

Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Management public



Intitulé du mémoire :

L'impacte de la communication interne sur la motivation du personnel dans un établissement public cas : l'APC de Yakouren

Réalisé par :
AIT OUARAB Kahina
KHEMMARI Mohamed

Encadrée par :
Mme SI SALAH Karima

Les membres de jury :

Président : Mme TADJINE Radia. MCB. UMMTO

Rapporteur : Mme SI SALAH Karima

Examineur : Mme DOUICI - HACHEMI Naima. MCB. UMMTO

Promotion

Année universitaire 2021/2022.



Remerciements

Nous tenons tout d'abord à exprimer nos sincères remerciements à DIEU, le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et surtout la santé qui nous ont été très UTILES tout au long de notre parcours.

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à notre promotrice Mme SI SALAH Karima pour sa précieuse aide, son orientation dans la réalisation de ce modeste travail.

Pour toute son aide et sa patience durant notre stage pratique ainsi

Nous tenons à remercier tout les employés de l'APC de Yakouren d'avoir accepté de nous accueillir en particulier le S.G Mr BELKACEMI Khalef pour leurs accueils, orientations et soutiens.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Nous tenons également à remercier toutes les personnes qui nous ont soutenu et aidé durant notre stage et tout au long d'élaboration de mon mémoire.





Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers

A ma très chère mère KHELOUDJA qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier

Pour moi.

A mon Cher père « MEHMOUD », ce travail est le fruit de son sacrifice qu'il a

Consenti pour mon éducation et ma formation.

A mes sœurs et frère : Anissa, Fériel, Omar.

A mon binôme Mohamed ainsi qu'à toute sa famille

A mes meilleures amies : Katia et Yasmina.

Avec qui j'ai passé de très bons moments

A tous ce qui j'aime et ceux qui m'aime pour ce que je suis.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

Kahina





Dédicaces

Je dédie ce travail,

A mes parents et toute ma famille

A ma chère mère qui est le sens de mon courage et mon inspiration dans la vie

A ma grand-mère que j'aime énormément

A mon grand-père qui m'a toujours tenu la main, à qui je souhaite un bon rétablissement

A mon binôme Kahina ainsi que sa famille

Et à tous mes amis et amies à qui je souhaite beaucoup

de réussite.

Mohamed



Liste des abréviations

L'abréviation	Signification
CI	Communication Interne
APC	Assemblée Populaire Communale
P/APC	Président de l'Assemblée Populaire Communale
SG	Secrétariat général
DRH	Direction des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
DG	Directeur Général
C.D. I	Contrat à Durée Indéterminé
ICP	Indicateurs Clés de Performance
Op.cit.	Œuvre déjà citée
Ibid.	Dans le même ouvrage, dans le même passage d'un ouvrage déjà cité

Liste des figures

N°	Titre	page
01	schéma de communication.	11
02	le processus de communication	13
03	Modèle linéaire de la communication selon ‘’ Shannon’’	17
04	la communication descendante.	24
05	la communication ascendante	25
06	Les rôles fondamentaux de système d’information	43
07	Modèle simplifié du processus de motivation	67
08	La hiérarchie des besoins selon la pyramide de MASLOW	71
09	Présentation des facteurs clés de la motivation au travail	75
10	Lien entre la communication interne et la motivation	81
11	illustration de la réciprocité des liens d’influence entre la communication interne et la qualité du travail.	89

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Présentation de la forme descendante	23
02	Présentation de la forme ascendante.	25
03	Présentation de la forme horizontale	26
04	la théorie d’HERZBERG sur la motivation au travail	73

Liste des tableaux et graphes

N°	Titre	page
01	Répartition des enquêtés selon le sexe	102
02	Répartition des enquêtés selon l'âge	103
03	Répartition des enquêtés selon l'ancienneté.	104
04	Répartition des enquêtés selon niveau d'instruction.	105
05	Répartition des enquêtés selon le statu du salaire	106
06	Répartition des enquêtés sur la CI selon le sexe.	107
07	La transmission de l'information au sein de votre organisme	108
08	La relation au travail et l'ancienneté.	109
09	Les moyennes mises en œuvre pour faire circuler l'information	110
10	Les moyens de la CI les plus utilisés pour faire circuler l'information.	111
11	la répartition des enquêtés selon l'avantage de la CI.	112
12	jugement des salariés enquêtés la CI avec la hiérarchique.	113
13	La motivation du personnel au travail selon l'âge	114
14	Degré d'implication selon l'ancienneté des salariés au sein de l'APC.	115
15	les moyens de motivation du personnel	117
16	l'influence de la promotion sur la motivation au travail selon le statut de salaire	118
17	l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des salariés enquêtés.	119

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux et graphiques

Sommaire

Introduction générale..... 02

Chapitre I : cadre conceptuel de la communication interne

Introduction 08

Section 1 : regard sur les notions de base de la communication 08

Section 2 : généralités sur la communication interne 18

Section 3 : la place de la communication interne dans un établissement public..... 36

Chapitre II : la motivation au travail

Section 1 : concept et définition de la motivation au travail 59

Section 2 : les principales théories de la motivation et sa typologie 67

Section 3 : la communication interne et la motivation au travail 79

Chapitre III : Cadre pratique

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil 91

Section 2 : La communication et la motivation au sein de l'APC de Yakouren 100

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats 102

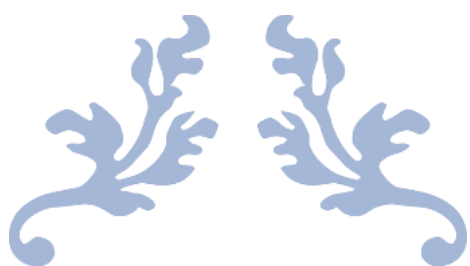
Conclusion générale 123

Annexes

Bibliographie

Table des matières

Résumé



Introduction générale



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

Depuis la nuit des temps, l'être humain a toujours ressenti le besoin de communiquer avec autrui, c'est pour cela qu'il a développé plusieurs genres de communication. En effet, l'Homme a recherché les moyens les plus perfectionnés et les plus rapides, abolissant le temps, l'espace et même l'absence, grâce à la transmission de la voix et de l'image. Il s'est donné la possibilité d'obtenir à tout moment des contacts, et des échanges nombreux et effectifs. Le fait de parler, de s'exprimer ainsi que de communiquer avec autrui, devient un besoin, vital, pivot de son existence et le garant de sa continuité.

La communication a, depuis toujours, évoqué la relation qui s'établit autour d'un message à l'aide de moyens divers écrits ou oraux, entre un émetteur et un récepteur. Ce terme permet un sens élargi au cours du vingtième siècle et notamment une valeur scientifique à travail est aujourd'hui admise par tous que les entreprises doivent communiquer. Et les premières formulations des théories de la communication.

Toute entreprise quelle que soient sa taille et son activité ne peut fonctionner sans l'échange d'informations. Car elle est la base de la réussite, elle démontre quels sont les objectifs de l'entreprise et, évite les conflits. Ainsi pour assurer L'efficacité de ces échanges. Il semble indispensable de prévoir un élément d'organisation, le choix d'une structure, l'implantation d'un système d'information, de décision et des réseaux de communication, la définition d'une politique générale est la mise en œuvre d'une stratégie adaptée pour parvenir à ses buts.

De même, pour qu'elle parvienne à atteindre ses objectifs, elle fait appel à la communication, « cette dernière revient à étudier l'ensemble des phénomènes et des techniques qui permettent d'établir une relation entre les individus ou les groupes d'individus ¹». « Elle a pris le relais et affiche comme paramètre par excellence de l'évolution de l'humanité²».

Donc « la communication est une discipline en plein évolution³».

¹ Guy Audi Gier-jean-Marie Decaudin, communication et publicité, Edition DUNOD, Paris, P05.

² Armand et Michèle Mottelart, Histoire des théories de la communication, nouvelle édition, édition la découverte, Paris, 2002, P, 107.

³ Phierry Libaert, Introduction à la communication, DUNOD, Paris, 2009, P, 116.

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

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

Pourtant, rares sont les organisations qui parviennent à exploiter tout le potentiel de la communication interne. Certaines la développent chaque jour davantage, d'autres continuent à l'ignorer. L'intérêt qu'on lui prête devrait cependant continuer de grandir, car il n'y a aujourd'hui plus aucun doute quant au fait qu'elle est capable d'apporter bon nombre de bienfaits au monde organisationnel. La communication interne permet notamment d'influencer le personnel. Il est grâce à elle possible d'agir sur chaque individu faisant partie de l'organisation, et cela peut se traduire de plusieurs façons. Puisque l'on sait que la communication interne a la capacité d'influencer la motivation du personnel. L'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre les liens d'influence qu'il existe entre nos deux concepts de base : la communication interne et la motivation au travail.

Problématique

Actuellement les entreprises algériennes commencent à mettre en place des stratégies de communication interne pour améliorer leur fonctionnement interne.

L'entreprise algérienne a l'instar des autres entreprises du monde essaie de communiquer avec ces salariés, ainsi leur impliquer dans le projet de l'entreprise. Toutefois, dans les entreprises algériennes certains employés se sentent sous-estimés faute de manque de l'information. Une telle situation détériore considérablement le climat relationnel.

Or, la communication interne bien élaborée participe à la création d'une identité forte de l'entreprise. Une communication interne efficace doit alors épouser les valeurs informatives ; intégratives ; et participatives pour donner naissance à un personnel apte à agir en commun.

Dans ce contexte de la communication interne, L'entreprise algérienne est en face d'un défi managériale, qui doit être guidé par un souci d'objectivité, sois en matière de la

circulation de l'information, ou dans le cadre de la réalisation des besoins des salariés en matière d'intégration, cohésion, performance, ainsi l'optimisation de la dynamique du groupe. Une entreprise est une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie et/ou en politiques et plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services exercée directement par l'autorité publique (Etat, collectivité territoriale ou locale) ou sous son contrôle, dans le but de satisfaire un besoin d'intérêt général.

Pour mieux comprendre et cerner cette stratégie dans un établissement, notre travail de recherche concerne particulièrement l'APC de Yakouren, et a pour objectif principal de démontrer l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel au sein de cette APC. On doit répondre à cette question :

Quel est l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel au sein de l'APC de Yakouren ?

A cela s'ajoute des questions intermédiaires pour mieux comprendre notre sujet de recherche qui sont les suivantes :

- 1- Qu'est-ce que la communication interne ?
- 2- Quel rôle joue la communication interne au sein de l'APC ?
- 3- Quels sont les moyens de communication interne qui favorisent la motivation des salariés au sein de l'APC de Yakouren ?
- 4- Comment peut-on évaluer l'action de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'APC de Yakouren ?

Hypothèses formulées :

Afin de répondre à notre problématique de départ, on a formulé des hypothèses. Sachant que l'hypothèse est définie comme : « une proposition de réponse à la question Posée⁴ »

A cet effet on a supposé les hypothèses suivantes :

- ✓ La communication est un moyen d'implication et d'augmentation du sentiment d'appartenance et peut donc être un moyen de motivation.

⁴ Grawits Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition, Dalloz, Paris 2001. P 398.

- ✓ La complémentarité des moyens de la communication interne est la véritable source de la motivation des salariés de l'APC de Yakouren.
- ✓ La communication interne est un levier motivant et qui améliore les relations de travail au sein de l'APC.

Les raisons du choix du thème :

Le choix du thème « l'impact de la communication interne la motivation du personnel au sien d'un établissement public » n'est pas fortuit mais provient de plusieurs motifs qu'on peut résumer comme suit :

D'abord, l'idée de cette recherche est née d'un besoin personnel de vouloir mieux comprendre la communication interne en entreprise, sachant que durant notre formation, nous n'avons pas eu l'occasion d'étudier un module ou traité un cours sur la communication. Notamment, pour comprendre surtout comment la communication interne est possible avec des différences d'ordre culturel, de valeurs de modes de vie, de croyances. Ensuite, nous voulons définir le rôle de la communication interne dans la motivation du personnel au sein d'un établissement public.

Structure du mémoire :

Pour réaliser cette étude empirique, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres, dans le premier chapitre « le cadre conceptuel de communication » nous passerons à la définition des concepts de base tels que la communication, la communication interne, la place de la communication interne dans l'établissement, ses enjeux et objectifs, ses types et moyens ainsi que les facteurs d'influence de la communication interne.

Le deuxième chapitre «la communication interne et l'évolution de la motivation » englobera la motivation et son lien théorique avec la communication interne.

pour conclure, en réservant le dernier chapitre à l'étude de cas de l'établissement publique: l'APC de Yakouren qui comprend d'une part, la présentation de l'organisme d'accueil , la CI et la motivation au sein de l'APC , d'autre part, les informations obtenues de l'enquête, seront analysées par la construction des tableaux et présentation graphiques, qui permettront de faire le point sur le système de la communication interne et la motivation auprès de l'APC, enfin, l'analyse de questionnaire permettra de répondre à la problématique du travail de recherche.

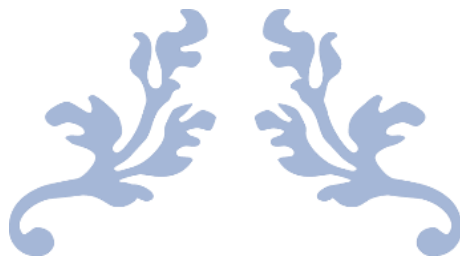
On va terminer ce travail de recherche par une conclusion générale.

Les objectifs du thème de la recherche :

Tout d'abord nous voulons développer nos connaissances dans le domaine de communication interne et mesurer le degré de motivation du personnel de l'APC de Yakouren.

Ensuite, découvrir comment la communication interne influence sur la motivation et la fidélisation des salariés. Et suggéré et mettre dans l'esprit des dirigeants que la communication interne peut être un facteur de motivation.

Et pour finir, nous espérons que ce travail servira notre carrière professionnelle grâce aux informations réelles que nous avons recueillies.



Chapitre I : cadre conceptuel de la communication interne



Introduction :

La science de la communication à son début, ressemblait à un carrefour scientifique, à un lieu de rencontre où de nombreux chercheurs, venant de diverses disciplines, se sont arrêtés et ont fait un bout de chemin ensemble.¹

La communication est la mise en relation des personnes entre elles. Elle est nécessaire pour une organisation. Cette dernière est donc concernée par l'information, elle est émettrice et réceptrice des informations sur les deux volets: interne et externe.

Au sein des organisations, la communication interne dépasse peu à peu son rôle de transmission d'informations pour devenir un véritable outil de management. Elle est ainsi capable d'apporter de nombreux bienfaits aux organisations et permet notamment d'avoir une influence positive sur la motivation du collaborateur, et ce de diverses manières.

Afin de mieux comprendre comment la communication interne agit comme un facteur de motivation des salariés, il faut d'abord comprendre la communication interne, sa place, son rôle et son objectif au sein de l'entreprise et une administration publique. Cela nous permettra de savoir ses formes, ses moyens et les obstacles.

Section 01 : regard sur les notions de base de la communication

Dans cette section, nous allons présenter les différents concepts liés à la communication et ces fondements théoriques.

1.1 Brève Historique et Définition de la communication

A travers le temps la communication a connu des changements importants pour s'adapter au développement des organisations, nous verrons un brève historique sur la communication.

1.1.1 Brève Historique :

La notion de désordre au milieu de XXème siècle nous amène à faire une analogie avec les désordres des guerres économiques actuelles. La recherche du profit a engendré des situations monopoles. Avec le temps les amarres paraissent larguées en matière de course au gain.

¹JUDITH LAZAR « La science de la communication », Edition DAHLEB, 2 ème édition, 1993, mai, page 34

C'est donc dans ce contexte que l'entreprise avait quelque peu et dans un certain sens oublié la société et les préoccupations de celle-ci en matière de sécurité, d'emploi et de bien-être. Mais de nombreuses réflexions et études de marché menées par des chercheurs au profit des entreprises ont contribué à une très grande socialisation des organisations et leurs meilleures intégrations dans les cultures locales. L'entreprise devient de ce fait transparente et la démocratie y est telle que les consommateurs ont leur parcelle d'expression. La communication se veut alors un moyen de socialisation et d'humanisation des structures de l'entreprise, une alternative à la barbarie économique de ces dernières années.

C'est en ce sens que l'économiste anglais KEYNES disait que « l'une des évolutions les plus intéressantes et les moins remarquées qui se sont produites aux cours des dernières décennies était la tendance de la grande entreprise à se socialiser. Elle en est arrivée à un stade de développement où la direction attache plus d'importance à la réputation de la firme qu'à fait bénéficier les actionnaires de maximum de profit »². La réussite de l'entreprise est donc de plus en plus contingente de son statut social interne.

Jusqu'aux années 60 les chercheurs qui s'intéressaient au sujet de la communication étaient des psychologues, des sociologues, des mathématiciens ou des politologues venus afin de tester une partie de leurs théories dans le champ communicationnel, alors que dans les dernières décennies la situation est changée et la majorité des idées sont engendrées par les chercheurs en communication.³

1.2.2 Définition de la communication :

Selon WESTPHALEN Marie-Hélène la communication est le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers, visant l'amélioration de l'image de l'entreprise, le renforcement de ses relations, la promotion de ces produits ou services ainsi que la défense de ces intérêts »

Selon BOUHAFS Abdelkrim, « communiquer au sens strict du mot veut dire : transmettre un message, mais s'est surtout mettre en commun (comme un) à l'aide d'un processus à double sens, dont n'est pas exclue l'équivoque, une information. La communication est avant tout une perception, elle implique la transmission d'information destinées à renseigner ou à influencer une personne ou un groupe récepteur. Une communication entre acteurs sociaux tend d'emblée ou à terme, à unifier leurs conceptions et

² KEYNES cité par François PINARDON, la rentabilité : une affaire de point de vue, Edition Le Harmattan, Collections Logiques Sociales, Paris, 1989, P.197.

³ J UDITH LAZAR « la science de la communication », Edition DAHLEB, 2^{ème} édition, 1993, mai, page 34.

leurs représentations d'un même objet. Cela suppose que chaque acteur social soit capable d'identifier et de concevoir l'univers de l'autre et son projet jusqu'à le comprendre, le connaître, sans perdre toute autonomie et sans critique⁴.

Selon DEMONT-LUGOL Liliane « Dans un sens général : c'est la transmission de message entre émetteurs et récepteurs ; Dans le sens plus précis : c'est l'ensemble des actions visant à transmettre des messages à différents publique (cible) dans le but de modifier leurs niveaux de connaissance, leurs attitudes ou leurs comportements⁵».

D'après ces définitions nous concluons que la communication signifie pour ces auteurs la transmission d'information d'un émetteur à un récepteur au niveau de différents échelons hiérarchiques grâce à des moyens qui dépendent de contexte dans lequel s'inscrit l'organisation afin de faire adhérer le personnel et maintenir des bonnes relations dans la structure de l'entreprise.

La communication décrit physiquement les mécanismes d'un processus normatif ou un message est véhiculé d'un émetteur vers un récepteur à travers une chaîne d'éléments appelés source canal, destination. Elle met l'accent sur le processus d'influence qui provoque une modification du dernier maillon de la chaîne : le récepteur. La communication est donc constituée d'un ensemble d'annonces, de signes que l'entreprise dispense auprès de ses différentes cibles. Les moyens que l'entreprise va utiliser à cette fin sont plus ou moins efficaces selon le public auquel elle s'adresse.⁶

La communication est donc un échange entre deux personnes dont l'une, celle qui amorce, est considéré comme émetteur, son partenaire étant récepteur. Les deux rôles s'échangent au cours d'une conversation.⁷

⁴BOUHAFS Abdelkrim. La communication dans l'entreprise. Office des publications Universitaires, Alger, 2014, p. 17.

⁵DEMONT-LUGOL Liliane et all., Communication des Entreprises, 2eme Edition, ARMAND COLIN, lexique, P35.

⁶ Mémoire de fin d'étude, La communication Interne, cas CPA T.O Dirig2 par : Mme OULD ABDESSALEM.S

⁷MARIE- France et PIERRE lebel, "organiser la communication interne", édition d'organisation, Paris 1988, édition Chih ab, Alger 1995, p4.

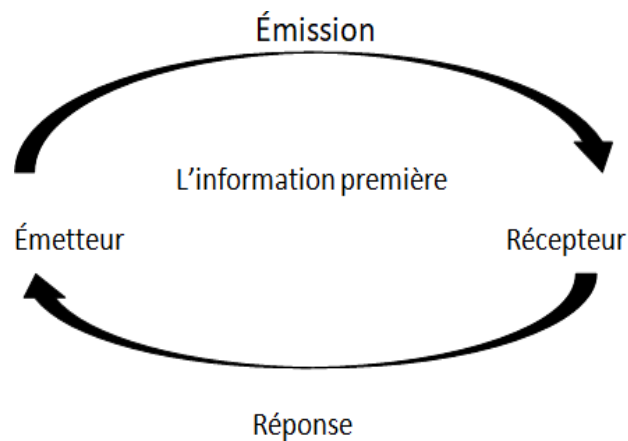


Figure 01 : schéma de communication.

1.2 Processus de la communication.

La communication peut être définie comme un processus concernant l'échange de faits ou d'idées entre des personnes occupant des positions différentes dans une organisation afin de parvenir à une harmonie mutuelle. Le processus de communication est de nature dynamique plutôt qu'un phénomène statique.

Le processus de communication en tant que tel doit être considéré comme une interaction continue et dynamique, à la fois affectant et étant affecté par de nombreuses variables.

Avant que la communication ne s'enclenche, il faut définir l'objet exprimé sous forme d'un message, ce message circule d'un émetteur à un récepteur, convertis en symboles envoyé par le biais d'un canal puis retraduit à l'arrivée. On obtient au final un transfert de sens d'une personne à une autre.⁸

1.2.1 L'émetteur :

C'est l'appareil transformant l'information en une modulation physique : il compose son message codé (converti en symboles). Le message incarne l'information transmise selon

⁸Stephen ROBBINS & Timothy JUDGE & Véronique TRAN, comportements organisationnels, 16ème édition, édition: Pearson, France, 2014.

certaine forme, ce qui est écrit et ce qui est dit, lorsqu'on peint, lorsqu'on bouge, l'œuvre obtenu, les mouvements des bras, l'expression du visage représente aussi un message.

1.2.2 L'idée :

C'est l'objet de la communication. Il peut s'agir d'une opinion, d'une attitude, de sentiments, de points de vue, d'ordres ou de suggestions.

1.2.3 Le codage :

L'objet de la communication étant théorique et intangible, son passage ultérieur nécessite l'utilisation de certains symboles tels que des mots, des actions ou des images, etc. La conversion du sujet en ces symboles est le processus d'encodage.

1.2.4 Le canal :

Système physique reliant de façon continue dans l'espace et dans le temps le point de départ et le point d'arrivée, il désigne le media ou le support par lequel le message transite entre émetteur et récepteur (radio, télé, presse, affiche, web ...), l'émetteur choisit le canal qui lui convient, formels ou informels. Les canaux formels mis en place par l'organisation respectant les circuits hiérarchiques, transmettant un message lié aux activités professionnelles des individus. D'autres messages d'ordre privé ou relationnel sont transmis par des canaux informels de manière spontanée et selon le choix des individus. Le récepteur désigne la personne à qui le message s'adresse, qui le lit ou qui l'entend.

1.2.5 Le récepteur :

Appareil qui recueille la modalité constituant l'information et la transforme en formation utile. Le receveur, ou le destinataire est la personne qui reçoit le message envoyé par l'émetteur via le canal, et tente de le

1.2.6 Décodage :

La personne qui reçoit le message ou le symbole du communicateur essaie de le convertir de manière à en extraire la signification pour qu'il puisse le comprendre complètement.

1.2.7 Retour d'informations (FEED BACK) :

Le retour d'information est le processus qui consiste à s'assurer que le récepteur a reçu le message et l'a compris dans le même sens que l'expéditeur l'a voulu.

1.2.8 Le bruit :

« **L'environnement** » toutes les interférences pouvant perturber la bonne transmission du message. Le processus peut être schématisé ainsi :

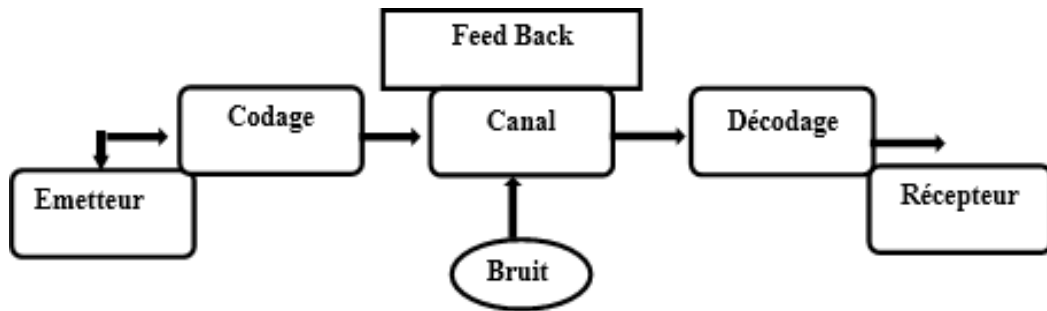


Figure 02 : le processus de communication.

Source : ABDELKRIM BOUHAFS « la communication dans l'entreprise » office des publications Universitaire, Alger, 2014, p.20.

L'acteur en communication est l'émetteur qui émet le message, et le récepteur à qui est adressé le message. Dans cet échange, l'objet est le message et est véhiculé par un canal de communication.

Entre ces deux acteurs, certains éléments tels que les bruits, le mauvais choix du canal ou un décalage entre les niveaux de compréhension peuvent altérer le message. Il sera donc mal compris et mal interprété.

Afin de limiter, voire éliminer ces éléments perturbateurs, des solutions ont été développées au fil du temps. Ce sont les techniques de communication.

1.3 Types de la communication.⁹

On distingue deux types de communication Sont comme suites :

1.3.1 La communication externe :

La communication externe est tournée vers le client et vers l'extérieur qu'elle soit centrée sur le produit ou sur l'organisation elle-même.

La communication externe : améliore l'image de l'organisation et son identité

Vis-à-vis de ces partenaires extérieurs.

1.3.1.1 La communication institutionnelle :

Dans un contexte économique et social complexe, auquel s'ajoute des citoyens de plus en plus informés et avertis, mais aussi des facteurs technologiques et écologiques, l'entreprise ne peut plus se contenter de communiquer seulement ses produits.

La communication institutionnelle ou communication corporative groupe dans ce cadre l'ensemble des actions de communication qui ont pour but de développer la notoriété de l'entreprise, puis dans un deuxième temps, d'améliorer et d'entretenir son image, cette forme de communication est fondée sur la culture d'entreprise c'est-à-dire ses valeurs mais également ses performances économiques, sociales ou écologiques.

Cette forme a un rôle de fédérateur et de catalyseur humain étant donné qu'elle est adressée aux citoyens et partenaires de l'entreprise, pas seulement consommateurs.

En opposition avec la communication commerciale, la communication institutionnelle n'a que pour seul et unique objectif d'inscrire l'entreprise en tant qu'institution dans l'environnement auquel elle appartient.

1.3.1.2 La communication marketing :

La communication marketing est le moteur de l'activité commerciale de l'entreprise qui en a besoin pour se faire connaître et se faire apprécier de sa cible. Celle-ci alloue généralement la plus grosse part de son budget à cette forme de communication.

Elle est adressée par l'entreprise aux différents acteurs du marché (consommateurs, distributeurs, prescripteurs, leaders d'opinion en vue de faciliter la réalisation de ses objectifs marketings.

⁹[file:///C:/Users/ASUS/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/44GDT1XR/537ddcf42abf3\[1\].pdf](file:///C:/Users/ASUS/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/44GDT1XR/537ddcf42abf3[1].pdf).
P .3, p. 4.

La communication commerciale ou communication produit vise d'une part, la capitalisation d'une notoriété ou d'une image, et d'autre part, répondre aux objectifs marketings fixés par l'entreprise.

Effectivement, le but de cette communication est, avant tout, de promouvoir un produit ou un service pour le vendre.

Exemple : Lorsque la société fait de la publicité pour un de ses produits, il s'agit de la communication produit, lorsqu'elle annonce la création d'un institut pour la santé en son nom, elle fait de la communication institutionnelle.

Quoique leurs buts soient différents, la communication institutionnelle et la communication commerciale sont complémentaires pour l'entreprise, elles permettent à celle-ci de pouvoir être présente de façon beaucoup plus importante dans l'esprit des cibles, l'une communiquant les valeurs de l'entreprise, et l'autre, les produits ou services que l'entreprise commercialise.

1.3.2 La communication interne :

Permet de faire circuler l'information, de développer adhésion aux finalités, de renforcer la cohésion et de faciliter le travail en commun de ces membres.

Il s'agit de l'ensemble des actions de communication mises en œuvre par l'entreprise pour ses salariés appelés aussi collaborateurs, et doit être considérée sans négligence dans les plans de communication de l'entreprise.

Effectivement, l'entreprise communique vers ses cibles externes pour sa marque, ses produits ou services, mais elle doit également le faire avec ses cibles internes puisque ce sont elles qui font que l'entreprise existe. Par conséquent, elles sont les garantes d'une bonne image de l'entreprise à l'extérieur.

La communication interne a donc pour objectif global de favoriser un climat social interne stable favorable au travail, en mettant en avant la place du salarié dans l'entreprise en tant qu'individu. Pour ce faire, elle va informer le plus régulièrement possible ses collaborateurs sur son actualité dans le but d'atteindre plusieurs objectifs :

- Créer, maintenir et renforcer une cohésion de groupe ;
- Sensibiliser les salariés sur la vie de l'entreprise ;
- Les faire adhérer aux politiques de l'entreprise.

On distingue deux types de communication interne :

a. La communication interpersonnelle :

Il s'agit de la communication de personne à personne, que l'émission et la réception des messages soient conscient ou non.

b. La communication fonctionnelle :

C'est la transmission de messages dans le cadre du fonctionnement des services et des unités de l'entreprise.

1.4. Les théories d'informations :

L'élève de Wiener, Shannon, a élaboré linéaire qui s'écarte d'un modèle circulaire de Wiener, il met en évidence un trajet linéaire allant de la source d'information au destinataire. Il s'appuie sur l'étude de la problématique de la transmission de l'information.¹⁰

En 1948, puis en 1949, les nouveaux écrits de Shannon montrent très nettement qu'il prend le mot "communication" au sens de "l'information".

L'information est une notion fondamentale pour la cybernétique. Mais elle n'est pas entendue ici comme nouvelle ; il s'agit plutôt d'une donnée statistique. Cette information semble bien adaptée aux ordinateurs qui naissent à peu près à cette époque. Ce modèle répond parfaitement aux préoccupations d'ingénieurs sociaux d'assurer efficacement au meilleur coût possible l'acheminement du message, pour cela, ils doivent s'assurer du bon fonctionnement des éléments de la chaîne, ainsi que des relations entre ces éléments.¹¹

¹⁰BRUNO JOLY « La communication », Edition de Boeck Université, 1ère édition : 2009, Bruxelles, page 12.

¹¹JUDITH LAZAR « La science de la communication », Edition DAHLEB, 2ème édition, 1993, mai, page 36.

1.4.1 SHANNON et la théorie d'information :

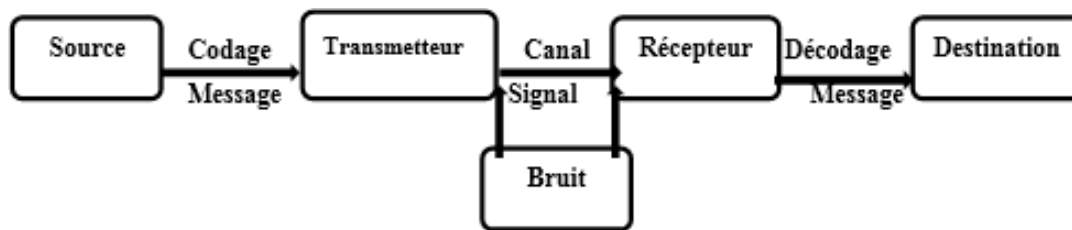


Figure 03: Modèle linéaire de la communication selon ‘‘ Shannon’’.

Source : Bruno Joly’’ la communication’’ édition Boeck université, 1ereédition : 2009, Bruxelles. p .12.

Le modèle de Shannon est considéré pendant longtemps comme le modèle de base de la communication. Dans ce modèle ; le message circule d’une manière linéaire entre les deux protagonistes, émetteur et récepteur.

Shannon souligne dans son modèle la source de bruit, capable d’altérer le message émis et le message reçu.¹²

Le message, codé, produit par la source d’informations (émetteur), est envoyé au transmetteur qui transforme le message en signal (acoustique) transmis sur le canal (fil électrique). Le récepteur décode le message reçu par le destinataire. Les bruits correspondent à toute altération ou perte d’informations (parasites, défauts de transmission...).

Ce modèle permet de quantifier l’information et d’analyser le message en termes de codage et de décodage, par exemple par l’analyse linguistique.

L’inconvénient de ce modèle est qu’il se limite à une communication où l’identification des interlocuteurs est ignorée.¹³

1.4.2 Wiener et la notion de FEEDBACK

Les premières théories de la communication se positionnent par rapport aux travaux des « cybernéticiens » au premier rang : Norbert Wiener. En 1948, ce mathématicien fonde la cybernétique qui se définit comme un ensemble élément en interaction.¹⁴

¹²JUDITHLAZAR, op, Cit page 36

¹³BRUNOJOLY « La communication », Edition de Boeck Université, 1er édition: 2009, Bruxelles, page 12.

¹⁴MARIE-HELENE WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Céline MAS, ASSAEL ADARY, COMMUNICATOR: toutes les clés de a communication, 7eme édition : DUNOD, 2015, p 15,17.

Wiener découvre le principe du feed-back ou rétroaction, permettant une régulation de la communication : l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse. On dit alors que ces deux éléments sont reliés par une boucle de feed-back.

Il distingue deux types de feed-back : le feed-back positif qui conduit à accentuer un phénomène (les réactions du récepteur renforcent l'attitude de l'émetteur), et le feed-back négatif ou les réactions du récepteur conduisent l'émetteur à se corriger.

La cybernétique met ainsi l'accent sur l'influence de la communication sur le récepteur et son impact dans l'action.

Ce point est sans doute l'idée la plus fondamentale de cette école. C'est également à elle que l'on doit les quatre éléments souvent considérés depuis lors comme les « bases » de la communication.¹⁵

Section 02 : Généralités sur la communication interne

L'entreprise économique comme toute autre organisation sociale, vit et fonctionne au sein d'un environnement global avec lequel elle va entretenir des relations tout au long de son existence. Dans une telle organisation, la communication interne est d'une importance majeure. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut se définir dans un premier temps comme la production d'information sur le milieu interne et externe.

Dans cette section on va se consacrer à l'historique et les définitions de la communication interne, et aussi on soulignera les formes, les Cibles de la CI, ensuite on va présenter le plan, les moyens de la communication interne.

¹⁵Lydia AMLIGH, SEKOURA ARNOUK, la communication interne et son impact sur l'amélioration de la qualité du service bancaire, mémoire de master en science commerciales, université Mouloud Mammeri, 2016/2017, p11.

2.1. Histoire et définitions de la CI

Histoire de la communication interne remonte à la période de l'industrialisation qui a vu l'apparition de plusieurs entreprises alors les directions de ces entreprises se trouvent dont la nécessité de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

2.1.1 Histoire et évolution :

La communication interne s'est développée en parallèle du monde des organisations. Pour comprendre son évolution, il faut donc observer les révolutions majeures qui ont pris place dans le monde organisationnel.

Aux alentours de 1920, on réalise que les modèles organisationnels ne doivent pas se baser uniquement sur une logique de production, comme c'est le cas pour le Taylorisme par exemple. Il y a des facteurs humains à prendre en compte, tels que le poste du travailleur et ses conditions de travail.

Dans les années 50, l'individu est vu comme étant quelqu'un qui donne du sens à ce qu'il effectue et à ses relations au sein de l'organisation. On commence à accorder plus d'attention à cette dimension relationnelle. Les relations entre les différents acteurs ont un impact sur l'organisation.

Au cours des années 70, les jeux de pouvoir entre les différents acteurs d'une organisation commencent à être analysés et on réalise alors que l'individu peut se montrer rationnel pour améliorer sa position. Ces jeux de pouvoir et relations doivent cependant être régulés pour rendre l'organisation performante. La culture d'entreprise peut remplir cette mission (Ibid.). C'est lors de ces mêmes années qu'apparaissent les premières directions de communication.¹⁶

Durant les années 80 et 90, on se rend compte que l'analyse du monde des organisations est bien plus complexe qu'on ne le pensait. Il existe un nombre incalculable de flux reliant tous les acteurs entre eux ainsi qu'à la structure de l'organisation. Les relations et le comportement des acteurs sont influencés par de très nombreux facteurs. Ce n'est plus un système classique unilatéral composé d'émetteurs et de récepteurs mais bien un système interactionnel. La communication interne a toujours été utilisée pour atteindre certains buts.

Au départ, la logique était davantage une logique de transmission. La communication interne avait pour objectif de transmettre des informations pour produire certains effets.

¹⁶(LIBAERT, 2005).

Cependant, la transmission se soldait parfois par un échec sans que cela puisse être expliqué par le modèle théorique. Pour remédier à cela, les feedbacks ont été de plus en plus fréquents, brisant ainsi le processus linéaire de la communication. On comprendra par la suite que l'individu reçoit les informations mais qu'il n'y adhère pas systématiquement. Il est capable de se construire une opinion sur les informations qu'on lui transmet.

Depuis les années 90, on constate la naissance de nouveaux modèles organisationnels. Dans ceux-ci, la communication interne et la communication managériale ont tendance à fusionner ou du moins à converger. Cela traduit le fait que l'on s'intéresse maintenant aux relations internes, on ne se limite plus à la simple transmission d'informations.

La communication interne a dans de nombreuses organisations intégrées les fonctions du management et des ressources humaines.

2.1.2 Variétés de définitions :

La communication interne est l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise ou organisation en destination de ses salariés.

On distingue les définitions suivantes :

❖ Définition 1:

Qu'est-ce que la communication interne ?

Parmi l'ensemble des pratiques de CI d'une organisation, la CI se distingue par les deux objectifs qui lui sont spécifiques :

- Informer le personnel
- Communiquer vers le personnel pour que chacun de ses membres se sente relié à la communauté de travail et à l'organisation, y comprendre son rôle et sa responsabilité et s'y sente valorisé comme travailleur autant que comme personne.

Sa logique est simple : créer un esprit d'entreprise, motiver les hommes, développer la culture et les valeurs Communes, favoriser la capacité de travailler ensemble, développer l'attention du personnel une image positive de l'organisation et enfin augmenter la cohésion du groupe.¹⁷

¹⁷La communication interne, Christine DONJEAN illustration : Jacques SONDRON, l'édition professionnelle p15.

« L'expérience prouve que la société dont on dit le plus de bien sont celles dont le personnel, motivé, informé, peut répondre aux critiques, expliqué les difficultés, diffusé le succès, vanter les mérites. En somme, agir en ambassadeur crédible et Positif ». ¹⁸

On reconnaît aujourd'hui, et l'on démontre que la CI peut contribuer à réaliser les objectifs de l'entreprise, qu'elle peut influencer sur l'efficacité des personnes et donc sur la réussite des organisations. On a ainsi pu démontrer son impact sur l'image externe de l'organisation et donc, par conséquent, son pouvoir d'attirer des talents. ¹⁹

❖ **Définition2 :**

Selon DÉTRIE et BROYER, la communication interne peut être définie comme étant « un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » ²⁰

De cette définition, il ressort trois constats :

- Il s'agit d'actions et de pratiques ce qui revient à dire que pour avoir une communication interne réussie, il ne suffit pas qu'elle figure dans les référentiels de l'entreprise, mais elle doit être concrétisée sur le plan réel par des actions et via des instruments adéquats.
- La communication interne fait intervenir l'individu, le groupe et l'organisation dans ce sens qu'elle met en relation l'individu et le groupe au service de l'organisation ;
- l'objectif est de développer l'efficacité individuelle et collective.

❖ **Définition 3 :**

Pierre de Saint-Georges apporte quant à lui une autre vision de la communication interne. D'après lui, « la communication interne n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management ». Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les

¹⁸MHWESTPHALEN, la communication, 4-ème édition, p 69.

¹⁹La communication interne, Christine DONJEAN illustration : Jacques SONDRON, l'édition professionnelle p16.

²⁰PHILIPPE. DÉTRIE et CATHERINE BROYEZ, « La communication interne au service du management », Éd. Liaison, 2001, page 42.

autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. »²¹

❖ **Définition 4 :**

Selon de nombreux auteurs, la communication interne est l'ensemble des flux d'information à l'intérieur d'une organisation. Mais on peut avancer avec Claude Duterme qu'elle se réfère de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise; la gestion de l'information et dans sa version la plus élaborée la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise²² ».

Pour certains universitaires réputés du domaine des théories organisationnelles, la communication et l'organisation sont indissociables. Ainsi, selon Norbert Wiener " Tout organisme est cohésion né dans son action grâce à la possession des moyens qui permettent d'acquérir, d'utiliser, de retenir et de transmettre l'information²³ ». L'organisation doit donc accorder une place centrale à la communication parce que la structure, l'étendue et l'ampleur des activités des organisations sont presque entièrement déterminées par les techniques de communication.

Dans sa composante managériale, la communication interne a pour rôle d'encourager les compétences d'écoute, de faire circuler l'information, de promouvoir l'esprit de coopération, en un mot de développer le sens du collectif. Autrement, le pré carré reprend ses droits. Sans une réelle communication interne, l'organisation se transforme en champs libre des rumeurs, parfois incontrôlables et nuisibles. Il y a alors beaucoup de bruit, mais peu de fruits.

2.3. Les formes de la CI.

Pour chaque organisation, la communication interne est jugée nécessaire et même de manière stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforce la consolidation du groupe et stimulent la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité innovante des employés. Chaque entreprise a donc une sorte de communication

²¹De Saint-Georges, 2010, p.174.

²² Claude Duterme(2002), La communication interne en entreprise: l'Approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, Editions De Boeck Université, P.9

²³ Norbert Wienert(1948) Cybernetics or control and communication in animal and machine .161

spécifique. Nous pouvons mentionner la "communication", "communication ascendante" ou "communication horizontale". Tout type de communication correspond à une vue stratégique de la société.

2.3.1 La communication descendante (hiérarchique):

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

Tableau n°01 : Présentation de la forme descendante.

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

La communication descendante est la communication interne originelle dans les entreprises. Ce type est plus communément appelée « le haut vers le bas ». Il est de nature que la partie supérieure de la pyramide hiérarchique commence à atteindre les employés par le biais de cadres. La première fonction indispensable est la diffusion des informations réglementaires. Cette communication est la responsabilité la plus responsable de la gestion des ressources humaines, qui justifie ceci que c'est principalement les règles du droit du travail, la présence de délégués syndicaux et des membres du comité d'entreprise²⁴.

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

²⁴PHILIPPE Morel, Communication d'entreprise-stratégie techniques, Studyrama Pro, 2015, P. 61

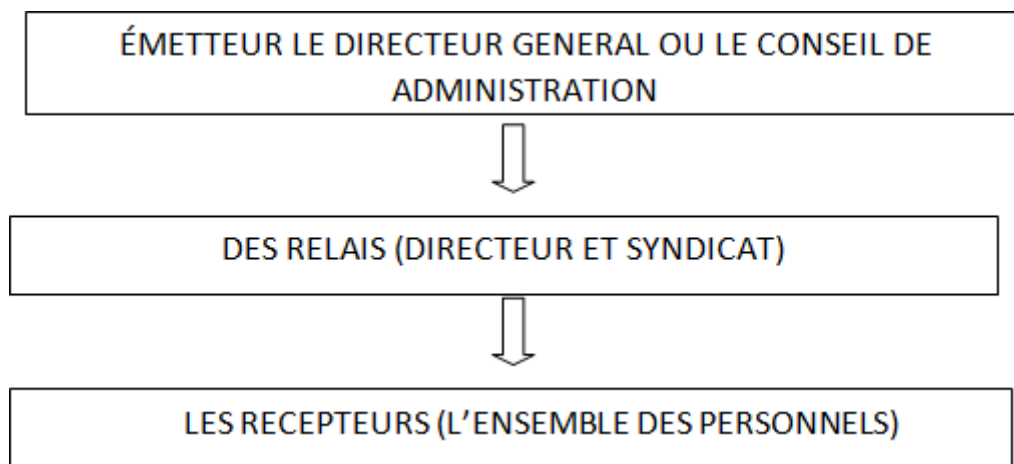


Figure 04 : la communication descendante.

Source : système d'information de communication.

2.3.2 La communication ascendante (salariale) :

Dit aussi « le bas vers le haut ». Ce type de communication est celui qui commence à partir de la pyramide hiérarchique pour atteindre les niveaux supérieurs, « ainsi elle peut être provoquée ou spontanée, elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée ou provoquée par une information descendante, elle est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on connaît l'émetteur, le récepteur et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on connaît l'émetteur et le récepteur ou que l'on peut les identifier ²⁵». Nous avons également parlé de feed-back lorsqu'il s'agit d'une réaction en raison d'un changement ou d'une prise de décision. Ce chemin peut informer la hiérarchie des questions et prendre la forme de réclamation ou de conflits.

²⁵Ibid. P.61

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

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

Tableau n°02 : Présentation de la forme ascendante.

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

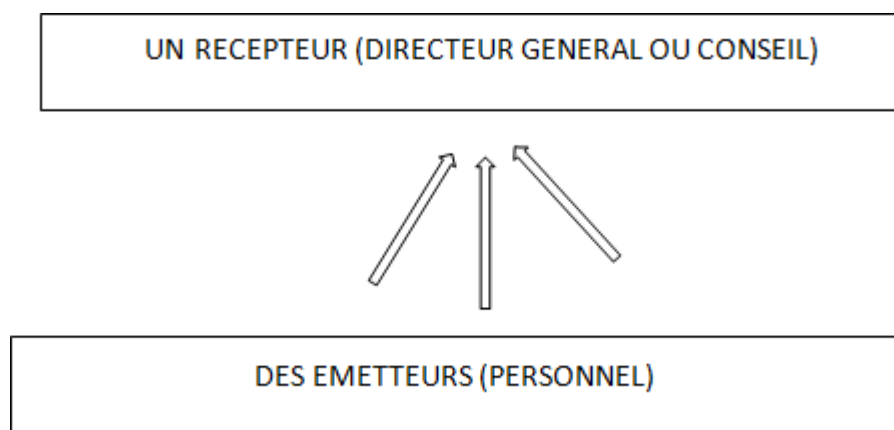


Figure 05 : la communication ascendante.

Source : système d'information de communication.

2.3.3 La communication transversale (latérale) :

Appelée aussi la communication de même niveau, entre collègues, sans liens hiérarchiques significatifs. La communication interne horizontale est la plus appréciée par les collaborateurs. Cette communication favorise les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise. Elle favorise la coordination du fonctionnement du travail par des échanges internes horizontaux. Dans ce cadre les moyens de communication utilisés sont : les rencontres, les tribunes libres...etc.

La communication horizontale peut être présentée de cette façon :

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

Tableau n°03 : Présentation de la forme horizontale

Source: Westphalen. Op.cit.P. 229.

2.4. Les cibles de la communication interne

La définition couramment admise de la communication interne comme étant celle qui vise les salariés serait inopérante si elle se contenait d'une vision totalisante. Au sein même d'entreprise à force culture interne, il peut exister des différences significatives entre les catégories professionnelles : ouvriers, employés, encadrement, entre les générations, entre les appartenances syndicales, il y aura lieu de distinguer le type de communication en fonction des attentes de chaque catégorie de personnel, de son statut et de son rôle. Pour cela, la première démarche sera de pratiquer un audit de l'état de la communication interne dans l'entreprise. En effet, avant d'engager de multiples actions, encore faut-il parfaitement connaître les attentes des salariés, leur culture d'entreprise et le niveau de climat social.

Nous présentons ici le dispositif de communication interne par cible avant de présenter les outils nécessaires pour cette connaissance.

2.4.1 .Le dispositif de communication interne par cible

2.4.1.1. La séparation par collègue

C'est la plus usuelle et souvent la plus pertinente. Elle consiste à reconnaître que le collège d'appartenance influe sur le rôle en matière de communication interne.

2.4.1.2. Le chef d'entreprise

Le chef d'entreprise a un rôle fondamental vis-à-vis de la communication interne. Il est à la fois le premier porte-parole de la stratégie de l'entreprise auprès des agents et le garant de la Légitimité de la communication qui l'accompagne. Il a également une position d'arbitrage puisqu'il aura parfois décidé d'actions pouvant heurter son équipe de direction.

2.4.1.3. Les cadres

Pierre angulaire en raison de la nature de Leur mission, les cadres sont aussi le maillon faible de la communication interne. Si chacun est convaincu au niveau du discours de la nécessité de celle-ci, le passage à l'action est en pratique plus délicat à engager. Ici également. Un long travail de persuasion sera nécessaire.

2.4.1.4. Les salariés

Cible de la communication interne, le salarié en est également l'acteur. Ceci implique de le considérer non seulement en tant que cible ou destinataire des messages. Mais aussi comme un relais de l'action global. Chacun doit se sentir acteur de la politique de communication. Dans le cas contraire, si chaque salarié pense que cette politique n'est que du ressort du spécialiste, l'action sera limitée. Le lancement d'une politique de communication interne recevra un accueil favorable puisque chacun est persuadé qu'elle doit s'améliorer. Il reste à convaincre que la réussite de cette action dépend de la conjugaison des efforts de tous.

2.4.2. La distinction par statut, par activité et par ancienneté

Elles sont présentées comme suit :

2.4.2.1. La distinction par statut

Si envers l'organisation syndicale, l'entreprise est tenue. De par la législation du travail de divulguer certains types d'informations, le choix d'aller au-delà est une question de

politique interne qui n'entre pas dans le cadre de cet ouvrage. Il convient néanmoins de noter une constante des actions de communication interne : une opposition très forte des organisations syndicales à leur mise en œuvre à partir du moment où elles n'y auraient pas été associées. En effet, Les syndicats résument souvent la communication interne à une tentative d'établir un dialogue direct entre la direction et les salariés, alors qu'ils trouvent leur légitimité dans l'intermédiation entre ces deux pôles.

2.4.2.2. La distinction par activités

Il peut être opportun et moins onéreux de conduire une politique de communication interne plus particulièrement ciblée sur une certaine catégorie de personnel. Soit que celle-ci est jugée stratégique en raison de son pouvoir, soit qu'elle présente des symptômes de risques conflictuels. Il est parfois plus utile d'avoir une vision approfondie d'une minorité de ceux-ci, notamment lorsqu'elle est potentiellement agissante.

2.4.2.3. La distinction par ancienneté

La différence de génération est un paramètre de nombreux comportements dans l'entreprise. Certains anciens acceptent mal que de jeunes diplômés des postes hiérarchiques en se réclament de compétences théoriques. À l'inverse ces derniers jugent négativement l'attitude moins « battante » de générations proches de retraite. Un fossé peut se creuser qu'il convient de combler rapidement.

Chaque cible devra faire l'objet d'une procédure spéciale. Ainsi les jeunes embauchés sont une population sensible en ce sens que de leur intégration dépendra souvent de leur motivation. Le fait dans l'entreprise ou le service concerné puisse prendre le temps de recevoir le jeune recruté, lui expliquer son activité, que celui-ci puisse être parrainé lors de son entrée dans la vie active, qu'un livret d'accueil lui soit remis, sont des actes faciles à mettre en œuvre et qui peuvent influencer sur une évolution de carrière. En effet l'organisation syndicale saura palier la défaillance de l'accueil de l'entreprise par un comportement plus adapté.

2.2.5 Les moyens de la communication interne

Pour transmettre les informations à ses salariés, l'entreprise met à leur disposition différents outils organisés en trois formes :

- Les moyens oraux
- Les moyens écrits
- Les moyens audiovisuels

2.2.5.1. Les moyens écrits

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication et en même temps un des facteurs de sa réussite. Un des éléments de problème consiste dans la surcharge en moyen écrit. Ceux-ci sont alors assimilés aux gaspillages de temps et d'argent, à un ciblage imparfait, et plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. « Trop d'information tue l'information ».

A l'inverse, malgré ses remises en cause il n'y pas à l'inverse, malgré ses remises en cause il n'y pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe pas l'écrit. Celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité de mise en œuvre, de sa capacité de conservation, de son traitement individuel, de sa faculté de relecture et sur tout de sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus important qu'à l'oral. « C'est vrai parce que c'est écrit²⁶»

1) Le journal d'entreprise

Malgré le développement des nouvelles technologies, le journal interne reste l'un des supports privilégiés des salariés, une étude qui était effectués en 2010 en France démontre que 80% des salariés estiment que le journal interne papier reste le moyen le plus efficace de leur dispenser des informations. Le journal est un outil qui doit évoluer régulièrement. Il est donc indispensable de recueillir et d'analyser l'opinion de ses destinataires, autrement dit les salariés toutes catégories confondues²⁷.

Le journal de l'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne, il permet une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel et il diffuse une de solution à un problème de communication, somme importante d'informations générales sur les activités de l'entreprise et ses projets, le public cible et surtout d'informer les salariés.

2) La boîte à idées

Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus

²⁶D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7eme édition.Op.Cit, P.31

²⁷MOREL Philippe. Op. Cit, 2014, P.55.

souples et les moins onéreuses (difficiles) de communication ascendante. La boîte à idées doit d'abord se situer dans un lieu visible, elle doit également clairement énoncer son objet²⁸.

3) La signalétique

Il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans l'entreprise et identifier les différents services et les principaux collaborateurs (plan, panneaux d'informations, fléchage, plaques d'information accolées aux ports, etc.) La signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'entreprise et connote une certaine qualité de la communication interne, elle doit avoir été pensée de manière globale et refléter une certaine cohérence tant sur la forme que sur le fond (matériaux, forme, typographie, couleurs, emplacement, contenu, etc.²⁹).

4) Les panneaux d'affichage

Ils sont obligatoires, il ne s'agit pas d'en faire un support dédié uniquement aux notes administratives ou réglementaire apposées par la DRH où les syndicats, les rendre très visuels est nécessaire, ces panneaux doivent être actualisés, est vaut mieux mettre en place ces panneaux dans des lieux collectifs hors de vue de la direction afin que les salariés s'arrêtent volontiers pour les consultés. Ce moyen contribue à stimuler, impliquer et développer le sentiment d'appartenance³⁰.

5) Les notes flash

Il est situé entre la note de service et le journal d'entreprise, la notes flash, appelée également flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Le premier objectif est la rapidité, il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler où qui doit se dérouler très prochainement. Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne, dans le second d'éviter les fuites d'information non contrôlées vers l'externe³¹.

²⁸D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7^{eme} édition, Op, Cit, p50

²⁹MONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles. Communication des entreprises, 2^{eme} édition, ARMAND COLIN, P275

³⁰MOREL Philippe, Op.Cit.p.53

³¹Ibid, P.54.

6) La note de service

La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution traditionnelle sous forme de 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 de service est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante³².

7) Le compte rendu de réunion

C'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document de référence synthétique qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion où à d'autres personnes intéressées. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion : date, lieu, heure de début, heure de fin, ordre du jour, présents, absents, excusés. Lorsqu'il revêt un caractère officiel, il peut s'agir d'un procès-verbal ; il doit alors être approuvé par les personnes concernées. Certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage ou d'une publication dans le journal d'entreprise³³.

8) La revue de presse

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise et à les reproduire sous forme de photocopies destinées à une catégorie où à la totalité du personnel, la revue de presse peut s'effectuer selon un angle spécifique : revue de presse technologique, commerciale, financier commerciale, financière, environnemental et s'intéresser à des thèmes plus vastes que la seule actualité de l'entreprise.

9) La lettre de personnel

C'est un document signé par le chef d'entreprise (remerciements, orientations stratégiques etc. ...). Son impact est d'autant plus fort qu'elle revêt un caractère exceptionnel. Ces avantages sont : répondre aux inquiétudes et combattre l'effet des rumeurs, rapidité de

³²D'Almeida Nicole et LIBAERT Thierry, 7eme édition, Op.Cit, P52.

³³D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7 eme édition, Op.Cit.P.43.44.

réalisation et la précision de l'objet. Par contre elle peut être considérée comme une intrusion dans la vie privée et un court-circuit des représentants du personnel.

10) Le livret d'accueil

Le livret d'accueil constitue un des premiers constats du jeune recruté avec son entreprise. Il participe ainsi de l'impression initiale, que celui-ci aura sur l'entreprise, cela opérationnel puisque le document doit pouvoir répondre aux principales questions que se pose le nouveau embauché. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations, celles qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses défis et celles qui se rapportent au salarié. Dans ce dernier cas, l'information doit lui permettre de se situer. Quelle est sa place dans l'organigramme ? Quelles sont les règles de rémunération, d'avancement de carrière ? Quelles est la législation sociale ? Quelles sont ses droits et ses devoirs ? Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes.

11) La documentation

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

2.2.5.2 Les moyens oraux

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrite, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrites, qu'elles soient matérielles ou virtuelles. Or, si l'écrit répond parfaitement à cette demande d'information, il ne peut pallier les exigences de cohésion sociale, d'identité culturelle, de motivation. Un fossé s'élargit ainsi entre la réception de multiples informations et l'impossibilité de les rendre cohérentes autour d'axes directeurs. Le décalage entraîne des effets pervers, contraires aux objectifs initiaux, puisque recevant un nombre important d'information, le salarié tend à réagir en dénonçant un style de management purement linéaire et descendant. La revendication s'exerce alors pour réclamer une participation, un droit d'expression ailleurs que dans le cadre strictement légal ou par la voie des organisations syndicales.

1. L'entretien individuel

Il a pour objectif d'évaluation de chacun dans son activité de positionnement au sein d'un plan de carrière, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre³⁴.

2. Le journal téléphoné

Ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone. Un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages. Il existe souvent en complément d'un journal écrit dont il se compense la plus faible réactivité face à l'actualité. L'entreprise peut ainsi rapidement informer son personnel en période de crise, il permet également d'annoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit, le journal téléphoné ne pouvant comporter que des annonces brèves³⁵.

3. Le téléphone

Est un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, l'entreprise s'arrête. Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme un outil d'information interne ascendante (ligne ouverte), latérale ou descendante (réunion par téléphone).

4. La communication de proximité (présence sur le terrain)

Elle est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain.

5. Les réunions

Il s'agit du lieu par excellence où l'interaction s'organise entre les participants. Elle permet de traiter collectivement un ou plusieurs problèmes dans un laps de temps défini. Elle stimule l'interaction et l'adhésion aux messages³⁶.

Ainsi en peut avoir :

³⁴Ibid, P.54.

³⁵D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7^{eme} édition, op.cit.p.48.

³⁶DONJEAN Christine et COBUT Eric, op.cit.P.156.

- **Les réunions de service** : leur finalité première réside dans l'échange d'information technique en vue d'atteinte des résultats, les réunions de service restent un outil essentiel de communication.
- **Les réunions interservices** : c'est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement, visite d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes...ces rencontres procèdent de la même volonté : provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.
- **La conférence** : c'est un outil important qui permet personnel interne de connaître et comprendre plus la vie d'entreprise, animée par un supérieur hiérarchique ou une personnalité externe.
- **Le séminaire** : c'est une réunion relativement logue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise³⁷.

2.2.5.3 Les moyens audiovisuels et électroniques

Ils sont définis comme l'ensemble des informations diffusables informatiques. Elles comprenant :

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 consiste à délivrer des informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase³⁸.

Il permet une rapidité de diffusion très importante.

³⁷LILIANE DEMONT-LUGOL et al.Op.Cit.p.274

³⁸D'ALMEDIA Nicole ET LIBARET Thierry, 7eme edition, op, Cit.p44.

2- Le film d'entreprise

Il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Dans ce cadre, il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle et autoporteur, c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas de présentation préalable et n'implique pas d'échanges en aval de sa diffusion³⁹.

3- L'internet

Est un réseau d'information exclusivement réservé aux salariés de l'entreprise. Il utilise toutes les technique de l'internet et favorise les échanges, l'interactive et la réactivité instantanée si on le souhaite. Il répond donc aux besoins de la communication descendante, ascendante et interactive⁴⁰.

4- L'intranet

Utilisant les technologies de l'Internet (tels que les liens hypertexte, les moteurs de recherche et le courrier électronique), l'Intranet permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de texte, d'image et de sons entre les membres d'une même entreprise, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Ce réseau interne à des multiples applications. Il permet d'échanger du courrier direct, des fichiers: de diffuser des annuaires, des guides de procédure, le compte rendu du comité d'entreprise, le journal interne et autres communiqués de presse, d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail...tous cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.

5- Les messageries électroniques

Qui permettant d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés.

6- La visioconférence

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées en évitant les déplacements.

³⁹Ibid, P, 73.

⁴⁰MOREL, Philippe, Op.Cit.p.58.

Section 3 : la place de la Communication interne dans un établissement public

Le lieu de communication interne et leur nature de l'organisation dépendent de l'état dominant de l'Esprit de l'entreprise et des objectifs généraux. Pour certains objectifs, cela signifie que cela est souvent utilisé qu'elle dépasse le cadre sévère de la communication interne. En particulier, ils sont des relations publiques et des informations⁴¹.

3.1 Les fonctions et les acteurs de la CI :

3.1.1 Les fonctions de la CI :

La communication interne se voit attribuer de nombreuses fonctions des élémentaires (transmettre des informations) aux plus élaborées (impliquer et motiver le personnel). Ces fonctions sont plus ou moins développées selon les entreprises.⁴²

3.1.1.1 La fonction Logistique (la circulation de l'information) :

Toute entreprise, qu'elle que soient sa taille et son activité, ne peut fonctionner sans échanges d'informations. Pour assurer l'efficacité de ces échanges, il semble indispensable de prévoir un minimum d'organisation. L'organigramme met en évidence le système d'organisation forme. Le réseau d'information qui lui est associé doit permettre le bon fonctionnement de l'entreprise.⁴³

3.1.1.2 La fonction managériale :

Les cadres constituent un élément essentiel dans le système d'information. Ils sont les relais de l'information descendante ou ascendante. Sa bonne circulation dépend beaucoup de leurs compétences et de leur implication car il faut s'assurer de l'adhésion de la hiérarchie à l'objectif de la communication interne et l'accompagnement de moyens mis en œuvre. Cette fonction est souvent rattachée à la direction de ressources humaines et aussi est condition nécessaire à la bonne circulation de l'information.

3.1.1.3 La fonction économique :

Il faut veiller à fédérer le personnel, afin de pouvoir compter sur une équipe soudée et solidaire partageant les mêmes valeurs et un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise. Il

⁴¹ Lugol. D, Kempt. A la communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2ème édition, Armand colin, 2006, P. 262.

⁴² LILIANE DEMONT-LUG, ALAIN KEMPF, MARTINE RAPIDEL, CHARLES SCIBETTA, « communication des entreprises stratégies et pratiques, 2ème éd, éd Armand colin Editeur, Paris, p259.

⁴³ DEMONT-LOGUL : communication des entreprises, EDITION ARMAND COLIN, paris, 2006, p.258-259.

faut aussi le motiver, afin de disposer d'une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante. Il faut enfin veiller à la cohérence. Entre le comportement du personnel à l'Internet, mais aussi à l'externe dans ses relations avec la clientèle et les engagements exprimés dans la communication institutionnelle.

3.1.1.4 La fonction sociale : entreprise-personnel :

Le personnel manifeste, directement ou indirectement par l'intermédiaire de ses représentants, des opinions et des attentes sur les conditions de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation du travail, les rémunérations, l'évolution de carrière, les avantages sociaux... Il faut être à son écoute et répondre à ses préoccupations par une information sociale, souvent laissée à l'initiative des représentants du personnel. Il s'agit d'intégrer le personnel, de développer et de préserver un bon climat social. De répondre à La

○ Fonction de la communication selon « JANDILLIER 1961 » :

Selon lui la communication remplit deux grands types de fonction : Le premier est motivationnelle : celle-ci aide à l'amélioration des relations sociales d'une part mais aussi, elle permet l'émergence des solutions techniques dans la mesure où elle permet aux travailleurs de s'exprimer sur leurs activités.

La deuxième fonction selon lui est beaucoup plus opérationnel et /ou fonctionnel qui permet le flux d'information nécessaire pour qu'il y soit une interaction entre les travailleurs et les machines pour réaliser les opérations nécessaires à la production ses attentes en matière d'information et d'expression.

3.1.2 Les acteurs de la CI

3.1.2.1 Le responsable de la communication interne :

Compte tenu de son rôle stratégique, le responsable de la communication interne doit posséder un grand nombre de qualité : savoir écouter, savoir parader du recul, pouvoir dialoguer, être persévérant, savoir prendre les autres en considération, inspirer confiance, avoir le souci de la vérité. Être objectif, être compréhensible pour tous, être rigoureux, savoir gérer.

Comme on l'a vu, la nature des informations étant extrêmement variée, certaines seront du ressort de la direction des ressources humaines, d'autres seront le domaine réservé de la direction générale, et d'autres encore seront issues des différentes directions de l'entreprise.

Il est donc indispensable que le responsable de la communication interne et sa fonction soient reconnus de tous. Le titulaire doit en conséquence occuper une place dans la hiérarchie qui lui confère autorité et crédibilité.

Trois possibilités de rattachement du poste se présentent :

1. La spécialisation et l'autonomie :

Rattachement à la DG d'un poste à part entière, avec sa responsabilité précises et son autonomie.

2. La subordination au domaine social :

Rattachement à la DRH, ce qui facilite la connaissance et la diffusion des informations à caractère social mais risque de nuire aux informations d'ordre général, ainsi qu'à la qualité « technique » de la communication. Le responsable sera perçu comme étant un émissaire de la direction générale.

3. L'intégration :

Rattachement à la direction de la communication et dans ce cas. Selon l'organigramme établi, risque de difficulté pour accéder à toutes les sources d'information, peu ou pas de participation aux réunions de prise de décision, et en conséquence. Lenteur dans la diffusion.⁴⁴

4. Les relations publiques internes :

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

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

⁴⁴ MORAL Philippe, Op.cit., p.88.

3.1.2.2) Les cadres hiérarchiques :

Ils sont un élément clé du bon fonctionnement de la communication interne. En effet, placés, entre les salariés de base et le management. Ils sont un relais, tant de la communication ascendante. Non seulement le manager n'aura pas la possibilité de communiquer avec chaque salarié de son entreprise, mais par ailleurs ce ne serait pas justifié. Il doit pouvoir s'appuyer sur l'encadrement et donner à ses cadres la possibilité de communiquer le plus souvent possible avec leurs collaborateurs afin de souligner l'importance de la position qu'ils ont et asseoir leur autorité. Grâce à cela. Ils auront la faculté de faire remonter l'information parce qu'ils seront crédibles et qu'ils seront à même de prendre des initiatives et de saisir les opportunités de favoriser l'expression de leurs collaborateurs. Mais tous les cadres ne sont pas forcément de bons « communicants », soit parce qu'ils n'ont pas

Spontanément cette qualité. Soit parce qu'ils pensent que détenir l'information, c'est détenir le pouvoir, et qu'ils sont enclins à faire de la rétention d'information. Il est donc nécessaire, quelle que soit la situation rencontrée dans l'entreprise, de former les cadres à communiquer. On leur expliquera tout d'abord l'intérêt stratégique que cela représente, puis on les formera sur le plan méthodologique et pratique et, bien entendu, on leur donnera délégation pour agir. Cela signifie également que tout ce qui constitue un frein à la communication devra être éliminé.⁴⁵

3.1.2.3 L'ensemble des salariés :

Parallèlement aux différenciations qui ont déjà été il faudra prendre en compte les grands types de comportements des différentes catégories d'individus que l'on va rencontrer, particulièrement sous l'angle social. De là, on s'attend sans doute sur ce plan que le salarié s'assimile le plus au consommateur. De là, on pourra facilement répondre à leurs attentes et adapter les messages qui leur sont destinés.⁴⁶

3.2. L'information et la communication

En entreprise plus qu'ailleurs. L'information qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'information sur les milieux internes et externes et comme la création d'interfaces.

⁴⁵ MORAL Philippe, la communication interne d'entreprise, 4^e édition, Vuibert, 2009, p88.

⁴⁶ MORAL Philippe, Ibid. 2009, p.88.

L'objectif global de la communication interne consiste à récolter puis à diffuser. à communiquer des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister. Le besoin d'informations tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps. Il varie selon les lieux et les contextes. Tous les services n'ont pas les mêmes demandes.

3.2.1. Types d'information

✓ Les informations descendantes

Pour La direction. Leur rôle est d'informer, elles sont directement liées aux relations hiérarchiques. Il s'agit d'ordre, de directives. De consignes, de données opérationnelles. Transmises d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau hiérarchique inférieur. Elles sont indispensables à son bon fonctionnement, mais elles ne doivent pas être les seuls présents.

✓ Les informations ascendantes :

Leur rôle est d'informer la direction. Elles permettent à la hiérarchie d'écouter le personnel. Ces remontées d'informations sont nécessaires pour savoir si l'information descendante est bien passée, pour connaître l'état d'esprit du personnel, ses attentes et ses propositions. Elles doivent être suscitées par des outils adéquats.

✓ Les informations latérales

Leur rôle est d'instaurer une véritable communication entre les membres du personnel d'un même service ou de services différents. Elles permettent de confronter des points de vue. D'échange des idées, de lever des malentendus et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. Cela suppose une prise de conscience de l'intérêt de cette communication et une volonté de la part de la DG pour le développer.

3.2.2 La place de l'information dans l'entreprise

Chaque membre de l'organisation a un besoin vital d'être informé et a besoin aussi impérieux d'informer, donc d'échanger des informations sur sa situation de travail le système organisationnel et la place de son entité dans le système plus vaste dans lequel il intervient.

Comprendre sa place dans l'organisation, et agir en conséquence, suppose que chacun soit parfaitement informé des objectifs et des enjeux aussi divers niveaux des systèmes dans

lesquels se situe l'action, groupe de travail, groupe de projet, service, Usine, hôpital, compagnie, marché.

La gestion de l'information permet de diffuser les connaissances à l'échelle de l'entreprise tout en prenant en considération sa culture et ses mœurs. Son objectif est de conférer de l'agilité ou réactivité.

À l'entreprise, à une époque où chaque instant perdu dans la prise de connaissance de l'information engendre une augmentation des coûts et la perte d'opportunités.

Le terme information fait référence à un ensemble de connaissances. De nature différente dont le rôle est essentiel à différentes phases de la prise de décision : En l'amont de la prise de décision.

La collecte d'information doit être la plus complète possible dès qu'une entreprise souhaite prendre une décision, en aval, une décision ne sera pertinente que si elle repose sur un ensemble d'informations disponibles, pertinentes. Fiables, précises et récentes. La valeur de l'information varie suivant sa pertinence, sa qualité, son opportunité et son ampleur :

- **La pertinence de l'information**, détermine dans quelle mesure celle-ci peut aider le gestionnaire lors de la planification, du contrôle et de la prise de décisions.
- **La qualité de l'information**, par ailleurs indique dans quelle mesure celle-ci décrit bien la réalité. Plus un gestionnaire dispose de renseignements précis ; plus il leur accorde de la valeur et plus il est à même de prendre de bonne décision en les utilisant.
- **L'opportunité de l'information**, n'existe que si les renseignements sont transmis au gestionnaire au moment propice, c'est-à-dire avant qu'il prenne une décision.
- **L'ampleur de l'information**, enfin, se rattache à la qualité de renseignements dont les cadres et les employés ont besoin pour prendre leurs décisions. Il existe un lien entre la quantité de l'information requise et la nature des décisions. Disposer d'informations est vital pour l'entreprise mais ceci passe par la mise en place d'un véritable système d'informations.

3.3.3. Système d'information

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données. Procédures...), permettant d'acquérir. De stocker, de structurer et de communiquer des informations ... Ce domaine d'activité est fortement lié aux technologies de

l'information et des communications autour de logiciels, de bases de données et autres dispositifs techniques spécifiques »

Un système d'information représente l'ensemble des éléments participant à la gestion au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation.

Un système d'informations coordonne grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs.

Il est le véhicule de la communication dans l'organisation. La gestion de l'information dans l'entreprise suit plusieurs étapes :

3.3.3.1. Collecte de l'information

Il faut pour cela identifier de manière précise et si possible exhaustive les sources internes et externes de l'entreprise susceptibles de fournir des informations permettant une meilleure prise de décision.

3.3.3.2. Saisie de l'information

Il faut par la suite saisir les informations c'est-à-dire les enregistrer sur divers supports de manière à pouvoir les conserver. Ceci nécessite au préalable de définir les modalités de cette saisie (quelles informations saisir ; de quelle manière, sur quel support etc.).

3.3.3.3. Traitement de l'information

Un décideur ne peut pas se contenter de l'information brute ; il est donc nécessaire de procéder à un traitement de l'information obtenue de manière à pouvoir en retirer les informations-clés utiles à l'entreprise, car l'un des problèmes rencontrés par un décideur est l'existence d'un flux d'informations de plus en plus important qu'il est indispensable de savoir classer et hiérarchiser selon leur degré d'importance pour n'en retenir que les éléments utiles à la prise de décision.

3.3.3.4. Diffusion de l'information

Le management total a donc une mission particulière à l'égard de l'information ; apprendre à la comprendre et la diffuser de telle façon qu'elle soit disponible en temps voulu et correctement interprétée par chacun des acteurs.

Dans l'entreprise, les informations qui sont collectées par un organe doivent être transmises à un autre organe. Il est donc important d'identifier les destinataires finaux du

processus de collecte d'information et de mettre en place des processus efficaces de diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

3.3.3.5. La transmission de l'information

La communication consiste principalement à informer l'ensemble du personnel afin de présenter à tous les niveaux : les actions, les projets, les changements à court, moyen et long termes de l'organisation. Elle doit être régulière et adaptée à des règles pour s'intégrer à la stratégie globale de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de collecter, traiter puis diffuser l'information pour être compétitif.

Mais il faut savoir transmettre la bonne information à la bonne personne. Pour cela, il convient de mettre en place un système qui pour assurer la circulation rapide de l'information dans une entreprise. Ainsi un circuit doit être défini surtout en ce qui concerne la communication interne d'une entreprise.

Rôles fondamentaux :

Les rôles fondamentaux d'un système d'information sont : l'acquisition, le stockage, le traitement, et la sortie de l'information.

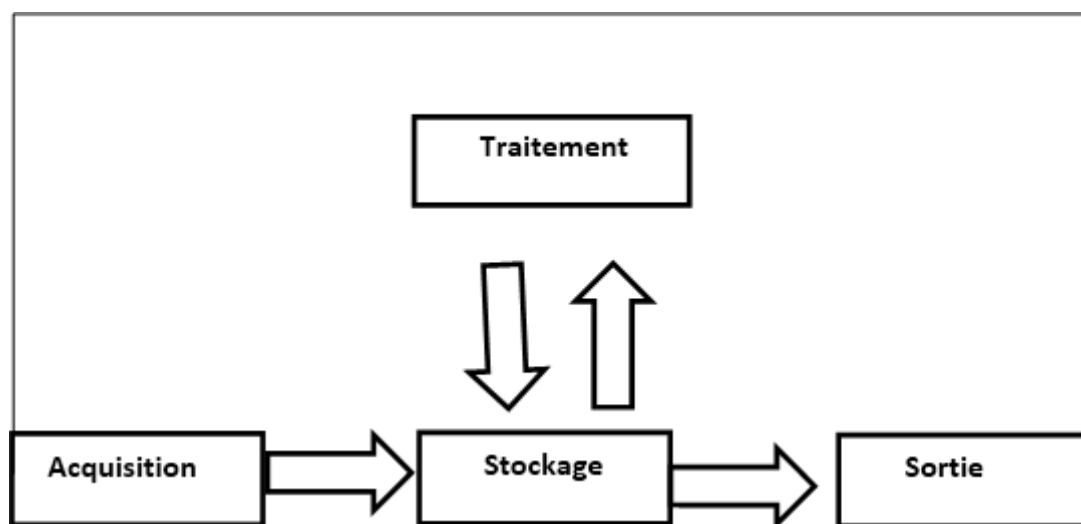


Figure 06 : Les rôles fondamentaux de système d'information

Source : Pascal Vidal, Philippe Planeix et autres, les systèmes d'information organisationnels, édition Pearson éducation, France 2005, P13

3.3 Les enjeux et les objectifs de communication interne :⁴⁷

La communication interne dans une entreprise peut remplir plusieurs enjeux et objectifs selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « l'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande / offre d'information dans l'organisation⁴⁸ »

3.3.1 Les enjeux de la CI :

La communication interne est devenue une fonction nécessaire et indispensable qu'aide dans la réalisation des stratégies générales de l'entreprise, puisqu'elle lui donne le sens d'acceptation, une cohérence, des repères temporels et organisationnels et un feed-back constant entre elle et ses collaborateurs mais surtout avec son environnement.

La prise de conscience de ce nouvel enjeu est apparue selon certains chercheurs au développement qu'a connu les nouveaux moyens de communication cela suppose les enjeux actuels sont majeurs afin de garantir la motivation et l'efficacité de son personnel.

3.3.1.1 la motivation du personnel :

Les chefs accordent de l'importance à la motivation du personnel, en constatant le rôle important qu'elle joue dans le développement, et la comptabilité à l'intérieur de l'entreprise, puisque l'individu ne peut se motiver lui-même, donc à l'entreprise que revient cette tâche. Pour sa réalisation elle s'appuie sur :

- **La connaissance du minimum de l'entreprise :** L'ensemble du personnel s'interroge sur l'entreprise, ses activités et leurs rôles à également le fait que l'information est concentrée sur la catégorie des cadres en négligeant les autres.
- **La diffusion du sens de l'action :** La communication nous permet de donner du sens à nos actions et de l'importance, et de valoriser son interlocuteur, et de permettre à chacun d'avoir le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la cohésion dans le groupe.

⁴⁷ Sofiane, AZRINE.2014.2015, mémoire fin de cycle « le rôle de la communication interne sur la motivation du personnel. Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

⁴⁸ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 4eme édition Dunod, Paris, 2002, P24

- **La cohésion des actions** : Une entreprise dans la réalisation de ses objectifs doit s'appuyer sur la coordination des actions de l'ensemble de ses acteurs, et le manque d'information peut générer les incohérences.

Afin de garantir la cohésion des actions il doit avoir une diffusion de l'information assimilable, et adopte au niveau des interlocuteurs pour éviter de paralyser des actions. Le rôle du manager est de veiller sur la coordination des actions par trois conditions :

- ❖ La connaissance des objectifs stratégiques et les plans d'action.
- ❖ La capacité de transmettre l'information nécessaire à des collaborateurs.
- ❖ La capacité de faire remonter l'information.

3.3.1.2 Le changement de comportement et des mentalités :

Notre époque est marquée par changement rapide et perpétuel qu'oblige l'entreprise à s'adapter pour garantir leur service, la communication est un facteur de changement qui peut aider à l'acceptation de ce dernier par le corps social en faisant la liaison entre différents fronts de l'entreprise, car si l'ensemble du personnel n'est pas adhérent aux objectifs, le changement sera sans effet.

3.3.1.3 L'amélioration de la productivité :

Cet enjeu est le résultat des précédents, mais la communication porte d'une manière référentielle sur la diffusion des démarches, règles et du savoir-faire, ...etc.

Peut concevoir à sa réalisation et lorsqu'il y a un manque dans une fonction, la communication est le signal, donc elle s'interprète avec les autres fonctions et aide le management à détecter et compléter les lacunes. La communication aide l'entreprise à proclamer son identité et la partager et régler le problème de l'intégration du personnel.

3.3.2 Objectifs de la communication interne :

Globalement, bien communiquer au sein d'une entreprise améliore l'efficacité de l'organisation en apportant une meilleure cohérence. Autre vertu : une productivité accrue grâce à une motivation des salariés démultipliés.

- La compréhension

L'objectif est d'informer chaque salarié sur :

-Sa tâche : en quoi consiste-t-il ? Comment l'accomplir efficacement ? Avec quel matériel ?
Avec quelles personnes ? Où ? Quand ?

- L'entreprise : activités ? Organisation ? Rémunération ? Formation ? Résultats ? Projets ?

- **La circulation**

L'objectif est de permettre une bonne circulation de l'information entre les membres du personnel de l'entreprise en vue d'une meilleure coordination. L'interactivité et la coordination sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

- **La confrontation**

L'objectif est de permettre à chaque salarié de se situer, de trouver sa place dans l'organisation, de comprendre son rôle dans l'entreprise d'appréhender sa contribution à l'activité de l'entreprise (je me situe ou ? à quoi sert mon travail ?).

- **La cohésion**

Il s'agit de créer un groupe fort, soudé, solidaire, cohérent et efficace, qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs. Cela suppose une identité commune (nom, charte graphique, symboles, signature...) et une identification à l'entreprise. Chaque salarié doit avoir le sentiment d'appartenir à une entité qui lui est supérieure, afin qu'il se mobilise pour une cause commune, qu'il « se dépasse pour quelque chose qui le dépasse ».

- **L'action**

L'objectif est de faire agir le personnel, de modifier son comportement. Il s'agit de responsabiliser, l'impliquer et de motiver le personnel dans le cadre de ses activités quotidiennes ou dans le cadre d'action spécifique (ex : devenir actionnaires de l'entreprise, réduire les accidents du travail, etc.)

3.3.2.1 Informer et expliquer

Tout en nuanciant entre communication et information, la CI à un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunération et d'évaluation. Cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel enter d'informations pertinentes et utiles pour se positionner dans le système et donner un sens à ses actions tout en sachant que ses efforts convergent vers l'objectif général de ce système.

3.3.2.2 Motiver et fédérer

La communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motivé au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur autour du projet d'entreprise.⁴⁹

S'il l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel. C'est dans cette logique que réside le défi à relever par la communication interne qui se doit de favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements. Selon Nicole D'Almeida et Thierry Libaert « l'image que le salarié a de son entreprise des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun ».⁵⁰

Aussi, la communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motivé au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur, autour du projet d'entreprise

3.3.3.3 Animer la vie organisationnelle :

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation ce qui permet d'éviter le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.

La communication interne peut aussi selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « la communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs réels »⁵¹

Les objectifs de la communication interne d'une manière générale :

- Faire connaître la vie et la stratégie du personnel
- Identifier les attentes du personnel.
- Exiger une fréquence et régularité elle évite les coupures et silences

⁴⁹Philippe Mord, la communication interne, 2ème édition, éd Vuibert, 2002, p95

⁵⁰ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, Op Cit, p29.

⁵¹- Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5ème édition, dunod, paris, 2007, p26.

- La motivation du personnel par le contrôle et l'évaluation des réalisations
- La prise de conscience
- Établir un climat de confiance
- Éviter la circulation des remueurs
- Former le personnel à la communication
- Expliquer l'entreprise à ses finalités
- Gérer une identité d'entreprise, une culture commune
- Aider le management à animer son équipe
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information.

3.5 Les limites et obstacles de la communication interne :

Toute communication entre personnes suscite au moins deux questions essentielles : L'exactitude de la communication, une question de rendement ; le coût de la communication, une question de rendement. La communication est efficace lorsque le sens que l'émetteur donne à son message le sens donné par l'émetteur à son message et le sens capté par le récepteur est pratiquement de même nature. Pour améliorer l'efficacité de la communication, il faut accroître les chances de fournir un retour d'information et de poser des questions. Une communication efficace est celle qui assure le meilleur rapport possible entre le coût des ressources et les résultats. Le temps est un facteur important dans ce domaine. Les communications rentables sont celles qui utilisent le moins de temps possible pour les canaux de communication. Cela dit, aussi efficace qu'ils soient, ces canaux de communication ne le sont pas toujours. Communiquer par e-mail un changement de politique dans une organisation est rapide et efficace, mais il n'est pas certain que la direction soit suivie ou interprétée comme souhaité. De même, une opération efficace n'est pas toujours performante.⁵²

Par conséquent, toute communication à ses limites, certaines sont générales, d'autres sont strictement individuelles, alors que d'autres encore sont organisationnelles. Par suite, le passage de l'information dans toutes les directions du processus de communication est sujet à des perturbations, qu'il s'agisse d'une communication descendante, ascendante ou latérale. Les

⁵² BOUHAFS Abdelkrim, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires ; Algérie03/2014. P.130.

limites et les obstacles placés devant le processus de communication perturbent son efficacité en supprimant ou en modifiant certains aspects essentiels du message.

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

3.5.1 Limites en général :

A. Lenteur :

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent pas l'information comme les bruits de couloirs, rassuré et motivé.

B. Désinformation :

C'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir. Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.

C. Les rumeurs :

Sont des problèmes liés au besoin d'information de la part des salariés. Est une communication informelle dans un sens négatif puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent.

La rumeur peut provoquer la démotivation du personnel, elle présente donc un risque important à l'entreprise car la rumeur présente une réelle menace pour l'entreprise, c'est pour cela qu'il faut essayer de la traiter et de neutraliser les inquiétudes et les incertitudes qui l'alimentent.

3.5.2 Limites Individuelles :⁵³

A. Interférence :

Il s'agit de phénomène qui se rattache aux valeurs et aux limites humaines présentes dans un travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris qu'il a été expédié par l'émetteur.

⁵³ ALAIN LABRUFFE, « Les méninges du management : GRH et communication interne », Éd. Chiron, 2001,

B. Pouvoir :

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

C. Perception :

La façon de percevoir représente souvent un obstacle qui est majeur et susceptible de nuire un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. Car, la plupart des individus ne veulent entendre que ce qu'ils veulent entendre. Ils ont tendance à rejeter l'information qui ne correspond pas à leurs attentes.

Dans la réalité, c'est à partir de ces préjugés que le récepteur interprète l'information et cela par son expérience, sa formation ou encore selon ce qu'il a cru voir, entendre et sentir. Par exemple, c'est un récepteur qui a un préjugé négatif vis-à-vis de l'émetteur de l'information. Il y'a de forte probabilité que le récepteur rejette ce que le transmetteur désire lui communiquer.

Cependant, dans le cas d'un préjugé favorable, le récepteur est susceptible d'accepter toute information communiquée par l'émetteur.

C. Attitudes :

Les attitudes : est une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose.

Les attitudes peuvent former un ensemble de jugements et tendances qui poussent l'individu à agir de différentes situations de communication et leurs influences sur le comportement peuvent être temporaires ou partielles et parfois même changer la vie d'un individu définitivement.

Les attitudes peuvent être d'ordre collectif ou individuel. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus et ses derniers se servent de leurs attitudes pour donner un sens à chaque message reçu.

Toutefois, il est difficile de déterminer les attitudes typiques de sympathie, de compréhension, de coopération et de rejet pour chaque individu à l'égard des différentes communications. Cette difficulté est due surtout aux événements à caractère émotionnel et qui peuvent bloquer le processus de communication, de cela on dénombre plusieurs attitudes dont les principales sont : la peur, l'inattention, la méfiance, l'évaluation hâtive.

3.5.3 Limites Sémantiques ⁵⁴

A. Facteurs d'interférence :

De multiples facteurs liés au langage agissent négativement sur la compréhension du message. Ces facteurs sont les vocabulaires inadéquats, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix, les mouvements incompréhensibles du corps, etc. Ces facteurs ajoutés à des différences de niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur, à l'imprécision des mots, à la méconnaissance et aux différences culturelles sont autant de facteurs qui peuvent interférer et rendre l'échange difficile.

B. Interprétation personnelle :

La signification que chaque individu donne aux mots lui est propre. Il faut veiller à rendre adéquat le message à transmettre de façon à ce que le récepteur comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a voulu faire comprendre.

C. Mal formulation du message :

Advenant que le message à transmettre soit formulé vaguement, le récepteur aura de la difficulté à comprendre. Toutes les erreurs concernant la sémantique peuvent entraîner des coûts inutiles au cours de la vie de l'organisation. Un message mal formulé peut signaler l'intégrité douteuse de l'émetteur face au récepteur, un manque de confiance en lui, s'il a déjà commis des erreurs de jugement qu'il a pris de mauvaises décisions dans le passé.

D. Mal adaptation au récepteur :

Aux incompréhensions dues à l'hermétisme du langage de l'émetteur s'ajoutent les incompréhensions dues aux interprétations subjectives du langage liées au récepteur. Cet état

⁵⁴http://www.recruteurs.apec.fr/delia/OptimiserVosRecrutements/Dossier/ApecViewArchivedDetails/currentTopic_TOP_2053/currentTopic_ART_null/motherTopic_TOP_2051/motherTopic_ART_null/currentArticle_ART_10863/Le+marketing+soci+al,+une+tendance+qui+s+affirme.html.

de chose favorise la création d'un écart entre le sens réel du message (ce que l'émetteur veut transmettre) et le sens interprétatif (sens donné au message par le récepteur). En tout état de cause, la communication efficace nécessite l'adaptation du langage utilisé à la capacité compréhensive de récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur et selon ses conditions, si non, le message ne sera pas compris.

3.5.4 Limites Organisationnelles

A-Facteurs pouvant modifier le message

La circulation de l'information dans l'organisation s'avère difficile quand elle se heurte à la déformation de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ses étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivants :

1. La filtration

C'est une présentation sélective du contenu du message. Certains éléments sont carrément retirés du message. La communication descendante est généralement filtrée par le responsable du fait que certaines informations sont jugées inutiles pour les niveaux subalternes. On constate qu'il est souvent expliqué aux employés ce qu'ils doivent faire, mais on leurs dit rarement pourquoi ils doivent le faire. Le message peut être filtré pour prévenir certaines réactions négatives de la part des employés. La communication ascendante, est-elle aussi souvent filtrée, pour ne pas dire automatiquement, et ce pour être plus agréable et moins négative pour le premier responsable. La communication latérale est filtrée pour d'autres motifs, comme par exemple une compétition entre deux employés aspirant aux mêmes rétributions organisationnelles telles que la promotion ou la reconnaissance du responsable immédiat des deux employés.

2. La censure

C'est une omission volontaire de certaines parties importantes du message jugées non propices, ou pouvant perturber le récepteur le récepteur. Riggio. R.E (2000) rapporte que des études ont mis en évidence un phénomène de rétention de certaines informations, lorsqu'elles sont mauvaises et peuvent altérer l'efficacité et la continuité de l'organisation.

3. L'exagération

C'est une distorsion qui consiste à élaborer, ou à amplifier certains éléments du message. L'exagération vise toujours à atteindre l'attention de certaines personnes ; ils exagèrent l'importance d'un fait et de son impact. Dans une communication descendante un supérieur peut exagérer en disant par exemple : si le rendement ne s'améliore pas, plusieurs employés vont perdre leur emploi. En communication ascendante, l'employé exagère en présentant un problème de communication entre deux employés comme une crise au sein de l'entreprise

Ainsi, nous l'avons vue, la communication formelle n'est pas le seul acteur sur le plan de l'information de l'employé en communication interne, celui-ci en étant particulièrement friand. Toutefois, il ne faut pas voir dans ces différents médias une source de concurrence mais plutôt comprendre la position particulière que tient la communication managériale au milieu d'eux.⁵⁵

B-Résultat de la modification

Il en résulte que le récepteur reçoit au bout de la chaîne un « squelette » du message. L'effet de cette chaîne sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation. Généralement, les grandes organisations établissent des structures qui régularisent les relations de pouvoir en définissant les champs et les conditions d'exercice, mais il est probable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblisse le message à mesure qu'il se diffuse : par exemple, il est possible que le message soit bloqué au niveau des cadres intérimaires soit parce qu'ils perçoivent mal le message, soit qu'ils ne savent pas jouer le rôle de relai. La tendance à aplatir la hiérarchie à l'avantage de permettre la circulation rapide de l'information et de renforcer l'exactitude du message.

Il faut également se rappeler que la crédibilité d'un média provient de sa réactivité. Les employés n'aiment pas apprendre de l'extérieur qu'un événement important dans la vie de la société va se produire ou s'est produit, qu'est encore grave. Etant directement liée à la direction, la communication interne se distingue des autres sources d'information par le fait qu'elle agit en qualité officielle. Elle est donc un moyen privilégié pour communiquer.

Nous nous sommes efforcés dans cette première partie de situer la communication interne au sein de l'entreprise. Pour cela nous avons défini sa position dans la hiérarchie et

⁵⁵Abdelkrim BOUHAFS, Op.cit. p 135.

avons également constaté qu'elle n'était pas un agent isolé mais une partie des nombreuses communications de l'entreprise. Des nombreux acteurs agissent autour d'elle et elle est totalement intégrée à cet ensemble, ayant sa place à part entière et son rôle à jouer. Les interactions entre ces entités sont multiples et indispensables mais l'essentiel est de toujours garder la cible, le salarié, au centre du processus.

3.5. Présentation d'une administration publique.

L'administration publique est l'activité d'administration qui matérialise l'exercice des pouvoirs publics. Par métonymie, une administration publique est une organisation qui incarne une collectivité publique, soit un État, une collectivité territoriale, ou une organisation ou institution internationale. Une administration publique peut prendre la forme juridique d'un établissement public, mais elle peut également en désigner un simple service (au sens d'un composant organisationnel). Par extension, l'administration publique peut aussi désigner l'ensemble des administrations publiques en tant qu'organisations.

3.5.1. Définition d'une administration publique :

Selon la norme européenne de comptabilité nationale (SEC 95), les administrations publiques sont définies comme⁵⁶ :

« Ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires.

Le secteur des administrations publiques comprend les administrations publiques centrales, les administrations publiques locales et les administrations de sécurité sociale.».

L'administration publique comprend l'ensemble des organismes du secteur public constitués pour exercer la tâche d'administrer et de gérer les organes, institutions et entités de l'État.

L'administration publique vient remplir une fonction fondamentale, cette fonction est d'établir et de promouvoir une relation étroite entre le pouvoir politique ou le gouvernement et le peuple. Les principales composantes de l'administration publique sont les institutions publiques et les fonctionnaires.

⁵⁶ Définition [archive], site de l'Insee

Il est à noter que le concept d'Administration Publique dépend fondamentalement de l'approche thérapeutique avec laquelle il est étudié. En premier lieu, il est considéré d'un point de vue formel. C'est ainsi qu'il émane du Gouvernement ou de l'entité qui a reçu le pouvoir politique, employant tous les moyens nécessaires pour parvenir à la satisfaction du bien commun. L'autre perspective de la conception la visualise d'un point de vue matériel. C'est ainsi qu'elle est envisagée au regard de ses problèmes de gestion.

Gardez à l'esprit qu'il s'agit d'une discipline scientifique, qui a son propre objet d'étude. Ainsi conçu, il est entendu comme celui qui est responsable de la gestion habile des ressources et des tâches des agents publics afin de satisfaire les attentes de bien de tous les citoyens.

3.5.2. Caractéristiques de l'administration publique

L'Administration Publique dispose d'une série d'éléments qui l'identifient en tant que telle.

En premier lieu, c'est l'existence de la ressource humaine qui devient le moyen qui relie le gouvernement aux citoyens. Ils peuvent être appelés fonctionnaires ou personnels administratifs.

Aussi, la gestion des impôts est présente. Ces taxes, tarifs, frais, etc., proviennent-ils d'autres secteurs de l'économie et de la population.

Deux éléments d'identification supplémentaires peuvent être distingués. C'est la fin et l'objectif. Qui sont appelées à se consommer dans la satisfaction de l'intérêt collectif.

3.5.3. La communication interne dans les administrations publiques :

Les entreprises ou administrations publiques surtout en Afrique sont réputées lourdes et fortement critiquées pour leur inefficacité, L'auteur Ousmane TOURE⁵⁷ pense que le laxisme y règne en maître absolu. Les agents publics sont peu dévoués à la tâche et accumulent les dossiers sur les bureaux. On parle même de la lourdeur administrative. Et cette situation en appelle d'autres, notamment les retards au travail et l'absentéisme.

En administration publique, les agents ne sont pas toujours mis au centre des politiques de communication. La priorité est très souvent donnée à la communication externe qui présente au public, les activités de l'organisation en leur donnant souvent une certaine sublimation. Les personnels en interne qui contribuent à la réalisation de ces activités ne sont

⁵⁷ Ousmane TOURE

pas souvent récompensés à juste titre encore moins valorisés, entraînant un dysfonctionnement dans les relations sociales.

En effet, la communication interne y est encore considérée comme le parent pauvre de la communication. C'est pourquoi les organismes publics ont pris du retard en matière de communication interne. Elles ne disposent pas toujours d'outils adaptés à la communication interne, n'y mettent pas les moyens, car cela ne fait pas toujours partir des priorités. Et c'est ainsi que se met en place un malheureux cercle vicieux : les organismes publics ne reconnaissant pas toujours la valeur de l'engagement des collaborateurs. Ils n'accordent pas à la communication interne les ressources nécessaires. Elle n'a donc pas les moyens d'améliorer ses performances et de montrer sa valeur.⁵⁸

On note avec Caroline KEALEZY⁵⁹, communicante canadienne dans son article publié en ligne que la communication interne dans l'administration publique souffre d'une inégalité des ressources et d'un décalage dans la cohérence stratégique.

En effet, selon elle, les entreprises privées reconnaissent plus l'engagement des collaborateurs comme un fondement de leur performance en matière de rentabilité économique, de prospect de nouvelles clientèles etc. C'est pourquoi, elles développent à leur profit des politiques sociale et communicationnelle évolutives à travers des traitements d'ordre social et les constructions des infrastructures sociales.

Pour abonder dans le même sens du manque des ressources au détriment de la communication interne dans les structures publiques, on pourrait regretter que la communication interne souffre du pilotage à vue du développement dans nos structures publiques. Michel CROZIER ⁶⁰ y voit une volonté délibérée des supérieurs hiérarchiques de ne pas toujours faciliter la circulation de l'information, car la détention exclusive d'une information est une source majeure du pouvoir, qui peut contre balancer les pouvoirs des chefs.

⁵⁸ Memoire Online : informatique et Télécommunications : audit de la communication interne de l'administration centrale du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. par Nouridine AMAO

Université Félix Houphoet Boigny Abidjan Côte d'Ivoire - Master en sciences de l'information et de la communication 2018.

⁵⁹ Caroline Kealezy, communicante canadienne, article en ligne sur le lien <https://comin.madmagz.news/specificites-communication-interne-public-2/>

⁶⁰ Michel Crozier est un sociologue des organisations et s'est intéressé à la question du pouvoir dans les organisations.

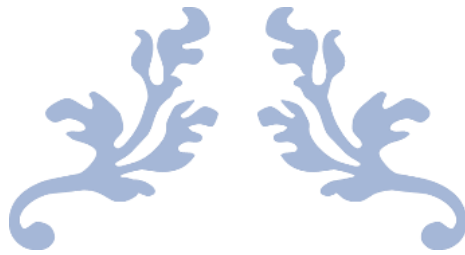
Bien d'autres facteurs comme la méfiance du personnel et sa réticence à parler, la peur de divulgation des secrets professionnels, les représailles rendent difficile la communication interne dans les organismes publics. Il apparaît alors la nécessité de donner à ce personnel, la possibilité de s'exprimer sur ses appréhensions, mais aussi ses attentes pour une communication interne de qualité. L'audit se présente comme un outil pour écouter ces collaborateurs en entreprise tout en leur garantissant l'anonymat et les rassurer qu'ils n'encourent aucunes représailles.

Conclusion

D'après les éléments de bases et les points clés que nous avons abordé dans notre premier chapitre, on conclut que, la communication interne a un rôle très important, avec ces moyens utilisés qui permet de faciliter la circulation de l'information, développer une dynamique collective et favorise le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

Les organisations publiques négligent l'élaboration d'une stratégie de communication interne en la dénuant de toutes ses ressources. Ce qui crée une incohérence stratégique induisant à une absence de clarté et de transparence, d'orientations stratégiques précises et à un manque de décision efficace dû à la divergence des points de vue. D'où la nécessité de construire une stratégie de communication interne forte pour homogénéiser les décisions disparates dans ces organisations et gérer le flux d'information qu'elles produisent et qu'elles reçoivent. C'est ainsi que, comme toute composante organisationnelle, la communication interne évolue dans ses fonctions, ses missions, ses perspectives mais aussi dans les moyens techniques et technologiques qu'elle engage. Elle s'adapte aux différents changements tant au niveau scientifique, qu'à celui économique ou social⁶¹.

⁶¹ Article : TCHICH. H. (2021) «Organisations publiques et stratégie de communication: Quel intérêt et pour quelles perspectives ?», Revue Internationale du chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp : 1132-1153



Chapitre II : **La motivation au travail**



Introduction

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. La motivation est considérée comme un élément très important au sein de l'entreprise, pour cela la majorité des entreprises essayent de trouver des solutions afin d'assurer la motivation de leurs salariés. C'est pour ça on a besoin de comprendre la motivation, ces caractéristiques, de la motivation.

Il semblait donc utile, dans ce chapitre, de s'intéresser à la motivation et ses caractéristiques, et citer quelques théories de la motivation. Il s'agit surtout dans ce chapitre de connaître comment la communication interne contribue à la motivation du personnel.

Section 1 : Concepts et définition de la motivation au travail

1.1. L'historique de la motivation :¹

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe. Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la réagit. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision ». Dans les

¹Den jean M, « la motivation » CEPID, paris, Décembre 2006, p3

années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'légalisme, les partis politiques.

Chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : qu'est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sans pression exercée sur lui ?

Au début du 20ème siècle, avec le taylorisme puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

Pour parler sur la motivation, on est censé de se parler dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement, mais assurément, « d'autant d'écoles psychologiques autant de motivations ».

Cette quantité de théories et de méthodes présente un double inconvénient :

- tous ces travaux ne sont pas fondés sur un modèle théorique et /ou n'ont pas été validés.
- cette abondance ne facilite pas les choix et les avis, les opinions, les analyses et les pratiques managériales divergent sur ce sujet.

1.2. Les différentes conceptions de motivation :

1.2.1. La motivation au travail :

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises. Elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger plus précisément : « la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée »²

²ROBBINS.S.et JUDGE comportements organisationnels ; NEW Jersey. Pearson Education. 2006, p.196.

La motivation au travail est « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint y consacrer l'énergie nécessaire »³

Compte tenu de son usage fréquent dans plusieurs domaines, la motivation constitue une notion bien complexe à définir. Dans notre cas, il sera question uniquement de motivation de l'Homme dans son milieu de travail. Pour ce faire, certains auteurs ont tenu à dégager certaines définitions afin de mieux expliciter cette notion dans le domaine de l'épanouissement de l'Homme « salariés » dans son milieu de travail. Parmi ces auteurs, nous pouvons retenir Claude LEVY LEBOYER, DOLAN AL et enfin Louis BERGERON, etc.

Selon Claude Levy LEBOYER⁴, Dans son ouvrage intitulé « la motivation dans l'entreprise » (Ed. Organisations, 1998), la motivation peut être perçue comme un « des éléments décisifs à la survie des entreprises » car elle constitue un lien évident avec la compétitivité. L'auteur va plus loin dans sa réflexion en affirmant : « la motivation peut être composée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- La décision, souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule, et en fonction des retours d'informations sur ces résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint »

D'autres parts, DOLAN et AL⁵ estiment que la motivation est « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux), qui invitent l'individu à adopter une conduite particulière ». Il résulte que cette définition que la motivation est perçue comme un processus qui est déclenché suite à une interaction entre deux (2) forces :

³Patrice Roussel, Rémunération, Motivation, Satisfaction au travail, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P73

⁴LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise », 1998

⁵DOLAN et AL, « initiation à la psychologie du travail », 200à paris

- Une force interne à l'individu : elle fait appel aux capacités intrinsèques de l'individu sur le plan personnel notamment ses besoins, son instinct, voire ses traits dépersonnalisés.
- Une force externe qui fait plutôt allusion à l'environnement de travail, au mode déménagement. Autrement elle fait référence aux facteurs extrinsèques comme source de la motivation.

Au sein de l'entreprise, la motivation est souvent confondue avec la satisfaction et/ou l'implication. Lorsqu'une entreprise « cherche à développer la motivation elle cherche en réalité d'avantage l'implication de son personnel pour améliorer sa performance », et "d'un autre côté quand les salariés parlent de motivation, ils sous entendent l'amélioration de leur satisfaction"⁶

1.2.2. La satisfaction au travail

Avant de réfléchir aux corrélations qui existent entre la motivation et la satisfaction au travail, réfléchissons d'abord au sens de ce mot. La satisfaction est "le contentement, le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, de ce qu'on désire". Cela s'applique ici, ne l'oublions pas au monde du travail. D'ailleurs, la satisfaction a déjà été abordée à plusieurs reprises dans notre mémoire. Il existe donc une corrélation évidente et, prouvée par l'étude Sécurex ⁷, entre la satisfaction des employés, le plaisir qui en découle et leurs performances professionnelles.

Pour reprendre l'approche de Diel, la recherche de plaisir au travail correspond à la recherche d'"objets intérieurs" vécus et/ou obtenus. Cette recherche de plaisir au travail décuplerait la volonté (motif de volition), et donc la performance au travail. L'étude Sécurex a en effet démontré que le modèle de satisfaction des travailleurs était composé de nombreux sous domaines (ou ICP⁸) dont la motivation et l'implication (nommée "engagement" par Zebrazone). Le lien entre la motivation, l'implication, et la satisfaction est donc établi. Cette étude nous éclaire aussi sur les motifs satisfaisants, guides de la volonté du travailleur à se motiver. I.C.P : Indicateurs Clés de Performance "motivation et l'engagement" à l'impact le

⁶ VIVIAN C., mémoire de master en ressources humaines, « Comment donner du sens et motiver les salariés? », Groupe wesford, 2005, p.7

⁷ SECUREX, "Satisfaction et motivation du salaire belge", Zebrazone, 2008, p.10

⁸ ICP : Indicateurs clés de performance.

plus prononcé de satisfaction générale des travailleurs belges, cet indice élevé est surtout dû aux valeurs "mission", "joie au travail" et "loyauté de l'entreprise".

Même si cette étude confirme l'uniformité de ce que nous appelons à la manière de Diel les "objets intérieurs", nous concevons que les attentes d'un employé ne sont pas forcément celles d'un autre. Retenons pour notre modèle de motivation professionnelle ces valeurs de la motivation au travail, nous n'omettrons pas le moment venu de les confronter aux autres postulats de valeurs de la motivation au travail.

Afin de finaliser cette discussion, nous tenons à travers un exemple, à prouver que selon nous la satisfaction est nécessaire mais pas suffisante à la motivation. En effet, lorsque le responsable répond aux attentes du travailleur, celui-ci est satisfait, et motivé. Toutefois, n'oublions pas que l'homme est par nature insatiable. Tôt ou tard, le cadre ne pourra plus satisfaire son employé car chaque organisation a ses limites. Un des rôles du cadre sera donc certainement de viser à la satisfaction de ses employés tout en respectant cette réalité de fonctionnement ; et face aux inassouvis, il lui faudra indubitablement pour les motiver que de répondre à la satisfaction. Nous espérons que nos recherches à travers les théories développées à ce sujet offriront des alternatives à la satisfaction des employés.

Retenons pour le moment que la motivation et l'implication sont considérées comme des indices de la satisfaction au travail. La motivation et l'implication sont généralement présentes lorsque le travailleur est satisfait. La satisfaction est assurément la garante de la performance au travail. Retenons aussi que les signes de « motivation et engagement » répondant à la satisfaction sont "la mission », « la joie au travail", et « la loyauté de l'entreprise ». Nous tenterons de les vérifier par l'apport des théories de la motivation. Intéressons-nous à présent à l'implication et ses relations avec la motivation.

1.2.3. L'implication au travail

L'implication « c'est accepter de répondre à un objectif et le faire sien. Mais pas uniquement, c'est aussi faire appel à ses ressources personnelles et aussi parfois prendre des initiatives afin d'y arriver. »⁹ Elle résulte du fait de se sentir concerné par son travail. Personne ne peut déléguer l'implication, c'est à l'instar de la motivation un processus qui mobilise l'énergie de chacun. "L'implication n'est pas un contrat, c'est une volonté personnelle."¹⁰

⁹ LEVY-LEBOYER C., « Re-motiver au travail », Eyrolles, 2008, p. 128.

¹⁰PASTOR P et BREARD R., "Motiver", Liaisons, 2005, p.87.

L'implication doit être suscitée, il faudra des objectifs pertinents pour la développer. Cela incombe donc de la part du cadre, une connaissance de ses employés.

L'implication appartient au champ de la motivation, c'est un comportement motivé. En cela, elle peut être considérée comme un sous-produit de la motivation et joue un rôle dans le "guidage de son énergie". Précisons aussi à toute fin utile, que l'implication ou plus exactement le manque d'implication est repérable par des signes que nous pourrions nommer "effets de l'implication". Ces indicateurs principaux sont plutôt des preuves de la non implication des employés soit "l'absentéisme, le turn over, et la dégradation du climat social"¹¹. Ces indices pourraient offrir aux cadres un outil de mesure de l'état d'implication de son équipe et donc par déduction un repère de l'état de motivation de celle-ci. Précisons qu'il n'en connaîtrait pas la cause sauf si un retour d'information authentique de l'employé se faisait vers le cadre.

Ce qui nous amène à faire le lien entre l'implication et la motivation. Carson et Bedian envisagent l'implication sous trois composantes toutes liées à la motivation professionnelle ; "une composante associée au déclenchement de la motivation, une composante relative à la direction de la motivation, et enfin une composante reflétant l'amplitude et la persistance de la motivation"¹². Nous constatons que ces composantes correspondent exactement aux vocables utilisés par Mitchell pour décrire les composantes de la motivation au travail. L'implication est donc un comportement humain de la motivation professionnelle, comme tout comportement, il est observable.

L'implication serait donc un indice objectif, preuve de la motivation d'un individu. Elle reflète l'amplitude et la persistance de la motivation, et joue un rôle sur son déclenchement et sa direction. L'implication apporte beaucoup d'avantages, nous n'omettrons pas d'en tenir compte et de les intégrer à notre processus de la motivation au travail.

¹¹VIVIAN C., op.cit., p.20.

¹² CARSON K.D et BEDIAN P.P., cités par DEMERY M., in "Quelle opérationnalité de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication ?", Les notes du LIRHE, mai 2006, p.9

1.3. Le processus de la motivation :

D'une manière simple, le processus démarre d'un besoin ou un manque qui créer une certaine tension chez l'individu. Le cycle de motivation est proposé par SZILAGYI et Wallace et il est fait de neuf étapes, avant de les citer et de les expliquer on va prendre l'exemple d'un individu au travail qui n'est pas satisfait de son salaire¹³ :

Etape01 : le stimulus : dans cette première étape l'individu se rend compte de l'existence d'un problème. L'individu lors de ses achats quotidiens se rend compte que les prix ont augmenté et qu'il ne peut pas se permettre d'acheter des produits divers.

Etape 02 : le déséquilibre : l'individu va chercher à identifier le problème pour pouvoir trouver une solution. L'individu va voir en sa rémunération comme source du problème de son manque.

Etape 03 : la prise de conscience de la solution : une fois le vrai problème identifié, l'individu cherchera alors la solution pour satisfaire ce besoin ou ce manque. Une fois qu'il sait que c'est sa rémunération qui est le problème, il va chercher à avoir une promotion.

Etape 04 : la fixation des objectifs : une fois que l'individu a trouvé la solution pour satisfaire son besoin, cette solution devient alors son objectif.

Etape 05 : le choix des moyens : pour pouvoir atteindre les objectifs que l'individu s'est fixé il doit faire le choix des moyens pour atteindre ces objectifs.

Etape 06 : l'évaluation du choix : l'individu évolue le choix des moyens parce qu'il veut s'assurer qu'il pourra effectivement atteindre son objectif. L'individu évolue ses choix des moyens à utiliser pour pouvoir s'assurer que c'est les bons moyens qui vont lui permettre d'atteindre son objectif qui est la promotion.

Etape 07 : la récompense ou punition : une fois que l'individu arrive au moment pouvoir régler son déséquilibre ou son manquement si alors il a atteint la solution visée il est alors récompensé, dans le cas contraire le manque et d'avantage ressentit l'individu le ressent alors comme punition. Une fois que ce travailleur à essayer d'avoir sa promotion il va alors soit l'avoir et donc il est récompensé soit ne pas l'avoir il le ressent donc comme une punition.

¹³Jocelyn. J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994, p153.

Etape 08 : La réévaluation : dans cette étape deux situation se présente : si l'individu est arrivé à satisfaire son besoin il passe alors à la neuvième étape qui est la satisfaction, sinon il retombe jusqu'à la première étape qui est le stimulus.

Etape 09 : la satisfaction : cette étape correspond au fait que l'individu ne ressent plus le malaise. Si alors il est satisfait, le manque n'est plus ressenti et l'individu cherchera d'autres objectifs et manques à satisfaire eux aussi, ce qui fait du processus de la motivation un cercle vicieux.

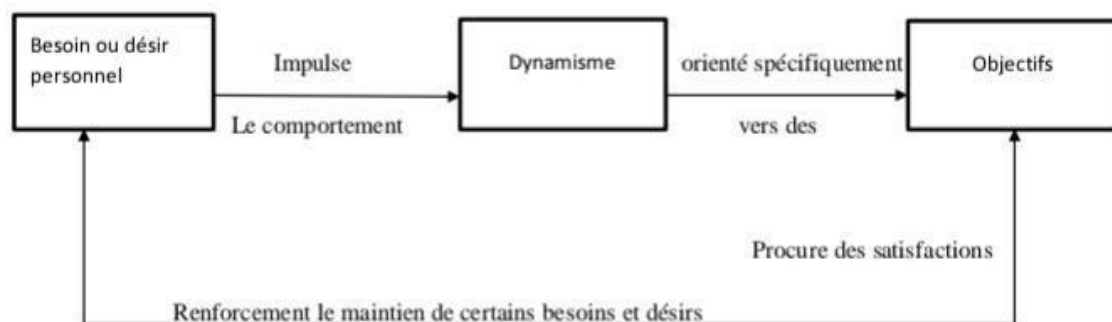


Figure N°07 : Modèle simplifié du processus de motivation.

Source : Terry et Franklin : « Théories de la motivation au travail », DUNOD, paris, 1985, P22.

1.4 Les caractéristiques de la motivation :¹⁴

1.4.1 Le déclenchement de comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

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

2.4.3 L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

¹⁴ Patrice Roussel, La motivation au travail : concept et théorie, Editions EMS, Paris, 2001, P4-5.

1.4.4 La persistance du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Section 2 : Les principales théories de motivations**2.1 Les typologies de la motivation**

IL existe quatre principaux types de motivation qui sont :

2.1.1. La motivation finale :

Elle peut être considérée comme l'énergie qu'un acteur récolte d'un résultat visé, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif qui pousse l'individu à se surpasser et à donner le meilleur de lui-même. Autrement dit, c'est le résultat qui compte et rien d'autre. L'avantage de ce type de motivation est de donner très rapidement de bons résultats car l'acteur se concentre uniquement sur l'objectif à atteindre. Un acteur motivé favorisé le progrès dans son environnement de travail.

2.1.2. La motivation instrumentale :

Dans ce type de motivation, il est fort intéressant de souligner que c'est l'art et la manière qui compte et le résultat est considéré avant tout comme l'expression de cette perfection technique. La motivation instrumentale fait plutôt appel à l'intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production, la créativité de l'individu le poussant à agir.

2.1.3. La motivation de survie :

C'est elle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable. Il s'agit de survivre avant tout. Lorsqu'on adopte une motivation de survie. On agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente.

2.1.4. La motivation obsessionnelle :

C'est une motivation qui conduit à tous les sacrifices, l'individu est tellement obsédé par le résultat que la fin justifie les moyens, elle peut être néfaste dans la vie de la personne qui a cette motivation mais aussi pour son entourage¹⁵

2.2. Les formes de la motivation¹⁶ :**2.2.1. La motivation extrinsèque :**

C'est-à-dire que la motivation externe, elle implique l'utilisation des facteurs qui ont relation avec l'environnement du travail comme : le salaire, la sécurité, les conditions du travail...

2.2.2. La motivation intrinsèque :

Veut dire que la motivation interne qui vient de contenu du travail et de salaire lui-même elle inclut le sentiment de bien-être en tant qu'un travailleur, de promotion, de l'autonomie et de reconnaissance...

BOURDIL-M donne la définition suivante pour ses deux formes de la motivation :

La motivation extrinsèque correspond au degré avec lequel les personnes sont poussées à travailler plus en fonction de leurs rémunérations, mais la motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte.

Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue les activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même.

2.3. Les théories de la motivation :

On trouve plusieurs théories qui essaient d'expliquer et de faire comprendre la motivation pour cela on a cité quelques théories :

2.3.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de MASLOW :

En 1943 ; les travaux d'Abraham MASLOW permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance. Il considère que l'individu passe à un besoin d'ordre supérieur quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait. Selon A-MASLOW, l'individu

¹⁵. Mémoire professionnel L.MUCHA, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », France année universitaire 2009,2010 P.12.

¹⁶BOURDIL Maryline, Évaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel du centre d'appel, In revue de gestion des ressources humaines, N78, édition ESKA, Paris, 2010,p7

cherche à satisfaire les besoins fondamentaux avant de s'élever. La pyramide de MASLOW modélise cette classification hiérarchique des cinq niveaux de besoin, définis ci-dessus :

- a- **Besoins physiologique** : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, de se reproduire, etc.... ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives et la satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir de sens et une sensation de confort.
- b- **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Dans une application aux organisations de travail, maillet (1989-p.148). (Dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestant par le respect des lois et des règlements. Par le paiement de contribution à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes).
- c- **Les besoins d'appartenance** : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affectation, de se sentir accepté et appartenir à un groupe. Pour un travailleur être apprécié par ces collègues de travail, avoir le respect de ses supérieurs.
- d- **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, et approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Les sentiments d'incompétence ou d'infériorité vont avoir pour effet de déclencher ce besoin. Le respect de soi, la sensation de compétence, la confiance en soi vont combler le Besoin d'estime.
- e- **Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi** : ils sont liés au désir de progresser de se développer de s'épanouir de créer et d'innover, l'aliénation, la routine, les activités à faible valeur ajoutée, l'absence de sens dans la vie sont les principales déficiences de ce besoin.¹⁷

¹⁷Patrice ROUSSEL, Op.cit. P34.

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de MASLOW de la manière suivante

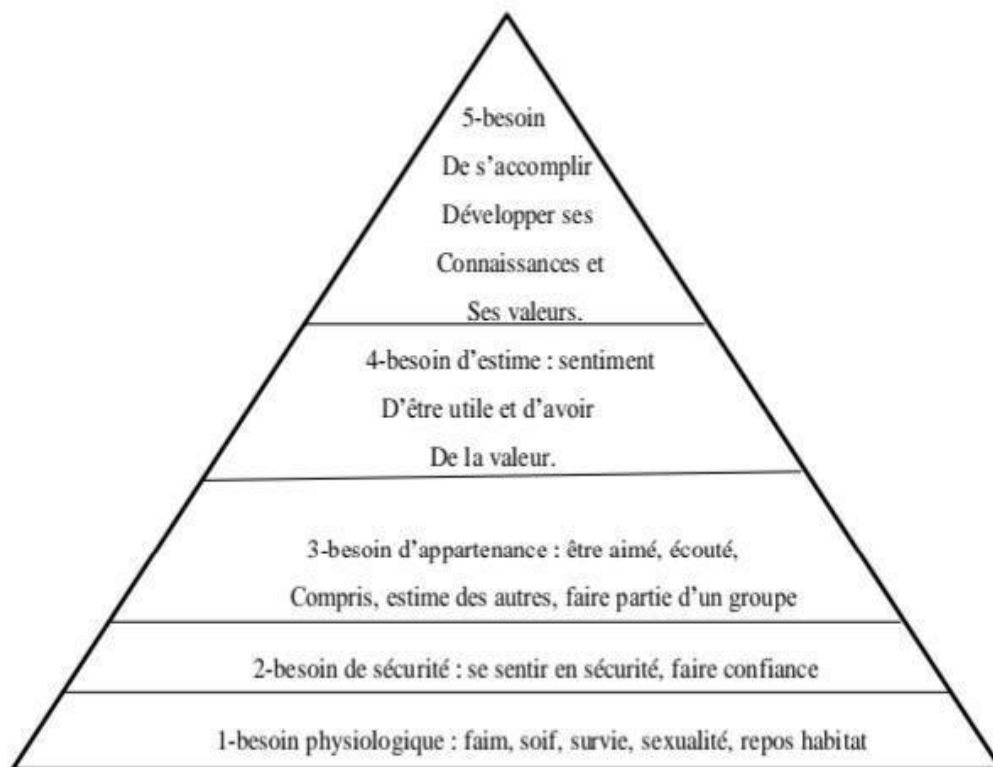


Figure n° 8 : La hiérarchie des besoins selon la pyramide de MASLOW.

Source : Mémoire professionnel Laura Mucha, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises » France, année universitaire 2009-2010, p20.

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, MASLOW démontre donc 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 du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

2.3.2. Le modèle « ERG » D'Alderfer :

Son modèle diffère de celui de Maslow sur quatre points :

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

- ✓ En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés de plus concret (les besoins d'existence) au plus abstrait (les besoins de développement personnel).
- ✓ De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.
- ✓ Enfin, tout individu au travail est supposé « se déplacer » sur ce continuum, dans les deux sens, on allant soit vers le plus abstrait soit vers le concret¹⁸.

2.3.3. La théorie bi-Factorielle de HERZBERG :

Herzberg et al (1957,1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés et le second facteur n'aurait pas la capacité d'apporter de la satisfaction, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction ce sont des facteurs d'hygiène.

Herzberg s'aperçut en fait que les facteurs à la source de la satisfaction au travail étaient significativement différents des facteurs qui entraînent l'insatisfaction (Morin et Aube, 2007) « Des facteurs intrinsèques, comme l'avancement, la reconnaissance, la responsabilité et l'accomplissement, renvoient le plus souvent à la satisfaction¹⁹ »

Ces facteurs relèvent de la nature même du travail, soit de son contenu ou de ce que font les gens. « La notion de motivation intrinsèque émerge alors ». Soit une motivation qui découle de besoins physiologique associés aux facteurs moteurs. « Dans cette perspective, pour améliorer le rendement des gens, il faut agir sur les facteurs moteurs²⁰ ».

A l'opposé ; l'insatisfaction au travail fait ressortir des facteurs extrinsèques, tels que la surveillance des supérieurs hiérarchiques, le salaire, la politique de l'entreprise et les conditions du travail. (Robbins et Judge, 2006).

¹⁸ Claude Lévy-Lebboye, op.cit., P41-42

¹⁹ROBBINS. S. et T.JUDGE.OP.CIT, p.200

²⁰SCHERMERHORN, et al. « Comportement humain et organisationnel » 4ème édition, 2010, P.139.

En somme « pour motiver un employé, dans son travail l'entreprise doit développer les facteurs de motivation en les incorporant dans la configuration de l'emploi, ceci afin de l'enrichir ²¹».

Donc, HERZBERG propose pour motiver les salariés on doit leur donner un travail qui leur permet de réaliser et d'avoir une certaine autonomie de responsabilité.

Facteurs d'insatisfactions	Facteurs de satisfaction
-politique salariale	-Réalisation de soi
-Conditions de travail	-Evolution de carrière
-salaire	-Autonomie
-Système de supervision	-Responsabilités
-Statu	-Reconnaissance
-Sécurité de travail	-Intérêts du travail

Tableau N°04 : la théorie d'HERZBERG sur la motivation au travail.

Source : <http://www.google.dz/théorie d'HERZBERG>.

2.3.4. La théorie de l'autodétermination :

Enoncés par Déci et Ryan en 1985 dont les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements et d'assurer leurs autonomies²².

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

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

²¹ROUSSEL, et al. « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail » ; p.182.

²²Roussel, Op.cit., P. 14.

nous pouvons synthétiser les facteurs influençant sur la motivation des salariés au travail en les décomposant en deux catégories :

1. **Les facteurs internes** : qui concernent un salarié. Cette notion fait référence au comportement, à l'attitude, à la personnalité, à l'identité du salarié, plus concrètement, aux traits de la personnalité de l'individu, son autonomie, son niveau de satisfaction du travail accompli, l'estime de soi, le niveau de responsabilité à la réalisation d'un travail bien fait et la satisfaction des besoins d'accomplissement (besoins du haut de la pyramide de Maslow).
2. **Les facteurs externes** : qui sont liés à l'environnement de travail dans lequel évolue le salarié. Ils se composent principalement :

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

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

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

- La Fixation des objectifs peu clairs
- Le Manque de la communication interne

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

Pour cela les managers qui veillent sur le fonctionnement de leurs entreprises et visent l'efficacité du travail de leurs personnel doivent mettre en place un dialogue, l'écoute en déterminant les causes de la démotivation, puis redonner confiance au salarié en le valorisant par une communication interne visant à expliquer les objectifs de travail et informer le personnel pour instaurer un climat de confiance, développer un sentiment d'appartenance et une meilleure cohésion des équipes ainsi d'adopter une politique de rémunération valorisante qui peut constituer un moyen de lutte contre la démotivation.

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

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

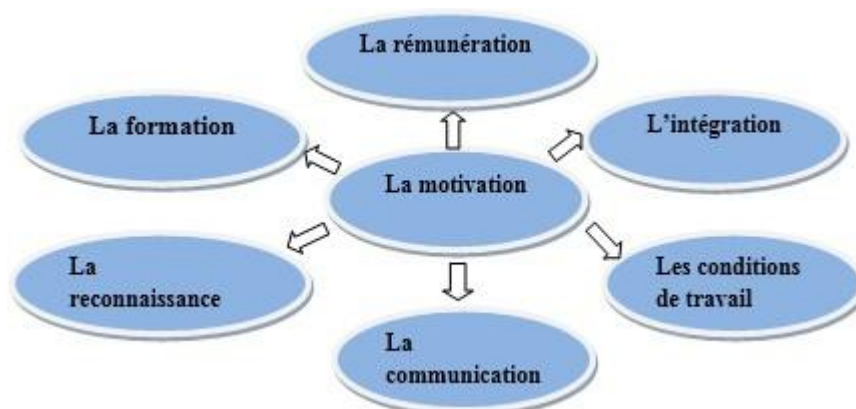


Figure n° 09 : Présentation des facteurs clés de la motivation au travail

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

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

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

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

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

2.4. Les huit commandements pour déclencher la motivation

Michael AGUILAR est un écrivain et conférencier français, spécialiste des techniques de vente, de persuasion et de motivation, voici les huit commandements qu'il a suggères pour déclencher la motivation.

2.4.1. Répondez aux besoins Sacré

Bon nombre d'entreprises tentent de motiver leurs collaborateurs, on ne le répétera jamais assez : pour motiver quelqu'un, le premier levier et le plus puissant est de lui permettre de satisfaire ses besoins, non les vôtres, par-dessus tous est de lui donner la possibilité de satisfaire les besoins qu'il ressent le plus intensément au moment précis où vous voulez le motiver. Voici quelques besoins Sacré, une liste non exhaustive d'idées et d'actions motivantes est-à-dire susceptibles de satisfaire le besoin considéré²³ :

- Veiller à la satisfaction des besoins de sécurité ;
- Satisfaire le besoin d'appartenances et de reconnaissance ;
- Assurer le confort et le besoin d'épanouissement.

²³ 2 AGUILAR Michael. L'art de motiver.DUNOD, Paris, 2009, P.99.

2.4.2. Pas de motivation sans valeurs partagée

Pas de question ici de dissenter sur le rôle de la morale et nécessité pour l'entreprise de défendre un système de valeur.

L'homme a besoin, pour se motiver, de s'engager pour une cause qui entre en résonance avec son idéal et fasse écho à ses propres valeurs. Il est donc tentant pour l'entreprise de s'approprier des valeurs universelles et de les graver pour l'éternité sur papier luxueux dans des chartes éthiques consultables sur le Net. Si vous tapez « charte éthique » sur Google, vous découvrirez toute une liste de professions de foi que nul ne contestera.²⁴

2.4.3. Pratiquez l'effet ROSENTHAL

En 1968, Robert Rosenthal et son équipe conduisirent une expérience de psychologie visant à démontrer que la performance d'un individu est directement influencée par l'attente que l'on nourrit à son égard. Autrement dit, plus on s'attend à ce que quelqu'un soit efficace et plus il le devient.

Rosenthal sélectionna plusieurs élèves dans une classe, qui étaient considérés comme de niveau moyen et donc il allait suivre le parcours scolaire. En début d'année, il déclara aux différents professeurs qui ne connaissaient pas ces élèves que ces derniers avaient obtenu des résultats exceptionnels à des tests psychologiques et qu'ils possédaient indubitablement d'énormes capacités de développement, les promettant à une réussite certaine.

Robert Rosenthal créait chez ces professeurs une attente quant aux résultats de ces élèves. Le pari de Robert était le suivant : en révélant aux professeurs qu'un élève était plus doué que la moyenne, ceux-ci développeraient un état d'esprit, une attitude vis-à-vis de ces élèves qui tendrait à favoriser leur réussite. Quelques mois plus tard, Rosenthal constata que²⁵

- Tous les élèves présentés comme surdoués avaient effectivement progressé dans des proportions supérieures à la moyenne ;
- Des relations affectives s'étaient installées entre les professeurs et des ces élèves. Ceux-ci se voyaient notamment confier des missions valorisantes.

²⁴ AGUILAR Michael.Op.Cit.P.100

²⁵ Ibid,P.100

Les conclusions auxquelles parvient Robert Rosenthal peuvent se résumer ainsi : lorsqu'on pense qu'une personne possède une qualité (ou un défaut), nous adoptons vis-à-vis d'elle une attitude qui l'incite se comporter de manière à confirmer notre croyance.²⁶

2.4.4. Donner du feed-back constructif

L'impérieuse nécessité de délivrer un feed-back régulier aux équipes apparaîtra encore mieux au moyen d'une analogie. Lorsque s'effectue un long trajet en voiture, accorde une attention aux panneaux indicateurs qui se succèdent. Ce dernier confirme que c'est la bonne voie savoir de votre avis le concernant, à condition, bien sûr, que votre appréciation soit constructive.

Poursuivant l'analogie : un panneau de signalisation vous fait comprendre que vous êtes égaré. Vous serez probablement contrarié pour retrouver votre route. Si vous n'avez rien, ni plan. Ni GPS pour vous orienter, vous éprouvez sûrement un instant de panique, voire de l'angoisse. C'est souvent ce qui se produit lorsque les performances de leur subordonnés...

Puis s'en vont, les laissant abattus et démotivés. Comme un médecin qui annoncerait à son patient un taux de cholestérol ou de glycémie anormalement élevé et lui demanderait le paiement de ses honoraires pour tout commentaire. Un feed-back négatif n'est constructif que s'il propose une piste d'amélioration ou un plan d'action.²⁷

3-5/Pratiquez une écoute motivante

Il existe un lien étroit entre les qualités d'écoute des managers et la motivation des managés. Ou, pour être plus précis, entre l'absence d'écoute et la démotivation. Le sentiment d'écoute est directement lié au besoin de reconnaissance. Et c'est ce dernier besoin qui est toujours cité en première position pour expliquer la démotivation²⁸. Voici les six façons d'écoute motivante :

- **L'écoute évaluative** : ici on porte un jugement sur ce qui vient d'être dit. Pratiquer une écoute évaluative revient à évaluer de manière quasi binaire-(en bien ou mal, vrai ou faux, juste ou injuste)-le message que l'on reçoit.
- **L'écoute de solution** : ici on apporte des suggestions à l'émetteur sur ce qu'il devrait faire.

²⁶ AGUILAR Michael. Op.Cit. P.99.

²⁷ Ibid, P.108.

²⁸ AGUILAR Michael. Op.Cit. P.108.

- **L'écoute de soutien** : dans ce cas on apporte soutien et réconfort. L'écoute est orientée de façon à offrir une épaule secourable. C'est l'instinct paternel/maternel qui s'exprime.
- **L'écoute d'enquête** : le récepteur du message va poser de nouvelles questions pour en savoir d'avantage.
- **L'écoute de compréhension** : il s'agit de reformuler, avec nos propres mots, la pensée de l'émetteur. Cela permet de vérifier notre compréhension du message et d'inviter l'émetteur, le cas échéant, à préciser sa pensée.

2.4.6. Communiquez une vision porteuse de sens

Pourquoi dois-je travailler ? Pour quelle raison faut-il se lever le matin ? Quel est le sens de mon action ?

Gagner sa vie, payer un crédit, préparer sa retraite, c'est un peu court ! Mais surtout, ce n'est pas véritablement motivant, certes, nous avons tous besoin d'assurer nos besoins vitaux : manger, dormir, et se loger. Mais la véritable motivation, nous le savons, se trouve au cœur de l'individu et est en résonance avec ces valeurs, son idéal ou ce qu'il considère comme sa mission-en d'autres termes, il a besoin de sens.²⁹

Dans la sphère de l'entreprise, il revient au manager de préciser de quelle façon le projet de l'entreprise permettra à chacun de satisfaire ses besoins et de rappeler quelle est la contribution de chacun à la réussite de l'entreprise.

2.4.7. Fixer des objectifs motivants

Chaque année, dans l'immense majorité des entreprises se jouent la grande farce du budget et des objectifs. C'est le moment fort de l'année où le top management assigne les nouveaux objectifs à ses patrons de branches, de divisions et d'autres centres de profil, qui les diviseront à leur tour entre leurs subordonnées et ainsi de suite.

Il faut fixer des objectifs, comme l'écrivait le philosophe Sénèque « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». Imposer des objectifs à ses collaborateurs est donc une obligation.

Il existe depuis longtemps une méthode qui a fait ses preuves et été développée dans de nombreux ouvrages de management. Il s'agit de la méthode SMART, cette méthode nous dit

²⁹ Ibid, P.110.

qu'il qu'un objectif, pour être efficace, doit être SMART, c'est-à-dire être Spécifique, Mesurable, Accessible, et Réalisable dans le temps.³⁰

2.4.8. Exploitez et valorisez les talents

La vraie motivation s'alimente à l'intérieur de chacun. L'origine de nos désirs, de nos besoins et de nos passions est souvent insondable. Une motivation est bien plus puissante lorsqu'elle s'appuie sur talent naturel, et elle obtient de meilleurs résultats sans exiger d'efforts démesurés.

Le travail fondamental des managers consiste à identifier les talents de leurs collaborateurs et à leur permettre de les exprimer, car travailler sur ses points forts n'exige pas d'efforts surhumains.

Ainsi ceux qui capitalisent sur leurs talents réussissent plus aisément, obtiennent donc plus de reconnaissance, renforcent leur confiance en eux et développent d'autant leur talent.³¹

Section 3 : La communication et la motivation au travail

3.1. Lien théorique entre la communication interne et la motivation :

3.1.1. Selon DONJEAN Christine et COBUT Éric :

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut convaincre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre³².

Par ailleurs, lorsqu'un collaborateur éprouve de la satisfaction au travail et se sent bien au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée. Il devient alors un agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes.

³⁰ AGUILAR Michael.Op.Cit.P.120

³¹ AGUILAR Michael.Op.Cit.P.120

³²DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P.51.extrait de livre : P. Bomal, G et Cobut, 2009, Motiver, être motivé et réussir ensemble, liège, Edipro. P.57.

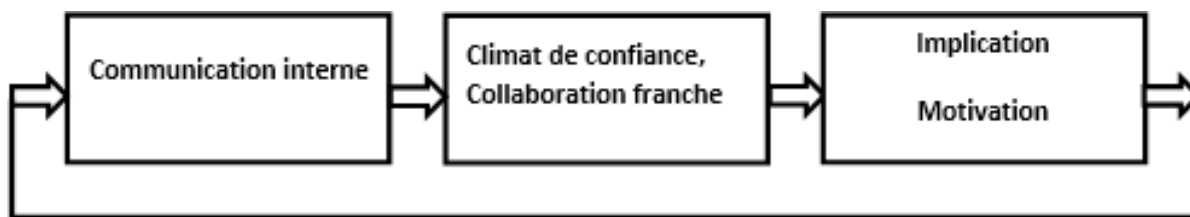


Figure n 10° : Lien entre la communication interne et la motivation

Source : DONJEAN Christine et COBUT Éric, la communication interne, 2ème édition, Edi. Pro, Belgique, 2014. P.52.

3.1.2. Selon PUJOL Marie-Dominique :

Nous savons tous que les réunions sont les moyens les plus marquants de la communication interne d'une entreprise, c'est le moyen le plus fiable, le plus approprié pour transmettre l'information et mieux se connaître les uns des autres.

« Les réunions sont de bonnes façons d'informer mais aussi de motiver les collaborateurs³³»

3.1.2.1. Les réunions d'informations :

Même si tout le monde sait ce qui se passe dans l'entreprise, il est intéressant de formaliser l'information, de passer des messages concrets et de faire aussi remonter de l'information via des séances de question réponse. Mais ces réunions ne souffrent pas l'amateurisme et demandent une préparation et une réflexion préalable³⁴.

3.1.2.2. Les réunions de service :

Les réunions de service peuvent être plus motivante si on applique des principes de pédagogie active comme le travail en petit groupe, la technique de brainstorming, l'utilisation de méthodes de résolution de problèmes, des techniques de mise en commun. Il est intéressant, par exemple, de faire intervenir un collaborateur pour lui faire présenter une partie de son travail, voire lui faire animer la réunion.

Les réunions ou les écrits sont importants mais la motivation naît avant tout de l'implication que l'on met dans son travail, faire travailler des collaborateurs sur des objectifs précis,

³³PUJOL Marie-Dominique. Op. Cit. P. 179.

³⁴Ibid., P. 179.

organiser leurs tâche sous forme de projets limités dans le temps participent d'autant plus à leur motivation grâce à l'autonomie et à la responsabilité qu'ils y acquièrent³⁵.

3.2. Le rôle de la motivation

Toute organisation ayant une vision et des objectifs à atteindre se dote des compétences capables de faire aboutir ses objectifs. Ainsi, la motivation serait l'énergie indispensable qui guiderait les comportements des uns et des autres pour une meilleure convergence des actions pour l'atteinte des objectifs.

La politique de motivation dans une entreprise à le rôle principal l'engagement des compétences RH, la détermination et l'amour du travail bien fait de façon pérenne(dure).

Pour ce faire, l'entreprise asseoir une politique de motivation qui prône la transparence, l'équité et la justice. Ces valeurs sont essentielles pour un climat social favorable au développement, à la fidélisation et à meilleur rendement des compétences.

La politique tient compte de l'implication du personnel dans la prise de certaines décisions de la vie de l'entreprise. Aussi pour renforcer les bases de la politique de motivation pour une bonne fidélisation du personnel, il est nécessaire de prendre en compte les pratiques motivantes de la concurrence.

Précisons qu'à la lumière des différentes théories de motivations, il n'existe pas de recette universelle de motivation. Chaque individu à sa spécificité et ses besoins changeants compte tenu de caractère ambivalent de l'être humain. Il faut situer l'insatisfaction de l'individu, c'est-à-dire son besoin.³⁶

Beaucoup de personnes croient que la clé des meilleurs résultats et d'une meilleure productivité dans une entreprise quelconque réside dans la motivation plutôt que dans la capacité. La gestion se heurte au défi de mettre en œuvre les facteurs de motivations qui pousse les employées à améliorer les résultats de leur travail.

Il est bon qu'il existe une cohésion de groupe pour permettre une harmonisation entre les employés et les dirigeants afin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de la firme sur ce point.³⁷

³⁵Ibid., P. 180

³⁶ROUSSEL. Patrice. La motivation au travail-concepts et théorie.1ere. Edition EMS, collection

³⁷ DESHOMMES Oriol, Op.cit. P.67.

3.3. La relation entre la motivation et la communication interne³⁸ :

Durant les dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié, elle ne peut pas être seulement un outil de transmission d'information de la hiérarchie à l'ensemble des salariés.

Son véritable objectif est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs, afin de les inciter à mieux investir et donc bien les motiver.

3.3.1. Collaborer étroitement avec les managers :

Pour parler du rôle informatif de leur communication interne, cela passe la mise en place d'un étroit partenariat avec les managers, la communication interne est considérée comme un vecteur de mobilisation mais le manager occupe une place déterminante pour la motivation individuelle de ses collaborateurs, du fait notamment de la relation qui les entretient avec eux quotidiennement.

La communication interne doit leur apporter un soutien opérationnel, en leur fournissant notamment les outils favorisant la diffusion de l'information.

Mais l'un des principaux écueils est de croire qu'une belle boîte à outils suffit pour être efficace, la communication interne doit également être source de conseils, pour l'intégration de la démentions de communication en amont de leurs projets ou l'aide à l'élaboration de messages adaptés à leurs publique.

3.3.2. Donner du sens en communiquant sur le projet d'entreprise :

Afin de réussir à développer l'implication des salariés par la communication, il faut d'abord réfléchir à ce qui crée de la motivation. Un salarié sera motivé s'il sait pour quoi et vers quoi il travail.

Alors, il faut donc donner du sens à ce qui lui est demandé, en s'inscrivant sa contribution dans un projet d'entreprise. Il est donc primordial d'adapter la communication interne à l'organisation de l'entreprise, à sa culture et à ses objectifs.

³⁸<http://ei.lereservoir.eu/EI%20CADRES/MARIE%20ENGELBIENNE.pdf>.

3.3.3. Fédérer les salariés autour des valeurs communes :

Il est vraiment judicieux d'accompagner la communication autour du projet d'entreprise par la transmission de valeurs propres à la société. Mais à condition qu'elles reposent sur une réalité, et il s'agit toujours de montrer le bienfondé des valeurs par des exemples.

Si ces conditions sont satisfaites, il ne faut pas hésiter à communiquer sur les grands thèmes de la société, telles que le développement durable ou la responsabilité sociale.

Et ça permet à l'entreprise de 'inscrire dans la société et qu'elle ne soit pas en décalage avec ses grands enjeux.

3.3.4. Favoriser l'échange et la reconnaissance du travail :

Pour être motivé, le salarié a également besoin d'être écouté et de participer à la vie de son entreprise. Et ça c'est le rôle de la communication interne de créer un lien et de dynamiser les échanges en proposant des démarches qui favorisent l'écoute, le décloisonnement et le travail en commun, et cette implication doit être sectionnée par une reconnaissance du travail réalisé. Outre la démarche des messages auprès de chacun de leurs collaborateurs l'entreprise pourra donner de la visibilité à cette reconnaissance grâce à la communication interne.

3.3.5. Savoir saisir les bons moments pour communiquer :

Certains moments sont plus favorables que l'autre à la transmission des messages. Par exemple les événements traditionnels de la vie de l'entreprise comme les anniversaires et les vœux de début d'année sont des moments très favorables, mais aussi on peut créer ces moments, par exemple, en participant à des événements de nature déférente, afin de créer un climat convivial.

3.4. Quatre façons de faire de la communication interne une source de motivation³⁹**1. Réussir l'accueil des nouvelles recrues**

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

³⁹<https://www.techsmith.fr/blog/motivation-communication>

[interne/#:~:text=Avec%20une%20bonne%20stratégie%2C%20la,de%20bien-être%20au%20travail.](#)

La première chose est d'informer tous les collaborateurs du nouvel arrivant, et pourquoi pas avec une vidéo de profil originale ou une interview de style Fast & Curious (si celui-ci donne son autorisation) ?

Puis, de lui réserver un bel accueil. Vous pouvez par exemple :

Organiser une activité pour lui faire découvrir l'entreprise (jeux, parcours d'intégration, etc.),
Créer une FAQ exhaustive et interactive (avec des informations importantes et des anecdotes amusantes), Lui choisir un parrain ou une marraine

- Par exemple issu d'un autre département ou avec des centres d'intérêt communs.

Les possibilités sont infinies, l'important étant de faire circuler l'information et de fournir un véritable accompagnement !

2. Partager les informations 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.), ou submergés par le travail, ça se complique.

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

Une courte vidéo, par exemple, permet généralement aux intéressés de mieux assimiler l'information. De plus, vous pouvez renvoyer vers ces contenus visuels dans votre newsletter interne, afin de toucher le maximum de personnes.

Source de motivation, une communication interne efficace s'avère cruciale pour inclure l'ensemble des employés dans la vie de l'entreprise.

Organiser des activités et des événements de team building

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

3. 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.).
Attention à bien planifier la communication interne sur l'année, pour accorder le budget nécessaire à ces événements.

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, de vos

équipes c'est pourquoi il est bien d'intégrer le team building à votre stratégie de communication.

4. Remettre l'employé au centre de la communication interne

Aujourd'hui, la communication interne ne se limite plus au partage d'information de façon unilatérale.

Vous pouvez replacer l'humain au centre de votre stratégie de communication, en :
Comprenant que la communication peut être multidirectionnelle, donnant aux employés l'occasion de s'investir davantage et de contribuer aux projets de l'entreprise (boîtes à idées, aide à la création de vidéos de communication, accueil des nouveaux venus, etc.), faisant des sondages régulièrement pour rester à leur écoute.

En quelques mots, faites de la communication un échange avant tout !

Quand elle est originale et inclusive, la communication interne peut être une source de motivation non négligeable pour les acteurs d'une entreprise.

3.5. La qualité du travail des collaborateurs :

3.5.1. Le concept qualité :

La qualité est une promesse tenue : F.A.SLOET, le président de KLM s'adressant au Conseil Européen pour la qualité exprime ce sens de la qualité en indiquant qu'il est essentiel de faire ce que l'on a promis de faire et du premier coup.⁴⁰

La qualité du travail des collaborateurs :

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

⁴⁰ Jean-Jacques DAUDIN, Charles S. TAPIERO, Les outils et le contrôle de la qualité, édition .ECONOMICA, 1996 page 5.

3.5.2. Liens entre la communication interne et la qualité du travail ⁴¹:

- **La communication interne influence la qualité du travail en aidant le collaborateur à avoir une conception plus précise de son travail et de son environnement :**

Comme cela a déjà été dit à plusieurs reprises, la communication interne permet de transmettre des informations de façon verticale et transversale. Si les informations sont pertinentes et communiquées correctement, elles peuvent aider le collaborateur à mieux comprendre son environnement de travail et ce que l'on attend de lui. Cela lui permet également de prendre conscience de ce que réalisent les autres personnes autour de lui. En augmentant sa connaissance de l'organisation, de son environnement de travail et de ses propres tâches, le collaborateur est susceptible de fournir un travail de meilleure qualité. Si tout est clair et bien expliqué, cela ne peut qu'augmenter l'efficacité.

- **La communication interne influence la qualité du travail en favorisant la coopération :**

Quand la communication interne d'une organisation est utilisée efficacement, elle peut faciliter la coopération entre les personnes d'un même service ou de services différents. Si cette coopération se déroule bien, la qualité du travail s'en verra grandie puisque pour qu'une organisation obtienne de bons résultats, il faut impérativement que les performances individuelles soient bonnes mais cela requiert également une bonne coopération au sein de celle-ci.

Si l'on considère les échanges entre collaborateurs ou entre services comme faisant partie de la communication interne, comme le suggérait notamment De Saint-Georges, alors cette dernière a le pouvoir d'améliorer la qualité du travail quand elle ne rencontre pas d'obstacle. Une bonne communication contribue à l'amélioration des performances.

⁴¹Mayeur, Adrien. Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2017. Prom. : Cobut, Eric. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11372>

- **La communication interne influence la qualité du travail en favorisant la motivation au travail :**

Au vu de la thématique, ce lien est évidemment le plus important. La revue de littérature a montré à de nombreuses reprises que des liens existaient entre les trois concepts de base. Lorsqu'elle est gérée de façon idéale, la communication interne peut avoir un impact positif sur la motivation et sur la qualité du travail. Cet impact peut être direct ou bien indirect si la communication interne influence davantage certaines composantes.

Toutefois, l'approche que nous avons voulu développer est que la communication interne peut influencer la motivation de nombreuses façons ; et qu'en améliorant cette dernière, elle est capable de produire un impact positif sur la qualité du travail du collaborateur. C'est en fait le moyen d'action le plus efficace que possède la communication interne sur la qualité du travail. Cela a tendance à se confirmer au vu de tout ce qui a été développé dans cette revue de littérature. Ces liens vont être brièvement définis dans le point suivant.

- **La qualité du travail influence la communication interne en lui fournissant du matériel :**

Comme cela a été expliqué, la communication interne a notamment pour rôle de relayer ce qu'il se passe au sein de l'organisation. Cela signifie que si une équipe, un service, un département, un site ou même tous les collaborateurs fournissent un travail de très bonne qualité, il y aura obligatoirement des informations ou des résultats à communiquer à l'ensemble de l'organisation. L'organisation ne communiquera évidemment pas de la même façon en cas de grand succès ou en cas de gros échec.

La communication interne s'adapte toujours à l'organisation, aux différents événements, aux collaborateurs et à ce qu'ils réalisent.

Tout comme le point précédent, on constate une réciprocité dans les liens unissant les deux concepts.

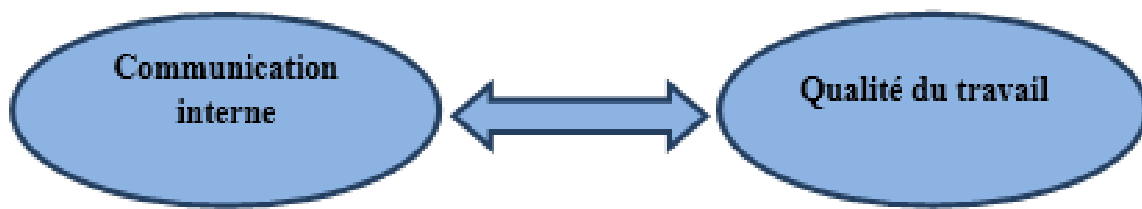


Figure n° 11 : illustration de la réciprocité des liens d’influence entre la communication interne et la qualité du travail.

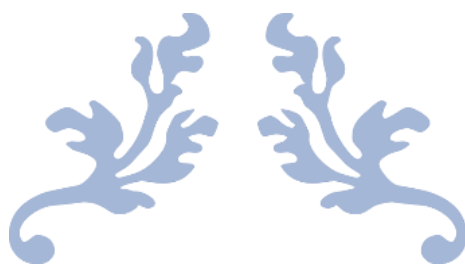
Source : Mayeur, Adrien. Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur.

Conclusion :

La communication interne est une fonction de gestion des ressources humaines qui : permet l'intégration des salariés dans l'entreprise. Elle s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise d'accompagner le management et de créer un langage commun qui permet à chaque collaborateur d'orienter et d'ajuster son comportement professionnel. La communication interne met l'accent sur la relation du salarié avec son travail, son moteur étant les aspirations profondes de l'individu et ses motivations.

On conclut que la motivation contient plusieurs théories et principes qui montre son importance dans le lieu de travail car chaque entreprise cherche à bien réaliser ses objectifs pour cela elle va tenir compte de la satisfaction de ces employés par rapport à leurs relations au sein de l'entreprise.

La communication interne devrait nécessairement être un outil utilisé dans les entreprises, puisqu'elle joue un rôle important dans la motivation des salariés.



Chapitre III : Cadre pratique



Introduction :

Comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, la communication interne est étroitement un outil de la motivation des salariés au travail.

Pour cette raison, nous avons consacré ce troisième et dernier chapitre, pour une présentation générale de l'organisme de l'APC de Yakouren et l'analyse des données et l'interprétation des résultats, appliquer les aspects théoriques développés auparavant afin de faire ressortir le lien et l'impact que peut avoir la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'APC.

**Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil****1.1. Présentation de la commune de Yakouren.**

La commune de Yakouren est issue de la réorganisation administrative de 1957. elle est composée de 24 villages Azrou ,Ahmil ,Aït Aissi (At Eisi) ,Aït Aouna ,Aït Bouhini (At ,Buhuni) ,Aït Hamza (At Hemza) ,Aït Ghorbi (At Yubri) ,Begoub (Vegouv) ,Boumansour (Vomensor),Chebel (Cbel) ,Hadjadj (Lheğagğ) ,Ibelaïdène (Ibeleiden) ,Iguer Athmane (IgerEetman) ,Iza ,Oulmoutene (Ulmuten) ,Tahgant (Taheggant) ,Tahnacht (Taḥnact) ,Tamliht (Tamliḥt) ,TighiltBouksas (Tiyilt) ,Tinsaouine (Tinsawin) ,Tiouidiouine(Tiwidiwin) ,Tizi Teghidet (Tizi Tyidet)Tougana (Tugana) ,Yakouren (Iëkkuren), chef-lieu de la commune

Mairie De Yakouren est située à N12, Yakouren, Algérie, Wilaya de Tizi Ouzou, située à 46 km à l'Est du chef-lieu de Tizi-Ouzou et à 11 km du chef-lieu de la daïra d'Azazga, avec une population 12 200 habitants, elle est délimitée par :

- Au nord par Akerrou et Ait chafâa.
- Au sud par Ifigha et Idjeur.
- A l'est par Adekar et Zekri (Béjaïa).
- A l'ouest par Azazga.



Source : Google maps.

1.2. Organisation administrative des services :¹

Le P/A.P.C, gère le patrimoine de la commune, et doit réaliser des résultats Concrets tels que :

- L'amélioration du service public.
- L'amélioration du cadre de vie.

¹ Un document de l'APC de Yakouren.

- La réalisation des programmes de développement local. De ce point de vue, le président de l'A.P.C, exerce les quatre fonctions de gestion Fondamentales suivantes :

1. la planification, qui consiste à :

- Définir les objectifs à long terme,
- Établir les programmes de travail à moyen et court terme,
- Prévoir les moyens matériels, qui permettent leur réalisation.

2. L'organisation, qui englobe la répartition des tâches, des missions, l'attribution et la définition des responsabilités de ses collaborateurs ou assistants qu'ils soient fonctionnaires ou élus.

3. La direction et l'orientation, par le management des effectifs en développant leur motivation, nécessaire à la réalisation des objectifs tracés.

4. Le contrôle, par le suivi des réalisations, les évaluations des résultats par rapport aux objectifs tracés et la correction des écarts.

L'organisation administrative des services de la commune de Yakouren est fixée comme suit :

1. Secrétariat Générale :

Le secrétariat gère les ressources de l'A.P.C, le secrétaire général est nommé par décret présidentiel ou par un arrêté signé par le président de l'A.P.C, visé par les services de la wilaya. Le secrétaire général est l'assistant direct du premier officier municipal d'une commune et de ses assesseurs élus. Il est chargé de l'application des décisions adoptées au conseil communal. Pour ce faire, il a sous son autorité une équipe pluridisciplinaire et assure la coordination et l'animation de l'ensemble des services, notamment la gestion du personnel. Le Secrétariat général est structuré de la manière suivante :

- **Bureau des marchés publics**
- **Bureau informatique :** Rédaction des correspondances, des rapports, des comptes rendus, des délibérations et des arrêtés etc...., afin de les transmettre aux services publics (Daïra, Wilaya, Ministère ...), et aussi une relation de courrier avec d'autres services.
- **Bureau d'archive.**
- **Bureau d'élection.**

2. Service de gestion de ressources humaines :

Ce service gère et suit le cheminement de carrière des travailleurs et des employés en plus d'exercer une autorité paisible sur les employés du département, et est également responsable

de préparer le plan annuel de gestion des ressources humaines et d'assurer sa mise en œuvre dans les délais légaux. Il est chargé de recevoir le courrier entrant à l'Autorité et de veiller à ce qu'il soit répondu dans un renvoi en plus de préparer des certificats et des documents relatifs à la GRH, et donc ce service est composé de 02 bureaux :

➤ **Bureau de recrutement :**

- Aperçu d'un programme spécial pour les concours de recrutement et les examens professionnels
- Tenir à jour les dossiers des employés
- Préparation des décisions des locaux de l'Alto Guets Promotion Renvoi au retrait
- Parrainer la distribution des travailleurs qui gardent le siège de la municipalité et ses annexes.
- Affectation à l'affectation et anatomie
- Souligner le calendrier de configuration et le rail
- Ajuster la liste des employés concernés utilisée pour le Code d'utilisation de l'Autorité.

➤ **Bureau de GRH :**

- Préparer la station annuelle pour la conduite des ressources humaines et assurer sa mise en œuvre
- Préparation du plan annuel pour la mise à niveau
- Achèvement des procédures d'invitation des comités de membres égaux
- Organiser des forums et des journées d'étude pour endoctriner et améliorer la performance des employés et des travailleurs
- Préparez le calendrier annuel des jours fériés et assurez-vous qu'il est respecté.
- Suivi du mouvement des usagers dans le domaine des défauts Congés annuels Congés de maladie Jours fériés Loisirs Invalidité Affectation Renvoi au dépôt Interruption de la relation de travail Transferts internes
- Préparer la grenade annuelle pour les vacances et assurer son suivi et sa mise en œuvre.
- Préparer une liste de la répartition des travailleurs et des employés dans l'intérêt de la municipalité et de la délégation de la municipalité.
- Assurer le suivi et la mise en œuvre des sanctions disciplinaires pour les comités de membres égaux ainsi que pour l'organe utilisé.

3. Service de la réglementation et des affaires générales :

- **Bureau de l'état civil :** Ce bureau est chargé en particulier d'intervenir dans les actes d'état civil conformément au Code des contrats d'état civil, et restreint les naissances,

les décès et les contrats de mariage, en plus d'enregistrer les observations marginales et d'enregistrer les résumés des décisions judiciaires, et s'occupe également des affaires de la gestion des branches administratives distribuées aux centres de population.

- **Bureau des affaires générales :** Chargée de la comptabilité et de finance de la gestion du personnel, de contentement, des élections et autre accessoires.
- **Bureau de contention :** Le traitement optimal des dossiers litigieux au niveau des collectivités locales nécessite l'adoption d'une certaine méthodologie qui permet le contrôle le plus efficace de la gestion et du suivi des dossiers qui s'y rapportent, en plus de déterminer le type de relations qui doivent lier les parties en charge des litiges au niveau des différentes parties concernées ou impliquées dans le litige (intérêts extérieurs, agents judiciaires...). La prise en compte des intérêts des litiges au niveau local vise à assurer la réalisation des objectifs suivants :
 - Contrôler quantitativement et qualitativement les enjeux.
 - Transparence dans la gestion et le suivi.
 - Faciliter et accélérer le traitement des problèmes lors de l'organisation des données.
 - Contrôler les procédures et respecter les délais.
 - Contrôler et exploiter les statistiques.
 - Contrôler le travail d'évaluation et de suivi de l'activité des avocats
 - Faciliter la transmission et la réception des données et des éléments de défense

➤ **Bureau des associations**

4. Service des affaires sociales, culturelles, éducation et sportives :

S'occupe de la solidarité (prendre en charge les handicapées, les personnes âgées, les personnes demies, les aveugles, s'occupe aussi des dossiers des malades ironiques et attribue des contrats de travail de la direction de l'action sociale aux chômeurs, il est composé de 02 bureaux :

➤ **Bureau des associations**

➤ **Bureau de l'acte social**

5. Service biométrique et électronique :

Les processus d'obtention de la carte grise pour les voitures et le voyage biométrique et la carte d'identité nationale ont commencé à partir de janvier 2016 dans la municipalité de Yakouren et ces intérêts sont supervisés par le Bureau de l'état civil et malgré les nombreuses

difficultés rencontrées par la municipalité dans le processus de lancement en raison de son ajout et du manque d'espace pour ces différents intérêts, le processus n'est pas disponible. Il a grandi avec succès et ses citoyens lui ressemblaient afin d'extraire divers documents. Il est composé de deux bureaux :

➤ **Bureau de circulation des personnes :**

✚ **Carte grise :** Les travaux ont commencé sur la délivrance de la carte grise dans la municipalité de Yakouren en janvier 2016 et pour l'extraire doit passer par plusieurs étapes.

✚ **Passeport biométrique :** la circulation du passeport biométrique algérien conforme aux normes internationales renouvelées par l'Organisation Mondiale de l'Aviation Civile (WACA) a débuté le 4 janvier 2012, au niveau de 48 sites modèles, le processus a été progressivement généralisé à l'ensemble des circonscriptions administratives et des services diplomatiques lesbiens à partir du 25/11/2015. Pour demander un passeport pour la première fois pour les personnes résidant en Algérie (pays d'origine), le dossier doit comprendre les documents nécessaires.

➤ **Bureau de carte nationale d'identité biométrique**

La Commune de Yakouren extrait la carte d'identité nationale régulière en déposant un dossier au Service de l'état civil composé des documents nécessaires. Cependant, lors de la réunion gouvernementale de décembre 2015, ils ont décidé d'un nouveau modèle de carte d'identité nationale, la carte d'identité biométrique, la nouvelle carte biométrique est utilisée pour :

- Sécuriser le contrôle dans les aéroports, les ports, les organismes officiels, les administrations publiques et leurs accessoires, et remplacer les billets pour le transport exclusif et pour l'extraction des actes d'état civil et pendant les élections.
- La carte biométrique a été soumise à une base de données technologique selon le document , qui permet de multiples applications et de multiples expéditions , et les Algériens auront accès à tous les intérêts de service lorsqu'ils possèdent cette carte pour accéder à tous les services sur Internet et cela dépend de l'identification des identités dans le cadre d'une protection globale.

6. Service de la construction et de l'urbanisme :

Ce service est responsable de l'application stricte de la réglementation applicable, du respect des plans de reconstruction et du suivi des programmes.

La coordination entre les bureaux de l'Autorité est également compétente pour exercer une autorité pacifique sur les employés de l'Autorité, et ce département se compose de 02 bureaux :

➤ **Bureau des actes et urbanisme :**

- Suivre et surveiller l'achèvement des travaux liés au développement urbain ainsi qu'au renouvellement et à l'extension de divers réseaux.
- Assurer la rénovation et la préparation des routes urbaines, des trottoirs et des quartiers.
- Préparer des programmes de pavage des routes et en assurer le suivi.

➤ **Bureau des voiries et réseaux divers :**

- Entretien des voiries, entretien des caniveaux de drainage dès l'eau pluviale.
- Assurer la propreté du territoire municipal en éliminant les points entrants, en entretenant le réseau routier et en surveillant les différents réseaux.
- Assurer la préparation et l'entretien des espaces verts et des espaces.
- Assurer l'entretien et l'épuration des drains et..... Avec les eaux usées.

7. Service des moyens généraux et d'approvisionnement :

Il est composé de 2 bureaux :

➤ **Bureau de provisionnement et réhabilitations de moyens généraux**

- L'entrepôt public est garanti d'être approvisionné en matériel et en question et mis à la disposition du salé pour la municipalité.
- Détenir une carte spéciale pour les fournisseurs et les clients
- Détenir une carte spéciale pour les équipements et les moyens et veiller à leur amélioration.
- Inventaire des besoins des intérêts municipaux en approvisionnement et entêtement.
- Préparation des cautionnements de mise en demeure et des lettres de demande
- Assure l'approvisionnement en objets de collection
- Tenir le registre général de l'inventaire et assurer un processus d'amélioration et de réexamen
- Contrôler l'entrée et la sortie des marchandises et des fournitures.
- Tenir des registres et des cartes pour les fournitures et l'équipement.
- Assurer le bon entreposage des matériaux et des biens selon leur nature et leur intimité.

- Tenir des registres de la comptabilité des matériaux ou utiliser des programmes d'application.

➤ **Bureau de réaffectation des bâtiments communaux et des écoles primaires**

8. Service des affaires financières et économique :

Les tâches et compétences de ce service sont de coordonner entre les bureaux du département et d'assurer l'acquisition des fournitures et des équipements nécessaires au bon fonctionnement du réformateur municipal et également chargé d'assurer le fonctionnement des moyens de transport, le maintien de l'occupation et l'entretien de ce département. Il est composé de 03 bureaux :

- **Bureau d'équipements**
- **Bureau de fonctionnement**
- **Bureau de patrimoine communal**

9. Service des travaux neufs

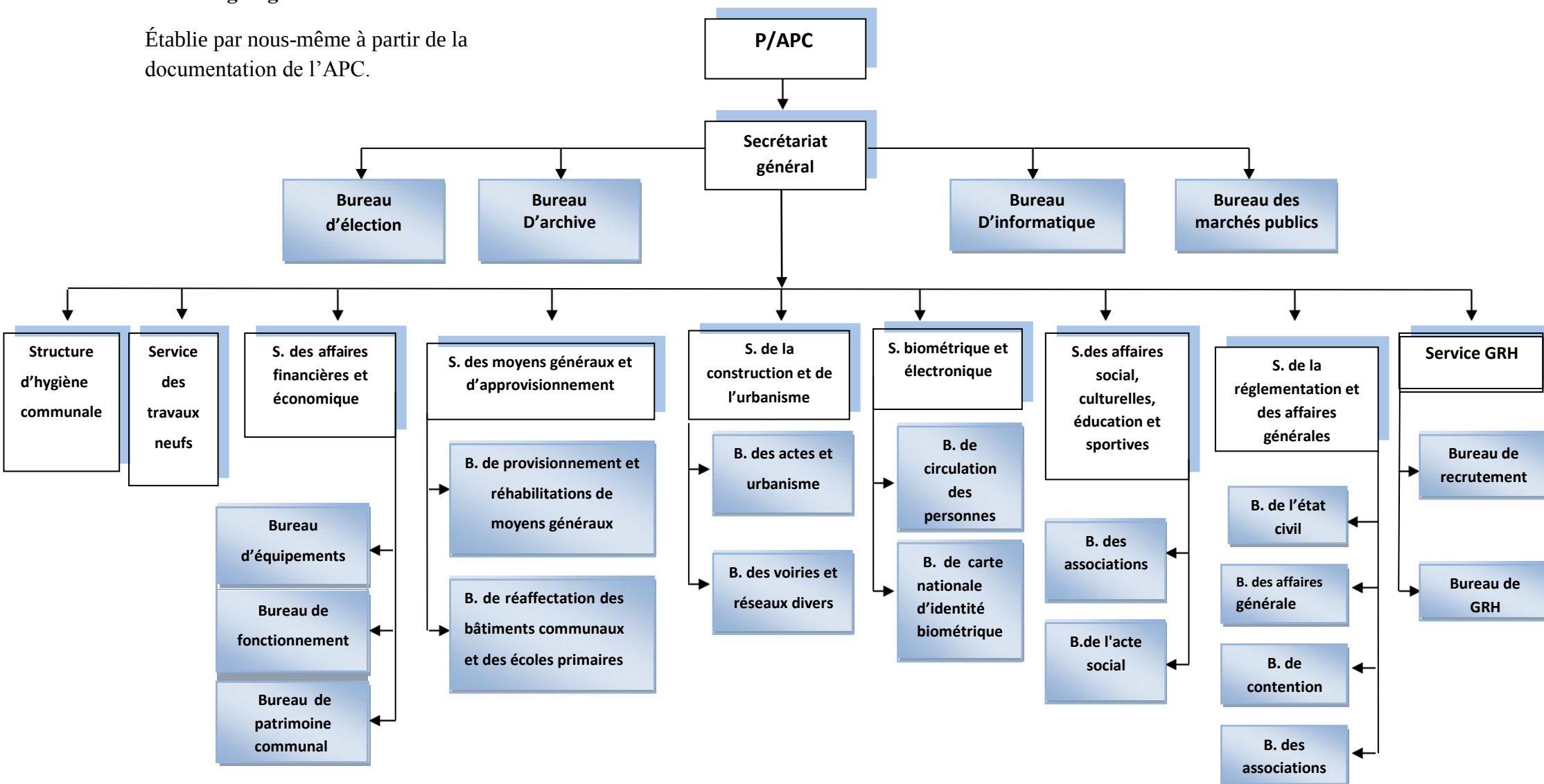
- Veiller sur les textiles et le thème urbain.
- Combattre la construction chaotique et éliminez la construction en étain.
- Assurer la protection, la mise à niveau et l'entretien des bâtiments et structures publics.
- Superviser les processus de préparation et d'amélioration urbaine et de réhabilitation des bâtiments anciens.
- Assurer la bonne mise en œuvre des nouveaux programmes et assurer le suivi de leur réalisation.
- Coordonner les travaux avec les clients sous contrat et les services techniques concernés par le service.
- Suivi et contrôle des grands travaux et adaptation du calendrier de suivi périodique des ateliers de réalisation en coordination avec les services techniques concernés par le service.
- Assurer le suivi des bâtiments et déterminer le degré de leur dégénérescence et proposer la réhabilitation des bâtiments anciens.

10. Structure d'hygiène communale.

C'est le bureau d'hygiène communal sous l'autorité du P/ APC qui prépare les instruments, actes et dossiers techniques requis par l'action des organes de la commune et le contrôle permanent de l'hygiène et de la salubrité publiques.

1.3. L'organigramme de l'APC :

Établie par nous-même à partir de la documentation de l'APC.



Section 2 : La communication et la motivation au sein de l'APC

2.1. La communication interne au sein d'APC de Yakouren :

La communication interne au sein de l'APC joue un rôle très important dans la transmission des informations avec l'utilisation des différents moyens qui permettent la compréhension de l'environnement professionnel.

Car la communication facilite la transmission des informations et la compréhension, pour cela l'APC su comment utiliser ses moyens que ce soit des moyens écrits ou bien moyens oraux qu'il lui permet de mieux coordonner ces employés à atteindre ses objectifs.

2.2. Les moyens de la communication interne au sein de l'APC de Yakouren :

Elle dispose de plusieurs moyens de Communication qui lui facilite la transmission des informations et une bonne exécution des tâches, et pour motiver les employés.

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

✚ **Le courrier écrit** : il est constitué des données, des renseignements, des informations. Le courrier interne est suivi d'une lettre d'accompagnement numérotée, datée, avec référence de la structure expéditrice. Il est archivé dans les bordereaux d'envoi qui est une preuve du départ et de l'arrivée d'un courrier. Est un moyen très efficace au sein de l'APC.

Selon l'APC de Yakouren le courrier est toujours adressé à le P/APC, transmis à le S.G, après selon le contenu, il identifie les services et il transmet le courrier au secrétariat pour l'enregistrement sur le registre du courrier « ARRIVÉE », où il est porté la date, le nombre de la correspondance adressée au P/APC. (Voir l'annexe 02)

Après l'enregistrement, le courrier sera transmis aux services concernés pour : étude, études et suite à donner, pour information, pour compléter un dossier.

-Chaque service doit enregistrer les correspondances dans le registre du courrier « DÉPART » (Voir **Annexe 3**).

✚ **Le téléphone et face à face** : est un moyen utilisé au sein de l'APC de Yakouren, quand il s'agit des tâches ordinaires et quotidiennes, l'administration recourt à des moyens de communication verbaux. Tel que les consignes données au personnels subordonnés ou ouvriers

- ✚ **La note de service** : selon le secrétariat général de l'APC les notes de services (messages écrits) par le quel administration procède à la mise au point de l'élaboration de réglementation intérieur de l'organisme administratif de ce fait il insiste l'ensemble de personnels à se mettre en parallèle avec la réglementation érigé pour encadré l'action administratif comme Informé le personnel communal que y a des procédures à suivre Pour une meilleure organisation et fonctionnement de la commune(voir l'annexe n°04 et n° 05).
- ✚ **L'affichage** : quand il s'agit des instructions données de l'ensemble des personnels ou une partie pour un service, le responsable hiérarchique procède par l'affichage de l'information soit par avis (voir l'annexe n°06), (quand il s'agit d'une information d'ordre général), par instruction (il s'agit d'une information d'ordre particulier) ou lettre individuelle (il s'agit d'informer une personne à titre individuel) ,ou les évènements et les occasions comme l'occasion de l'Aïd (voir l'annexe n°07).
- ✚ **La réunion** : c'est le moyen le plus marquant de la CI, plus fiable, le plus approprié pour transmettre l'information et mieux se connaître les uns des autres.
- ✚ **Messagerie (e-mail)** : c'est un moyen le plus utilisé qui permette l'envoi de message entre des personnes connectés sur un réseau informatique télématique comme dans l'APC de Yakouren les moyens les plus utilisés sont : le fax, télégramme, l'email. Il facilité l'échange, et la transmission de l'information d'une manière rapide.

- selon le SG ils utilisent un moyen de communication interne le site **FTP** : c'est un logiciel de transfert de fichiers.

2.3. La motivation des salariés de l'APC

La motivation est un rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion indépendance et autonomie. Le contexte du travail, est à mettre en relation avec la rémunération, les relations d'équipes, les conditions du travail. Il s'agit de l'avancement, des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités.

Au sein de l'APC de Yakouren les salariés sont motivés que ce soit par la communication utilisée ou bien par l'environnement interne, ce qui a influencé positivement sur la motivation des salariés.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

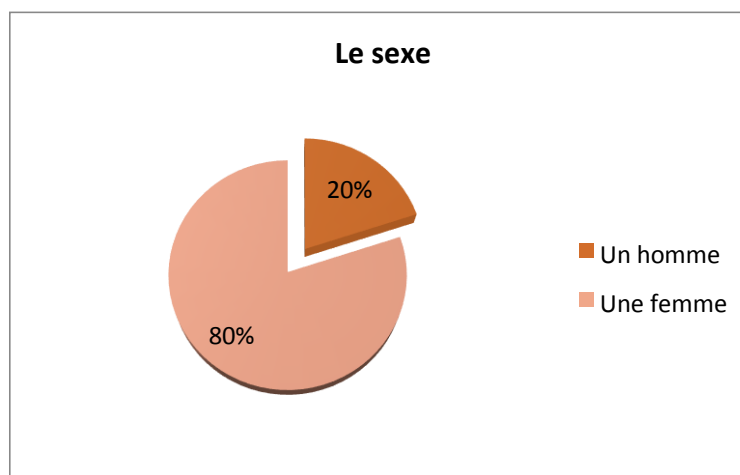
3.1 Analyse des tableaux

3.1.1. Annexe 1 : Données personnelles.

L'échantillon étudié dans ce travail est de 20 salariés avec les caractéristiques suivantes :

Tableau n°01 : la répartition selon le sexe.

Sexe	Effectif	Pourcentage
Un homme	4	20%
Une femme	16	80%
Total	20	100%

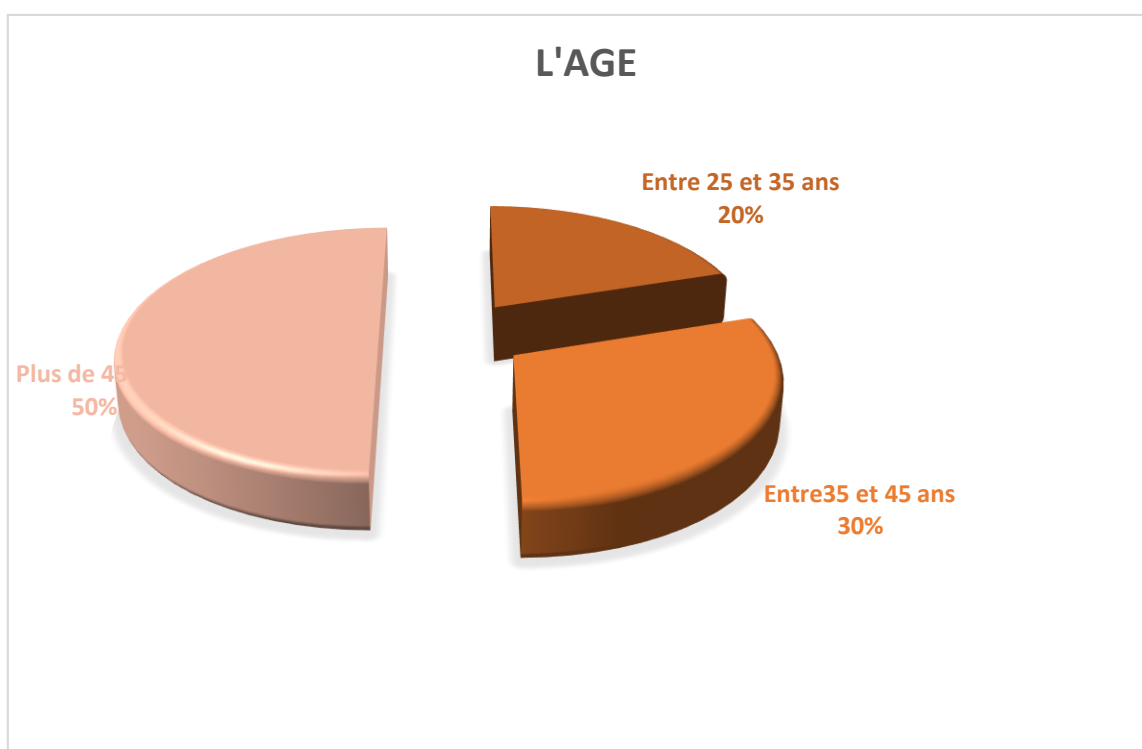


Graph 01: Répartition des enquêtés selon le sexe.

Sur la base de notre échantillon qui est de 20 individus ,20% sont des hommes, tandis que 80% représentent les femmes, en résumé que les femmes constituent la majorité au sein de l'APC. D'après le S.G de l'APC 97% est un élément féminin qui constituent la composante de l'administration communale, et y compris les dernières intégrations au niveau des écoles primaires et continus scolaires.

Tableau n°02 : L'âge.

Classe d'âge	Effectif	Pourcentage
Entre 25 et 35 ans	4	20%
Entre 35 et 45 ans	6	30%
Plus de 45 ans	10	50%
Total	20	100%



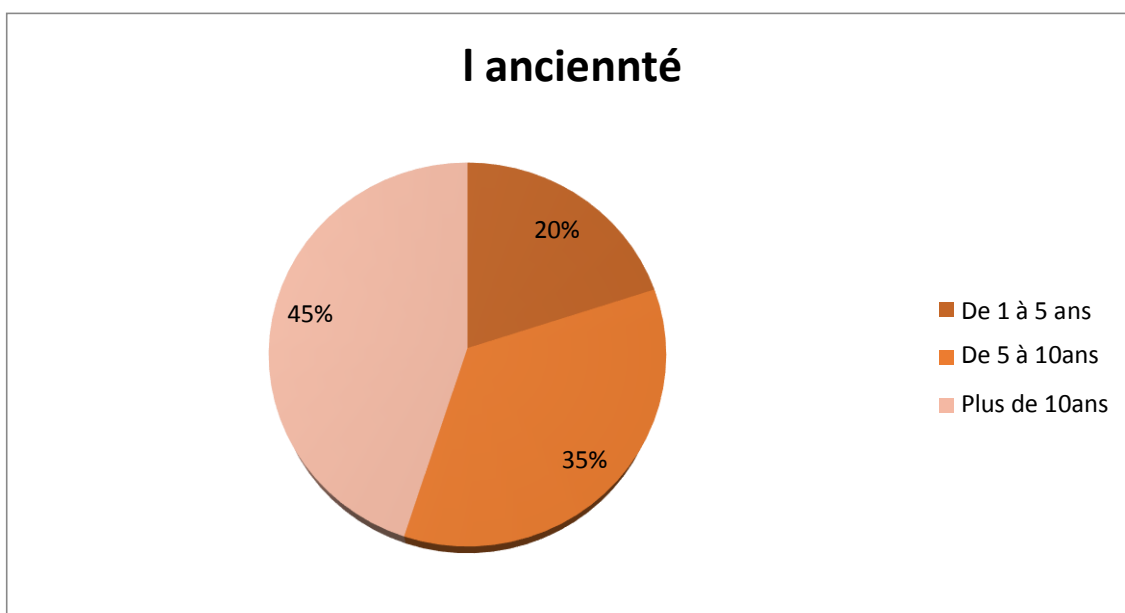
Graphique n°02 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Les données statistiques de ce tableau montrent que la majorité des enquêtés constituent une tranche d'âge de 45ans et plus et qui représente à 50%, cela n'exclut pas la présence d'autres tranches d'âges comme celle de (35 -à 45 ans) qu'est représentée par un pourcentage de 30%, façon de garantir la continuité et la relève par la formation et l'intégration.

On peut justifier la présence en forte moyenne de cette tranche d'âge par le fait que cette dernière représente une force active pudique à cet âge le salarie à une certaine capacité d'effectuer des taches diverses.

Tableau n°03 : L'ancienneté.

L'ancienneté	Effectif	Pourcentage
De 1 à 5 ans	4	20%
De 5 à 10ans	7	35%
Plus de 10ans	9	45%
Total	20	100%



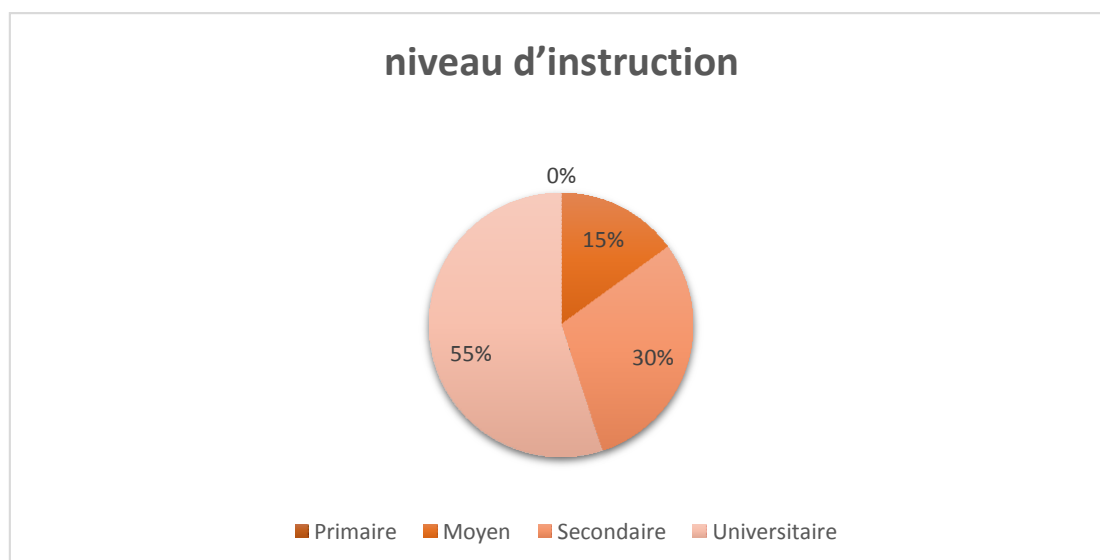
Graphique n° 03 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté.

D'après le tableau n°03 et le graphique 03 montrent que les enquêtés qui ont de Plus de 10ans représentent 45%, par ceux qui ont de 5 à 10 ans avec un pourcentage de 35%, et puis la catégorie qui ont de 1 à 5 ans ont un taux de 20%.

Donc on peut décrire que l'APC de Yakouren se concentre sur une génération d'expérience et d'ancienneté afin de maintenir le bon développement et les conditions du travail et cette catégorie qui a un rôle beaucoup plus dans l'orientation et l'accompagnement des jeunes recrues.

Tableau n°04 : niveau d'instruction.

niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	0	0
Moyen	3	15%
Secondaire	6	30%
Universitaire	11	55%
Total	20	100%

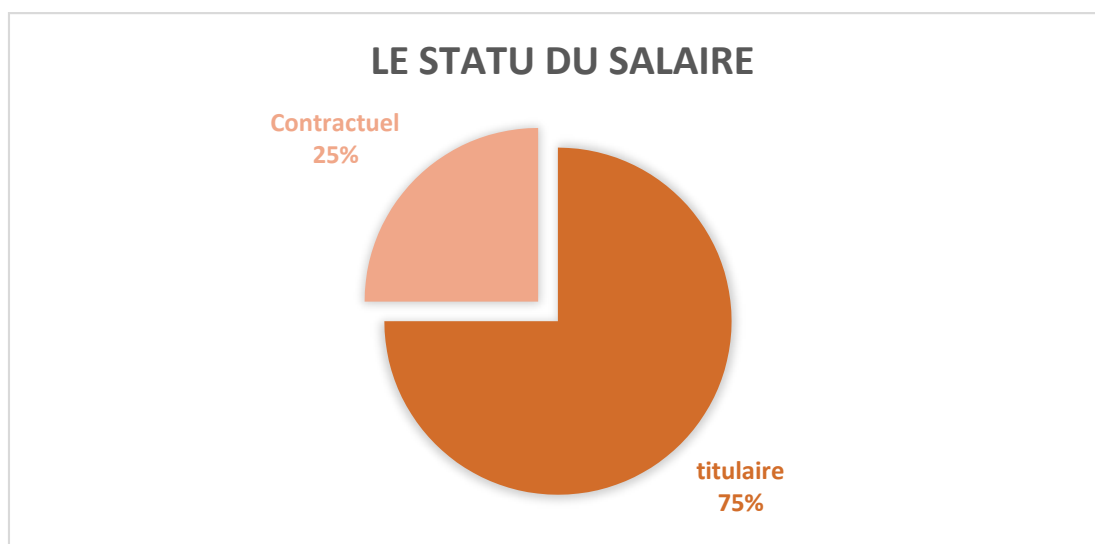


Graphique n° 04 : Répartition des enquêtés selon niveau d'instruction.

D'après les données de ce tableau n°4 montre que la majorité des enquêtés ont suivie des études supérieures avec un taux de 55%, suivi par le niveau secondaire avec un taux de 33%, suivi d'un taux de 15% pour le niveau moyenne. Cela explique que les enquêtés de l'APC de Yakouren ont un niveau d'instruction élever cette raison vue que la plupart occupe des postes administratifs qui demande une certaine qualification, les universitaires son privilégie par rapport à ceux qui ont d'autre niveau.

Tableau n°05 : Statut du salaire.

Statu du salaire	Effectif	Pourcentage
Titulaire	15	75%
Contractuel	5	25%
Total	20	100%



Graphique n° 05 : Répartition des enquêtés selon le statu du salaire.

D'après le tableau n°05 montre que 75% des enquêtés sont des titulaires, et 25% sont des contractuels.

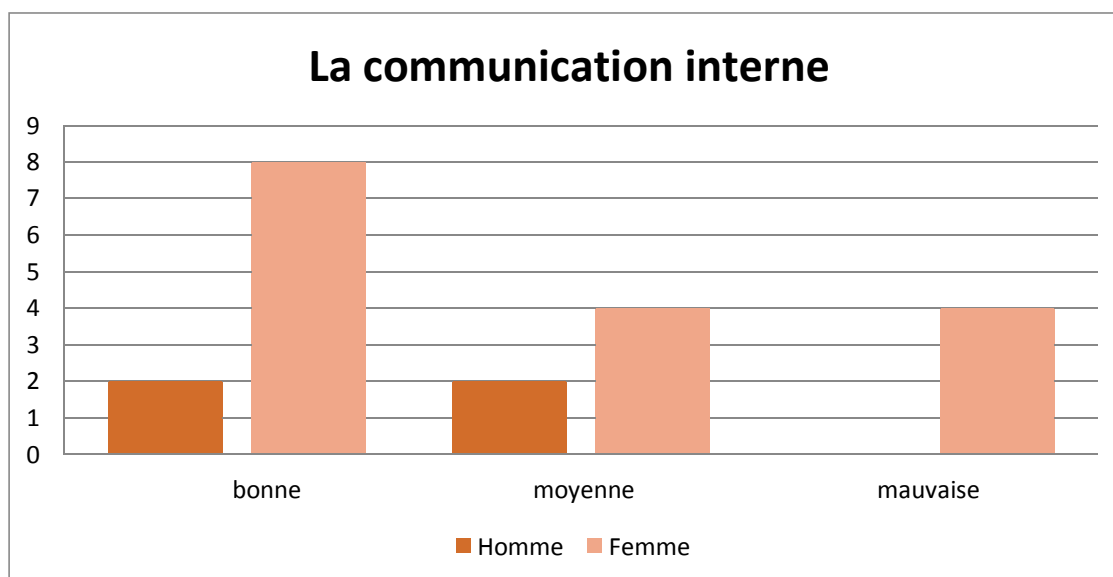
D'après les résultats on s'explique que la majorité des enquêtés de l'APC de Yakouren sont des titulaires par contre le reste ont un contrat à durée indéterminée se type a une période bien précise c'est-à-dire le salaire diffère pour les contractuels exerçant à temps plein, et ceux exerçant à temps partiel (ils sont inférieurs à ceux administration).

En général tous les postes appartenant à l'administration communale sont des titulaires.

3.1.2. Axe2 : La communication interne et l'information.

Tableau n°06 : La communication interne selon le sexe au sein de l'organisme.

La CI	Bonne		Moyenne		Mauvaise		Total	
Sexe	F	%	F	%	F	%	F	%
Homme	2	10%	2	10%	0	0%	4	20%
Femme	8	40%	4	20%	4	20%	16	80%
Total	10	50%	6	30%	4	20%	20	100%



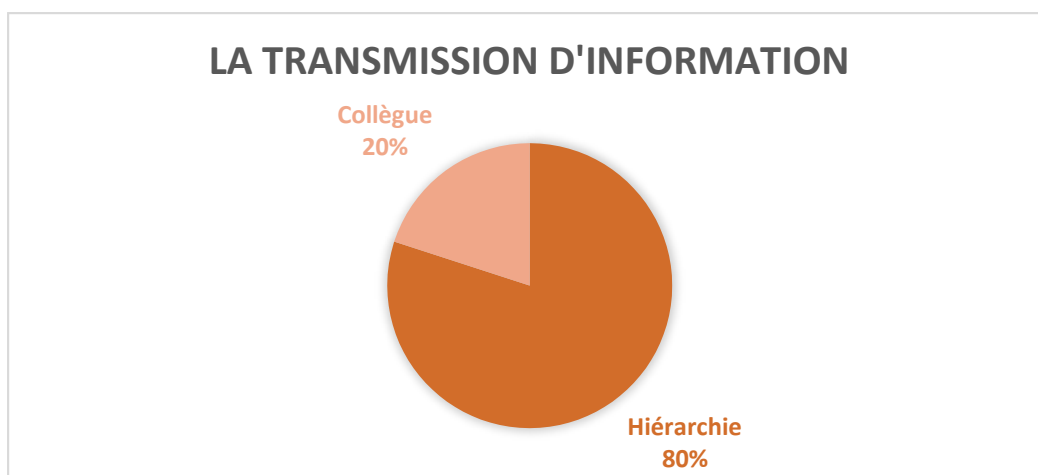
Graphe n°06 : Répartition des enquêtés sur la CI selon le sexe.

D'après le graphe n°06 montre que la majorité des enquêtés donne une importance à la communication interne avec un taux de 50% pour la réponse bonne, et un taux de 30% à ce qui répond moyen, en fin un taux de 20% pour une réponse mauvaise.

Cela explique que les enquêtés de l'APC trouvent que la communication interne a une importance et ils déclarent sa présence au sein de leur organisme.

Tableau n°07 : La transmission de l'information au sein de votre organisme.

L'information	Effectif	Pourcentage
Hiérarchie	16	80%
Collègue	4	20%
Total	20	100%



Graphique n° 07 : La transmission de l'information au sein de votre organisme.

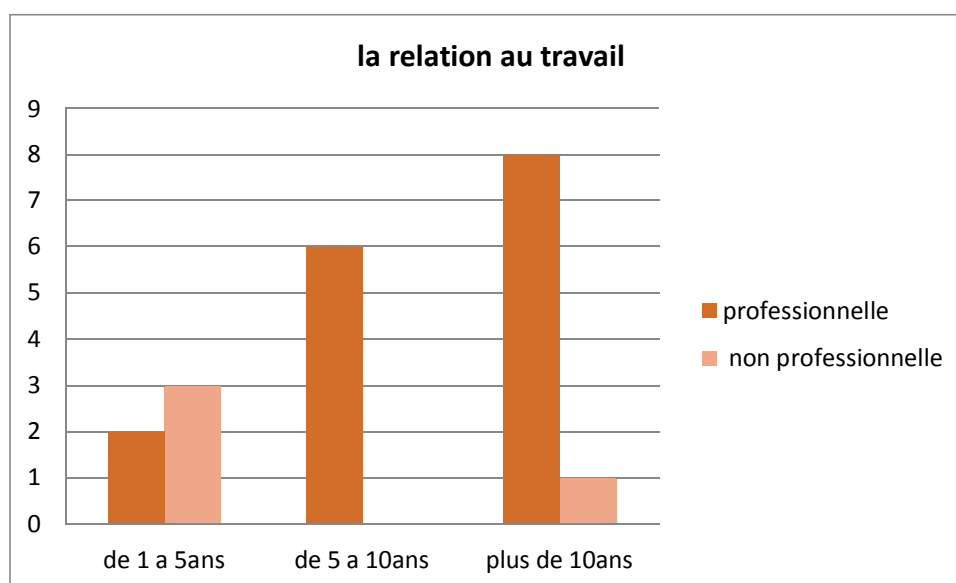
D'après le tableau n°07 montre que la majorité des enquêtés ont répondu par la hiérarchie avec un taux de 80%, et un taux de 20% répondent qu'ils reçoivent généralement les informations directement par leurs collègues.

De là on peut déduire que les informations transmises par le réseau formel la hiérarchie, et cela explique que les enquêtés communiquent avec leur responsables, et la hiérarchie faire descendre et remonter l'information, la faire circuler, celles transmises par le réseau informel, et cela explique le besoin de communiquer avec les collègues pour demander l'aide pour leur poste de travail, et on distingue qu'il existe une transmission des messages entre un émetteur et le récepteur.

En effet, l'information qui est émise par un supérieur hiérarchique est plus sûre, plus pertinente et avec certitude. Par contre, les informations de bouche-à-oreille qui peuvent être reçues de la part des collègues sont susceptibles d'être incorrectes ou fausses.

Tableau n°08 : La relation au travail et l'ancienneté.

Relation	Professionnelle		Non professionnelle		Total	
Ancienneté	F	%	F	%	F	%
De 1 à 5ans	2	10%	3	15%	5	25%
De 5 à 10ans	6	30%	0	0%	6	30%
Plus à 10ans	8	40%	1	5%	9	45%
Total	16	80%	4	20%	20	100%



Graphe n° 08 : La relation au travail et l'ancienneté.

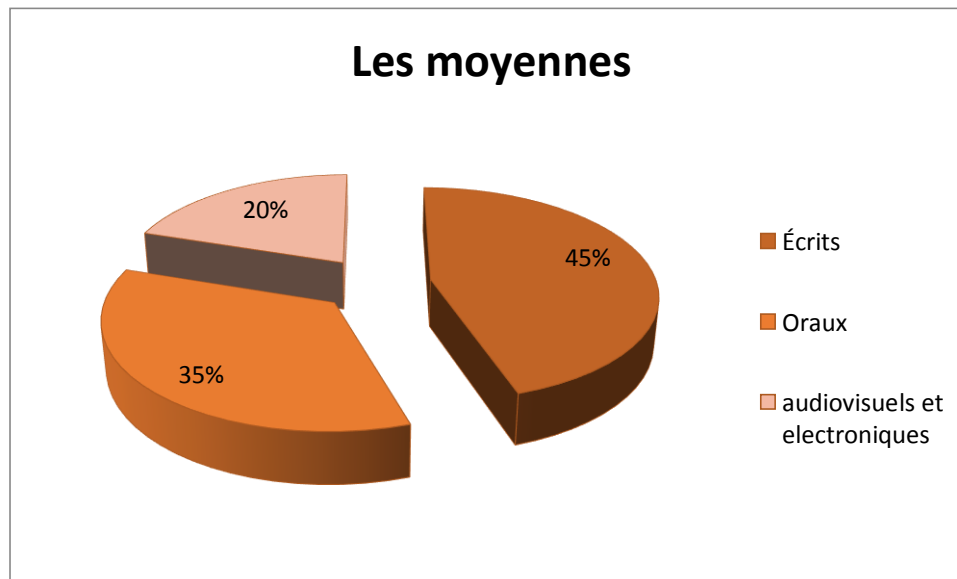
D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 80 % de nos enquêtés disent que leurs relations sont professionnelles, suivi par ceux qui disent que la communication interne a signifié l'échange de relation entre collègue avec un taux de 20 %, et selon le graphe n°08 on remarque que la majorité des enquêtés qui ont une ancienneté de 5 à 10 et plus de 10 ans ont répondu qu'ils ont des relations professionnelles avec les autres collègues.

On conclut que les relations des salariés au sein de l'APC sont plus professionnelles, cela dû à leurs sérieux au travail et leur respect entre eux.

Pour cela la majorité des salariés affirment que la signification de la communication interne est le partage d'idées et d'informations concernant l'APC, c'est-à-dire leurs échanges de relation concerne seulement le travail.

Tableau n°09 : Les moyennes mises en œuvre pour faire circuler l'information.

Les moyennes	Effectif	Pourcentage
Écrits	9	45%
Oraux	7	35%
Audiovisuels et électronique	4	20%
Total	20	100%



Graphique n°09 : Les moyennes mises en œuvre pour faire circuler l'information.

D'après le tableau ci-dessus, on conclue que la majorité de nos enquêtés affirment que c'est les moyens écrit qui les motivent avec un pourcentage de 45%, en seconde lieu on trouve un taux de 35% qui montre que c'est les moyens oraux qui les motivent, et enfin on trouve un taux de 20% de nos enquêtés affirment que c'est les moyens audiovisuels et électroniques.

En remarque, que la plupart des salariés préfèrent être informé par voix écrite, cela peut être justifié par les avantages qu'elle renferme comme par exemple : la facilité, la transmission et la circulation ainsi la compréhension rapide de l'information. L'écrit qui était toujours considéré comme le pivot de la communication interne, une réalité qui vient d'être confirmée par nos enquêtés, son utilisation dans cette entreprise peut avoir plusieurs formes tels que : l'affichage le courrier écrit interne et messages électroniques.

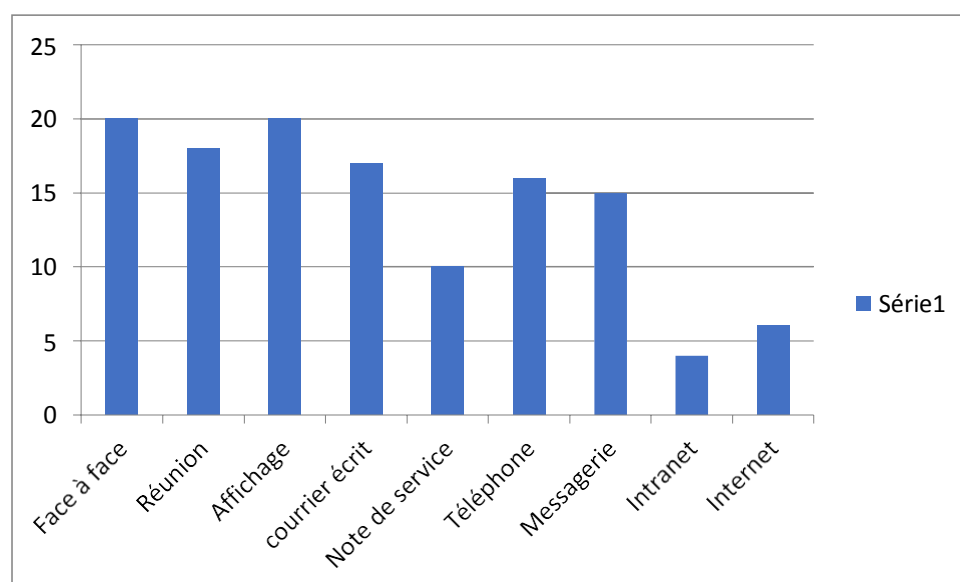
Parmi les moyens de la communication interne qui motive, on constate que les moyens écrits et oraux sont les plus favorisés par les salariés car ils sont plus efficaces, facile à comprendre et rapide et que la motivation ne dépend pas de développement technologique comme (net) mais varie selon leurs utilisations.

À travers ces résultats et en suivant la réponse ou le graphique n°09, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse la complémentarité des moyens de la communication interne est la véritable source de la motivation des salariés de l'APC de Yakouren.

Tableau n°10 : Les moyens de la CI les plus utilisés pour faire circuler l'information.

Les moyens de la CI	Effectif	Pourcentage
Face à face	20	100%
Réunion	18	90%
Affichage	20	100%
Courrier écrit	17	85%
Note de service	10	50%
Téléphone	16	80%
Messagerie	15	75%
Intranet	4	20%
Internet	6	30%
Total	20	100%

Remarque : Le total est supérieur au nombre de notre échantillon parce que cette question est une question à choix multiples, parce que les enquêtés ont répondu par plusieurs réponses.

**Graph n°10 : Les moyens de la CI les plus utilisés pour faire circuler l'information.**

D'après le tableau n°10 pour les deux sexes montre que des enquêtés préfèrent être informé par le face à face et l'affichage avec un taux de 100%, et ensuite les réunions, courrier

écrit, messagerie, téléphone avec respectivement 90 %, 85%,75%,80% de l'ensemble des personnes sondées.

Concernant les moyens les moins cités : intranet avec un taux de 25, l'internet avec un taux de 50% pour les deux sexes.

On conclut que, ses supports permettent de faire parvenir le message au personnel d'une manière plus facile, rapide et efficace. Donc l'utilisation de ses supports reste une nécessité pour l'APC et ses salariés.

✚ Le support le plus efficace d'après la plupart des enquêteurs c'est la réunion par ce qu'elle sert à :

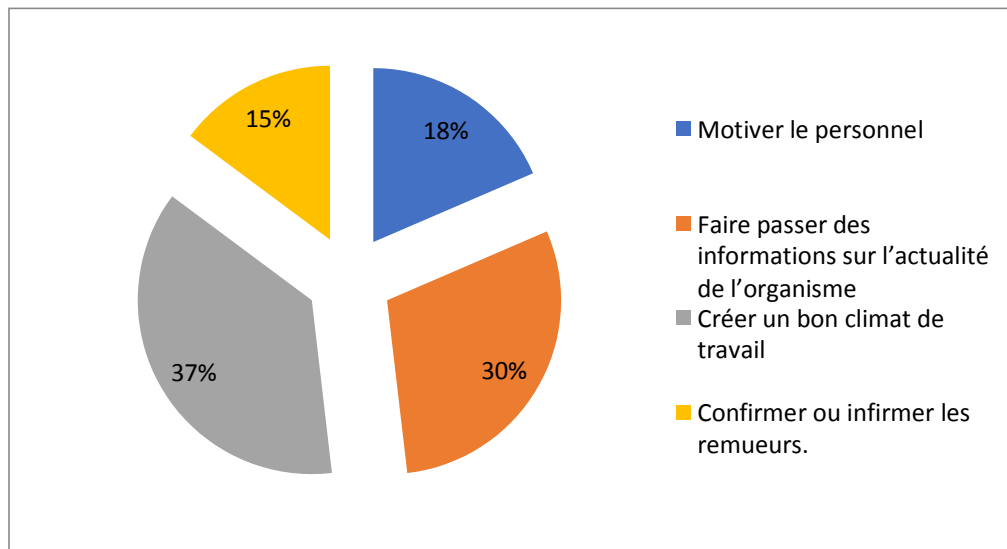
- ✓ Faire un point sur la situation de l'organisme.
- ✓ Prendre des décisions.
- ✓ L'échange des idées.
- ✓ Régler les problèmes.
- ✓ L'organisation des informations
- ✓ Une approche directe des différentes préoccupations.
- ✓ Avoir plus d'informations dans l'organisme.

L'APC de Yakouren tient à réaliser des réunions avec l'ensemble des salariés dans les objectifs sont variables, cette forme de communication aussi attire un nombre important de salariés. « Les réunions sont de bonnes façons d'informer mais aussi de motiver les collaborateurs »

Tableau n°11 : la répartition des enquêtés selon l'avantage de la communication interne

Avis	Effectif	Pourcentage
Motiver le personnel	5	25%
Faire passer des informations sur l'actualité de l'organisme	8	40%
Créer un bon climat de travail	10	50%
Confirmer ou infirmer les rumeurs.	4	20%
Total	20	100%

Remarque : Le total est supérieur au nombre de notre échantillon parce que cette question est une question à choix multiples, parce que les enquêtés ont répondu par plusieurs réponses.



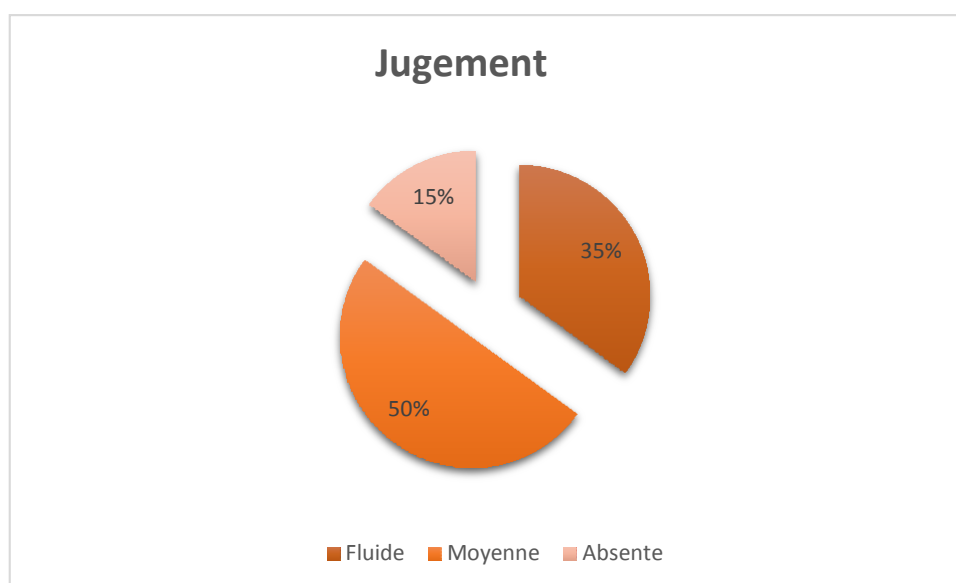
Graphique n°11 : les avantages de la communication interne.

D'après le tableau montre que la moitié des enquêtés voyant que l'avantage de la communication interne est de créer un bon climat de travail avec un taux de 50%, et après de transmettre les messages avec un taux de 40%, par contre on a des salaires qui dit que l'avantage est la motivation par un taux de 25%, et enfin de confirmer ou infirmer les rumeurs avec un taux de 20%.

Donc la moitié des enquêtés de l'APC de Yakouren dit que l'avantage de communication interne est de créer un bon climat de travail par ce qu'il permettre une réactivité individuelle et améliorer le climat social, est de mobiliser, motiver le personnel vis-à-vis de son travail, développer le sentiment d'appartenance et la participation, contribuer à la réussite de l'entreprise, faire corps dans un esprit d'équipe.

Tableau n°12 : jugement des salariés enquêtés la communication interne avec la hiérarchique.

La CI avec la hiératique	Effectif	Pourcentage
Fluide	7	35%
Moyenne	10	50%
Absente	3	15%
Total	20	100%



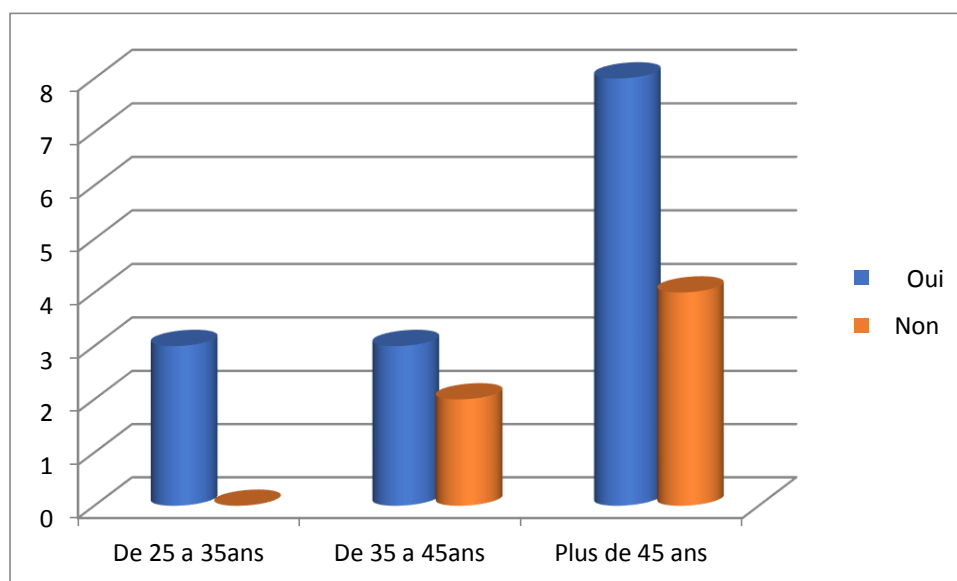
Graphique n° 12 : jugement des salariés enquêtés la communication interne avec la hiérarchie.

D'après le tableau n°12 on remarque que la plupart des enquêtés ont répondu par moyenne avec un taux de 50%, et 35% ont répondu par fluide, et pour absente un taux de 15% et enfin Et pour tous ces résultats on peut affirmer donc qu'au sein de l'APC de Yakouren les supérieurs ne creusent des distances avec les enquêtés, et développer l'écoutes des collaborateurs.

3.1.3. Axe3 : la communication interne et la motivation.

Tableau n° 13 : La motivation du personnel au travail selon l'âge :

Motivation du personnel	Oui		Non		Total	
Age	F	%	F	%	F	%
De 25 a 35ans	3	15%	0	0%	3	15%
De 35 a 45ans	3	15%	2	10%	5	25%
Plus de 45 ans	8	40%	4	20%	12	60%
Total	14	70%	6	30%	20	100%



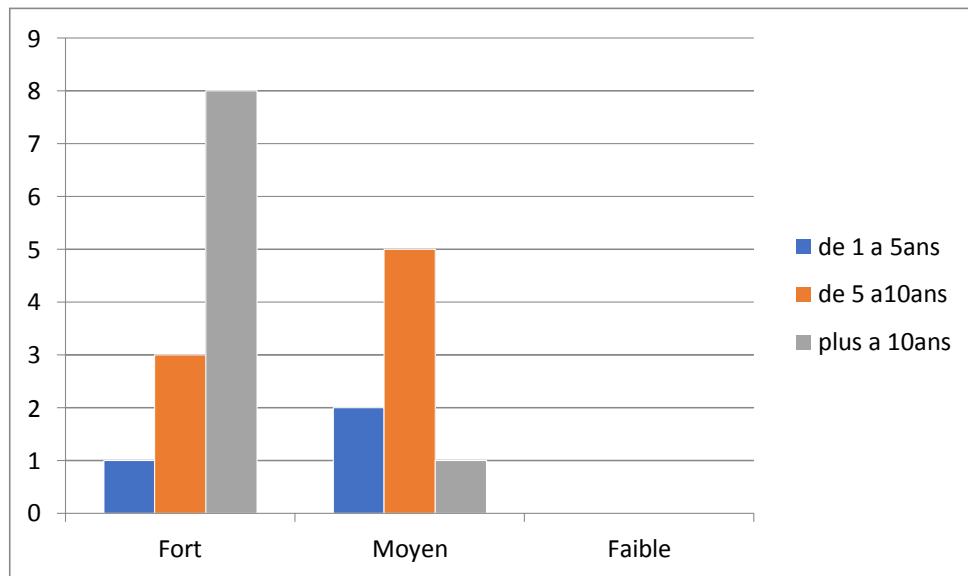
Graph 13 : La motivation du personnel au travail selon l'âge.

Les résultats du tableau n°13 nous montrent clairement que 70% des enquêtés ont répondu que la CI leurs permet d'être motivé au travail, alors que 30% sont répondu par non motivé.

On remarque que le taux de ceux qui ont répondu qu'ils sont motivés est plus élevé que le taux de ceux qui ont répondu qu'ils ne sont pas motivés, cela s'explique que la communication interne influe sur la motivation du personnel, vu que la majorité est motivée.

Tableau n° 14: Degré d'implication selon l'ancienneté des salariés au sein de l'APC.

Degré d'implication	Fort		Moyen		Faible		Total	
Ancienneté	F	%	F	%	F	%	F	%
De 1 à 5ans	1	5%	2	10%	0	0%	3	15%
De 5 a10ans	3	15%	5	25%	0	0%	8	40%
Plus à 10ans	8	40%	1	5%	0	0%	9	45%
Total	12	60%	8	40%	0	0%	20	100%



Graphique n°14 : Degré d'implication selon l'ancienneté des salariés au sein de l'APC.

Les données de graphique ci-dessus dévoilent le degré d'implication des salariés de l'APC de Yakouren selon leurs années d'ancienneté, en effet, nous avons constaté qu'un taux de 60% des enquêtes, sont fortement impliqués, avec les taux de 5%, 15%, 40% avec respectivement de]1 à 5 ans],] 5 à 10ans],] plus de 10ans].

Alors que 40% d'entre eux, sont moyennement impliqués, on constate un taux de 10% pour] 1 à 5ans], 25% de]5 à 10ans], et 5% pour plus de 10ans. Par ailleurs, nous n'avons pas enregistré des salariés faiblement impliqués.

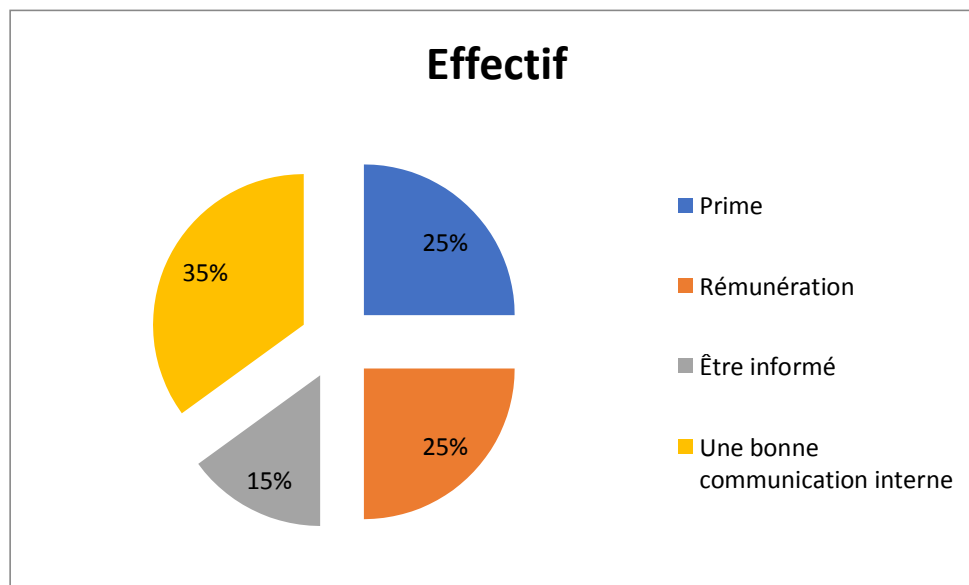
A travers ces résultats, nous avons essayé d'expliquer le niveau fort d'implication de la majorité des salariés enquêtés, ceci est dû aux années d'anciennetés de cette APC, en effet en ce référent au graphique n°03 en remarque que la majorité a une expérience entre plus de 10 ans.

Donc ce sont des anciens salariés ce qui montre qu'ils ont un sentiment d'appartenance, cela est dû à la stratégie de l'APC qui cherche toujours, à impliquer ces salariés.

Donc le degré d'implication des salariés de l'APC de Yakouren est fort. Nous pouvons confirmer notre première hypothèse que La communication est un moyen d'implication et d'augmentation du sentiment d'appartenance et peut donc être un moyen de motivation.

Tableau n°15 : les moyens de motivation du personnel de l'APC de Yakouren.

Réponse	Effectif	Pourcentage
Prime	5	25%
Rémunération	5	25%
Être informé	3	15%
Une bonne communication interne	7	35%
Total	20	100%



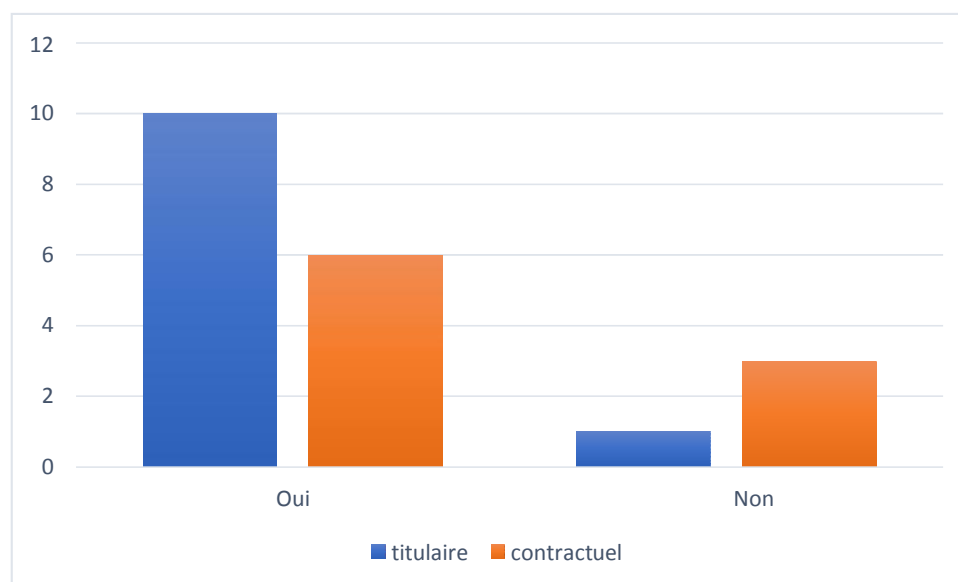
Graphique n°15 : les moyens de motivation du personnel.

Ces données démontrent les moyens qui permettent aux salariés une motivation, d'abord en remarque que 35% des enquêtés qui reflètent la majorité, ont mis l'accent sur une bonne communication interne comme moyen efficace pour motiver, ensuite être rémunération et la prime, avec un taux de 25%, puis vient être informé 15%.

En analysant ces résultats, on remarque la concentration des enquêtés sur une bonne communication interne ce qui permet de dire qu'à partir de là, nous pouvons confirmer notre troisième hypothèse que la communication interne est un levier motivant et qui améliore les relations de travail au sein de l'APC.

Tableau n°16 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la promotion sur la motivation au travail selon le statut de salaire:

La promotion et le salaire	Oui		Non		Total	
Statu de salaire	F	%	F	%	F	%
Titulaire	10	50%	1	5%	11	55%
Contractuel	6	30%	3	15%	9	45%
Total	16	65%	4	25%	20	100%



Graph n°16 : l'influence de la promotion sur la motivation au travail selon le statut de salaire.

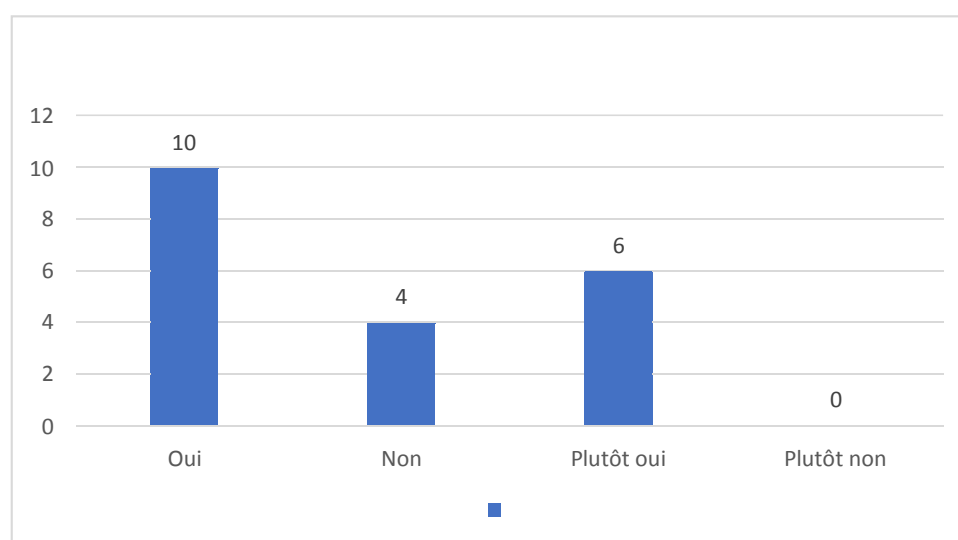
D'après ce tableau ci-dessus on constate que la majorité des enquêtés affirment que leur motivation : est dû aux promotions et le salaire avec un taux de 50%, pour les titulaires et 30% des contractuels, et seulement 5% des titulaires et 10% contractuels ne sont pas motivé par la promotion et le salaire.

L'APC utilise pour motiver ses salariés, les promotions du fonctionnaire influe positivement sur l'augmentation de son salaire, en passant d'un indice à l'autre supérieur donc les salariés sont motivés a données plus au travail

On conclut que ce qui motive les enquêtés de plus c'est le salaire pour satisfaire leurs besoins et c'est ce qui montre la théorie de Maslow sur les besoins physiologique se concrétise à travers le salaire qui est un moyen de satisfaire les besoins élémentaires tel que la nourriture.

Tableau n° 17 : l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des salariés enquêtés.

L'influence d'un manque de communication et d'information sur la motivation	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	50%
Non	4	20%
Plutôt oui	6	30%
Plutôt non	0	0%
Total	20	100%



Graphique n° 17 : l'influence d'une insuffisance de communication et d'information sur la motivation des salariés enquêtés.

À partir du tableau et du graphique suivants, nous constatons que 50% des répondants pensent catégoriquement qu'un manque de communication et d'information influencerait certainement leur motivation, mais aussi 30% sont hypothétiques vu qu'ils se répartissent par plutôt oui, par contre, 20% des répondants affirment qu'un manque de communication et

d'information ne pourrait pas influencer leur motivation, cela fait référence à l'importance accordée au partage de l'information.

3.2. Synthèse des résultats :

D'après l'étude menée sur le terrain et les informations fournies pour le sondage du questionnaire, par les qu'elles on s'est intéressé particulièrement au rôle de la communication interne au sein de l'APC de Yakouren, de ce fait on a choisi de travailler sur le thème « la communication interne et son impact sur la motivation du personnel dans un établissement publique ».

La communication interne au sein de l'APC de Yakouren répond au besoin de ses salariés en matière d'information, l'objectif principal de la CI et de répondre au besoin d'information, et mettre en place des moyens pour l'efficacité de la circulation de l'information au sein de l'organisme

➤ Vérification de la première hypothèse :

Les données de graphe n°14 dévoilent le degré d'implication des salariés de l'APC de Yakouren, en effet, nous avons constaté que la majorité des salariés enquêtés sont fortement et moyennement impliqué, en effet en ce référent au graphe n°03 en remarque que la majorité ont une expérience entre plus de 10 ans, donc ce sont des anciens salariés ce qui montre qu'ils ont un sentiment d'appartenance, cela est dû à la stratégie de l'APC qui cherche toujours, à impliqué ces salariés.

Nous pouvons confirmer notre première hypothèse que La communication est un moyen d'implication et d'augmentation du sentiment d'appartenance et peut donc être un moyen de motivation.

➤ Vérification de la deuxième hypothèse :

Les données de graphe n°09 montre que les moyens écrits sont les plus utilisés avec un taux de 45% puisqu'ils font partie des méthodes les plus traditionnelles que les entreprises utilisent pour informer ou transmettre les informations aux salariés en plus d'être considérés comme fiables, en seconde lieu on trouve un taux de 35% qui montre que c'est les moyens oraux qui permettent la transmission des informations de bouche à oreille,

Ensuite on trouve un taux de 20% de nos enquêtés affirment que c'est les moyens audiovisuels et électroniques qui permettent l'échange d'informations en temps réel malgré la distance géographique sont les moins cités par les enquêtés.

Et d'après le tableau n°10 des enquêtés préfèrent être informé par le face à face et l'affichage avec un taux de 100%, ensuite courrier écrit interne avec un taux de 85 %, et le support qu'ils préfèrent de plus c'est la réunion, et intranet avec un taux de 25%, l'internet avec un taux de 50%.

À travers ces résultats et en suivant les réponses ou les graphique n°09 et 10, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse la complémentarité des moyens de la CI est la véritable source de la motivation des salariés de l'APC de Yakouren.

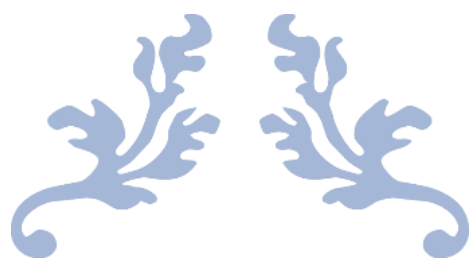
➤ **Vérification de la troisième hypothèse :**

Les résultats recueillis pour la troisième hypothèse, qui est : « La communication interne est un levier qui peut inspirer et améliorer la relation de travail au sein de l'APC de Yakouren ». Ceci a été confirmé par la réponse représentée par le graphe n°15, en analysons ces résultats, en remarque la concentration des enquêtés sur une bonne CI, il ressort ensuite de la question n° 13 (voir graphe n°13) que la communication interne influe sur la motivation du personnel, vu que la majorité est motivée vu que 70% des enquêtés ont répondu par oui, et aussi d'après le tableau et le graphe n°11 montre que la moitié des enquêtés voyant que l'avantage de la communication interne est de créer un bon climat de travail avec un taux de 50%.

Conclusion

La CI est un reflet fidèle des objectifs et des ambitions de l'entreprise, mais aussi un moyen d'améliorer la compréhension et la coopération avec les salariés, elle a pour but de construire un dialogue entre ces deux parties afin que chacune d'entre elles puissent juger comme bon leur semble ; informer les employés, développer un sentiment d'appartenance et motiver les employés.

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



Conclusion générale



Conclusion général

Comme nous avons pu le constater tout au long de notre enquête sur le terrain et collecter les données concernant l'objet de recherche et l'analyse des résultats obtenus au sein de l'APC on a constaté que la communication interne est un facteur essentiel à tout organisation, elle est considérée ainsi comme la clé de la circulation d'informations pour un meilleur échange.

Nous nous sommes intéressés au rôle que joue la communication interne sur la motivation du personnel de L'APC de Yakouren. Par cette étude, nous avons constaté que la communication interne est d'une importance majeure dans la motivation et l'efficacité des salariés dans l'exécution des tâches.

Ainsi, après l'analyse des données de l'enquête sur le terrain, et d'après les résultats obtenus comme réponse de notre recherche, nous constatons que nos trois hypothèses sont confirmées et nous avons trouvé que la communication est un moyen d'implication et d'augmentation du sentiment d'appartenance et peut donc être un moyen de motivation, et la complémentarité des moyens de la CI est la véritable source de la motivation des salariés de l'APC de Yakouren, les moyens permettant d'engendrer la communication interne sont nombreux et variés entre l'écrit, oral et électronique au sein de l'APC qui ont pour objectif de faciliter la transmission des informations et d'informer les salariés d'une manière à temps dont l'efficacité n'est pas égale.

D'après les résultats de l'enquête de l'étude qu'en a effectués à l'APC de Yakouren on a constaté que la communication interne dans l'APC est forte présente, et surtout la communication descendante, cette dernière a pour but d'informer sur l'accomplissement des tâches dans le travail, ensuite elle consiste à faire une mise à jour d'information sur l'entreprise.

Notre enquête a démontré que la communication interne vise, d'abord à informer le personnel, ensuite, développer le sentiment d'appartenance et d'intégration des travailleurs dans l'APC qui vise à la réalisation des projets de l'entreprise et la prise en considération des attentes et des préoccupations des salariés, enfin dans le but de motiver le personnel au moment du travail.

En effet, il s'est avéré que la majorité des salariés de l'APC considèrent que la communication interne est un facteur important pour leur motivation, car savoir tout ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise et participer aux différentes activités et à la prise de décision lors des réunions leur permet d'être plus impliqué et motivés ce qui confirme ce qui dit la théorie, dont nous avons développé lors de deuxièmes chapitres.

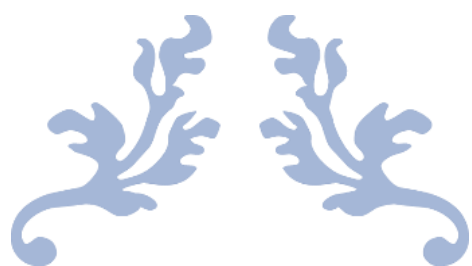
On peut tirer comme une conclusion de cette étude que nous avons abordée l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel au sein d'un établissement public, la



Conclusion général

communication interne est considéré comme un élément primordial pour la motivation des salariés au sein de l'entreprise ce demande des études plus approfondir sur le passage à travers des études qualitatives qui permettraient d'éclaircir les données quantitatives on s'intéressant au processus de communication.





Références Bibliographiques



Bibliographie

Les ouvrages :

1. Abdelkrim BOUHAFS, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires ; Algérie 03/2014.
2. AUDI Guy et DECAUDIN Gier-Jean-Marie, communication et publicité, édition DUNOD, paris.
3. AGUILAR Michaël. L'art de motiver. DUNOD, Paris, 2009.
4. Armand et Michèle Mattelart, Histoire des théories de la communication, nouvelle édition, édition la Découverte, Paris 2002.
5. BOURDIL Maryline, « Évaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel du centre d'appel », In revue de gestion des ressources humaines, N°78, édition ESKA, Paris, 2010.
6. Bruno Joly, la communication, édition de Boeck université, 1^{er} édition 2009, Bruxelles.
7. CARSON K.D et BEDIAN P.P., cités par DEMERY M., in « Qu'elles opérationnalité de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication ? », Les notes du LIRHE, mai 2006.
8. D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, La communication interne de l'entreprise, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
9. DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P.51.extrait de livre : P. Bomal, G et Cobut, 2009, Motiver, être motivé et réussir ensemble, liège, Edipro.
10. Den jean M, « la motivation » CEPID, paris, Décembre 2006.
11. DÉMONT-LUGOL, Liliane et all, Communication des entreprises, 2^{ème} édition, ARMANO COLIN, lexique, 2006.
12. Grawits Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11^{EME} édition, Dalloz, Paris 2001.
13. Jocelyn. J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994.
14. Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, 2^{eme} édition, mai 1993.
15. Jocelyn. J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994.

16. KEYNES cité par François PINARDON, la rentabilité : une affaire de point de vue, Edition Le Harmattan, Collections Logiques Sociales, Paris, 1989.
17. LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise (modèle et stratégie), édition d'organisation, Paris, 1998.
18. Liliane Demont-Lugol, Alain Kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, communication des entreprises, stratégies et pratiques, édition Armand Colin, Paris 1996.
19. LIBAERT Thierry, Introduction à la communication, Dunod, Paris, 2009.
20. LIBAERT Thierry, Introduction à la communication, 2ème édition, Dunod, Paris, 2015.
21. MOREL Philippe, Communication d'entreprise-stratégie techniques, Studyrara Pro, 2015.
22. Philippe Morel, la communication d'entreprise, 4ème édition Vuibert, Paris 2009.
23. Philippe Détrie-Catherine Broyer, la communication interne au service de management, 2ème édition, édition LAISONS, Paris, 2001.
24. ROUSSEL Patric, Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996.
25. ROUSSEL Patric, La motivation au travail – concepts et théories, édition OMS, Paris, 2001.
26. ROBBINS. Stephen, JUDGE. Timothy. Comportement organisationnels, PEARSON, 16ème édition, Montreuil, 2006.
27. SCHERMERHORN, et al. « Comportement humain et organisationnel » 4ème édition, 2010.
28. Securex, « Satisfaction et motivation du salaire Belge », Zebrazone, 2008.
29. Thierry LIBAERT, « la communication de l'entreprise » 2ème édition, 2005.
30. WESPHALEN Marie-Hélène, communicator : le guide de la communication d'entreprise, 4ème édition, Dunod, Paris, 2004.

Les articles :

- 1- Article : TCHICH. H. (2021) « Organisations publiques et stratégie de communication: Quel intérêt et pour quelles perspectives ? », Revue Internationale du chercheur « Volume 2 : Numéro 2 » pp : 1132-1153.
- 2- Mayeur, Adrien. Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de

communication, Université catholique de Louvain, 2017. Prom. : Cobut, Eric.
<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11372>

Dictionnaire :

Le petit Larousse, illustré , Larousse.

Sites web :

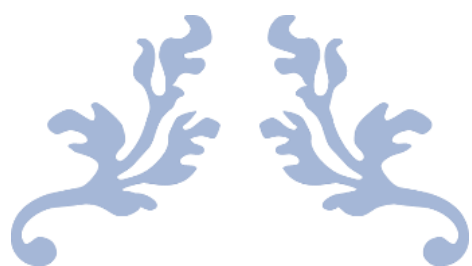
- http://www.recruteurs.apec.fr/delia/OptimiserVosRecrutements/Dossier/ApecViewArchivedDetails/currentTopic_TOP_2053/currentTopic_ART_null/motherTopic_TOP_2051/motherTopic_ART_null/currentArticle_ART_10863/Le+marketing+social,+une+te ndance+qui+s+affirme.html.
- [file:///C:/Users/ASUS/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/44GDT1XR/537ddcf42abf3\[1\].pdf](file:///C:/Users/ASUS/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/44GDT1XR/537ddcf42abf3[1].pdf)
- Définition [archive], site de l’Insee

https://www.google.com/search?q=l27+administration+publique+et+ses+sp%C3%A9cificit%C3%A9s&oq=l27+administration+publique+et+ses+sp%C3%A9cificit%C3%A9s&aqs=chrome..69i57.19949j0j9&client=ms-android-xiaomi_rvo3&sourceid=chrome-mobile&ie=UTF-8

- [http://ei.lereservoir.eu/EI%20CADRES/MARIE 20ENGELBIENNE.pdf](http://ei.lereservoir.eu/EI%20CADRES/MARIE%20ENGELBIENNE.pdf)
- <https://www.techsmith.fr/blog/motivation-communicationinterne/#:~:text=Avec%20une%20bonne%20stratégie%2C%20la,de%20bien-être%20au%20travail>.
- Caroline Kealezy, communicante canadienne, article en ligne sur le lien <https://comin.madmagz.news/specificites-communication-interne-public-2/>
- [Memoire Online](#) ,[Informatique et Télécommunications](#)
Audit de la communication interne de l’administration centrale du ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche scientifique.
par Nouridine AMAO
Université Félix Houphoet Boigny Abidjan Côte d'Ivoire - Master en sciences de l'information et de la communication 2018.

Mémoire:

1. Mémoire de fin d'étude, La communication Interne, cas CPA T.O Dirigé par : Mme OULD ABDESSALEM.S.
2. Lydia AMLIGH, SEKOURA ARNOUK, la communication interne et son impact sur l'amélioration de la qualité du service bancaire, mémoire de master en science commerciales, université Mouloud Mammeri, 2016/2017, p11.
3. Sofiane, AZRINE.2014.2015, mémoire fin de cycle « le rôle de la communication interne sur la motivation du personnel. Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
4. Mémoire professionnel L.MUCHA, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », France année universitaire 2009,2010 P.12.
5. VIVIAN C., mémoire de master en ressources humaines, « Comment donner du sens et motiver les salariés ? », Groupe wesford, 2005, p.7



Annexes



Questionnaire :

Thème : l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel

Madame, Monsieur :

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, nous tenons à collecter un ensemble d'informations concernant l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel dans un établissement public, Nous vous saurons pré de bien vouloir renseigner ce questionnaire afin de nous permettre d'avancer dans notre recherche. Nous vous remercions pour votre collaboration.

Partie 1 : données personnelles.

1.Êtes-vous ?

- Homme ☐

-Femme ☐

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

-Entre 25-35ans ☐

-Entre 35-45ans ☐

-Plus de 45ans ☐

3-Combien avez-vous d'ancienneté ?

-De 01 à 05 ans ☐

-De 5 à 10 ans ☐

-Plus de 10 ans ☐

4-Quel est votre niveau d'instruction ?

-Primaire ☐ -Moyen ☐

-Secondaire ☐ -Universitaire ☐

5-statut du salarié :

-Titulaire ☐

-Contractuel ☐

Partie 2 : la communication interne et l'information

6-comment voyez-vous la communication interne au sein de votre organisme ?

-Bonne ☐

-Moyenne ☐

-Mauvaise ☐

7- comment se fait la transmission de l'information au niveau de votre organisme ?

-La hiérarchie ☐ - les collègues ☐

8-Comment estimez-vous-vous relation avec vous collègues ?

-Professionnelle ☐-non professionnelles ☐

9- Quels sont les outils mis en œuvre pour faire circuler l'information ?

- Ecrits ☐ -Oraux ☐ -L'audiovisuel et électronique ☐

10- Quels sont les moyens les plus utilisé pour faire circuler l'information ?

-face a face ☐

-Réunion ☐

-L'affichage ☐

-Courrier écrit ☐

-Note de service ☐

-Téléphone ☐

-Messagerie ☐

-Intranet ☐

-Internet ☐

Selon vous, quel est le moyen que vous préférez ?

.....
.....

11. Quels sont les avantages de la communication interne ?

- Motiver le personnel ☐
- Faire passer des informations sur l'actualité de l'organisme ☐
- Créer un bon climat de travail☐
- Confirmer ou infirmer les rumeurs☐

Si autres, les quelles ?

.....
.....

12. Comment juger vous la CI avec votre supérieur hiérarchique ?

- Fluide ☐-Moyenne☐- Absente☐

Partie 3 : la Communication interne et la motivation

13. Pensez-vous que la communication interne vous permet d'être motivé ?

-oui ☐ - Non ☐

14. Qu'elle est votre degré d'implication au sein de l'APC ?

- Fort ☐

- Moyen ☐

- Faible ☐

15. Quels sont les moyens de motivation dans votre organisme ?

-Prime ☐

-Rémunération ☐

- Être informé ☐

- Une bonne communication interne ☐

16. Pensez-vous que la promotion peut influencer sur la motivation du personnel ?

-oui ☐ - Non ☐

17. Pensez-vous que l'insuffisance de communication et d'information influe sur la motivation des salariés ?

-Oui ☐

-Non ☐

-Plutôt oui ☐

-Plutôt non ☐

ARRIVÉE

الـوارـد

[illegible]

Annexe n° 03

DÉPART		الصادر			
تاريخ و رقم الرسالة DATE ET N° DE LA CORRE- SPONDANCE	عدد الوثائق NOMBRE DE PIECES	المرسل إليه DESTINATAIRE	الموضوع OBJET	رقم الأرشيف N° ARCHIVES	الملاحظات OBSERVATIONS
في Le رقم N°					
في Le رقم N°					
في Le رقم N°					
في Le رقم N°					
في Le رقم N°					
في Le رقم N°					
في Le رقم N°					
في Le رقم N°					
في Le رقم N°					
في Le رقم N°					
في Le رقم N°					

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
WILAYA DE TIZI-OUZOU
DAIRA D'AZAZGA
COMMUNE DE YAKOUREN

Note de Service

Pour un suivi quotidien et rigoureux de la présence du personnel communal durant les heures de travail, il est porté à la connaissance des fonctionnaires que le pointage est obligatoire sur la feuille d'émargement déposée à proximité du bureau du personnel et la présence sera justifié comme suit:

Emargement pour le début de la journée se fera à partir de **08h00**, toutefois une marge d'une demi heure est tolérée pour les retardataires a condition qu'ils ne soient pas des récidivistes, tout fonctionnaire n'ayant pas émargé avant **8h30** est considéré comme absent pour une demi journée qui lui sera retenue sur salaire.

-L'après midi l'émargement se fera à partir de **13h00 à 13h15**

-La fin de journée à **16h30**.

J'attache une très grande importance à l'application de la présente note, en tenant compte du sens de la responsabilité de chacun des fonctionnaires, quelque soit leurs grades ou fonctions, avec rigueur et abnégation sous peine des mesures coercitives à l'encontre des défaillants qui vont nuire à leurs parcours professionnel.

Yakouren, le 30/06/2022
Le Président de l'APC

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE TIZI-OUZOU

DAIRA D'AZAZGA

COMMUNE DE YAKOUREN

Note de Service

Dans le cadre d'une meilleure organisation et d'un bon fonctionnement des services de la commune, il est impératif de rappeler l'ensemble des fonctionnaires et des ouvriers appartenant à l'administration communale, sur les règles principales de bonne conduite et de la discipline adéquate à l'environnement professionnel, et de veuillez à l'application stricte de la présente note.

I. Le respect des horaires de travail

Tout le personnel communal est censé respecter les horaires réglementaires du travail, et aucun allègement ou exception n'est tolérée, ainsi il est obligatoire d'émarger sur la liste de présence selon les horaires ci-après :

-08h00 L'entrée au travail en début de la journée

-13h00 Reprise du travail l'après midi

-16h30 Sortie du travail en fin de journée

Toute arrivée au lieu du travail après 08h15 est considérée comme absence pour une demi journée, et sera sanctionné par une ponction sur salaire du concerné, des mesures coercitives seront prise à l'encontre des récidivistes conformément à la réglementation en vigueur.

Il est très important de souligner que l'émargement sur la feuille de présence est personnel a cet effet toute imitation ou signature à la place-d'autrui est considérée comme infraction et une faute professionnelle grave qui expose son auteur et celui qui tire profit à des sanctions conséquentes.

II. Les sorties durant les heures de travail

Il est interdit à tout fonctionnaire ou ouvrier de quitter son poste durant les horaires réglementaire du travail sauf par autorisation dument signé par son chef hiérarchique, et consigné sur le registre ouvert auprès du service du personnel communal ,destiné à l'enregistrement des autorisations d'absences et des repos légaux.

Toutefois, il est fondamental de rappeler l'obligation de se tenir présent a son poste et de ne sortir que pour un besoin imminent.

III. Les Autorisations d'absences

Toute demande d'absence doit être soumise à une autorisation du président de l'APC, après avis au préalable du secrétaire général, et accord du responsable hiérarchique direct du demandeur appuyée par une justification.

La demande doit obligatoirement transiter par le service du personnel pour un suivi rigoureux des absences, sauf cas d'urgence extrême le concerné doit se justifier dans les **48 heures** qui suivent son absence.

IV. L'Absence pour maladie

Tout fonctionnaire ou ouvrier qui s'absente pour maladie doit informer son responsable hiérarchique depuis le premier jour de son absence sauf cas d'incapacité et remettre l'arrêt de travail dûment visé par les services de la CNAS au service du personnel communal.

V. Le comportement au sein de l'administration communale

Tout fonctionnaire ou ouvrier est tenu chacun en ce qui le concerne de respecter la hiérarchie administrative dans le cadre de l'exercice de ses fonctions au sein de l'administration communale, il est appelé à être au service du citoyen à la limite de la réglementation en vigueur et éviter tout abus dans la relation avec les usagers de l'administration communal, il doit se comporter avec responsabilité, et mettre en valeur la réputation de l'administration communale, dans tout les cas il est tenu par le secret professionnel, et éviter l'utilisation des moyens de la commune à des fins personnels ou autres intérêts, nous attachons une grande importance à l'application de la présente note, et nous comptons énormément à l'adhésion de toutes et tous au bon fonctionnement de notre administration, aussi nous souhaitons une large implication des cadres pour une meilleure animation des services.

Yakouren, le: **10/05/2022**

Le Président de l'APC

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE
ET POPULAIRE

WILAYA DE TIZI OUZOU
DAIRA D'AZAZGA
COMMUNE DE YAKOUREN

Avis Personnel
Communal

Dans le cadre des mesures de
préventions contre la propagation du
covid-19 corona virus, nous informons
l'ensemble des usagers de
l'administration communale que le port
du masque ou bavette à l'intérieur de
l'institution est obligatoire.

Yakouren, le : 20/01/2022
Le Président de L'APC

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE TIZI OUZOU

DAIRA D'AZAZGA

COMMUNE DE YAKOUREN

VŒUX DE L'AID EL ADHA

À l'occasion de l'aïd el adha 2022,
le président et les membres de
l'assemblée populaire communale,
tiennent à souhaiter une bonne fête à
l'ensemble du personnel et citoyens de
la commune de yakouren.

Yakouren, le : 07/07/2022

Le Président de L'APC

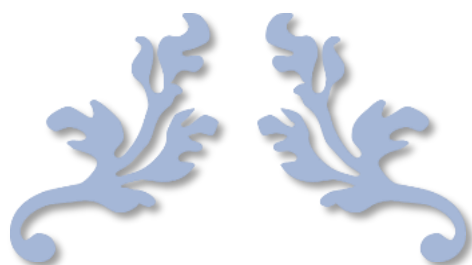


Table des matières



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux et graphiques

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I cadre conceptuel de la communication interne

Introduction	8
Section 01 : regard sur les notions de base de la communication	8
1.1 Brève Historique et Définition de la communication	8
1.1.1 Brève Historique	8
1.2.2 Définition de la communication.....	9
1.2 Processus de la communication	11
1.2.1 L'émetteur.....	11
1.2.2 L'idée	12
1.2.3 Le codage	12
1.2.4 Le canal	12
1.2.5 Le récepteur.....	12
1.2.6 Décodage.....	12
1.2.7 Retour d'informations (FEED BACK)	12
1.2.8 Le bruit.....	13
1.3 Types de la communication	14
1.3.1 La communication externe.....	14
1.3.1.1 La communication institutionnelle.....	14
1.3.1.2 La communication marketing	14
1.3.2 La communication interne.....	15
1.4. Les théories d'informations	16
1.4.1 SHANNON et la théorie d'information.....	17
1.4.2 Wiener et la notion de FEEDBACK.....	17
Section 02 : Généralités sur la communication interne	18

Table des matières	19
2.1.1 Histoire et évolution.....	19
2.1.2 Variétés de définitions	20
2.3. Les formes de la CI	23
2.3.1 La communication descendante (hiérarchique):	23
2.3.2 La communication ascendante (salariale)	24
2.3.3 La communication transversale (latérale)	25
2.4. Les cibles de la communication interne	26
2.4.1 .Le dispositif de communication interne par cible	27
2.4.1.1. La séparation par collègue	27
2.4.1.2. Le chef d'entreprise.....	27
2.4.1.3. Les cadre	27
2.4.1.4. Les salariés.....	27
2.4.2. La distinction par statut, par activité et par ancienneté	27
2.4.2.1. La distinction par statut.....	27
2.4.2.2. La distinction par activités	28
2.4.2.3. La distinction par ancienneté	28
2.2.5 Les moyens de la communication interne.....	28
2.2.5.1. Les moyens écrits.....	29
2.2.5.2 Les moyens oraux	32
2.2.5.3 Les moyens audiovisuels et électroniques	34
Section 3 : la place de la Communication interne dans un établissement public	36
3.1 Les fonctions et les acteurs de la CI	36
3.1.1 Les fonctions de la CI	36
3.1.1.1 La fonction Logistique (la circulation de l'information).....	36
3.1.1.2 La fonction managériale.....	36
3.1.1.3 La fonction économique.....	36
3.1.1.4 La fonction sociale : entreprise-personnel	37
3.1.2 Les acteurs de la CI.....	37
3.1.2.1 Le responsable de la communication interne	37
3.1.2.2) Les cadres hiérarchiques.....	39
3.1.2.3 L'ensemble des salariés	39

Table des matières	39
3.2.1. Types d'information	40
3.2.2 La place de l'information dans l'entreprise	40
3.3.3. Système d'information	41
3.3.3.1. Collecte de l'information	42
3.3.3.2. Saisie de l'information.....	42
3.3.3.3. Traitement de l'information.....	42
3.3.3.4. Diffusion de l'information	42
3.3.3.5. La transmission n de l'information	43
3.3 Les enjeux et les objectifs de communication interne.....	44
3.3.1 Les enjeux de la CI.....	44
3.3.1.1 la motivation du personnel.....	44
3.3.1.2 Le changement de comportement et des mentalités.....	45
3.3.1.3 L'amélioration de la productivité.....	45
3.3.2 Objectifs de la communication interne	45
3.3.2.1 Informer et expliquer	46
3.3.2.2 Motiver et fédérer.....	47
3.3.3.3 Animer la vie organisationnelle	47
3.4. Les limites et obstacles de la communication interne	48
3.4.1.Limites en général.....	49
3.4.2.Limites Individuelles	49
3.4.3. Limites Sémantiques.....	51
3.4.4.Limites Organisationnelles	52
3.5. Présentation d'une administration publique.....	54
3.5.1. Définition d'une administration publique	54
3.5.2. Caractéristiques de l'administration publique	55
3.5.3. La communication interne dans les administrations publiques.....	55
Conclusion.....	57

Chapitre II la motivation au travail

Section 1 : Concepts et définition de la motivation au travail.....	60
1.1. L'historique de la motivation	60

Sommaire

Table des matières	61
1.2.1. La motivation au travail	61
1.2.2. La satisfaction au travail	63
1.2.3. L'implication au travail.....	64
1.3. Le processus de la motivation.....	66
1.4 Les caractéristiques de la motivation.....	67
1.4.1 Le déclenchement de comportement.....	67
2.4.3 L'intensité du comportement	67
1.4.4 La persistance du comportement.....	68
Section 2 : Les principales théories de motivations.....	68
2.1 Les typologies de la motivation.....	68
2.1.1. La motivation finale	68
2.1.2. La motivation instrumentale	68
2.1.3. La motivation de survie.....	68
2.1.4. La motivation obsessionnelle.....	69
2.2. Les formes de la motivation	69
2.2.1. La motivation extrinsèque.....	69
2.2.2. La motivation intrinsèque	69
2.3. Les théories de la motivation	69
2.3.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de MASLOW	69
2.3.2. Le modèle « ERG » D'Alderfer	71
2.3.3. La théorie bi-Factorielle de HERZBERG	72
2.3.4. La théorie de l'autodétermination	73
2.4. Les huit commandements pour déclencher la motivation	76
2.4.1. Répondez aux besoins Sacré	76
2.4.2. Pas de motivation sans valeurs partagée	77
2.4.3. Pratiquez l'effet ROSENTHAL	77
2.4.4. Donner du feed-back constructif.....	78
2.4.6. Communiquez une vision porteuse de sens	79
2.4.7. Fixer des objectifs motivants	79
2.4.8. Exploitez et valorisez les talents	80

Table des matières

Section 3 : La communication et la motivation au travail.....	80
3.1. Lien théorique entre la communication interne et la motivation.....	80
3.1.1. Selon DONJEAN Christine et COBUT Éric	80
3.1.2. Selon PUJOL Marie-Dominique.....	81
3.1.2.1. Les réunions d'informations	81
3.1.2.2. Les réunions de service	81
3.2. Le rôle de la motivation.....	82
3.3. La relation entre la motivation et la communication interne	83
3.3.1. Collaborer étroitement avec les managers	83
3.3.2. Donner du sens en communiquant sur le projet d'entreprise.....	83
3.3.3. Fédérer les salariés autour des valeurs communes.....	84
3.3.4. Favoriser l'échange et la reconnaissance du travail.....	84
3.3.5. Savoir saisir les bons moments pour communiquer.....	84
3.4. Quatre façons de faire de la communication interne une source de motivation	84
3.5. La qualité du travail des collaborateurs.....	86
3.5.1. Le concept qualité	86
3.5.2. Liens entre la communication interne et la qualité du travail	87
Conclusion.....	89

Chapitre III Cadre pratique

Introduction	91
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	91
1.1. Présentation de la commune de Yakouren.....	91
1.2. Organisation administrative des services	92
1.3. Organigramme de l'APC.....	99
Section 2 : La communication et la motivation au sein de l'APC	100
2.1. La communication interne au sein d'APC de Yakouren	100
2.2. Les moyens de la communication interne au sein de l'APC de Yakouren	100
2.3. La motivation des salariés de l'APC	101
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	102

Table des matières	102
3.1.1. Axe 1 : Données personnelles.....	102
3.1.2. Axe2 : La communication interne et l'information.....	106
3.1.3. Axe3 : la communication interne et la motivation.	114
3.2. Synthèse des résultats	120
Conclusion.....	121
Conclusion générale	
Références bibliographique	
Annexes	

Résumé

➤ Résumé du mémoire en langue française.

Ce travail traite la communication interne en lien avec la motivation du personnel. En effet, ce travail de recherche s'articule autour de trois chapitres où nous définissons les concepts clés et expliquons les différentes bases de ces deux notions, puis nous nous intéressons au domaine professionnel et choisissons l'APC de Yakouren, dont nous avons démontré les relations et le rôle qui existe entre la communication interne et motivation.

La communication interne est définie comme l'ensemble des activités de communication destiné aux employés de l'entreprise ou de l'organisation. Utiliser des médias tels que journal interne, panneaux d'affichage, revue de presse ou visioconférences mais aussi des sites internet et des réseaux sociaux, la communication interne peut être vue comme l'un des leviers de motivation des salariés dans l'entreprise ou l'organisme.

Le choix que nous avons fait est focalisé sur le thème de réflexion suivante : " l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel dans un établissement public".

Nous observons que dans les organisations, la rémunération ne constitue plus la seule et unique source de motivation. Les salariés demandent de la valorisation et de l'écoute, ce qui passe obligatoirement par la communication interne.

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

Les résultats obtenus montrent que la majorité sont satisfaits et conscients de l'importance de la communication interne en développant un sentiment d'appartenance, valorisant et intégrant les salariés au sein de l'APC et estiment que la communication est un facteur de motivation.

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

➤ Abstract of memory in English language.

This work deals with internal communication in connection with staff motivation. Indeed, this research work is articulated around three chapters where we define the key concepts and explain the various bases of these two notions, then we are interested in the professional field and choose the APC of Yakouren, of which we demonstrated the relationship and the role that exists between internal communication and motivation.

Internal communication is defined as all communication activities aimed at employees of the company or organization. Using media such as internal newspaper, billboards, press review or videoconferences but also websites and social networks, internal communication can be seen as one of the levers for motivating employees in the company or the workplace. 'Organization.

The choice we have made is focused on the following theme of reflection: "the impact of internal communication on the motivation of staff in a public establishment".

We observe that in organizations, compensation is no longer the one and only source of motivation. Employees demand recognition and listening, which necessarily involves internal communication.

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

The results obtained show that the majority are satisfied and aware of the importance of internal communication in developing a sense of belonging, valuing and integrating employees within the APC and believe that communication is a motivating factor.

Keywords: communication, internal communication, staff, motivation.