié par un certain nombre d'investigations. Bien que les besoins de pouvoir et d'affiliation aient été l'objet de moins de recherches, ils sont eux aussi accrédités par plusieurs études.

1-2-2- les théories de processus de la motivation

A) La théorie de SRP d'Alderfer :

Alderfer (1969) identifie trois (3) besoins à savoir : SRP (subsistance, relation et progression)

- S=Subsistance (besoin matériel et besoin de sécurité)
- R=Relation (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes qui ont une importance pour soi-même, famille, amis,...).
- P=Progression (besoin de se développer et d'utiliser ses compétences).

Les besoins de subsistance sont en fait les besoins matériels. Ils sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le logement, le salaire,...etc.

Les besoins de relation se rapportent au désir d'établir et d'entretenir de la relation interpersonnelle avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis ...etc.

Les besoins de progression sont les besoins qui expriment un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement à sa propre façon en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.

B) Théorie de l'équité d'Adams (1963,1965)

Selon cette théorie (1963,1965), l'individu calculerait un « score » pour lui-même, et un score pour autrui, afin de déterminer s'il y'a de la « justice sociale ». La motivation viendrait donc des représentations mentales (théorie cognitiviste).

Sachant que R correspond aux résultats (ex : salaire), et A à l'Apport (ex : effort donné).

- Si le score du sujet est égal à celui d'autrui, alors il y a équité, et donc il sera motivé.
- Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité, et la motivation baisse. Même dans le cas où le sujet serait surestimé, il va perdre de sa motivation, non pas par un changement de comportement, mais par un changement de perceptions.

C) La théorie des attentes de vroom(1964)

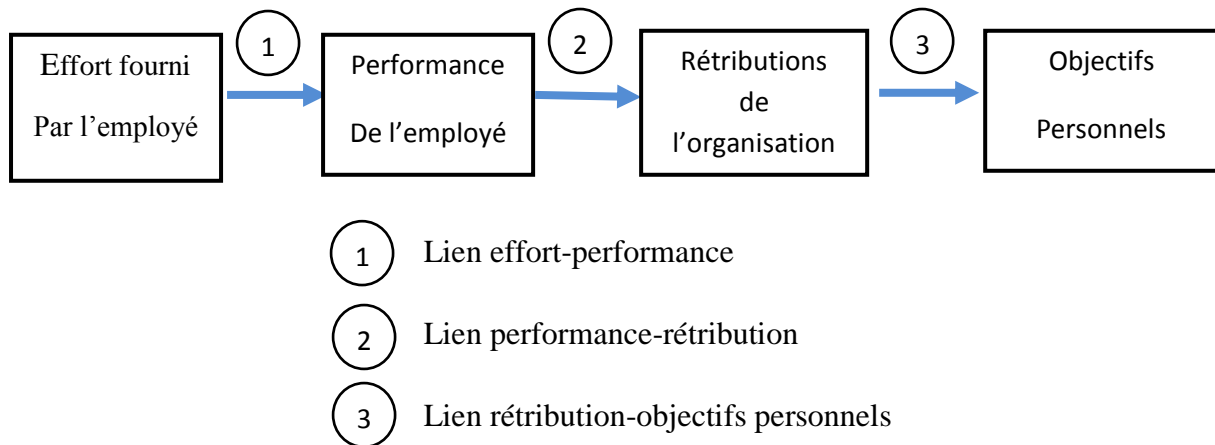
A l'heure actuelle, c'est la théorie des attentes de Victor vroom qui semble décrire le mieux le phénomène de la motivation. Malgré certaines critiques, elle reste validée par la plupart des études.

Selon cette théorie, la motivation, ou l'intensité avec laquelle un individu agira dans une direction donnée, dépend du niveau d'expectation, c'est-à-dire de l'attente que cet individu se fait de ses propres efforts quant au résultat escompté, ainsi que de l'attractivité du résultat qu'il obtiendra. En d'autres termes, un employé sera d'autant plus motivé et fournira d'autant plus d'efforts :

- Qu'il sera convaincu que les performances consécutives à cet effort seront évaluées à leur juste mesure ;
- Qu'une bonne évaluation conduira à une récompense telle qu'une prime, une augmentation de salaire ou une promotion ;
- Et que cette récompense satisfera son ambition personnelle.

Cette théorie s'appuie ainsi sur trois liens :

Figure N°05: Théorie des attentes.



Source : ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, op.cit, p246.

Par l'analyse détaillée de ces trois liens, la théorie des attentes permet de comprendre le peu de motivation de beaucoup d'employés et pourquoi ils se contentent de faire le strict minimum à leur travail.

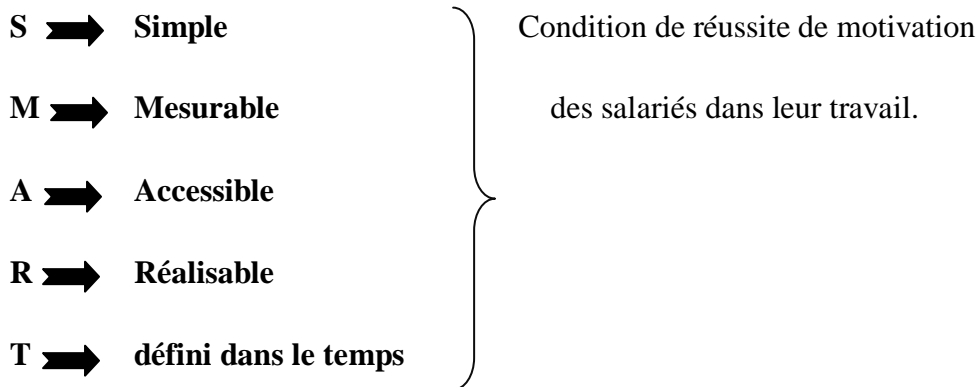
D) La théorie des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1690 puis reprise plusieurs fois par la suite. Cette théorie met en évidence la capacité de l'être humain à choisir les buts ou les objectifs qu'il désire atteindre et stipule que les objectifs fixés influencent fortement ses cognitions et ses comportements. Ainsi, pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer des objectifs de rendement élevé ou du moins de l'amener à accepter les objectifs qui lui sont proposés. Une fois que l'individu a l'intention d'atteindre ces objectifs, il consentira à fournir les efforts requis pour y parvenir.

Pour rendre les objectifs incitatifs ils doivent avoir les critères suivants :

- La spécificité : cette notion fait référence à la clarté et à la précision des objectifs.
- La difficulté : cette notion renvoie au fait que plus les objectifs sont élevés ou difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé.
- L'acceptation : cette notion implique qu'il est primordial que l'individu souscrive aux objectifs fixés.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que :



E) Le modèle des besoins manifestes de Murray

Cette théorie est fondée sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés. En effet, Murray explique que les besoins sont susceptibles d'évoluer au fil des expériences, il s'agit de l'existence d'un « profil de besoins », c'est un ensemble de besoins simultanés. L'auteur distingue 20 besoins mais Atkinson, un de ses successeurs, n'a considéré que quatre :

- Besoin de réussir : ce sont des besoins qui se traduisent par le désir d'assumer des responsabilités d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter de moyens risque.
- Besoins d'affiliation : c'est le besoin d'intégrer et d'être accepté par un groupe de personnes.
- Besoin d'autonomie : il s'agit du désir de travailler en conservant son rythme d'avancement sans être face à des contraintes.
- Besoin de pouvoir : ce besoin touche au désir de la personne d'influencer les autres et de contrôler son entourage.

1-3-Les types de la motivation

Selon la théorie de l'autodétermination je distingue ⁵:

1-3-1-La motivation intrinsèque

Les premières réflexions sur la motivation intrinsèque remontent aux travaux des psychologues, notamment Deci (1971) et Ryan (1985) en définissant ainsi la motivation intrinsèque comme étant « le plaisir que l'individu retire dans la réalisation d'une tâche »

Autre définition consiste à présenter la motivation intrinsèque comme étant « le désir d'être efficace et d'afficher un comportement pour son propre compte »

Elle signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontaire et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

A) Trois formes de motivation intrinsèque sont actuellement distinguées :

- Une motivation intrinsèque aux stimulations dans laquelle le salarié vit des sensations fortes (cascadeur, chirurgien...).
- une motivation intrinsèque à la connaissance dans laquelle l'individu effectue l'activité pour le plaisir d'apprendre de nouvelles choses (enseignant...).
- Enfin, une motivation intrinsèque à l'accomplissement dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis.

B) Les facteurs intrinsèques : appeler également facteurs moteurs, ils relèvent du travail en lui-même et peuvent augmenter la satisfaction au travail. Il s'agit de :

- **Accomplissement de soi** : il représente notamment le sentiment de valeur personnelle et de fierté que l'individu retire son travail.
- **La nature de travail** : Ces ont notamment les tâches à effectuer, l'intérêt du travail qui engendre la satisfaction du salarié (polyvalence des tâches, avoir des objectifs à atteindre, etc.)
- **Les objectifs** : le fait de fixer un but engendre la motivation à condition que ce but soit accepté, précis et atteignable.

⁵ BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presse de l'université du Québec, Canada, 2000, page 141.

- **L'évolution de carrière** : le salarié doit pouvoir évoluer professionnellement en fonction de son expérience, et de ses résultats.
- **Responsabilité et autonomie** : le salarié doit avoir une influence sur la prise de décision et doit se voir attribuer plus de responsabilité au fil du temps et une certaine autonomie dans l'exécution de son travail.
- **La reconnaissance** : il s'agit de la reconnaissance du travail accompli par le salarié et accordée par l'entreprise ou le supérieur hiérarchique. Celui-ci ne doit pas uniquement constater les maladresses du salarié mais doit également l'encourager et le féliciter lorsque ses résultats sont satisfaisants.

1-3-2-La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque consiste à rechercher des récompenses extérieures et à éviter les punitions. Elle se définit comme suit : « le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ». par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques.

En effet, la motivation au travail est un ensemble de forces énergétique qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter son attitude volontaire ou passive au travail.

A) Les facteurs de motivation extrinsèques :

Appelés aussi les facteurs d'hygiène, ils relèvent notamment de l'environnement de travail et préviennent le niveau d'insatisfaction .Il s'agit :

- **La rémunération** : elle doit être fonction notamment de l'expérience, du niveau de qualification, et des objets fixés.
- **Les récompenses** : Elles permettent de reconnaître la contribution des salariés dans la réalisation d'objectifs de l'entreprise .Il peut s'agir des primes, des promotions, etc.
- **La sécurité de l'emploi** : Elle assure la protection et la stabilité de l'entreprise.
- **Le statut professionnel** : Il représente une reconnaissance et une valorisation sur le plan socioprofessionnel.
- **Le climat social** : Il s'agit des relations avec les pairs ,les subordonnés et les supérieurs hiérarchiques .En effet , « l'intérêt pour le travail est influencé par les

stimulations que procurent les relations humaines »(Morin ,1996).par ailleurs ,l'appartenance à un groupe favorise les bonnes relations de travail au sein de l'entreprise ;ce qui engendre un bon climat social .De plus , et outre le fait de susciter un bon climat social , la communication permet également d'atteindre de meilleurs résultats.

- **La qualité de l'encadrement** : Il peut s'agir du mode d'organisation, du mode de communication dans l'entreprise de son mode de contrôle, etc.
- **Les conditions de travail** : Ce sont les tant les horaires de travail, que leur flexibilité, l'environnement de travail ou la qualité du matériel utilisé.

1-3-3- L'amotivation

Se définit par la perception d'une absence de régulation, autrement dit, d'une absence de contrôle interne ou externe de l'activité .Cette perception d'absence de contrôle engendre une incapacité à prévoir les résultats de l'activité .Le sujet amotivé n'identifie pas quels comportements sont responsables de ses succès ou échecs ou ne perçoit pas dans son environnement de repère lui permettant de comprendre les tenants et aboutissants de l'activité.

L'amotivation est souvent corrélée à une faible estime de soi et un faible sentiment de compétences.

Section 02 : Objectifs et différentes stratégies de motivation.

2-1-Les objectifs de la motivation

- Réaliser une meilleure productivité générale ;
- réduire drastiquement l'absentéisme et le turnover ;
- Communiquer sur certaines valeurs de l'entreprise
- Exprimer le degré de dynamisme, de volonté, d'engagement et d'innovation que les employés manifestent au travail.
- Amener les salariés à leurs connaissances, leurs compétences, leur professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, leur conscience professionnelle.
- Mettre en œuvre des stratégies dans le but de renforcer ce qui est assez simple et il est en même temps rentable d'améliorer le climat de travail.
- Le rôle de la motivation va alors être essentiel car elle va déterminer l'engagement que les employés seront prêts à consentir.

- Plus l'engagement, plus les efforts seront importants, plus les salariés seront performants.

2-2-Les différents stratégies de motivation du personnel

Il existe plusieurs théories qui essaient d'expliquer la nature de la motivation et chacune d'entre elles aide à expliquer le comportement de certaines personnes dans une certaine période. Selon Mullins (2016), l'existence de nombreuses théories montre qu'il existe de nombreuses stratégies motivationnelles qui influencent le comportement et la performance des personnes. Parmi ces différentes stratégies motivationnelles que nous abordons en détail par la suite :

2-2-1-la motivation par les récompenses

Les récompenses peuvent être sous forme tangible tel que les incitations monétaire, ou sous forme intangibles tel que la reconnaissance.

- les incitations monétaires : sont des récompenses monétaires versées aux employés en addition à leurs salaires. Les incitations monétaires indiquent que l'organisation reconnaît les efforts supplémentaires et que la récompense se distingue du chèque de paie traditionnel.

-la reconnaissance : est une forme de rétribution qui se traduit par diverses pratiques, elle peut être sous forme de feedback verbale, consultation personnelle, autonomie dans le travail, valorisation des exploits de chacun, promotion et opportunités de développement.

2-2-2-La motivation par la conception des emplois

Kruger et Rootman (2010) déclarent que les stratégies de la motivation soient efficaces, les managers doivent s'assurer que les employés occupent les emplois qu'ils perçoivent comme intéressants, significatifs, existants, apporte de défi, et peuvent être réalisés de manière à inclure :

- ✓ La relation des tâches : qui est une approche qui permet aux employés de se déplacer dans diverses tâches, fonctions et départements, et qui leur permet d'avoir une vision globale des objectifs de l'organisation et de mieux comprendre les différentes fonctions de celle-ci.

- ✓ L'élargissement des tâches : Qui fait référence à la pratique consistant à élargir le contenu d'un travail pour y inclure plus de variété et un plus grand nombre de tâches du même niveau.

- ✓ L'enrichissement des tâches : Qui est la pratique consistante à inclure des tâches nouvelles et plus difficiles, et à responsabiliser d'avantages des employés à l'égard de leur travail.

2-2-3-La motivation par la rémunération

La rémunération est un facteur de motivation, outre les dispositions pécuniaires prévues par la convention collective dont son entreprise relève une large gamme de primes et de gratifications individuelles et à la disposition de l'employeur pour motiver son personnel ou ses équipes. Parmi les primes, nous citons :

- Primes de performance
- Primes de bilan
- Primes de résultats
- Primes d'ancienneté
- 13^{ème} mois.

L'entreprise peut également mettre au profit des salariés des services de prévoyances c'est-à-dire :

- Mutuelle.
- Garantie d'incapacité, d'invalidité et de décès.
- Retraite complémentaire.

2-2-4-La motivation par les conditions de travail

Cette stratégie consiste à améliorer l'environnement de travail qui contient selon Arslani et Al (2011) deux parties de condition de travail : physique et psychologiques. Les conditions de travail physique impliquent les ressources physiques et les équipements, tandis que les conditions de travail psychologique impliquent comment les employés perçoivent leur travail et leur satisfaction personnels au travail. Ainsi, pour promouvoir un environnement de travail motivant, l'organisation doit recourir à de nombreux outils de motivation. Dans ce sens, Katzell (1980) déclare qu'un environnement de travail motivant implique moins de niveaux d'autorité dans l'organisation, une communication plus effective sur les différents niveaux et

division, les ressources adéquates, horaires de travail flexibles, les bénéfices et des opportunités.

2-2-5-La motivation par le management

Les managers doivent motiver leurs employés en leur dirigeant de l'avant afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Pour y parvenir plusieurs outils, peuvent être utilisés par les managers, tel que le leadership, ou l'évaluation des performances qui peut être effectuée par le biais du management par objectifs.

A) Le leadership transformationnel : Bien qu'il existe plusieurs types de leadership, nous avons choisis Fernet et Al (2015), les managers qui adoptent le style de leadership transformationnel utilisent :

- .L'influence idéalisée lorsqu'ils servent de modèle ou l'exemple, encourageant les employés à s'identifier émotionnellement à eux.
- .La motivation inspirante pour encourager l'enthousiasme collectif en partageant leur valeur et leur objectif, en communiquant clairement la mission de l'organisation et en convainquant les employés du but et de la nécessité de relever des défis.
- .La stimulation intellectuelle pour stimuler la réactivité, l'innovation et les idées d'amélioration des employés.
- .Enfin, la prise en compte des besoins individuels des employés par le biais de coaching, le mentorat et d'autres comportements favorables.

B) Le management par objectif

Le MBO implique, selon Scandura (2019), l'utilisation des objectifs qui sont spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement définis. Ce type d'objectif est aussi connu sous le nom d'objectifs SMART et assure l'efficacité de MBO car le bon fonctionnement de ce dernier est basé sur l'évaluation périodique du progrès vers les objectifs, et cette évaluation ne peut être effectuée sans des objectifs SMART.

2-2-6-La motivation par la sécurité

La sécurité au travail peut comporter la sécurité physique comme elle peut comporter la sécurité psychologique. Selon Hayes (1998), les employés qui perçoivent de la sécurité dans leur poste, ont moins de tendance d'avoir des accidents et les employés qui perçoivent leur lieu de travail comme sécurisé, au moins d'anxiété liée au travail, moins de stress et moins

d'exposition à des risques environnementaux. Ainsi , afin de donner un sentiment de sécurité à ses employés , l'entreprise peut recourir au développement d'un système de management d'hygiène , sécurité et environnement (HSE) , qui fournit aux employés des équipements garantissant la sécurité de l'employé , sécuriser les lieux de travail , prendre les précautions nécessaire contre les matériaux dangereux et offrir des contrats à long durée aux employés.

2-2-7- La motivation par les relations humaines

Le développement de bonnes relations interpersonnelles entre les employés est nécessaire pour l'efficacité de la communication et le développement des synergies. La relation entre les collègues a une grande influence (positive et négative) sur l'environnement de travail et le climat organisationnel .En addition à cella, Stroh (2001) déclare que les managers doivent nouer des liens d'amitié avec les employés car ces derniers s'attendent à une coopération et doit être traiter comme des égaux au travail, et cette amitié engendrera par la suite une confiance et un respect mutuels, condition nécessaires à la motivation des employés.

2-2-8-La motivation par le développement des employés

Cette stratégie vise à motivé les salariés en améliorant leur compétence et connaissances à travers des formations et l'apprentissage, etc....., parmi ces stratégie on désigne :

➤ **La formation :** l'homme a besoin de se réaliser et c'est l'un des fondamentaux besoins de la vie humaine. La formation permet donc actuellement de subvenir à ce besoin, les entreprise misent de plus en plus sur la formation pour faire évoluer leur salariés et les motiver.

Selon Brown et Sitzmann (2011), la formation est définit comme un effort formel et planifier pour aider les employés à acquérir des connaissances et des compétences pertinentes pour l'emploi .En effet, l'individu ne peut progresser dans sa vie et son travail que lorsqu'il acquiert de nouvelle connaissances et dans ce but, les formations et l'apprentissage sont ce qui permet aux employés de progresser dans leur emplois.

➤ **La promotion :** La GPEC (la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), le système de motivation interne est une stratégie qui est très motivante pour l'ensemble des salariés.

Un salarié est tout à son avantage de donner le meilleur de lui-même du fait que son implication dans l'entreprise suivie sera une évolution de carrière positive au sein de l'établissement.

La promotion d'un salarié intervient du moment où celui-ci a acquis une certaine reconnaissance au niveau de sa hiérarchie.

D'après la théorie de Maslow, le besoin d'estime de soi et de reconnaissance et le besoin le plus fort sur la pyramide de Maslow, et qui engendre de la motivation.

➤ **L'actionnariat** : Appeler aussi « la distribution de stock-option » l'actionnariat salarié connut un essor depuis le début des années 1970.

Il s'agit d'une rémunération supplémentaire permettant d'acquérir un nombre donné d'action de l'entreprise ou du groupe permettent d'intéresser les collaborateurs à la bonne marche de l'entreprise en les attirant à prendre des risques plus élevés.

Toutefois, d'une part les opérations de privatisation ont conduit à une certaine dispersion de l'actionnariat chez les salariés (surtout les cadres, en réalité) se sont produits. Enfin, pour les cadres supérieurs, le système nord-américain des stock-options s'est développé. Le bénéficiaire dispose d'une option de souscription d'action de la société qui l'emploie à un prix convenu au départ, quelle que soit la date de la levée d'option et donc la cotation en bourse de l'action.

➤ **La communication interne** : la communication interne est un outil à ne pas négliger dans une entreprise, car il s'avère que c'est un outil puissant dans la stratégie motivationnelle des salariés.

La communication interne est composée de deux types de communications différentes : la communication descendante et la communication ascendante.

La communication descendante, est dirigée de la direction vers le personnel. Cette communication a pour but de diriger, motiver, manager, et diriger le personnel.

La communication interne descendante permet de manager, accompagner le personnel lors de changement dans l'entreprise du point de vue du travail, ou point de vue du changement de direction par exemple.

Le point le plus important de cette communication est qu'elle permet de développer la fierté d'appartenance chez le personnel, afin qu'il ne dégrade pas l'image de l'entreprise en dehors, le but est que le personnel s'approprie l'image de l'entreprise autant que le dirigeant.

Les modes de transmission utilisés sont :

- Les notes de service
- Le rapport écrit
- La feuille de liaison
- La fiche signalétique
- Tableau d'affichage
- Lettre au personnel
- Intranet
- Journal interne
- La communication ascendante, est dirigée du personnel vers la direction.

2-3-Les caractéristiques de la motivation.

Il existe chez ces auteurs mentionnés (Hellriegel et Slocum, 1976 ; Lawer, 1973 ; Ryan, 1970 ; Vroom, 1964) et cités par Mitchell (1982) un ensemble de caractéristique reliées à la motivation .La motivation comporte les éléments suivants :

Phénomène individuelle : chaque personne est unique et la plupart des grandes théories de la motivation permettent de démontrer cette propriété de l'être unique .Des personnes différentes ont des besoins différents, des attentes différentes, des valeurs, des attitudes, des histoires de renforcement différentes et des buts différents.

2-3-1- Intentionnelle : cela veut dire que la motivation doit être sous le contrôle de l'employé. La plupart des comportements observés sont influencés par la motivation et typiquement vus comme des actions que l'individu à lui-même choisies de faire.

2-3-2- Le déclenchement du comportement : on dit d'un individu qu'il est motivé lorsqu'on observe un changement d'état qui le fait passer de l'absence d'activité à l'exécution d'une tâche.

2-3-3-La direction du comportement : le comportement doit être appropriés aux besoins, la motivation oriente vers le comportement adéquate et vers un but spécifique (la motivation déclenche le comportement).

2-3-4-L'intensité du comportement : la motivation caractérise également par l'intensité du comportement mise en œuvre.

2-3-5-La persistance du comportement : la persistance du comportement est indice motivationnel qui caractérise l'engagement de l'individu dans ses activités.

Conclusion :

Une main-d'œuvre motivée est un atout clé de toute organisation. La motivation des salariés doit être l'un des principaux objectifs de cette dernière, fidéliser et attirer les personnes compétentes en améliorant le facteur de motivation au travail. Il existe de nombreuses théories de la motivation, chacune avec sa propre vision.

La théorie du contenu propose des raisons pour expliquer la façon dont la motivation se développe, pour la théorie des processus, il existe une contradiction entre ces théories, certains disent que la motivation découle de l'insatisfaction. Nous avons conclu que la motivation montre son importance dans le milieu de travail, comme chaque organisation cherche à atteindre ses objectifs, elle prendra en compte la satisfaction de ces employés avec leurs relations au sein de l'organisation.

Chapitre III : La communication et la motivation : quel impacte ?

Introduction au chapitre

Le succès ou l'échec d'un projet est étroitement lié aux membres de l'équipe et à la manière dont ils exécutent leur travail. Lors de la gestion d'un projet vous devez toujours vous assurer que votre équipe est motivée et que tous les membres travaillent dans de bonnes conditions.

La communication est la base de toute stratégie de motivation, la direction doit savoir comment communiquer avec les gestionnaires et les employés. La communication peut mettre en valeur la croissance, les performances, et la motivation des salariés d'une organisation.

Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter deux sections, la première est consacrée à la stratégie de la communication organisationnelle, la seconde est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil « la direction du logement de la wilaya de Tizi-Ouzou » et l'analyse des résultats obtenus lors de l'entretien avec le personnel de la direction tout en discutons les hypothèses formulées au début de ce travail.

Section01 : La stratégie de la communication organisationnelle.

1-1-L'impact de la communication sur la motivation du personnel : aspect général

Au départ, nous pouvons dire que le manager est le personnage clé de la vie de l'organisation, car il est la garantie que l'équipe performante peut facilement atteindre les objectifs fixés. La gestion d'équipe se préoccupe avant tout de l'aspect humain et requiert des qualités personnelles en plus des compétences en gestion.

Le manager doit être : un homme ou une femme qui est à la tête d'une équipe de multiples collaborateurs ; une personne polyvalente qui peut tout faire ; un expert dans son domaine.

Ainsi le manager joue plusieurs rôles ou il doit partager avec ses collaborateurs toutes les informations nécessaires, quel que soit le contenu de ces informations : opérationnelles ou motivationnelles, ce qui nécessite à la fois le manager et ses collaborateurs d'une part et d'autre part une communication efficace et cohérente, parce qu'une telle communication peut être motivant et fédérateur pour l'ensemble des salariés et peut ainsi contribuer à la motivation des salariés de manière à faire état de la situation générale de l'organisation.

Selon notre analyse, la communication contribue à motiver les employés et favorise un climat de confiance et de collaboration et de plus en plus le potentiel des employés augmente avec leur motivation. Les collaborateurs sont motivés car ils comprennent et participent à la vie de l'organisation.

Enfin, la communication joue un rôle dans la motivation des collaborateurs car elle facilite la circulation de l'information et les incite à respecter les délais.

1-2-Les liens entre la communication et la motivation

Nous pouvons citer plusieurs liens :

A) Le 1^{er} lien :

La communication contribue à créer une atmosphère de confiance et de coopération ouverte, deux éléments importants du processus de motivation. L'employé est satisfait de son travail et se sent bien, il est plus susceptible de partager son enthousiasme et son enthousiasme pour son travail, plutôt que son manque de motivation, il devient alors un agent d'influence sur l'organisation, les employés et les autres parties prenantes.

B) Le 2^{ème} lien :

Les réunions sont les moyens de communication les plus importants au sein de l'organisation, le moyen le plus fiable et le plus approprié de transmettre des informations et le moyen de mieux se comprendre il est considéré comme la bonne façon de motiver les employés au sein de l'organisation.

On distingue deux types de réunion :

❖ Les réunions de service :

Les réunions de service peuvent être plus motivantes si des principes d'apprentissage positifs sont appliqués, comme le travail en groupe, les techniques de brainstorming, l'utilisation de méthodes de résolutions de problèmes, les techniques de mise en commun, il est intéressant de faire intervenir un collaborateur et lui faire montrer une partie de son travail et même laisser lui animer la réunion.

Les réunions ou l'écriture sont importantes, mais la motivation vient d'abord de votre implication dans le travail, amener les employés à travailler pour des objectifs spécifiques.

❖ Les réunions d'informations

Même si tout le monde sait ce qui se passe dans l'organisation, c'est amusant de formaliser les informations, de livrer des détails et de rapporter les informations par la science des questions réponses, mais ces réunions ne sont pas sujettes à l'amateurisme ils nécessitent une préparation et une réflexion préalables.

C) Le 3^{ème} lien

Nous pouvons garder à l'esprit que la relation entre la communication et la motivation des employés au travail reposera sur cinq principes, que nous détaillerons :

❖ Choisir les bons moments

Communication oui, mais il faut se poser la question, dans quelles circonstances certains moments sont-ils plus propices à véhiculer des informations dans l'organisation que d'autre, qui sont les plus importantes pour l'organisation, et dans le cadre d'événements traditionnels de la vie comme les vœux du nouvel An .Ce sont des moments où il est toujours bon de diffuser de l'information ou de créer différents moments de communication pour créer une atmosphère conviviale au sein d'une organisation.

❖ Reconnaître le travail

Pour être motivé, le salarié a besoin d'être impliqué dans la vie de l'organisation et d'être entendu : en effet, la participation du salarié (son intégration au fonctionnement de l'organisation) doit être rythmée par une certaine reconnaissance (valoriser l'engagement du salarié au travail). Cette reconnaissance du travail du salarié peut être transmise par le manager à chacun de ses collaborateurs, c'est-à-dire que le manager donne du sens au travail réalisé par le salarié.

❖ Collaborer avec le manager

La communication n'est plus à sens unique, ce n'est plus un simple message descendant de la direction aux employés. Pour motivé, il est nécessaire que l'information circule dans les deux sens au sein de l'organisation : du haut vers le bas c'est-à-dire de la hiérarchie vers les salariés, et du bas vers le haut c'est-à-dire de salariés vers la hiérarchie.

Le manager joue un rôle central important dans la motivation de ses collaborateurs à travers le contacte quotidien.

❖ Un projet de l'organisation pour donner du sens :

Un salarié est plus motivé quand il sait pourquoi il travaille et dans quelle direction va son organisation et le but de sa mission, pour cela il est nécessaire de l'inscrire dans la démarche de l'organisation en le faisant participer dans le projet de l'organisation.

❖ **Fédérer autour de valeurs communes :**

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

1-3-La communication comme un levier de motivation des salariés

L'un des buts de la communication est de créer un sentiment d'appartenance, qui devient un levier de motivation pour les salariés de l'organisation. Pour ce faire, la communication doit permettre la circulation d'informations dites précieuses et cohérentes. Des informations claires et précises, précieuse, auront le potentiel d'améliorer la prise de décision et de réduire les malentendus. La communication est donc un moyen d'engagement et de fidélisation des collaborateurs de l'organisation.

Des informations mal communiquées et incohérentes peuvent conduire à des malentendus et réduire la motivation, et elles peuvent être assimilées à une communication peu fiable. Si la communication est incohérente, il existe un risque de créer de l'incertitude et même de l'inquiétude pour les employés.

L'équité dans ce processus de communication aide à garder les employés motivés et tout le monde à accès aux mêmes informations, ce qui garantit initialement que l'information est transmise de manière équitable. D'autre part, il permet aux salariés de trouver leur place dans les informations transmises.

Le soutien de la direction locale est essentiel et les gestionnaires doivent éviter de garder toute information à un seul niveau de la hiérarchie.

D'après ce que nous avons vu précédemment, l'un des buts de la communication est de créer un sentiment d'appartenance, qui agit comme un levier de motivation pour les salariés de l'organisation. Pour que la communication soit ce levier, certaines conditions doivent être réunies. Premièrement, la communication doit permettre la circulation des informations dites précieuse. Deuxièmement, il doit être cohérent. En effet une communication discontinuée peut être assimilée à une communication non fiable. Dans ce cas, la communication peut entraver la motivation.

Section02 : Etude de cas « Direction du logement de la wilaya de Tizi-Ouzou ».

Notre recherche est faite à la base des données et observations suivant notre stage pratique à la direction du logement de la wilaya de Tizi-Ouzou, et pour enrichir cette recherche nous avons opté pour des entretiens directes avec le service logement et porter des observations à ce niveau.

A ce titre, on procédera à la présentation des différents services de la Direction de Logement ainsi que ses missions fondamentales. Et pour enrichir et compléter notre travail, nous avons adopté un questionnaire pour les catégories professionnelles de la DL.

2-1-Présentation de l'organisme

La Direction du logement (DL), est issue de la Direction du logement et des équipements publics(DLEP) a été créée en vertu du décret exécutif N°13/2013 du 15-01-2013, fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs du Ministère de l'habitat et de l'urbanisme de la ville.

La direction du logement comportant quatre (04) services conformément aux dispositions de l'article 06 du décret exécutif 13-13 suscité. Chaque service est organisé en bureaux.

2-1-1- Mission et l'organigramme de la DL : se présente comme suit :

La direction du logement a pour mission de mettre en œuvre au niveau local, la politique du logement .A ce titre, elle est chargée de :

- ✓ Proposer des programmes de logements initiés par l'Etat et les collectivités locales ;
- ✓ Suivre l'état d'avancement, de ces projet en coordination avec les autorités locales et organismes concernés (OPGI, CTC, BET, ETB, P/APC, DAIRA ...) ;
- ✓ Veiller au contrôle de la qualité lors de la mise en œuvre de ces programmes et coordonner les actions pour l'aboutissement des programmes de promotion immobilière.
- ✓ La DL est un auxiliaire entre une wilaya « x » en matière de l'habitat et le Ministère chapotant ce même secteur.
- ✓ En ce qui concerne l'habitat rural la direction du logement en collaboration avec les autorités locale (communes et daïras) dote les citoyens des aides HR (à l'habitat rural) et accompagne les bénéficiaires jusqu'à l'achèvement du projet (à titre individuel).

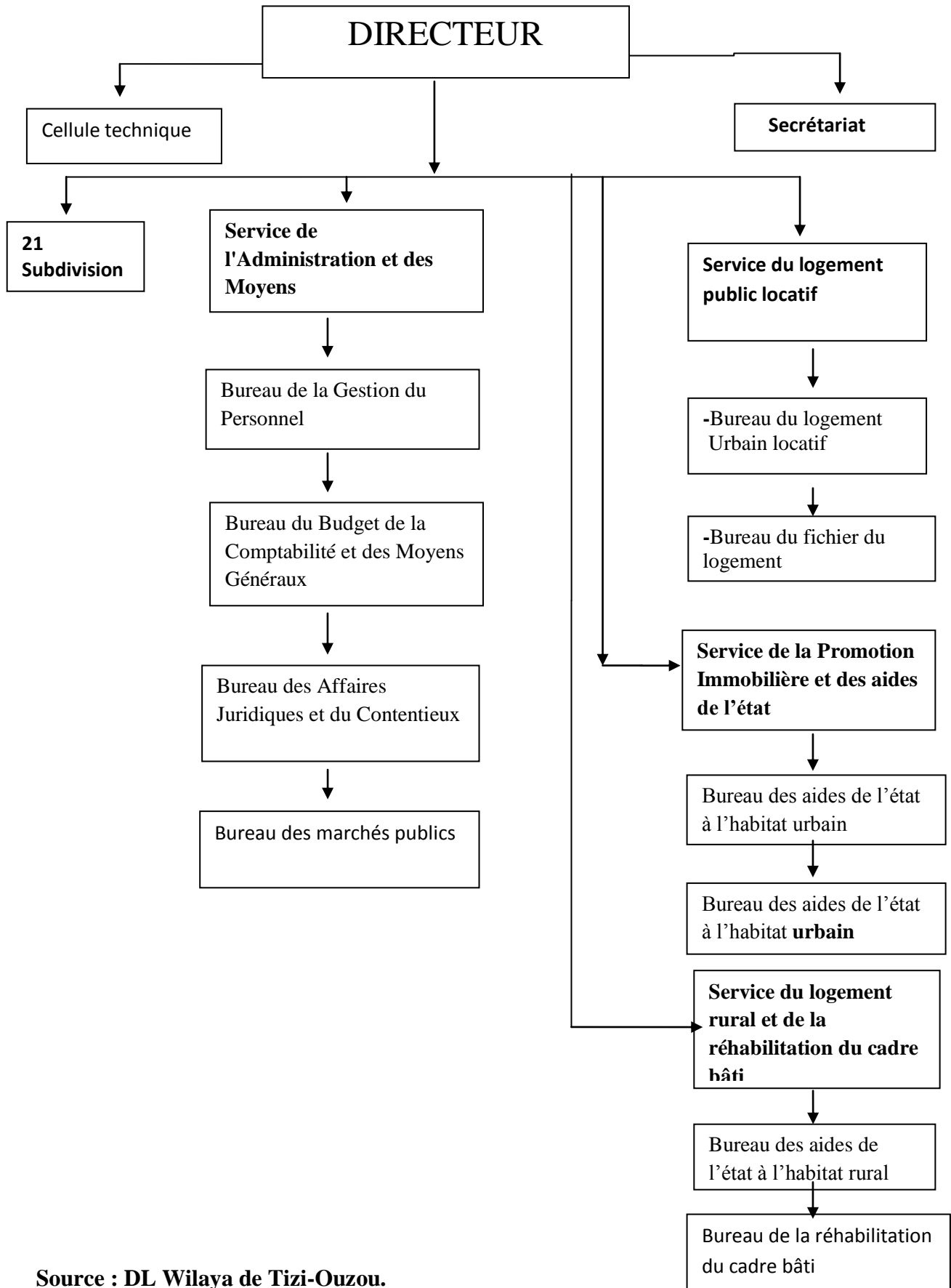
Aussi la DL, offre un rapprochement aux promoteurs (agrément) au lieu de s'adresser à la tutelle MHUV (ministère de l'habitat urbain et de la ville), sans oublier le service qualification rapproché les gérants des entreprises au service de la wilaya

Nous sommes certains de mettre en valeur le service de taxe d'habitation Fonds spécial de réhabilitation du patrimoine immobilier des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou, une tâche gérée durant ces dernières années par la DL.

- ✓ Veiller à la mise en œuvre et au contrôle des aides publiques et d'assurer le suivi des réalisations qui s'y rapportent ;
- ✓ Assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des programmes de logements initiés par l'Etat et les collectivités locales ;
- ✓ Assurer le suivi du fichier local en matière d'attribution de logements en relation avec les collectivités locales et les organismes concernés ;
- ✓ Assurer le suivi et l'évaluation des réalisations des programmes de logements.

2-1-2-Structure organisationnelle de la Direction du Logement

Figure N°06 : organigramme de la direction logement



Source : DL Wilaya de Tizi-Ouzou.

2-1-3-Présentation et mission de chaque service de la DL

2-1-3-1-Les services de la DL

Les services et bureaux composant la Direction du Logement sont respectivement :

- Service du logement public locatif ;
- Service du logement rural et de la réhabilitation du cadre bâti ;
- Service de la promotion immobilière et des aides de l'état.
- Service de l'administration et des moyens.

2-1-3-2-Les missions de chaque service

A) Le Service du Logement public locatif

Ces services sont chargés des missions suivantes :

- De l'évaluation permanente des conditions d'habitat et de l'établissement de projections des besoins aux différents termes ;
- De mettre en œuvre les programmes planifiés en termes de répartition et de suivi des réalisations conformément à la réglementation en vigueur ;
- De définir des recommandations et autres orientations en matière de conception d'un habitat adapté aux spécificités locales ;
- De rassembler et vulgariser les textes réglementaires et de veiller à leurs respects.
- De vérifier l'éligibilité du demandeur du logement.
- D'accompagner l'OPGI dans la mission de maître d'ouvrage délégué.
- Exécution aux termes des besoins du MHUV (bilan et réglementation).

B) Le Service du logement rural et de la Réhabilitation du cadre bâti :

Ce service est chargé des missions suivantes :

- De suivre les opérations d'habitat rural initiées par les pouvoirs publics ;
- D'initier des études de normes en matière d'habitat rural et logements évolutifs adaptés aux spécificités locales ;
- De promouvoir l'habitat en milieu rural ;
- D'encourager et d'encadrer les initiatives en matière d'Auto Construction.
- Suivre et réhabiliter le cadre bâti ;

C) Le service de la promotion immobilière et des aides de l'Etat chargé

Ce service est chargé de ce qui suit :

- De proposer les actions de développement en matière de promotion, en fonction des conditions socio-économiques de la wilaya ;
- D'animer et contrôler les activités des opérateurs publics et privés chargés du logement bénéficiant du soutien de l'état ;
- D'entreprendre en relation avec les structures concernées et les collectivités locales toutes mesures de mobilisation de terrains urbanisables, de leurs viabilisations et de leurs mises à disposition des promoteurs de logements.

D) Le service de l'administration et des moyens

Le service de l'Administration et des moyens est chargé de gérer, conformément à la réglementation et aux procédures établies, les moyens humains, financiers et matériels de la direction, il est chargé, aussi, de mettre en œuvre les mesures destinées à assurer l'application de la réglementation d'une manière générale, de connaître, de suivre et régler les contentieux dans le cadre des activités du secteur en relation avec les structures concernées et d'en évaluer périodiquement les résultats.

Le service de l'administration et des moyens est composé des bureaux suivants :

- Bureau de la gestion du personnel,
- Bureau du budget, de la comptabilité et des moyens généraux
- Bureau des affaires juridiques et du contentieux.
- Bureau des marchés publics
- Bureaux de la qualification et classification des entreprises

❖ Bureau de la Gestion du Personnel chargé :

- De gérer le personnel administratif et technique, conformément à la réglementation en vigueur ;
- De veiller à la mise en place des moyens humains indispensables au fonctionnement des services.

❖ Bureau du Budget de la Comptabilité et des Moyens Généraux chargé de :

- Préparer, conjointement avec les autres services concernés, le budget de fonctionnement et d'en assurer l'exécution suivant les modalités arrêtées.
- Assurer la gestion des moyens de la direction.

- Développer toute action de nature à garantir la disponibilité pour chaque service des moyens nécessaires à leur fonctionnement régulier.

❖ **Bureau des Affaires Juridiques et du Contentieux chargé:**

- De mettre en œuvre les mesures destinées à assurer l'application de la réglementation d'une manière générale ;
- De connaître, suivre et régler les contentieux dans le cadre des activités de la direction, en relation avec les structures concernées et d'en évaluer périodiquement les résultats ;
- De suivre les affaires juridiques liées à l'activité et de mettre en œuvre les procédures y afférentes.

❖ **Bureau des Marchés chargé**

- De constituer les divers dossiers réglementaires nécessaires aux consultations des études et des travaux ; ainsi qu'à la délivrance du permis de construire ;
 - De veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires notamment ceux relatifs aux marchés publics ;
 - D'assurer la réception et l'ouverture des plis conformément à la réglementation en vigueur ;
 - D'assurer une évaluation des offres et de proposer au service contractant le partenaire cocontractant jugé apte à la réalisation de l'objet ;
 - De préparer les contrats d'études et de réalisation une fois les propositions agréées par le service contractant ;
 - De soumettre les contrats d'études et de réalisation à l'approbation des organismes compétents ;
 - De veiller à la mise en vigueur des contrats et à leurs notifications une fois ces derniers approuvés :
- Aux partenaires cocontractants.
 - Au service chargé du suivi et de la comptabilité.

❖ **Bureau de la Qualification et Classification des Entreprises chargé :**

- De l'étude des dossiers des demandes de certificats de qualification des entreprises ;
- De la Mise à jour du fichier de wilaya des entreprises qualifiées ;
- Des statistiques des entreprises qualifiées ;
- De la Participation aux réunions de la commission de qualification des entreprises.

❖ **La Cellule Informatique :** chargée de

- L'installation et maintenance du matériel informatique de la direction ;
- L'assistance technique du personnel à l'utilisation du matériel et logiciels informatiques ;
- L'élaboration des nomenclatures et les différents bilans hebdomadaires, bimensuels, mensuels et trimestriels à transmettre à la tutelle Monsieur le Ministre de l'Habitat et de la Ville ou Monsieur le Wali ;
- La maintenance réseaux ;
- Le développement des applications pour la gestion des différents services de la direction ;
- La liaison intranet avec le Ministère de l'habitat de l'urbanisme et de la ville.

❖ **Les subdivisions**

Il est à noter que la Direction du Logement de Tizi-Ouzou dispose de 21 subdivisions, à raison d'une subdivision dans chaque Daïra, elles sont chargées de mettre en œuvre, à l'échelle locale les programmes planifiés et d'en assurer le suivi.

Elles sont, aussi, en charge des missions ci-après :

- Assurer le suivi des opérations d'habitat rural à l'échelle locale.
- Contrôler, sur site, l'avancement des constructions financé, avec les aides de l'état.
- Contrôler la conformité des Constructions au niveau local.
- Donc au niveau local un subdivisionnaire est représentant direct du DL.
- Fournir les informations demandées par les différents services de la direction à la demande en plus des bilans résignés chaque trois mois au sien de la direction qui rend compte son tour au MHUV

2-2- Les outils de communication au sein de la direction logement : analyse des résultats

La direction du logement est une direction qui dispose de plusieurs moyens de communication qui lui facilite la transmission des informations et une bonne exécution des tâches, pour elle la communication est au centre de leur succès, la conséquence directe de ce constat est qu'on assiste à la recherche permanente et active d'une politique de communication adéquate pour motiver les salariés.

A titre de rappel, la population enquêtée est composée à la fois de cadres, agents de maîtrise et exécutants dont les pourcentages sont respectivement de 45%, 40% et 15%.

Au cours de notre étude, nous avons constaté que la direction logement en question dispose d'un ensemble d'outils de communication au sein des différents services, permettent la transmission des informations à ses salariés, les outils de communication utilisés au sein de la direction sont :

2-2-1-E-mail

E-mail désigne un courrier électronique, c'est-à-dire un message écrit et envoyé électroniquement par le biais d'un réseau informatique. Le mail est envoyé depuis une boîte aux lettres électroniques vers une autre.

Le service « logement » considère les e-mails comme moyen indispensable à la communication et plus utilisé par les employés en raison de son utilité, de son dynamisme et de sa rapidité d'accès comme le prouvent les résultats de l'enquête, plus de 25% des salariés préfèrent ce moyen.

2-2-2- Tableau d'affichage

Les tableaux d'affichage sont des surfaces utilisées pour afficher les informations publiques, telles que les annonces d'événements ou la fourniture d'information. Un tableau d'affichage est généralement constitué de matériaux tels que le liège pour faciliter l'ajout ou la suppression d'informations, mais il peut également servir d'une surface d'écriture.

Le tableau d'affichage est un support facile à mettre en œuvre, un outil modulable et permet une lecture directe sans nécessiter de recherche par les collaborateurs. 15% du personnel de la direction préfèrent ce moyen de communication.

2-2-3- Réunion

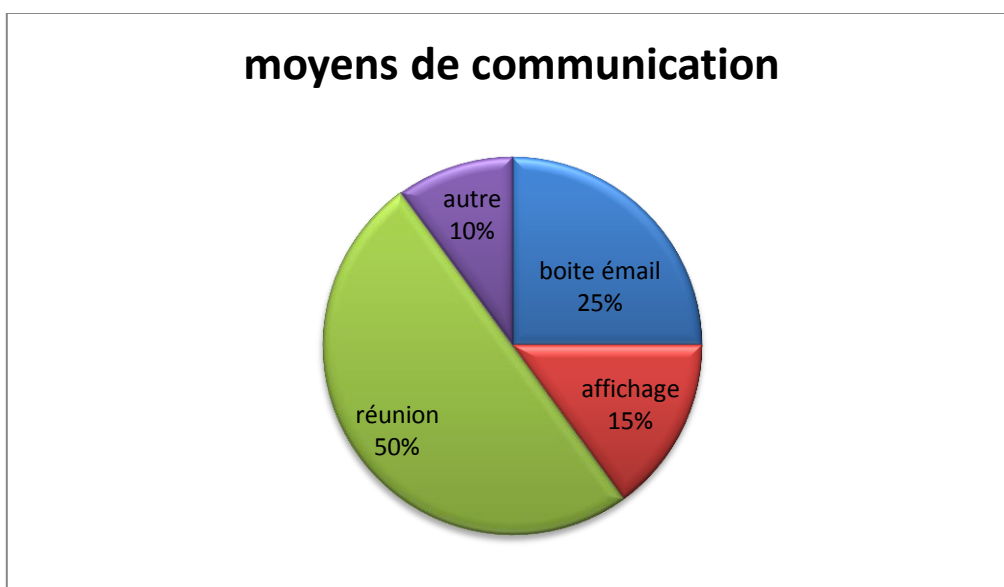
La direction organise des réunions d'équipe comme outil de cohésion collective, elles favorisent la participation et la motivation des employés, facilitent la prise de décision, l'échange d'information, contribuent à créer un environnement de travail favorable et à atteindre les objectifs. Les données de l'entretien nous montrent que 50% des personnes interviewées sont pour ce moyen de communication directe.

Nous remarquons, que la plupart des salariés préfèrent être informé durant la réunion cela peut se justifier par les avantages qu'elle renferme comme par exemple : la facilité, la transmission et la circulation ainsi la compréhension rapide de l'information.

Ajoutons à cela, la direction logement tient à réaliser des réunions de travail avec l'ensemble des salariés dans les objectifs sont variables, cette forme de communication aussi attire un nombre important de salariés.

La direction utilise d'autres moyens que nous pouvons considérer important car ils représentent 10% de la population enquêtée, comme le montre la figure suivante :

Figure N°07 : les différents moyens de communication



Source : Notre enquête, Septembre 2022.

Parmi ces moyens nous citons :

A. Les téléphones mobiles

Sont l'un des moyens de communication les plus couramment utilisés et les plus populaires dans la direction, grâce aux avantages de son utilisation pour le développement socio-économique et social. En fait, la plupart des managers et des employés utilisent le téléphone portable à des fins professionnelles. Pour en tirer le meilleur parti, il permet une communication directe et réduit les besoins en temps et en espace dans ces activités. En plus, des lignes fixes dont les services en disposent également.

B. Fax

Bien que la technologie continue d'évoluer, le fax reste l'un des moyens de communication écrits les plus anciens et les plus fiables utilisés par la direction car il maintient la traçabilité. Grâce à lui on envoie et on reçoit des documents numérisés.

C. Télégramme

Le télégramme désigne une communication transmise à l'aide du télégraphe, c'est-à-dire à l'aide de l'appareil qui sert à transmettre des messages à longue distance par l'intermédiaire d'impulsions électriques, et au moyen de fils métalliques.

L'utilisateur peut utiliser télégramme pour communiquer avec ses contacts par différents types de médias, tels que le texte, l'audio, l'image, la vidéo, les émojis et les stickers. L'inscription sur la plateforme se fait à partir d'un numéro de téléphone. Après validation, les utilisateurs ont accès à l'écran initial de l'application, qui affiche leur liste de contacts.

D. L'intranet

C'est un moyen utilisé aussi au sein de cette direction, qui est un système interactif favorisant le travail de groupe, il constitue un réseau informatique privée et protégé dans une organisation. Se fonde sur les technologies internet.

E. Les sites web de l'organisation

Avec la forte évolution technologique, la direction logement a mis en place son propre site web pour usage de communication externe en présentant des informations la concernant. Le

site web permet au client de voir la crédibilité et l'authenticité de l'organisation sur les moteurs de recherche, c'est une page qui explique les différentes activités de la direction.

F. Le courrier

Le courrier désigne la correspondance écrite entre une ou plusieurs personnes, généralement deux : un expéditeur qui l'envoie et un destinataire qui le reçoit. Ce sont des lettres manuscrites, paquets, imprimés reçus ou envoyés par quelqu'un, une organisation, etc.

Après avoir fait des recherches dans la direction du logement, les dirigeants ont révélé qu'ils souhaitent établir de nouveaux moyens de transmission de l'information, tel-que l'audio-visuel, la vidéoconférence. A l'occasion d'une conférence ou d'un évènement professionnel, cela aura forcément un impact positif sur les collaborateurs, les consommateurs potentiels et les clients.

En effet, l'implantation d'une nouvelle plateforme de communication peut accroître la visibilité de l'organisation, attirer un public plus large, valoriser et contrôler son image et démontrer les capacités et l'expertise de l'organisation dans le domaine technologique.

Cette technologie impactera particulièrement la qualité de l'information qui circule entre les personnes et le reste de l'organisation, elle permettra une circulation rapide des connaissances au sein des équipes, permettent de gagner le temps pour être compris, de la réactivité, de la productivité et de l'innovation.

2-3- Le rôle de la communication sur la motivation dans la direction « logement »

Avec une bonne stratégie, la communication peut être une véritable source de motivation pour les employés, entre autre bénéfiques. Bien planifiée, elle permet d'impliquer davantage les différents acteurs d'une entreprise, ou encore d'offrir un climat de confiance et de bien-être travail.

En effet, la communication a un rôle de traduction, de vulgarisation, en d'autres termes un rôle de simplification. Elle permet de mettre des mots sur la situation générale de l'entreprise et, par ce biais, de favoriser la motivation des salariés.

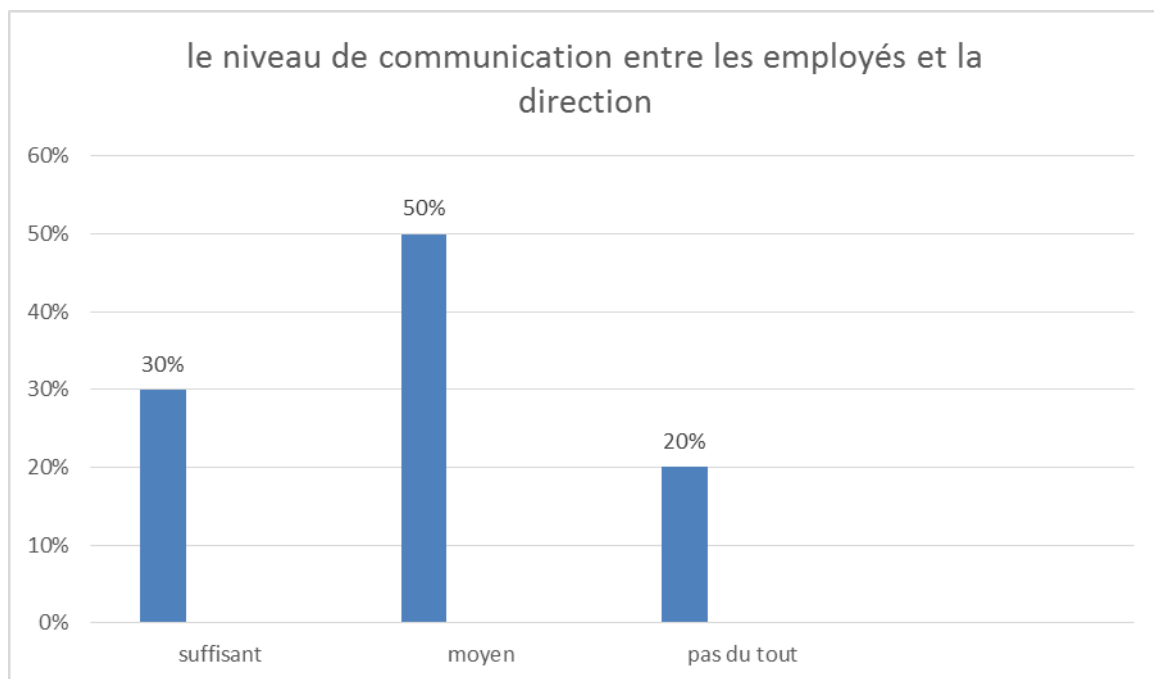
Une bonne communication peut être une source de motivation dans l'organisation, elle permet notamment :

- D'établir de meilleures relations entre les collaborateurs.

- D'instaurer un climat de confiance.
- De favoriser l'engagement des employés.

La communication peut renforcer l'implication et la confiance des collaborateurs. La communication est une source de motivation à travers 4 manières. Avant de citer et d'analyser ces manières, rappelons que notre enquête nous renseigne que 50% des salariés, toutes catégories professionnelles confondues que niveau est plutôt « moyen », tandis que pour ceux qui trouvent ce niveau est plutôt suffisant représente 30%, concernant ceux qui trouvent ce niveau « pas du tout suffisant » représente 20%, comme le montre la figure suivante :

Figure N°08: le niveau de la communication entre les employés de la direction



Source : Notre enquête, Septembre 2022.

- **Réussir l'accueil des nouvelles recrues :**

Le processus d'accueil fait partie intégrante de la communication, et il est indispensable pour la motivation des nouveaux salariés, ainsi leur facilité à s'adapter.

La première chose est d'informer tous les collaborateurs du nouvel arrivant, avec une vidéo de profil originale ou interview.

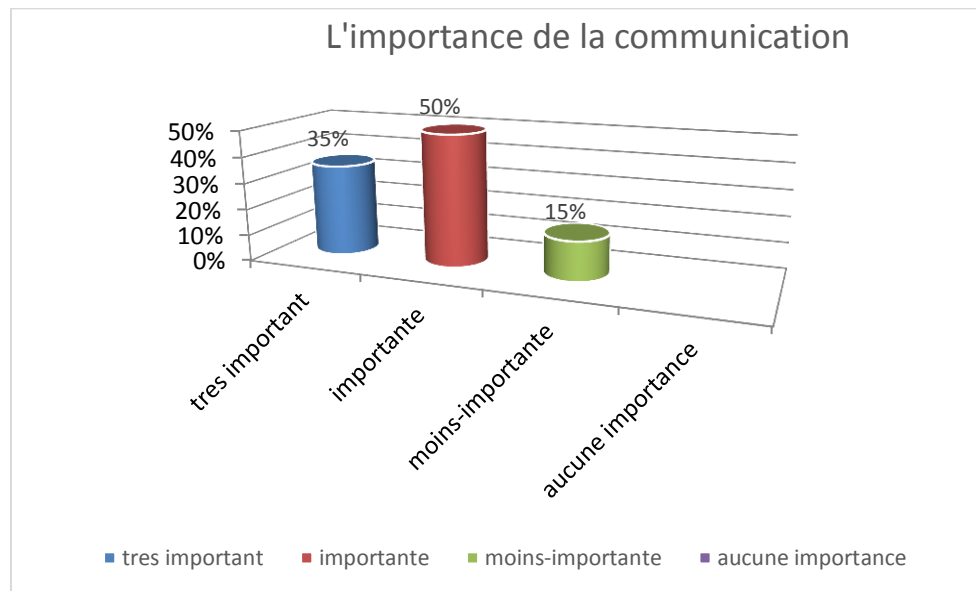
- **Partager l'information de manière efficace :**

Le principe, a priori, est simple : tout le monde doit avoir accès aux informations diffusées. Mais quand certains employés sont absents (télétravail, congé maladie, etc.)

Il peut donc être bénéfique de communication de façon plus efficace et même plus captivante.

La communication source de motivation efficace s'avère crucial pour inclure l'ensemble des employés dans la vie de l'organisation.

Figure N°09 : L'importance de la communication au sein de la direction de logement



Source : Notre enquête, Septembre 2022.

D'après les résultats de l'enquête, nous avons remarqué que pour 50% des employés la multiplication des moyens de communication est importante sur la motivation, les 35% disent que ces moyens sont très importante sur la motivation, par contre les 15% qui reste disent qu'elle est moins importante.

- **Organiser des activités et des évènements de team building :**

Que ce soit en distanciel ou en présentiel, il peut être intéressant de communiquer de façon plus ludique. Par exemple :

- Organiser des sorties de team building (Escape Game, jeu de piste, etc.)
- Programmer des activités sur le lieu de travail ou en ligne (jeux, concours, quiz, etc.)

L'objectif est d'offrir un moment convivial aux équipes, mais aussi de privilégier la collaboration et de mettre l'accent sur les soft skills, ou compétences transversales, des équipes c'est pourquoi il est bien d'intégrer le team building à la stratégie de communication.

- **Remettre l'employé au centre de la communication :**

Aujourd'hui, la communication ne se limite plus au partage d'information de façon unilatérale .nous pouvons placer l'humain au centre stratégie de communication, en :

- Comprenant que la communication peut être multidirectionnelle : en fait, au sein de la direction de logement, l'information est multidimensionnelle, elle n'est pas centralisée. Les données du tableau 1 nous montre qu'il Ya une fluidité dans la circulation de l'information entre les catégories professionnelles.

Tableau N° 04 : La relation entre la communication comme facteur de motivation avec la catégorie professionnelle

La communication comme facteur de motivation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	2	10%	5	25%	7	35%
Agent de maitrise	6	30%	3	15%	9	45%
Exécutent	2	10%	2	10%	4	20%
Total	10	50%	10	50%	20	100%

Source : Notre enquête, Septembre 2022

Donnant aux employés l'occasion de s'investir davantage et de contribuer aux projets de l'organisation (boites à idées, aide à la création de vidéos de communication, accueil des nouveaux venus, etc.). ceci étant dit, il ne faut pas restreindre la diffusion de l'information aux dirigeants cadres seulement mais l'association de tous les salariés semble indispensable. Ceci sous-entend que la relation du salarié avec son responsable hiérarchique doit être souple. Les données du tableau 2 nous montre que 50 % des enquêtés ont une relation fluide avec leur supérieur hiérarchique, par contre 40% trouvent cette communication est moyenne.

Tableau N°05: La nature de la communication avec le supérieur hiérarchique

La communication avec les supérieurs hiérarchiques	Fluide		Moyen		Absente		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	5	25%	4	20%	/	/	9	45%
Agent de maîtrise	3	15%	2	10%	/	/	5	25%
Exécutent	2	10%	2	10%	2	10%	6	20%
Total	10	50%	8	40%	2	10%	20	100%

Source : Notre enquête, Septembre 2022

Toute en restant dans la même analyse, certains estiment que cette communication est absente avec un pourcentage de 10%, surtout chez les exécutants.

On analysant les réponses de nos enquêtés, nous avons conclu que la communication entre les deux parties : salariés et supérieur hiérarchique est partagée entre fluide, moyenne et absente, même-ci que nous l'avons mentionné ci-dessus que la majorité la désigne « fluide » ce qui nous amène à dire que le rapport en général entre les deux parties est bon ce qui contribue à l'apparition d'une certaine motivation, et facilité dans l'accomplissement des tâches.

- Faisant des sondages régulièrement pour rester à leur écoute.

Comtasia, un bon outil de communication pour la motivation des salariés :

Pour atteindre ces objectifs, il convient de se munir des bons outils.

Comtasia, logiciel d'enregistrement d'écran de montage vidéo, s'avère extrêmement pratique pour améliorer la communication.

La vidéo, un format actuel, permet en effet de faire preuve de plus de créativité. De plus, la vidéo vous sera outil pour garder de la proximité en télétravail.

Il existe de nombreux contenus visuels à intégrer dans la communication pour qu'elle devienne une source de motivation au sein de l'équipe. Il faut créer :

- Des feedbacks personnalisés, pour montrer la reconnaissance aux employés.

- Des présentations claires, de quelques minutes.
- Des tutoriels, pour faciliter l'utilisation d'un nouveau logiciel.
- Des vœux de bonne année destinés aux employés.
- Un retour en photos sur les événements clés du mois

Bien évidemment, donner aussi l'opportunité aux équipes de réaliser des vidéos, pour présenter leur département, expliquer un projet, etc.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, il a été constaté à travers les différents éléments d'information rapportés, que la communication au sein de la direction logement représente l'une des importantes sources de la motivation du personnel.

En effet, d'après les résultats d'observation au sein de cette direction, l'utilisation des moyens de communication interne (entre salariés et collaborateurs) ou en externe (avec le public de la société, clients ou partenaire), tel que l'internet, le téléphone...etc., a permis de transformer toutes les informations concernant la direction, ce qui a rendu cette dernière plus visible.

La confiance des salariés et la transparence de l'organisation dépendent aux besoins de ses salariés en leur donnant des repères concrets. Nous pouvons dire que la communication a un lien important avec la motivation du personnel grâce à ce lien en résulte une bonne image de l'organisation et qui conduit à réaliser les objectifs fixés.

Conclusion Générale

En définitive, la communication joue un rôle important dans le quotidien de l'organisation. Si elle est intégrée à la stratégie de l'organisation, elle peut être un levier de motivation des salariés. Cependant, pour ce faire, la communication doit nécessairement remplir certaine condition. D'une part, elle doit avoir pour finalité, dans sa mise en œuvre, de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise ainsi qu'une cohésion entre chacun des salariés de l'entreprise. En créant ce sentiment d'appartenance, la communication pourra répondre aux besoins sociaux, d'appartenance, de la pyramide de Maslow, avoir même au besoins d'estime. D'autre part, la communication doit permettre la circulation d'une information de valeur, qui permet de créer du sens pour les salariés. Enfin, elle doit nécessairement être équitable entre tous les salariés de l'entreprise. Ce sentiment d'équité permet la motivation des salariés, selon la théorie de J.S Adams.

A travers notre présence à la direction de logement de la wilaya de Tizi-Ouzou nous avons conclu, que le service donne beaucoup d'importance à la communication interne, la création de service communication affirme cette hypothèse, tout en intégrant des stratégies modernes mais aussi d'être à l'écoute permanent de son personnel.

Motiver le personnel pour obtenir du rendement et de la productivité n'est pas une chose évidente, comme on a pu le voir, plusieurs sont disponibles, mais toutes les personnes ne sont pas réceptives de la même façon. C'est pour cela qu'il est très difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, du fait qu'elles soient un peu simplistes et qu'elles ne correspondent pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnemental.

Toutes les organisations ne motivent pas leurs salariés des mêmes façons. Certaines entreprises n'hésitent pas à motiver leurs salariés en proposant de nouveaux services pour faciliter la vie des salariés comme des crèches, ou salle de sport. Mais il n'y a pas de méthode magique applicable dans toutes les entreprises et pour tous les salariés.

La solution adaptée est de développer la stratégie motivationnelle sachant qu'il n'existe pas de méthode passe-partout. C'est pour cela, que l'organisation doit être à l'écoute de son personnel, en faisant remplir un sondage interne ou par l'intermédiaire d'une boîte à idées pour permettre de déceler les attentes et les besoins de chacun de manière à trouver un compromis.

Il est également important de ne pas tomber dans l'excès, car en essayant de trop motiver son personnel pour atteindre des objectifs de plus en plus difficile, l'effet de démotivation et

de lassitude peut apparaître. D'où l'impact de la communication sur la motivation des personnel.

Les organisations quel que soit leurs tailles petites ou grandes, privées ou publiques, ou leurs créneaux d'activités ont compris le défi et le rôle important de la communication dans le développement quotidien de celles-ci, alors allant de ce principe, certaines entreprises consacrent des budgets très significatifs pour ce domaine, non seulement pour faire valoir leur services et prestation mais, elle visent aussi, un peu plus loin, le but étant de nouer une relation durable et fiable à la fois avec leurs clients mais aussi avec collaborateurs, la communication en entreprise est devenu au fil du temps et surtout avec les développements des moyens de communication un nerf au qu'elles les entreprise se concurrencés pour mieux communiquer et ainsi plus informer. Ce résultat nous l'avons constaté dans ce présent travail de recherche.

Service logement a réalise une vaste opération de restructuration de ses services en intégrant une nouvelle Direction management intégré. Le rattachement de service de communication à cette nouvelle Direction est une démarche qui consiste à donner plus d'envergure puisque comme nous l'avons mentionnée ci-dessus, la communication est un facteur de motivation ainsi le renforcement et le développement de ce service représente une certaine nécessité.

Etant donné que la totale perfection dans la motivation des salaries est difficile à réaliser, mai, comme nous l'avons constaté que la grande partie des salaries que nous avons interrogés sont satisfaits des prestations de service de communication, tout en exigeants des améliorations continuent et la diversification des moyens, ajouté a cela plus de fluidité dans la circulation des informations entre salaries eux-mêmes mais aussi entre responsables et salaries.

Bibliographie

❖ **Ouvrage et dictionnaire :**

1. ADARY, LIBAERT, MAS.WESTPHALEN, COMUNICATOR, Toutes les clés de la communication, 7^{ème} édition, DUNOD, paris 2015.
2. BOISVERT D, « L'autonomie d'équipe d'intervention communautaires », presse de l'Université du Québec, Canada2000.
3. Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies, Éditions d'organisation, 2^{ème} édition, paris2003.
4. Claude Lévy-Leboyer, La MOTIVATION AU TRAVAIL Modèles et stratégies, Editions d'organisation, 3^{ème} édition, France2006.
5. ETIENNE Surupia Semuhoza, Théorie de la motivation au travail, L'Harmattan, paris 2009.
6. Fabien Fenouillet, Les théories de la motivation, DUNOD, 2^{ème} édition, paris 2016.
7. DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS jacques ET WALLER Stéphane, La communication interne, 3^{ème} édition, DUNOD, paris2013
8. WESTPHALEN Marie- Hélène, Communicator, le guide de communication d'entreprise, 4^{ème} édition, DUNOD, paris 2004.
9. D'ALMEICA Nicole, LIBAERT Thierry, La communication interne des entreprises, 7^{ème} édition, DUNOD, paris 2014.
10. D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, « la communication interne de l'entreprise », 2^{ème} édition, DUNOD, paris 2000.
11. .PHILIPPE Morel, Dictionnaire de la communication d'entreprise, Vuibert, paris Avril 2006.
12. ROBBINS Stephen et JUDGE Timothy, comportement organisationnels, Véronique Tran, 16^{ème} édition, France 2014.
13. ALBERTINI Thérèse, HELFER Jean-Pierre et ORSANI Jacques, Dictionnaire du marketing, Vuibert, 3^{ème} édition, paris 2008.
14. LIBAERT Thierry, La communication d'entreprise, Gestion poche, ECONOMICA, 2^{ème} édition, paris 2005.

❖ **Mémoires :**

- 1) HALIM Lynda, CHAHET Mohammed, La communication interne au sein de l'entreprise comme levier de motivation du personnel. Cas : Ep ADE Tizi-Ouzou, Mémoire Master Gestion des Ressources humaines, Université Mouloud Mammeri, 2019/2020.
- 2) KEBCI Celia, Analyse des enjeux de communication d'entreprise : cas SAA agence et direction régionale TIZI-OUZOU, mémoire Master Gestion des Ressources humaines, Université Mouloud Mammeri, 2019 /2020.
- 3) MUCHA Laura, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, Mémoire professionnel, Faculté des sciences Economiques, sociales et de gestion, Université de REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE, 2009 /2010.

❖ **Articles et Revues :**

- 1) MADANI Bachir Oussama, BENCHIKH Houari, L'effet des différentes stratégies motivationnelles au travail sur la motivation intrinsèque de l'employé algérien publier le 31 /12/2021.

❖ **Sites internet :**

<http://WWW.reinventersontravail.com/comment-resoudre-problème-communication-entreprise>

ANNEXE

LE QUESTIONNAIRE

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département de science de gestion

Niveau : Master2, spécialité : gestion des ressources humaines.

Dans le cadre de la réalisation d'un Mémoire de Master, en vue de l'obtention d'un Diplôme Master gestion des ressources humaines sous le thème « la communication dans l'organisation et son impact sur la motivation du personnel » au sein de la direction logement de la Wilaya de Tizi-Ouzou, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps, pour :

Répondre à cette série de questions avec une certaine précision et honnêteté possible, afin d'obtenir des résultats fiables et représentatifs pour un travail scientifique.

Nous tenons à vous préciser que vos réponses seront exploitées dans un cadre scientifique, ou l'anonymat sera respecté.

Merci de votre collaboration

Le questionnaire : La communication dans une organisation, et son impact sur la motivation du personnel.

1) Axe : Données personnelles :

Q1/ Niveau d'instruction : primaire moyen secondaire
 Universitaire autre

Q2/ Catégorie professionnelle : cadre
Agent de maitrise
Exécutant

2) Axe : la communication et son impact sur la motivation du personnel :

Q3/ Comment considérez-vous les conditions de travail ?

Bonnes Moyennes Mauvaises

Q4/ Existe-il un cadre meilleur pour la communication au sein de service?

Oui Non

Si non
pourquoi ?.....

Q5/ Quel est les moyens utilisé pour vous communiquer ?

Boite email
Affichage
Réunion

Autres.....

Q6/ Quelle est l'importance de la multiplication de ces moyens sur votre motivation ?

Très importante
Importante
Moins-importante

Aucune importance

Q7/ Y-a-t-il d'autres moyens que vous souhaitez que le service « logement » intègre à l'avenir ?

.....
.....

Q8/Le niveau de communication entre les employés et la direction est-il :

Suffisant

Moyen

Pas du tout

Q9/ Considérez-vous la communication comme un facteur de motivation ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

Si oui pourquoi ?

Q10/ Est-ce que la diffusion de nouvelles informations au sein du service a des effets sur votre travail ?

Oui

Non

Q11/ Comment se fait la transmission de l'information au niveau de votre direction »logement ?

Par hiérarchie

Par collaborateurs

Q12/ Est-ce que le service de communication de votre organisation répond à vos besoins ?

Oui

Non

Si Non pourquoi ?

Q13/ D'après-vous y a-t-il une relation entre la communication et motivation ?

Oui

Non

Q14/ Comment jugez-vous la communication avec votre supérieur hiérarchique ?

Fluide

Moyenne

Absente

Q15/ L'absence de communication influence-t-elle sur votre motivation ?

Oui

Non

Si oui pourquoi ?.....

.....

Si non pourquoi?.....

.....

Q16/ Ya-t-il des blocages / limites dans la diffusion d'information ?

Oui

Non

Q17/ On plus de la motivation y-a-t-il d'autres objectifs assignés à la communication ?

Si oui, lesquels ?

Si non, pourquoi ?

.....

.....

TABLE DES MATIERE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I : Communication : définition, objectifs et outils

Introduction au chapitre.....4

Section01 : objectifs et formes de la communication.....5

1-1- Définition de la communication.....5

1-2- Objectifs de la communication.....6

A) Informer et expliquer.....6

B) Motiver et fédérer.....6

C) Animer la vie organisationnelle.....6

1-3- Les formes de la communication dans l'organisation.....7

1-3-1- La communication externe.....7

1-3-1-1- La communication institutionnelle.....7

1-3-1-2- La communication marketing.....8

1-3-2- La communication interne.....9

1-3-2-1- La communication Descendante.....9

1-3-2-2- La communication Ascendante.....9

1-3-2-3- La communication horizontale (latérale).....10

Section02 : Processus et outils de la communication.....12

2-1- Le processus de la communication.....12

2-2- Les outils de la communication.....	14
2-2-1- Les moyens écrits.....	14
2-2-1-1- Le journal de l'entreprise.....	14
2-2-1-2- La revue de presse.....	14
2-2-1-3- La note de service.....	15
2-2-1-4- Panneau d'affichage.....	15
2-2-1-5- La boîte à idée.....	15
2-2-1-6- Le livret d'accueil.....	15
2-2-1-7- Le questionnaire.....	16
2-2-1-8- Les présentations Powerpoint.....	16
2-2-2- Les moyens oraux.....	16
2-2-2-1- L'interview.....	16
2-2-2-2- La conférence de presse.....	16
2-2-2-3- Entretien.....	17
2-2-2-4- La Réunion.....	17
2-2-2-5- Le téléphone.....	17
2-2-3- Les moyens électroniques.....	17
2-2-3-1- Le journal électronique.....	18
2-2-3-2- Site Internet.....	18
2-2-3-3- Intranet.....	18
2-2-3-4- L'audiovisuel d'organisation.....	19
2-2-3-5- La visioconférence.....	19
2-2-3-6- La vidéo transmission.....	19
2-3- Les obstacles et les solutions de la communication.....	21

2-3-1- Les obstacles de la communication.....	21
2-3-1-1- Le filtrage.....	22
2-3-1-2- La perception sélective.....	22
2-3-1-3- La surcharge d'information.....	22
2-3-1-4- Les émotions.....	23
2-3-1-5- Le langage.....	23
2-3-1-6- La peur de communiquer.....	23
2-3-1-7- Décodage entre les messages de l'organisation et les attentes des collaborateurs...	24
2-3-1-8- L'utilisation des mauvais canaux de diffusion.....	24
2-3-1-9- Autre obstacles.....	24
2-3-2- Les solutions aux obstacles de la communication.....	25
2-3-2-1- Choisir ses mots avec discernement.....	25
2-3-2-2- S'assurer que l'information est claire pour son interlocuteur.....	25
2-3-2-3- Partager la même méthode de communication.....	25
2-3-2-4- Etablir une trace écrit lorsque c'est nécessaire.....	25
2-3-2-5- Pratiquer l'écoute active.....	25
2-3-2-6- Transmettre la bonne information, au bon moment.....	25
Conclusion.....	26

Chapitre II : La motivation du personnel dans une organisation

Introduction au chapitre.....	27
Section01 : Les théories et types de motivation.....	28
1-1- Définition de la motivation.....	28
1-2- Les différentes théories de motivation.....	29
1-2-1- L'école des relations humains.....	29
A) La théorie de l'homme social E. Mayo.....	29

B) La hiérarchie des besoins de Maslow.....	29
C) La théorie de la motivation et d'hygiène de vie de H. Herzberg.....	30
D) La théorie X-Y de Mc Gregor.....	31
E) Théorie de Rensis Likert.....	32
F) Théorie Kurt Lewin.....	33
G) La théorie de la motivation par l'accomplissement de David Mc McClelland.....	34
1-2-2- Les théories de processus de la motivation.....	34
A) La théorie de SRP d'Alderfer.....	34
B) Théorie de l'équité d'Adams (1963-1965).....	35
C) La théorie des attentes de Vroom (1964).....	35
D) La théorie des objectifs de Locke.....	36
E) Le modèle des besoins manifestes de Murray.....	37
1-3- Les types de la motivation.....	38
1-3-1- La motivation intrinsèque.....	38
A) Trois formes de motivation intrinsèque sont actuellement distinguées.....	38
B) Les facteurs intrinsèques.....	38
1-3-2- La motivation extrinsèque.....	39
A) Les facteurs de motivation extrinsèque.....	39
1-3-3- L'amotivation.....	40
Section02 : Objectifs et différentes stratégies de motivation.....	40
2-1- Les objectifs de la motivation.....	40
2-2- Les différentes stratégies de motivation du personnel.....	41
2-2-1- La motivation par les récompenses.....	41
2-2-2- La motivation par la conception des emplois.....	41
2-2-3- La motivation par la rémunération.....	42
2-2-4- La motivation par les conditions de travail.....	42
2-2-5- La motivation par le management.....	43

A) Le leadership transformationnel.....	43
B) Le management par objectif.....	43
2-2-6- La motivation par la sécurité.....	43
2-2-7- La motivation par les relations humaines.....	44
2-2-8- La motivation par le développement des employés.....	44
2-3- Les caractéristiques de la motivation.....	46
2-3-1- Intentionnelle	46
2-3-2- Le déclenchement du comportement	46
2-3-3- La direction du comportement	46
2-3-4- L'intensité du comportement	47
2-3-5- La persistance du comportement	47
Conclusion	48

Chapitre III : La communication et la motivation : quel impacte ?

Introduction au chapitre.....	49
Section01 : La stratégie de la communication organisationnelle.....	50
1-1- L'impacte de la communication sur la motivation du personnel :.....	50
1-2- Le lien entre la communication et la motivation :.....	51
A) Le 1 ^{er} lien	51
B) Le 2 ^{ème} lien	51
C) Le 3 ^{ème} lien	52
1-3- La communication comme un levier de motivation des salariés.....	53
Section02 : Etude de cas « Direction du logement de la wilaya de Tizi-Ouzou ».....	54
2-1- Présentation de l'organisme.....	54
2-1-1- Mission et l'organigramme de la DL	54
2-1-2- Structure organisationnelle de la Direction du Logement	55
2-1-3- Présentation et mission de chaque service de la DL	57
2-1-3-1- Les services de la DL	57
2-1-3-2- Les missions de chaque service	57
A) Le Service du Logement public locatif	57

B) Le Service du logement rural et de la Réhabilitation du cadre bâti	57
C) Le service de la promotion immobilière et des aides de l'Etat chargé	58
D) Le service de l'administration et des moyens	58
2-2- Les outils de communication au sein de la direction logement	61
2-2-1-E-mail	61
2-2-2- Tableau d'affichage.....	61
2-2-3- Réunion	62
A) Les téléphones mobiles	63
B) Fax.....	63
C) Télégramme	63
D) L'intranet	63
E) Les sites web de l'organisation	63
F) Le courrier	64
2-3- Le rôle de la communication sur la motivation dans la direction « logement »	64
Conclusion.....	70
Conclusion générale.....	71
La bibliographie	
Annexe	
Table de matière	
Résumé	

Résumé

Au sein d'une organisation, la communication a progressivement dépassé le rôle de véhicule d'information pour devenir un véritable outil de gestion. En tant que tel, il est en mesure d'apporter de nombreux avantages à une organisation, en particulier sa capacité à avoir un impact positif sur les employés de diverses manières.

Le but de cette étude était de montrer comment la communication affecte la motivation des employés au travail. Elle s'intéresse également aux obstacles rencontrés par les organisations et tente d'apporter des éléments de réponse pour les surmonter.

Pour cela, ce travail se compose de trois chapitres. Les deux premiers chapitres rependent à un cadre théorique lié aux deux concepts principaux : la communication dans une organisation et la motivation du personnel. Le troisième présente l'analyse et l'interprétation des résultats tirés de l'enquête réalisée auprès des salariés de la direction logement de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Mots clé : La communication, la motivation, l'organisation, les salariés.