

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité: Gestion des Ressources Humaines

Mémoire de master

Thème

**L'impact de la communication interne
sur la motivation des salariés
Cas : ENIEM –Oued Aissi-**

Réalisé par :

- BAICHE HAKIMA
- ALIOUANE FATIMA

Encadré par :

- Mr MALEK NADIR

Les membres de jury :

Président : Mr KEHRI Samir, MCB ,UMMTO

Rapporteur :Mr MALEK Nadir,MAA,UMMTO

Examinatrice : Melle SI MANSOUR Farida , MCB,UMMTO

Promotion
Année universitaire
2022/2023.

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 sur tout la santé qui nous ont étaient très utile tout au long de notre parcours.

Nous tenons à adresser nous vifs remerciements à notre encadrant Mr Malek Nadir pour, son orientation dans la réalisation de ce modeste travail.

Pour toute sa patience durant notre stage pratique ainsi Nous tenons à remercier tous les employés de l'ENIEM

De OUED AISSI d'avoir accepté de nous accueillir en particulièrement la chef de service ressources humaines mademoiselle BECHKER ZINA et le directeur de l'unité climatisation

Mr SADAoui et 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 soutenue et aidé durant notre stage et tout au long d'élaboration de notre mémoire.



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

Du profond de mon cœur

Je dédie ce travail à tous ceux qui mes ont chers

A ma très chère mère FATMA qui est le sens de mon courage et

mon inspiration dans la vie qui n'a pas cessé de

M'encourager et de prier PourMoi

et ce travail est

Le fruit de son sacrifice qu'il a Consentit pour mon éducation et ma

formation.

A mon chère mari "Mounir "qui m'a soutenu durant cette Période de

recherche

Que ce soit financièrement ou psychologiquement

Qui je trouve avec moi

A ma binôme Fatima ainsi qu'à toutes sa familles

A tous ceux 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.

 **Hakima**



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*

À qui je souhaite un bon rétablissement

*A ma binôme hakima ainsi que sa
famille Et à tous mes amis et
amies à qui je*

*Souhaite beaucoup de réussite.
A mes sœurs et mes frères*

*A tous ceux 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*

Liste des abréviations

L'abréviation	Signification
C.D.I	Contrat à D urée I ndéterminé
CI	Communication I nterne
DG	D irecteur G énéral
DRH	D irection des R essources H umaines
ENIEM	Entreprise Nationale des I ndustries de l' E lectro M énager
GRH	G estion des R essources H umaines
Ibid.	Dans le même passage d'un ouvrage déjà cité
IRP	I nstitutions R éprésentatives du P ersonnel
Op.cit.	Œ uvre déjà c itée
PERI	P lan É pargne R etraite I ndividuel

Liste des Figures

N°	Titre	page
Chapitre I		
01	schéma modèle simplifié du processus de la motivation	13
02	La pyramide des besoins de MASLOW	17
03	schéma de la théorie des attentes de VROOM	25
04	Le lien entre la communication interne et la motivation	36
Chapitre II		
01	La présentation schématique de processus de la communication	48
Chapitre III		
01	L'évolution de l'entreprise de l'ENIEM	86
02	Organigramme de l'ENIEM	90
03	Sexe du répondant	98
04	La répartition de l'échantillon selon leur âge	98
05	La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnelles	100
06	Pour vous la communication interne c'est?	101
07	Elle est plutôt?	103
08	Avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique vous vous sentez?	104

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
Chapitre I		
01	Définition de la motivation selon plusieurs auteures	07
02	La théorie d'HERZBERG sur la motivation au travail	21
Chapitre 2		
01	Les différences entre la communication interne/externe	45
02	Le plan de la communication	71
Chapitre 3		
01	L'échantillon de l'étude	96
02	La répartition de l'échantillon selon les catégories Socioprofessionnelles	97
03	Sexe du répondant	97
04	La répartition de l'échantillon selon leur Age	98
05	La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnelles	100
06	Pour vous la communication interne c'est?	102
07	Elle est plutôt?	103
08	Avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique vous vous sentez?	104
09	la Corrélations	108
10	Récapitulatif des modèles	109
11	ANOVA	110
12	Coefficients	111

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale 01

ChapitreI: La Motivation Au Travail

Introduction

Section1 :Concepts et définition de la motivation au travail 06

Section2 :motivation : fondements théoriques 16

Section3:le lien entre la communication interne et la motivation 35

ChapitreII:la communication interne dans l'entreprise

Section1 :Cadre conceptuel et théorique 43

Section 2:La communication interne : typologie, rôle et enjeux..... 46

Section 3:La communication interne : plan, et stratégie, obstacle 70

ChapitreIII:la communication au sein de l'ENIEM.

section1 : présentation de de l'organisme d'accueil 84

Section2: La communication et la motivation au sein de l'ENIEM 90

Section3.La démarche méthodologique de l'enquête 92

Section04 analyse, interprétation et discussion des résultats 97

Conclusion générale..... 116

Référence bibliographie 119

Table des matières 122

Annexes 131

Résumé

Introduction générale

Introduction générale

La fonction RH occupe actuellement une place très importante au sein de toutes entreprises, car l'homme est un facteur nécessaire dans la production. Il crée la richesse et la performance de l'entreprise, et la gestion de ces ressources appliquées est en mesure d'attirer les meilleures compétences, fournir les conditions nécessaires pour les retenir, les satisfaire, et les motiver à travailler vers l'objectif. Compétitivité nationale et internationale, depuis longtemps un chercheur qui s'appelle MASLOW trouve que un individu cherche à satisfaire ses besoins qui sont; besoins physiologiques, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement.

L'entreprise essayer de couvrir tous les besoins de l'employé pour le satisfaire afin de le rendre plus motivant, et intéressée à motiver tous ses salariés et s'efforce de le faire par tous les moyens possibles, l'entreprise doit alors, intervenir pour aider les individus à identifier, leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les satisfaire.

L'être humain dès son existence a eu besoin de communiquer avec les gens.. Pour cela il mit au point des codes, des alphabets et des langages, paroles des gestes de la main, document écrit tout était bon pour véhiculer le message.

La Communication au sein d'une Organisation est structurée avec des objectifs précisés, Avec une structure Organisée, s'est développée pour couvrir plusieurs aspects de la vie de l'homme, La communication est un facteur très important pour le Succès et la pérennité des entreprises. Et se divise en deux types majeurs. D'une part la Communication externe qui s'adresse, aux partenaires économiques et sociaux, large public etc. d'autre part la communication interne qui s'adresse au personnel au sein d'une entreprise. Quel que soit le domaine d'activité, la motivation doit être la préoccupation majeure des entreprises grandes ou petites. La motivation Aujourd'hui est l'un des facteurs de compétitivité et de motivation des salariés. C'est à cette dernière que s'intéresse notre étude.

La communication interne permet d'influencer l'employé, et à la capacité d'impacter la motivation de l'ouvrier et et aussi la Qualité de son travail , il est grâce à elle possible d'agir sur

chaque individu faisant partie de l'entreprise. Ainsi La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, la lettre au personnel, ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit

Introduction générale

Aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.¹

Ainsi, pour qu'elle parvienne à atteindre ses objectifs, elle fait appel à la communication, « étudier l'ensemble des phénomènes et des techniques qui permettent d'établir une relation entre les individus ou les groupes d'individus²»

Elle est vue comme étant un facteur de compétitivité et de Performance des organisations. Il est précisé que la communication interne est obligatoire, parce que son Rôle et de diffusion d'informations, augmenter la capacité de l'individu à agir, et créer la dynamique de groupe. Aussi, la communication et l'information sont vues comme un moyen favorisant le sentiment d'appartenance et la motivation de chacun.

C'est dans ce cadre que notre recherche se propose d'étudier la communication interne comme un outil de motivation au sein de l'entreprise ENIEM à TIZI OUZOU (OUED AISSI)

Pour le but de:

- ◆ Connaitre l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise.
- ◆ Expliquer les liens entre communication interne et la motivation
- ◆ Déterminer les moyens de communication interne dans l'organisation

Problématique

La communication interne devient aujourd'hui une source de la motivation et la performance des entreprises, pour cela il devient l'un des préoccupations majeures des entreprises algériennes et même dans le monde entier il est adéquat de communiquer pour bien gérer ses ressources humaines au sein de l'entreprise.

Pour mieux comprendre, et aller loin notre travail de recherche concerne particulièrement « ENIEM » de Oued Aissi et a pour objectif principal de démontrer l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel au sein de cette entreprise. On doit répondre à cette question :

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

¹ JEAN-MARC DECAUDIN ET JACQUES IGALENS, la communication interne stratégies et techniques.dunod, paris, 2013,3 èm éd, p 1.

²Guy Audi Gier-jean-Marie Decaudin, communication et publicité, Edition DUNOD, Paris, P05.

Introduction générale

l'ENIEM de OUED AISSI ?

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'ENIEM?

3- Quels sont les moyens de communication interne qui favorisent la motivation des salariés au sein de l'ENIEM de OUED AISSI ?

La communication interne est une partie intégrant de la communication global de l'entreprise, puisque toute organisation a besoin des informations pour fonctionner, même aussi elle crée pour les salariés un sentiment d'appartenance et un levier de motivation, en effet, afin de répondre au problème central de notre travail, en formulé des hypothèse

Hypothèses formulées:

Nous avons émis ces hypothèses qui permettront de développer les axes d'investigation retenus dans cette étude qui sont :

H1 : La communication interne est considérée comme un élément important pour motiver les salariés, car elle contribue à la création d'un sentiment d'appartenance et l'implication grâce à la clarté, la fiabilité et la transparence des informations transmises, et à la cohérence globale de la communication.

H2: La complémentarité des moyens de la communication interne est la véritable source de la motivation des salariés de l'ENIEM.

Dans l'objectif de mener à bien ce travail, nous avons privilégié une démarche méthodologique qui s'articule autour deux phases essentielles : la première phase consiste en une investigation théorique et la deuxième phase représente notre recherche sur le terrain. Dans la première phase, nous nous intéressons à l'exploration du thème théoriquement, afin de nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base de la communication interne et comment elle motive les employés au travail sur la base de la lecture des ouvrages et des articles et des mémoires, thèses... dans le domaine.

Dans la deuxième phase, nous nous focalisons sur l'étude empirique (cas pratique), dans laquelle

Introduction générale

nous utilisons deux outils de collecte des données : un guide d'entretien avec le directeur de l'unité climatisation et le responsable des ressources humaines autour du thème de la communication interne, et des moyens utilisés pour communiquer avec le personnel. Un questionnaire est distribué pour un échantillon de 53 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution "ouvrier") pour connaître les techniques de communication interne que l'entreprise ENIEM utilise et le rôle de cette communication dans la motivation des salariés, et leur niveau de motivation et de satisfaction au travail et comment ENIEM motive-t-elle ses salariés.

Les raisons du choix du thème :

Le choix de ce thème 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 le l'impact de la communication sur la motivation. Notamment, pour comprendre sur tout 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'une entreprise étatique et aussi L'utilité du sujet de recherche qui est la source de la performance de plusieurs entreprise de valeurs de modes de vie, de croyances.

En fin de compte, nous voulons découvrir si l'entreprise Algérienne notamment ENIEM suite le développement international en ce qui concerne la communication au sein de l'entreprise.

Structure du mémoire:

Pour réaliser cette étude empirique, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres, nous avons opté pour un plan de rédaction organisé en trois chapitres :

le premier chapitre consacré à La Motivation Au Travail il est subdivisé en trois sections : la première section, porte sur le concepts et les définitions de la motivation au travail et la seconde section, porte sur les fondements théoriques de la motivation, et la troisième section porte sur le lien entre la communication interne et la motivation.

Le deuxième chapitre est consacré à la communication interne décomposé également en trois sections, la première section est relative aux cadre conceptuel et théorique de la

Introduction générale

Communication et la deuxième examine la typologie, rôle et enjeux de la communication et la troisième section examine le plan, la stratégie, et les obstacles de la communication interne.

Le troisième chapitre qui est consacré à la communication au sein de L'ENIEM décompose en deux section la premier porte sur la présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche la deuxième sur l'analyse et interprétation et discussions des résultats de l'enquête sur la communication interne et la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM à TIZI OUZOU . Enfin, nous terminons par une synthèse et une conclusion générale

Chapitre I :

La Motivation au travail

Introduction

Un personnel motivé représente une clé de réussite pour toutes les organisations. La motivation est considérée comme un élément important au sein de l'entreprise, pour cela il devient une préoccupation majeure de la majorité des entreprises et qui essayent de trouver des solutions afin d'assurer la motivation de leurs personnels.

Il semblait donc utile, dans ce chapitre on a besoin, de s'intéresser à la motivation et son rôle et citer quelques théories de la motivation. Il s'agit dans ce chapitre de connaître comment la communication interne peut impacter la motivation du personnel.

Section 1 Concepts et définition de la motivation au travail

Dans cette section on va se concentrer sur les généralités sur la motivation, historiques, différentes définitions selon plusieurs auteurs, ainsi que les sources de motivation

1. Généralité sur la motivation

1.1. Historique de la motivation

Il est difficile de trouver l'histoire du concept de motivation, car il n'a pas été étudié entre l'Antiquité et le XXe siècle.

Au Moyen Âge, l'artisanat lui a donné la possibilité d'organiser son travail à sa guise. La motivation était relativement importante, compte tenu du fait que l'artisan faisait son travail du début à la fin, à son rythme (motivation interne).

À la fin du Moyen le schéma d'organisation change et on peut imaginer que la motivation des individus diminue. À partir de ce moment, la gestion et l'organisation devient une nécessité.

Au 18^e siècle), Kant exprime deux origines de la motivation. Le premier est le devoir, et le second est la satisfaction d'un désir conscient ou d'une impulsion. Bien des pages après avoir utilisé une métaphore pour l'adverbe : "L'homme vertueux porte en lui une monarchie où tous les pouvoirs sont soumis à un seul ; où tout est soumis à la liberté intérieure." et Au milieu du 20^e siècle, la motivation était étudiée en France par la « inclinations »³

1.2. Définition de la motivation

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et utilisé dans de nombreux domaines.

La motivation est l'ensemble de facteurs déterminant l'action et le comportement d'un

Chapitre I: La Motivation Au Travail

³ Mémoire online. « Motivation-des-operateurs-dequipement-et-efficacite-de-lorganisation » le 15/04/2023 à 15:30

Chapitre I: La Motivation Au Travail

Individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

Plusieurs définitions de la motivation ont été proposées au fil des années par Plusieurs auteurs Qui sont cité dans les tableaux ci dessue ;

Tableaux n01; définitions de la motivation selon plusieurs auteures

La source et les Auteurs	Définition
<p>Selon le dictionnaire de gestion</p>	<p>« La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, enfin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps ». Les motivations sont donc des expressions des besoins d'une personne qui sont personnelles et intériorisées et se rapportent à la somme des efforts déployés pour atteindre un objectif.</p> <p>La motivation est une prédisposition agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique.</p>
<p>Selon VALERAND et THIL</p>	<p>« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la production, l'intensité et la persistance d'un comportement ».</p>
<p>Selon Patrice Roussel</p>	<p>« La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail. ».</p>
<p>D'après SIMON, (1957)</p>	<p>« la motivation est un complexe de forces qui fait agir un individu selon une force donnée, n'est pas un « donné » mais un « construit »</p>
<p>Pour BERELSON et al. (1983), cité par BELANGER et al (1988)</p>	<p>« une motivation est un état interne qui donne l'énergie, fait activer ou fait déplacé et qui dirige ou canalise le comportement vers un but. »</p>

Chapitre I: La Motivation Au Travail

WERTHER et ses collaborateurs (1985)	ouvrent un nouvel horizon en affirmant que «la motivation est ce qui pousse quelqu'un à faire quelque chose qu'il veut lorsqu'une personne est motivée, elle décide de passer à l'action parce que cela a un sens pour elle.
Selon AMBLARD (1989),	la motivation décrit « la force qui initie un comportement et l'oriente vers un but dont l'atteinte procurera une réponse satisfaisante à un besoin >> cette définition est conçue comme un processus par lequel un individu est amené agir pour satisfaire un besoin.
PINTRICH et SCHRAUBEN (1992), VIAU (1999),	définit la motivation comme « un état dynamique qui incite à choisir une activité, s'y engager et à persévérer dans son accomplissement afin d'atteindre un but. »
VALLERAND et THILL (1993)	quand ils notent que « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, La direction, l'intensité et la persistance du comportement »
HELLRIEGEL , SLOLUM et WOODMAN (2001)	« un état, dans la perspective de l'individu, qui représente la force de sa propension à faire des efforts de plein gré.

Sources : ETIENNE SERUPIA SEMUHOZA, théories de la motivation au travail⁴

Et donc en synthèse nous pouvons définir la motivation comme l'ensemble des forces conscientes ou inconscientes qui nous poussent à agir dans un certain sens, à adopter un certain comportement pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. Et pour Être motivé il faut avoir un objectif, et faire des efforts pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

⁴ ETIENNE SERUPIA SEMUHOZA, théories de la motivation au travail, 2010, p, de 20 à, 22

2. La motivation au travail : sources, rôle et caractéristiques

2.1)-sources de motivation

2.1.1. Motivation intrinsèque

Un salarié est motivé intrinsèquement lorsqu'il fait son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en retire (Deci, 1975). Ce type de motivation ne comporte aucune contrainte externe. À titre d'exemple, nous n'avons qu'à penser à l'employé qui vient au travail en sifflotant. Cette personne est intrinsèquement motivée, parce qu'elle effectue son travail « volontairement et par intérêt ». Vallerand et ses collègues ont proposé l'existence de trois formes de motivation intrinsèque, soit :

2.1.1.1 La motivation intrinsèque à la connaissance

Un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelles, techniques...

2.1.1.2 La motivation intrinsèque à l'accomplissement

L'employé fait son travail pour le plaisir de se surpasser

2.1.1.3 La motivation intrinsèque à la stimulation

L'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes ; le cas (d'un cascadeur). Par exemple.

2.1.2. Motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportements liés à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais plutôt pour en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite (Deci, 1975). Selon Deci et Ryan (1985), il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination. le plus faible au plus élevé :

2.1.2.1 la régulation externe

La régulation externe est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes de motivation extrinsèque. Pour ce type de motivation extrinsèque, une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir. Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

2.1.2.2 L'introjection

Au second niveau d'autodétermination, se trouve l'introjection. L'introjection consiste en une représentation interne des contingences externes qui ont agi sur un employé antérieurement. Plus précisément, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

2.1.2.3 L'identification

Au troisième niveau de motivation extrinsèque, soit l'identification, le comportement est émis par choix. Le comportement en question est jugé important par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi. Ainsi, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans cette situation, l'employé ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif (exemple : une promotion). Cependant, l'activité est autodéterminée, parce que l'employé sent qu'il a choisi de la faire pour son bien.

2.1.3. A motivation

Desi et Ryan (1985, 1991) proposent un autre nouveau concept de motivation: il s'agit de l'amotivation. Qui définit comme l'absence relative de motivation, qu'elle soit externe ou interne. Lorsque un individu ne voit aucun lien entre ses actions et les résultats obtenus, vient au travail, il n'y a ni plaisir ni récompense.

Un employé dont le dossier de relance n'est pas précisé présente des niveaux élevés de réglementation externe, une faible valeur, un faible niveau de motivation.⁵

-De nombreux sociologues se sont penchés sur les questions de motivation au travail et plusieurs théories : les plus connues comme celles de Maslow, de Murray et de Ronen. Mais aucune ne peut établir avec précision les facteurs prédominants dans la motivation au travail car elle dépend de chaque individu et de l'orientation de chaque entreprise.

2.2)-Le rôle de la motivation dans l'entreprise

La motivation a un rôle très important dans toutes les entreprises que ce soit en Algérie ou dans les pays européens, et son rôle primordial est la performance.

⁵ DANIEL BOISVERT « L'autonomie des équipes d'intervention communautaire ». L'université du Québec. Québec.2000. P 141

2.2.1 Performance et motivation

chez les apprenants, **DUPONT (1999)**, trouve que la performance occupe une place centrale dans le processus de motivation : « elle constitue la résultante qu'elle émane de l'engagement cognitif et de la persévérance, mais aussi est la source qui générera sa motivation parce qu'une bonne performance incitera à s'engager dans une activité en accroissant positivement sa perception de sa compétence ».

Pour s'interroger correctement sur l'efficacité d'une implication l'on doit être en mesure de préciser ce que l'on vise à obtenir « la performance », et ensuite, préciser les déterminants de la performance qui n'entrent pas en compte dans la sphère motivationnelle

-**LEVY-LEBOYER (1998)**, propose une description de la performance, et que la performance « est une variable difficile à analyser :

- Tout poste de travail est complexe et comprend de nombreuses performances différentes;
- Les comportements et les activités qui la composent ne sont pas toujours observables directement.

Ainsi, le travail de l'employé exige que de nombreuses activités soient mises en œuvre pour remplir les missions qui lui sont assignées; on doit donc, distinguer la nature d'une performance de la valeur de ses résultats pour l'organisation et prendre en compte le fait qu'une activité volontaire qui atteint ses buts, n'est peut-être pas celle qui est souhaitée par l'organisation.

-**Campbell** propose trois groupes de déterminants les connaissances:

- ✓ **les connaissances déclaratives**: sont des connaissances nécessaires pour accomplir une tâche donnée.
- ✓ **les connaissances procédurales**: concernent le savoir-faire et, les relations interpersonnelles, les capacités à se manager soi-même, l'expérience acquise.
- ✓ **la motivation** : est un processus directement observable que l'on peut décomposer en **03** étapes:

Étape 01: le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu.

Étape 02: la décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer pour atteindre cet objectif.

Étape 03: la persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'informations sur les résultats par rapport à l'objectif à atteindre (LEVY- LEBOYER, 1998).

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; les degrés de la motivation dépendent donc des variations de ces trois aspects qui sont caractéristiques de ce qu'on nomme classiquement le comportement volitionnel, et également de leurs interactions avec les autres déterminants de la performance, aptitudes, personnalité, savoirs et compétences.

Il apparaît que, une personne motivée peut très bien ne pas être « performante », c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison d'une série d'aléas mais il est plus rare par contre qu'une personne « performante » manque de motivation ou de stimulation (AUBERT, 2002).⁶

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

2.3)-Les caractéristiques de la motivation

VALLERAND et THILL, notent que : le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Les caractéristiques de la motivation basent sur quatre éléments :

2-3-1 La persistance du comportement: La motivation dépense l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente des tâches, pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par les continuités dans le temps des caractéristiques des directions et d'intensité de la motivation.

2-3-2 Le déclenchement du comportement : Le déclenchement du comportement c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournissant l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée .Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).

⁶ Etienne Seruoia, op.cit., Page de 37, à 40.

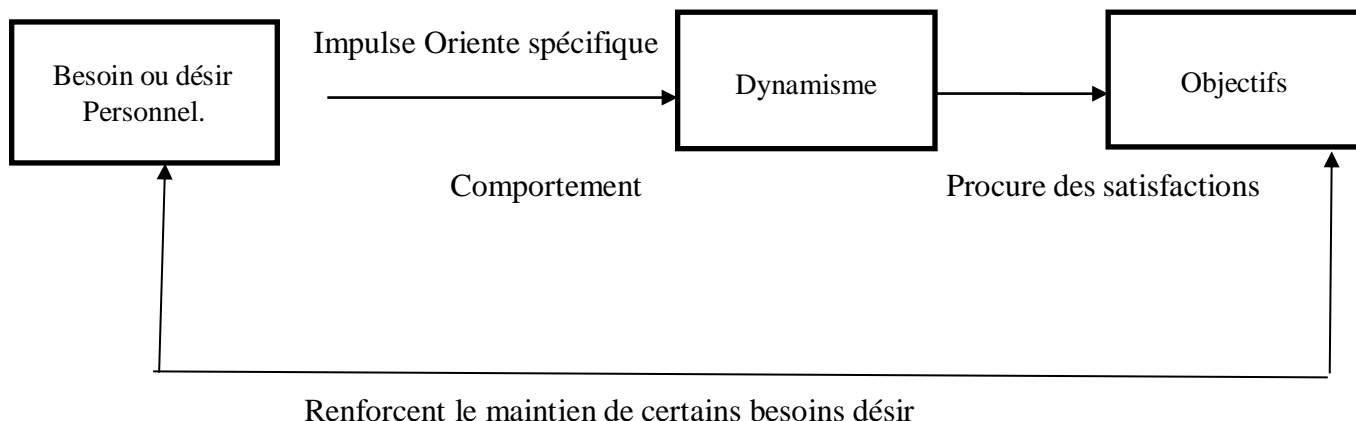
Chapitre I: La Motivation Au Travail

2-3-3 L'intensité du comportement : L'intensité du comportement incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre et se manifeste par l'intensité des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

2-3-4 La direction du comportement: La motivation dirige le comportement vers les objectifs à atteindre. Il est la force initiale qui oriente premièrement l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, deuxièmement les efforts pour réaliser ce qui attendu, selon ces capacités, le travail à faire.

- Premièrement, la motivation résulte en interaction entre l'individu et son environnement.
- Deuxièmement, la motivation est **une force interne** à l'individu : Elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les traits de personnalités. **Une force externe** : Elle est liée à la situation. La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement le salaire vers la réalisation des objectifs, de la charge au travail, et de concrétiser cette intention.⁷

Figure n01° : Modèle simplifié du processus de motivation



Sources; Etienne SeruoiaSemohoza, « les théories de la motivation au travail

3. Typologie, processus de la motivation au travail

3.1. Typologie

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de (04). Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

3.1.1. La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi

Chapitre I: La Motivation Au Travail

Intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

3.1.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

3.1.3 La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'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 notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

3.1.4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle est définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage. Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et

ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.⁸

3.2. Processus de la motivation

Le processus commence par un manque ou un besoin qui crée une certaine tension chez l'individu. Le cycle de motivation est proposé par SZILAGYI et Wallace et est fait de 09 étapes et en prend l'exemple d'un salarié qui n'est pas satisfait dans son travail.

Étape 01 : le stimulus

À cette étape, le salarié se rend compte de l'existence d'un problème. Dans leurs achats quotidiens, le salarié rend compte que les prix sont très augmentés et ils ne peuvent pas acheter des produits différents.

Étape 02 : Déséquilibre

L'individu cherchera à identifier le problème afin de trouver une solution. L'individu voit son salaire comme une source de problème de son manque.

Étape 03: la prise de conscience de la solution

Une fois le problème identifié, l'individu cherchera la solution pour satisfaire ce besoin ou à cette pénurie. Une fois qu'il le sait, que le problème dans son salaire, il va chercher à avoir une promotion.

Étape 04: la fixation des objectifs :

Une fois qu'un salarié trouve la solution pour satisfaire son besoin, cette solution devient son objectif principal.

Étape 05: Choisir les moyens

Pour atteindre les objectifs fixés par l'individu, il doit faire le choix des meilleurs moyens.

Étape 06 : Évaluer le choix

L'individu développe le choix des moyens parce qu'il le veut, s'assurer qu'il est en mesure d'atteindre son but efficacement. développe le bon moyen de le faire, pour atteindre son objectif de promotion.

Étape 07 : Récompense ou punition

Lorsque l'individu arrive au moment de pouvoir régler son déséquilibre si alors il a atteint la

⁸ Laura MUCHA, « La motivation des salariés et la performance de l'entreprise », mémoire professionnel, 2009/2010, p. de 11 à 13

Chapitre I: La Motivation Au Travail

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.

Étape 08 : Réévaluation

À ce stade, deux situations se présentent : si la personne réussit à répondre à ses besoins, elle passe ensuite à la neuvième étape, qui est la satisfaction, sinon elle retourne à la première étape.

Étape 09 : La Satisfaction

Cette étape correspond au fait que la personne ne se sent plus mal à l'aise. Si elle est satisfaite, la pénurie ne se fait plus sentir et la personne poursuivra d'autres objectifs et échouera à les satisfaire aussi, faisant du processus de stimulation un cercle vicieux.⁹

Section 02 : Motivation : fondements théoriques

1. Le cadre théorique de motivation

On trouve plusieurs théories qui essaient d'expliquer et de faire comprendre la motivation pour cela on a cité quelques théories qui sont divisé aux deux catégories .Parmi lesquelles nous pouvons, distinguer les théories de contenu et les théories de processus:

1.1 Théorie du contenu

Ya plusieurs théorie du contenu comme celle de(Abraham Maslow, Federick Herzberg et David McClelland ...),Nous présenterons dans un premier temps la théorie des relations humaines développée par Abraham Maslow:

1.1.1. La théorie des besoins de Maslow

Ou, Le modèle hiérarchique des besoins, dû à Abraham Maslow est le plus connu, Diplômé de l'université du Wisconsin aux l'États- Unis, élabore une théorie des motivations qui repose sur la hiérarchie des besoins humains. il s'est intéressé à la motivation au travail,. L'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologique et fondamentaux.

Il distingue cinq groupes de besoins.

- **Les besoins physiologiques** : qui visent à assurer la survie, le gîte et le couvert ;

⁹ Jocelyn. J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994, p153.

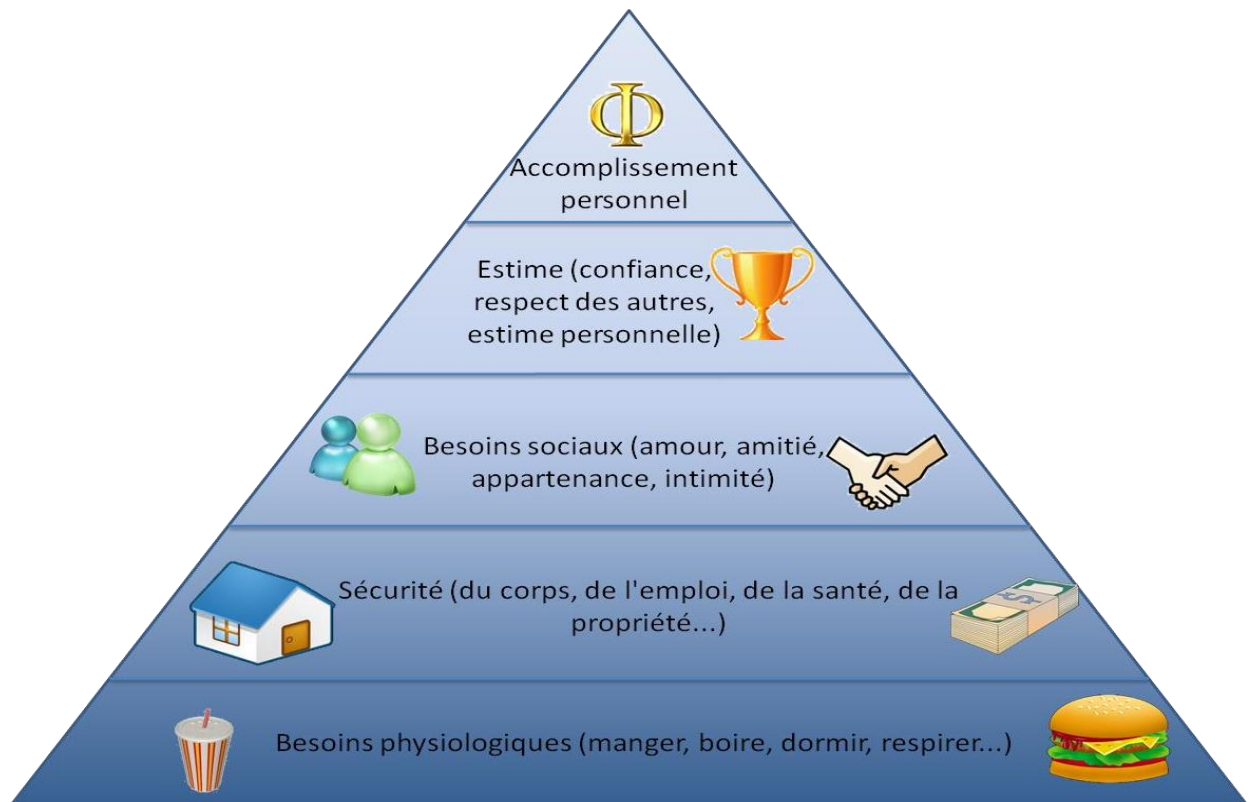
Chapitre I: La Motivation Au Travail

- **Les besoins de sécurité** : d'être protégé contre toute menace ou danger ;
- **Les besoins sociaux** : appartenir à des groupes, avoir des amis...et
- **Les besoins d'estime** : d'être apprécié et respecté par les autres ;
- **Le besoin de se réaliser (d'accomplissement)** , de devenir de plus en plus ce qu'on est, de devenir tout ce qu'on est capable d'être ;

1) historiquement, c'est la première théorie de la motivation en contexte organisationnel qui a été élaborée par les auteurs de l'école des relations humaines.

2) Pour « Abraham Maslow », une personne est motivée par cinq types de besoin, classés par ordre hiérarchique (voir la figure n°2

Figure n°2 : la pyramide des besoins de Maslow



Source : <https://www.mieux-vivre-autrement.com/les-besoins-fondamentaux-etre-humain.html> le 09/07/2023 à 21:00

L'inventaire des besoins que l'être humain cherche à satisfaire et qui, le pousse à agir a été menée par le psychologue américain Abraham MASLOW; en fait, il ne s'est intéressé à la motivation au travail qu'à la fin de sa carrière, et ce sont, en réalité, des psychologues du travail qui ont appliqué sa théorie dans les contextes des organisations.

Chapitre I: La Motivation Au Travail

Selon cet auteur, chaque individu chercherait au cours de sa vie, à satisfaire différents types de besoin; il propose un modèle hiérarchique des besoins qui, selon sa conception, se classifient en cinq niveaux qui ont été commentés par COTE, BELANGER et JACQUES (1994):

✓ **niveau 1, les besoins physiologiques**

sont liés à la survie de l'individu, se situent au premier niveau de la pyramide et sont donc des besoins primordiaux, tels que la nourriture, la chaleur, le vêtement, etc.; au niveau d'une organisation, ces besoins peuvent correspondre aux conditions physiques (lumière, température adéquate, ...) ou aux conditions sanitaires.

✓ **Au niveau 2, les besoins de sécurité**

Touchent à la sécurité physique et psychologique, comme la protection contre les dangers dans le milieu du travail, la sécurité dans l'emploi et dans les avantages liés au travail; dans le contexte organisationnel, ce besoin s'exprime par la recherche et le respect de normes et de règles afin de contrer l'arbitraire: l'adhésion syndicale ou la cotisation à des plans de retraite et la souscription à des régimes d'assurances constituent combler ce besoin.

✓ **Au niveau 3, les besoins sociaux**, appelés aussi besoins d'appartenance et d'amour se traduisent par le besoin d'aimer et de se sentir aimé, de donner et de recevoir des marques d'estime d'un conjoint, de parents, des enfants, de faire partie de groupes où l'on est accueilli (clubs, équipes de travail ou de sport, clan, tribus) et de ne pas être seul, oublié ou rejeté ; dans les organisations, les phénomènes associés à l'apparition de groupes informels (cliques ou clans) constituent sans doute la manifestation la plus concrète de ce besoin et des différentes façons de le combler. (Des études sur des organisations ont montré que la cohésion de groupe est un facteur positif que l'on peut associer au rendement des employés).

✓ **Au niveau 4, le besoin d'estime** ou de reconnaissance est relié au besoin d'être estimé des autres, apprécié et reconnu ; dans l'organisation, ces besoins contribuent à la recherche du pouvoir, de promotions ou d'un statut élevé.

✓ **Au niveau 5, les besoins d'accomplissement** concernent l'épanouissement de toutes les potentialités individuelles, la créativité, le désir de dépassement; selon la théorie, la satisfaction de ces derniers ne peut survenir que lorsque tous les autres besoins ont été comblés.

Chapitre I: La Motivation Au Travail

Cette structure pyramidale de Maslow permet d'affirmer l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit comblé et cède alors au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide; l'intérêt d'une telle conception vient de ce qu'elle concilie la coexistence entre des besoins fondamentaux identiques pour tous et des besoins spécifiques à certains individus.¹⁰

Le modèle de Maslow repose sur trois hypothèses :

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

2- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins situés plus bas ne passent aux besoins suivants, dans l'ordre hiérarchique de.

3- Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.¹¹

1.1.2 La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg

Herzberg est un psychologue et médecin. Ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans le Harvard Business Review en 1968. Frederick Herzberg élabore sa théorie à partir d'une expérience effectuée à Pittsburgh. Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction. En effet d'une part, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'Homme au travail. Ces facteurs qualifiés de facteurs d'hygiène ne sont pas une source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail. D'autre part, il existe un second ensemble de facteurs appelés facteurs de satisfaction. Ces derniers peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les individus à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et l'épanouissement de l'individu dans son travail.

Chaque être humain, selon HERZBERG, est à la fois Adam et Abraham, c'est-à-dire qu'il cherche à réaliser à la fois deux désirs différents dans son travail d'un côté, échapper aux désagréments de son environnement de travail et de l'autre, trouver, dans le contenu même de

¹⁰ Etienne Seruoia Semohoza, op cit. p de 44, à 46

¹¹ Mlle HAMMACHE Anissa, Mlle HAMOU Fadila, mémoire, La communication interne comme facteur de motivation des salariés, Bejaia, 2014, p38

Chapitre I: La Motivation Au Travail

son travail, la possibilité de développer et de réaliser au mieux toutes ses capacités .¹²

Herzberg et ses collègues ont mené une enquête au près de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qu'on produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante. Herzberg et ses collaborateurs ont des différents employés. ¹³

C'est à partir des enquêtes qu'il a menées dans l'industrie qu'il a tiré deux conclusions formant donc la théorie de deux facteurs:

1. facteurs d'hygiène ou d'ambiance ou extrinsèques ;

Sont les facteurs qui ne contribuent pas tellement à la satisfaction, qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu sont :

- Les conditions de travail telles la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.
- La politique et administration de l'entreprise ; (par exemple les modes d'organisation du travail, de communication, de contrôle, etc.)
- Les relations de travail (avec le supérieur, collaborateurs, collègues, subordonnés) ;
- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;

2. facteurs de motivation (intrinsèques)

Sont les facteurs qui contribuent à la satisfaction, sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire d'avantage d'efforts. Ces facteurs sont :

- L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail ;
- La reconnaissance notamment du travail bien fait ;

¹² Etienne, op.cit, Page57.

¹³ Mlle HAMMACHE Anissa, Mlle HAMOU Fadila, mémoire ,La communication interne comme facteur de motivation des salariés, Bejaia,2014, ,p39.

Chapitre I: La Motivation Au Travail

- Le travail;
- La possibilité d'avoir des responsabilités,
- Le plan de carrière notamment du travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.

Logiquement, le premier groupe de facteurs correspond grosso modo, dans la pyramide de MASLOW, aux besoins d'ordre inférieur et aux besoins de sécurité tandis que le second groupe de facteurs, appelés « facteurs de motivation », correspond aux besoins d'ordresupérieur.

Comme on peut se rendre compte, certains auteurs (RAJOT et BERGMAN, 1989; LOUCHE, 1994; LEVY-LEBOYER, 1998) donnent les mérites à HERZBERG pour avoir fait progresser l'analyse des besoins et de leur rôle dans la genèse des motivations.

Le premier à avoir analysé la motivation dans les situations de travail a surtout montré que les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail, DUCAN (1990), précise trois principes sur lesquels repose l'approche d'HERZBERG:

-définir la « charge horizontale» c'est-à-dire les postes de façon à ce que les employés aient des zones naturelles de responsabilité et des tâches logiques.

-définir la « charge verticale» c'est-à-dire donné aux employés davantage de contrôle et de responsabilité en relation avec le travail,

-informer régulièrement les employés sur les résultats de leurs travaux, pour qu'ils prennent conscience de leur responsabilité, de leur niveau de performance et de leur importance en tant qu'individus,

ce qui suppose également une charge verticale, puisque la diffusion de ces informations et les évolutions relèvent par tradition de la fonction des dirigeants.¹⁴

¹⁴Etienne, op cit. Page de 57; à 59

Chapitre I: La Motivation Au Travail

Tableau N°02: la théorie d'HERZBERG sur la motivation au travail.

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

Source: <http://www.google.dz/théorie d'HERZBERG> le 15/05/2023 à 13:00

1.1.3) La théorie des besoins de Mc Clelland

Mc Clelland a proposé en 1961 sa théorie selon trois besoins chez chaque individu et influe sur sa motivation. Mc Clelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie : »

- Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs. »
- Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes. »
- Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis. La personnalité de l'individu est marquée par là l'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influencera sur son comportement.¹⁵

En fin, le besoin d'affiliation ou d'appartenance est le desir d'établir, de maintenir ou rétablir une relation affective positive avec un autre besoin.¹⁶

1.1.4 La théorie X/Y de McGregor

la théorie XY, concerne la façon dont les managers gèrent leur personnel.

On distingue deux attitudes principales dans la théorie x et y de McGregor (1960):

¹⁵ IAE TOULOUSE, fiches outils du Master, Les-théories-de-la-motivation-au-travail, page 02

¹⁶ <https://wikimemoires.net/2013/04/les-differentes-theories-de-la-motivation> le 10/05/2023 à 10:30

Chapitre I: La Motivation Au Travail

✓ « La théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler, se montrerait paresseux, est qui devrait les responsabilisations et serait performant uniquement sous la contrainte ».

Selon la théorie X Le personnel il est nécessaire d'exercer un contrôle. Ce cas exige des dispositifs exigeants pour le manager et coûteux pour l'Entreprise

✓ « La théorie Y renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé se montrerait créatif, chercherait à prendre des responsabilités et serait capable de s'auto-discipliner ».

Selon la théorie Y l'importance de concilier les besoins du personnel et la performance de l'Entreprise. Et il est important de considérer le personnel comme actif et de renforcer l'auto-direction.¹⁷

1.2. Les théories de processus

Ya plusieurs théorie de processus mais en a choisi les plus important comme (la théorie des attentes, d'équité et de fixation d'objectifs).

1.2.1 La théorie des attentes de Vroom.

Systeme V.I.E Le « système V.I.E » est une appellation commode pour retenir trois variables qui jouent un rôle essentiel dans le processus de la motivation, Vroom a mis en évidence trois facteurs déterminants de la motivation: la valence, l'instrumentalité et l'expectation, trois paramètres étudiés par VROOM (1964), PORTER et LAWLER (1968) sous le nom de théorie des attentes.

Le principe sur lequel repose cette théorie est que le comportement motivé est un choix, selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et, notamment, les récompenses qu'il attend. VROOM, PORTER et LAWLER tiennent compte des interactions qui existent entre l'organisation et les individus qui y travaillent, prennent en considération, pas le contenu de la motivation, mais le processus motivationnel qui se met en place chez l'individu en fonction de son travail.

✚ **L'Expectation (E)** : C'est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses chances de réussite par rapport à ses capacités. C'est répondre à la question : « Suis-je capable de ? »

Et serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres

¹⁷<https://wikimemoires.net/2013/04/les-differentes-theories-de-la-motivation.le> 22/03/2023

Chapitre I: La Motivation Au Travail

Capacités (CHIFFRE et TEBOUL 1990): il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.

Il est évident qu'aucun d'entre nous ne sera motivé à se donner du mal pour réaliser une tâche précise s'il n'est pas convaincu de posséder, à un degré minimum, les aptitudes et les compétences requises pour la mener à bien; cette représentation de soi et des qualités nécessaires pour tout travail est mise en jeu dans l'expectation qui est la conviction de pouvoir atteindre une performance donnée. L'expectation est aussi le fruit des expériences antérieures, de la manière dont les résultats obtenus sont évalués, de la confiance manifestée par les autres, des responsabilités confiées, de l'aide adéquate des collègues ou des supérieurs.

✚ **L'Instrumentalité (I)** : C'est la probabilité que tel comportement permette d'accéder à telle récompense, C'est répondre à la question : « Est-ce le bon moyen ? » ou autrement dit, le lien perçu par le salarié entre l'action à entreprendre et la récompense. (le salaire, les primes, les promotions,)

AUBERT (2002) définit « l'instrumentalité comme la probabilité que tel comportement permette bien d'accéder à telle récompense. En se fondant sur la théorie de VROOM, et en rapport avec l'instrumentalité, PORTER et LAWLER (1968) ont insisté sur les notions d'effort fourni, d'aptitudes et traits de personnalité nécessaires à la réussite et de perception rôles dans l'organisation.

✚ **La Valence (V)**: Il s'agit de la valeur attribuée par l'individu à une récompense, selon son propre système de valeurs ; elle est donc entièrement subjective et appartient à chaque travailleur. C'est répondre à la question : « Est-ce que ça vaut la peine ? »

Ou bien la valeur attribuée par l'individu à la conséquence de son action; autrement dit, il s'agit du "prix à payer " pour s'engager dans une activité.

La valence peut changer d'une situation à une autre, est donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne; ces trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible.

- E = Suis-je capable de suivre cette formation ?
- I = Va-t-elle me permettre d'obtenir la promotion que je désire ?
- V = Cette promotion a-t-elle une valeur suffisante à mes yeux pour sacrifier une grande partie de mes loisirs à celle-ci ?

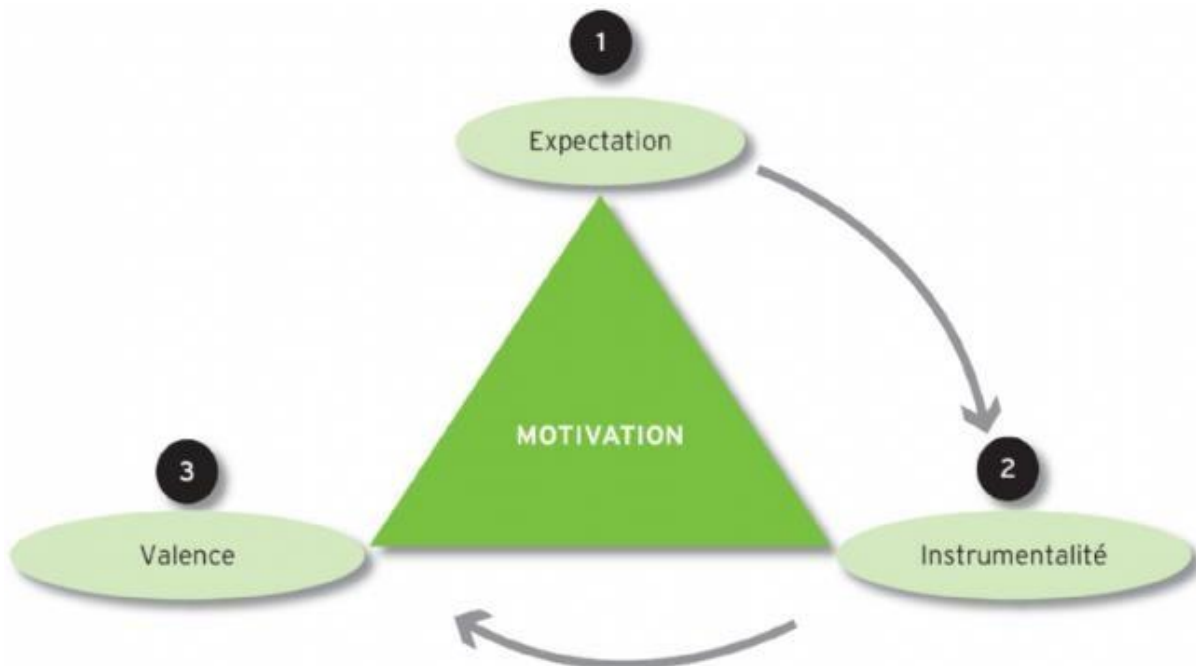
Avant d'entreprendre une action, toute personne passe par l'évaluation de ces trois

Chapitre I: La Motivation Au Travail

facteurs celle-ci constitue pour Vroom le processus de motivation qui se présente de la façon suivante : $MOTIVATION = V * I * E$

Ainsi, si un terme est nul, par exemple si l'individu ne se sent pas capable de réussir, le produit donc la motivation sera nulle.¹⁸¹⁹

Figure n°03; schéma de la théorie des attentes de Vroom



Source: <https://www.actionco.fr/Thematique/methodologie-1246/fiche-outils-10181/Le-modele-V-I-E-325996.htm> 09/07/2023 à 21:16

1.2.2 La théorie de l'équité.

Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité ; La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'ADAMS; un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de GREENBERG sur le concept de justice organisationnelle.

D'autres dont celles menées par JOHN RAWLS (1987) et AMARTYA SEN, cité par VERO (2003) permettent également de démontrer la théorie de la justice et d'équité. C'est le modèle d'ADAMS qui nous donne, à notre sens, un cadre d'analyse qui associe la théorie de

¹⁸ LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL, Rennes, 2007, page, de 3 à 4

¹⁹ Etienne op cit. Page de 79 à 81

Chapitre I: La Motivation Au Travail

l'équité à la notion de justice distributive et met aussi en exergue l'influence du sentiment de justice des employés sur leur motivation et leur fidélisation.

La théorie de l'équité explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation à celle d'autres personnes ; cette hypothèse prend appui sur les travaux de FESTINGER sur la comparaison sociale (1954).

Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son organisation; si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'inéquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire en déployant les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'inéquité perçu.

il éprouve un sentiment d'équité, lorsqu'il perçoit des différences entre ces ratios, il éprouve un sentiment d'inéquité (soit de sous-équité, soit de sur-équité); sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'organisation, demander une mutation, une promotion, une augmentation...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant : prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison...). Comme le souligne MOWDAY (1991), le modèle d'ADAMS a plusieurs implications importantes : le sentiment de justice est déterminé par des processus cognitifs²⁰.

La théorie est fondée sur une comparaison par l'individu de sa rétribution

– contribution (ratio) par rapport au ratio rétribution

- contribution d'un autre individu effectuant un même travail ou de situations connues antérieurement. Les rétributions correspondent à tout ce que l'individu va recevoir (rémunération, reconnaissance, ...) les contributions quant à elles correspondent à l'ensemble des efforts, au temps consacré, à l'investissement dans l'entreprise, et aux compétences du salarié. La comparaison se fait grâce à un individu repère choisi de manière rationnelle à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise

²⁰ Etienne Seruoia, op.cit. Page de 83, à 85

1.2.3 La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question « Comment motiver les gens ? », et tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet sur la motivation des travailleurs; pour LOCKE (1968), cité par ROUSSEL (2001) cette théorie repose sur un postulat

de base: les objectifs sont les régulations immédiates de l'action humaine. L'objectif reste un élément central dans le processus de régulation parce que la capacité d'un individu à se présenter de manière symbolique ses objectifs sous la forme d'un objectif précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements; la motivation intervient de façon directe sur le comportement en l'orientant vers la réalisation des objectifs acceptés par l'individu.

Cette théorie pose comme autre postulat que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente; elle a donc une base cognitive puisque l'individu aurait un certain degré de contrôle sur ses stimuli, ferait des choix, orienterait des actions, consciemment, en direction des objectifs qu'il veut atteindre.

Mais par rapport aux théories du choix cognitif, elle introduit la notion de volition, c'est-à-dire que certains engagements ne seraient pas pris en fonction de choix cognitifs, mais par volonté, sans calculs particuliers, , d'autant que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand:

- ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs
- un feed-back est mis en place: les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs, ce qui permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but
- des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint
- l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs
- les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés la base de l'information qui leur est communiquée.

La motivation peut dans ces conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs,, doivent être , précis et bien définis.

Chapitre I: La Motivation Au Travail

1.2.4. Le modèle « ERG » d' ALDERFER (1972)

ALDERFER (1972) 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 les personnes importantes pour soi, collègues, familles, ami...) et Growth (besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences que l'on possède). Il décrit ces besoins comme suit:

- **les besoins d'existence ou besoins matériels** : sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail;
- **les besoins de relations ou sociaux** se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis et la famille.

-les besoins de se développer, de progression ou de croissance sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.

En rapport avec la théorie, ROUSSEL (1996) dit que, contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie entre les catégories de besoins, chaque besoin agissant de manière simultanée et la motivation dépendant l'intensité d'un besoin ²¹

➤ **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

²¹ Etienne Seruoia Semohoza, op.cit.p53 ;54.

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 concret²²

2. Les 5 facteurs leviers de motivation au travail

2.1 La reconnaissance

La reconnaissance d'un collaborateur par son employeur est un élément de management très important pour la motivation au travail. La première manière de faire preuve de reconnaissance envers votre salarié est de le féliciter personnellement. Le manager a un rôle important à jouer dans le bien-être au travail de son équipe. Il existe d'autres méthodes pour faire part de reconnaissance envers le salarié. En effet, il est tout à fait possible de récompenser le salarié par des repas au restaurant ou encore des congés exceptionnels.

2.2 L'autonomie

L'autonomie est très importante pour un collaborateur. Cette dernière lui permettra de prendre conscience de l'importance et de la confiance dont vous lui faites part. Il est essentiel de déléguer certaines tâches importantes à vos collaborateurs, afin de leur permettre de monter en compétence.

2.3. Le bien-être au travail

Le bien-être au travail est l'un des leviers les plus importants pour le salarié. Afin de favoriser au maximum le bien-être au travail de votre salarié, voici plusieurs méthodes à mettre en place dans votre entreprise et à transmettre auprès de chaque manager :

Premièrement, il est primordial d'instaurer une rencontre commune dans une équipe. Que ce soit une fois par semaine ou une fois par mois, réunissez-vous pour boire un café, manger ensemble afin de créer des liens ou enrichir votre relation.

Dans un second temps, il est préférable d'encourager les célébrations au sein de votre entreprise. Que ce soit les anniversaires, l'arrivée de nouveaux salariés ou bien encore la célébration d'évènements. Ces actions de célébration permettront aux salariés de votre entreprise de construire des liens et renforcer ceux existants.

Mettre en place des activités sportives ,planifier des rencontres inter entreprises En gardant

²² Mlle HAMMACHE Anissa, Mlle HAMOU Fadila, mémoire, La communication interne comme facteur de motivation des salariés, Bejaia, 2014, p de 38, à 39.

Chapitre I: La Motivation Au Travail

toujours à l'esprit de créer des liens entre les salariés. Pour développer le bien-être au travail, pensez également aux séances de massage en entreprise, qui seront très appréciées des collaborateurs. D'une manière plus globale, créer un environnement de travail agréable. Que ce soit par le renforcement des liens entre les salariés ou bien grâce à une bonne ambiance avec une décoration moderne et chaleureuse

2.4 L'intérêt du poste et de la mission

Cela permet de voir le niveau d'implication du candidat dès le premier échange. Il est très important d'évaluer correctement l'adéquation du potentiel nouveau talent avec le poste et les missions proposées. Un métier riche et passionnant pose les bases d'un épanouissement professionnel. Il s'agit d'un critère de satisfaction majeur. Des missions stimulantes pour le salarié l'amènera à se motiver davantage.

2.5 Les évolutions de carrière

Il est essentiel d'évaluer correctement le potentiel de développement des compétences des salariés. Il serait néfaste pour l'implication d'un salarié qu'il ressente qu'il est arrivé au bout de ce qu'il peut faire dans votre entreprise. Il est important de prendre les devants et de définir avec eux un plan de carrière précis en étant sincère avec lui.²³

• la rémunération

Frederick Taylor considère que la motivation est fondée sur le gain. L'homme travaille pour percevoir un revenu. Le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats

- **La politique salariale;** des entreprises doit établir une grille des salaires et définir les augmentations en tenant compte de la loi sur l'équité, de son budget, de l'équilibre interne et des rémunérations externes des concurrents. C'est un des éléments clés et elle comprend également l'ensemble des avantages en nature, sociaux et la participation éventuelle des employés aux résultats.

- **La culture et le projet d'entreprise:** les dirigeants doivent créer une véritable culture d'entreprise qui leur soit propre et mobiliser leur personnel autour d'un projet d'entreprise pour constituer un véritable lien et une fierté d'appartenir à ce groupe. Le travailleur doit être imprégné de cette culture et des valeurs véhiculées par la société,

²³<https://www.ressources-humaines/quels-sont-les-facteurs-et-outils-motivation-le-18/06/2023> à 20:00

Chapitre I: La Motivation Au Travail

qui sera un facteur de cohésion, qui bien utilisée, permettra une meilleure intégration du personnel.

- **Le management et la communication** : la motivation et le style de management appliqué dans l'entreprise sont intimement imbriqués. Le management a beaucoup évolué en passant d'une vision axée sur l'autorité et l'obéissance à une vision beaucoup plus humaine des relations. Le terme en vogue aujourd'hui est le « *management participatif* ». L'objectif est de mobiliser le personnel en s'efforçant de faire coïncider ses objectifs personnels et ceux de l'entreprise. Il n'existe pas de style idéal de management, Il faut adapter un style approprié à chaque situation. Pour rester motivé, un salarié doit recevoir une appréciation et un retour sur son travail de manière régulière.
- **Information, transparence et convivialité** : l'information doit être à double sens et être utilisée pour motiver les salariés. Ils ont besoin d'être informés sur l'état de santé de l'entreprise, ses succès et ses faiblesses. En cas de mauvaise nouvelle, l'employeur doit savoir que dire à ses salariés, quand le dire et comment. Le dialogue et la convivialité dans l'entreprise et dans l'équipe de travail sont essentiels. D'ailleurs, le thème de bien-être au travail est souvent mis en avant. Le salarié doit se sentir utile à l'entreprise et écouté par son gestionnaire pour être encore plus performant. Il faut donc l'inviter à faire des suggestions pour améliorer ses propres performances ainsi que celles de l'entreprise en général.
- **La promotion et la réussite** : elle s'inscrit dans une gestion prévisionnelle des emplois. Les efforts et les bons résultats doivent être récompensés par une évolution de carrière positive pour que le salarié soit motivé sur le long terme et plus efficace sur l'ensemble de sa fonction. Chaque employé a besoin d'estime, d'encouragement et de reconnaissance et doit sentir que son travail est utile et efficace.
- **Le développement de compétences professionnelles** : il se traduit par des actions de formation et se situe aujourd'hui comme un des éléments de motivation les plus appréciés.²⁴

²⁴<https://akova.ca/quelles-sont-aujourd'hui-les-principales-sources-de-motivation-des-employes>

3. Les principes de la motivation

3.1 Les principes de la motivation pour quoi Motiver?

La motivation doit être étudiée du point de vue de l'organisation. Et du l'employé Chacun en retirera des avantages. Cette question tant d'identifier l'origine et les raisons de motivation: «On motive pour expliquer une stratégie complexe, une nouvelle organisation, pour mobiliser sans pouvoir donner des espérances de carrière ou des augmentations de salaire», Mais pour ce faire, il est nécessaire de :

✚ **Définir les objectifs et Réfléchir.** Ai-je bien mesuré toutes les conséquences de ce que je veux ou dois faire Sur l'ensemble du personnel ?

✚ **Formaliser et globaliser.** Ce travail est essentiel. Il permet notamment de personnaliser et d'intégrer les données extérieures à la vie de l'ensemble de l'entreprise.

Qui motiver ? Cette question permet d'identifier la cible ou les personnes qui subissent la motivation : Ses collaborateurs : par exemple, , réfléchir avec eux pour décider comment motiver par rapport à la stratégie donnée, ne pas hésiter à faire un travail préalable de réflexion pour ensuite : Obtenir un consensus sur les actions proposées à l'ensemble du personnel

✚ **Déplacer, valoriser :** on motive ses collaborateurs en leur déléguant une partie des décisions précises.

✚ **Accompagner et soutenir les actions** des collaborateurs qui ont la charge de motiver .Il faut que les objectifs soient bien expliqués et compris du haut en bas De la hiérarchie.²⁵

3.2 Les commandements pour déclencher la motivation

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

3.2.1. 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, 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.

²⁵ PUJOL Marie-Dominique.P.177

Chapitre I: La Motivation Au Travail

Voici quelques besoins Sacré, une liste non exhaustive d'idées et d'actions motivantes est-à-dire susceptibles de satisfaire le besoin considéré :

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

3.2.2.. Pas de motivation sans valeurs partagée

Nécessite 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 à ses propres valeurs. Il est donc tentant pour l'entreprise de s'approprier des valeurs universelles et de les graver pour l'éternité su papier.

3.2.3. Pratiquez l'effet PYGMALION

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. Autrement dit, plus on s'attend à ce que quelqu'un soit efficace et plus il le devient. Rosenthal sélectionna plusieurs élèves, qui étaient considérés comme de niveau moyen et il allait suivre le parcours scolaire. En début d'année, il déclara aux différents professeurs qui ne connaissaient pas ces élèves ces derniers avaient obtenu des résultats exceptionnels à des tests., Robert Rosenthal créait une attente quant aux résultats de ces élèves. Le pari de Robert était le suivant : qu'un élève était plus doué que la moyenne, ceux-cidévelopperaient un état d'esprit, une attitude vis-à-vis de ces élèves qui tendrait à favoriser leur réussite. Quelques mois plus tard, Rosenthal constata que

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

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.

3.2.4. Donner du feed-back constructif

Nécessité de délivrer un feed-back régulier aux équipes. C'est souvent ce qui se

Chapitre I: La Motivation Au Travail

Produit lorsque les performances des 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 tous 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.

3.2.5 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 clair, 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 démotivation. Voici les six façons d'écoute motivante :

→ L'écoute évaluative : ici en 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. 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 maternel /paternel 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.

3.2.6. 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 ? 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 avec ces valeurs, son idéal ou ce qu'il considère comme sa mission-en d'autres termes, il a besoin de sens. Dans 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 quelle est la contribution de chacun à la réussite de l'entreprise.

3.2.7. Fixer des objectifs motivants Chaque année,

dans la majorité des entreprises se jouent la grande farce du budget et des objectifs. C'est le moment fort de l'année ou 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. Il s'agit de la méthode SMART, cette méthode nous dit qu'il qu'un objectif, pour être efficace, doit être SMART, c'est-à-dire être Spécifique, Mesurable, Accessible, et Réalisable dans le temps.

3.2.8. Exploitez et valorisez les talents

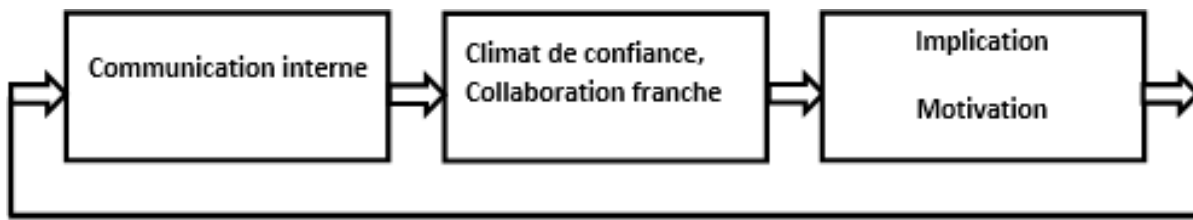
La vraie motivation s'alimente à l'intérieur de chacun. L'origine de nos besoins et de nos passions. Une motivation est bien plus puissante lorsqu'elle s'appuie sur talent naturel, elle obtient de meilleurs résultats. Le travail des managers consiste à identifier les talents de leurs employés et à leur permettre de les exprimer, Ainsi ceux qui capitalisent sur leurs talents réussissent plus, obtiennent plus de reconnaissance, renforcent leur confiance en eux de développent d'autant leur talent²⁶

Section 03 : le lien entre la communication interne et la motivation

La communication permet à l'entreprise de mieux coordonner et lui facilite également la préparation de ces différents programme, la mise en place d'une communication interne permet aux personnel et aux salariés de faire connaître les grandes orientations de leurs entreprise pour cela l'entreprise doit prendre en considération les moyens interne afin de motiver les salariés que ce soit les moyens oraux ou bien écrits qui permet de faciliter la circulation des informations

²⁶AGUILAR Michael. L'art de motiver.DUNOD, Paris, 2009, P.120

Figure 4°: 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.

1. la motivation et la satisfaction des salariés.

1.1. La communication et le dialogue social.

- Il s'agit dans un premier temps de favoriser le dialogue social, non seulement pour diminuer les revendications, mais aussi pour avoir une meilleure connaissance des insatisfactions des salariés afin de les réduire. Dans ce cadre, les managers doivent entretenir des relations étroites avec les Institutions Représentatives du Personnel qui seront pour la direction des « agents » de motivation. Il est donc nécessaire d'aller au-delà des éléments légaux à leur égard. Ex : Participation des IRP aux réunions où des décisions importantes seront prises. Ensuite, il s'agit de communiquer à deux niveaux :
- En externe : Travailler pour une entreprise reconnue socialement comme « bonne », ayant une image positive auprès du public peut accroître le sentiment d'appartenance et donc l'implication et la motivation des salariés car il existera chez eux un sentiment de fierté et une envie de participer à la réussite de l'organisation.
- En interne : Les salariés recherchent une stabilité dans leur travail et une communication interne est un outil privilégié pour faire taire les rumeurs source d'insécurité. De plus, elle permet de faire partager la vision du dirigeant aux travailleurs qui renforçant le projets de l'entreprise. La communication interne sera d'autant plus à l'origine de motivation et de satisfaction ; que les salariés participeront activement à la sélection et la diffusion des informations transmises et que l'entreprise sera capable d'identifier les informations attendues par ses travailleurs. Ex : livret d'accueil, journal interne, boîte à idées, intranet²⁷

²⁷ LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL, op cit. Page, 08

Chapitre I: La Motivation Au Travail

1.2. la motivation et la satisfaction des salarié aux travail

La satisfaction partage avec la motivation ce caractère (Frisch-Gauthier, 1964). Selon Le Robert, la satisfaction est: « Le sentiment de bien-être, le plaisir de l'accomplissement de ce qu'on attend, , ce qu'on souhaite ». Il n'existe pas de dissensions fondamentales autour de cette définition, et l'analyse de ce phénomène n'est pas non plus sans poser de problèmes méthodologiques et théoriques,

La satisfaction est une réaction affective, émotionnelle, qui résulte de l'évaluation par l'individu de son travail de ses activités, , et du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses attentes, ses aspirations, à ce qu'il en attendait, comme à ses valeurs. La satisfaction au travail est ainsi pour Locke (Roussel, 1996) : « Un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développé à leur propos ». La satisfaction est donc le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats obtenus. donc la satisfaction touche la motivation, On ne peut pas être satisfait si l'on n'attendait pas tel ou tel résultat, si on ne le désirait pas, en somme, s'il ne nous motivait pas. La motivation est l'antécédent de la satisfaction et comme tel, lui est irrémédiablement liée, ce qui explique la fréquence des glissements sémantiques de l'un à l'autre terme dans la littérature spécialisée

Il existe deux systèmes principaux de motivation:

- La motivation partant du haut de la structure (direction, management) en recherchant l'adhésion de la base (individu, groupe).
- La motivation partant de la base en recherchant l'adhésion du haut. Les systèmes de motivation permettent de réaliser ces propres idées, réalisation de satisfaction car la motivation est un lien direct avec la satisfaction²⁸

La communication peut faire la différence entre du personnel confiant et motivé et une équipe non productive dont le moral est bas. Une bonne communication permet d'établir des relations florissantes et de fournir aux membres du personnel l'information nécessaire pour contribuer au succès de l'entreprise²⁹

²⁸ Mille HAMMACHE Anissa, Mille HAMOU Fadila, op cit. p41

²⁹<https://www.. pourquoi-communication-est-clé-succès> le29/04/2023 à 16:30

2. Comment améliorer la motivation des salariés

2.1. Proposer un salaire cohérent

Un salarié bien rémunéré est naturellement plus épanoui dans un quotidien qu'un salarié qui peine à boucler ses fins de mois. Mais c'est également une personne qui se sent reconnue pour l'action qu'elle mène au sein de son entreprise. Rémunération et motivation des salariés sont inévitablement liées.

2.2. Améliorer les conditions de travail

Améliorer les conditions de travail, c'est aussi faire le choix du bon matériel, de sièges confortables, etc. C'est une solution globale pour motiver les salariés sans augmentation de salaire,

2.3 Proposer les meilleurs outils collaboratifs pour travailler

Les besoins des salariés doivent être pris en compte. Parmi ceux-ci, en citons les outils collaboratifs qui sont aujourd'hui devenus indispensables pour améliorer la gestion des tâches. Un intranet moderne répond aujourd'hui à tous les besoins d'une entreprise en matière de collaboration entre les équipes. Disposer d'outils pour centraliser la gestion des missions, mieux gérer son temps de travail et mieux communiquer permet d'augmenter la productivité.

2.4. Proposer des formations régulières

La motivation au travail passe en outre par la connaissance. La formation est un levier majeur qui offre aux équipes de nouvelles compétences. Si cela les valorise, c'est aussi un moyen de les rendre plus performantes. Vous faites ici d'une pierre deux coups en permettant à vos salariés d'être plus efficaces.

2.5. Envisager des perspectives d'évolution

Si certains salariés n'ont pas véritablement d'objectifs de carrière, d'autres ne resteront dans votre entreprise que s'ils peuvent envisager une évolution. Il faut **mettre en place un système de promotion qui permet de gravir les échelons**, c'est l'un des fondements de la motivation des salariés au travail. Cela évitera un Turn over trop important qui impacterait votre entreprise négativement.

2.6. Souder les équipes

La communication et la collaboration sont intimement liées. Il existe diverses manières de souder les équipes. D'une part, leur fournir des outils de communication performants, les

Chapitre I: La Motivation Au Travail

Outils collaboratifs sont là pour ça. Aussi envisager une autre forme de communication, notamment via le team building. C'est une solution efficace pour permettre aux employés de se découvrir dans un autre contexte et comprendre qu'ils ont besoin les uns des autres.

2.7. Savoir féliciter un employé

S'il est tout à fait normal de dire à un employé qu'il a mal agi, il est fondamental de savoir le féliciter lorsqu'il a atteint ses objectifs. Les employés de l'entreprise ont naturellement besoin d'être valorisés. C'est l'un des facteurs de la motivation des salariés. Congratuler, c'est augmenter la motivation pour aller encore plus loin et se dépasser afin d'accomplir de nouvelles missions. Une plateforme intranet pour l'engagement de vos salariés permettra aussi de les mettre en valeur et de les féliciter lorsqu'un projet est terminé ou suite à de bons résultats.

2.8. Donner la parole

La motivation des collaborateurs est liée à la manière dont on les considère. Un simple exécutant ne va certainement pas s'impliquer de la même manière qu'un employé à qui on donne la parole. Laissez les salariés s'exprimer sur leurs besoins. Laissez-les critiquer l'organisation. Après tout, la critique est parfois constructive. Permettez-leur de suggérer des idées pour développer votre activité, ils peuvent avoir des idées très pertinentes.³⁰

3. Les outils de la motivation

3.1 Motivation par la rémunération :

La rémunération est l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés dans l'entreprise, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et Indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'entreprise. En effet, la rémunération peut selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de Comportements ; entre autres, la rémunération peut influencer l'attraction (l'acquisition des ressources humaines désirées), la rétention (la conservation des ressources humaines Désirées), la performance au travail (la motivation et la mobilisation), la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences.. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire.

La rémunération contribue à la motivation au travail de façon à :

- Fournir aux employés des salaires qui leur permettent de s'engager dans

³⁰<https://www.umapps.com/fr/engagement-collaborateur/ameliorer-motivation-salaries.le> 22/05/2023 à 10:25

Chapitre I: La Motivation Au Travail

le projet de l'entreprise.

- Récompenser les compétences réelles selon le mérite et l'ancienneté
- Encourager les employés à produire plus à travers des primes de rendement
- Assurer la vie professionnelle (avantages sociaux : assurance, retraite ...), ce qui pousse le salarié à travailler sans inquiétude à leur avenir).

3.2 Motivation par les conditions de travail :

Les conditions de travail constituent un facteur de la motivation, dans la mesure où, la Productivité se dégrade, parfois de manière notable quand le contexte connaît des températures excessives, le vacarme, un éclairage trop fort ou trop faible, des radiations et la pollution atmosphérique en constituent quelques exemples de conditions de travail qui peuvent générer du stress chez le salarié. En revanche, la technologie avancée est extrêmement bénéfique pour l'entreprise en général et pour les nombreuses personnes en particulier, par exemple les ordinateurs ont baissé les obstacles entravant l'accès à de nombreux emplois stressants, allant de la comptabilité à la programmation, en permettant de les mener à bien à n'importe quel moment.

Donc, l'entreprise qui vise à motiver ses salariés est celle, qui cherche à offrir et améliorer les moyens qui accompagnent l'exécution des tâches exigées, ce qui augmente le degré de motivation au travail et le volume des efforts fournis par les employés.

3.3 Motivation par la responsabilité :

Tout employé dans l'entreprise qui occupe une responsabilité doit nécessairement indiquer son rôle et déterminer ses devoirs et les limites de ses relations. Pour être motivante, la responsabilité doit convenir aux capacités de l'employé, en assurant l'existence des aspects suivants :

a) Adéquation compétences/exigences : les compétences sont l'ensemble de savoir-

Faire et savoir être cumulées tout au long de la carrière professionnelle et qui permettent à l'employé d'assumer des responsabilités de plus en plus importantes. La compétence est une clé de motivation, si l'employé a réussi à accomplir ses tâches et ses objectifs.

b) Le volume des tâches : le volume des tâches qui ne prend que les capacités lors de Sa détermination, rend l'employé, moins rentable, donc moins motivé.

3.4 Motivation par l'évolution de carrière professionnelle :

La carrière professionnelle est considérée comme un facteur attractif dans l'entreprise. Pour cette raison, on voit dans les annonces de recrutement, l'expression de carrière évolutive, afin d'exprimer les avantages offerts aux nouveaux candidats. La carrière professionnelle évolutive est celle qu'implique :

- ✚ **La formation** : La formation est le processus qui permet à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient. Ce qui lui permet d'exécuter son travail facilement, augmenter le volume du savoir-faire et minimiser le stress qui peut être introduit dans le processus d'exécution. La formation fait installer la confiance au salarié et offre la possibilité de promotion, grâce, à la performance engendrée suite aux actions centrées sur ses points faibles.
- ✚ **La promotion** : La promotion est l'état d'avancement des employés dans l'entreprise en fonction des mérites et l'ancienneté. C'est une source très importante de motivation, puisqu'elle pousse les employés à travailler de manière performante pour évoluer à l'échelle professionnelle. Donc, l'entreprise doit offrir la chance de promouvoir tous les membres, sans élimination pour les Motiver d'une part et les mobiliser vers la réalisation de ses objectifs d'autre part

3.5 Les objectifs de l'employé :

L'existence d'objectifs se traduit par l'intérêt porté à l'échelle personnelle (par Exemple:

Promotion, formation ...) elles permettent d'améliorer la qualité des objectifs de l'entreprise elle-même. Les dirigeants devraient distribuer des questionnaires aux membres de l'entreprise pour identifier leurs besoins et leurs objectifs afin de les promouvoir

3.6. La motivation par la communication :

La communication interne rassemble toutes les actions visant à :

- Créer des relations horizontales (relation entre les collègues de travail) et verticale (entre le supérieure et les subordonnés) à l'intérieur de l'entreprise, et à faciliter la circulation de l'information.
- Obtenir une participation, une implication, un dynamisme du personnel.

Nous concluons, que la motivation par la communication est axée sur :

Chapitre I: La Motivation Au Travail

- **La relation entre les collègues** : qui vise à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise, afin d'installer un bon climat de travail. Les employés participés de plus en plus dans les résultats de l'entreprise plus que les superviseurs, grâce à la collaboration qui repose sur la vie d'un groupe. Par la voie de la communication, la coopération au sein du groupe se développe par le besoin que ressentent les individus d'appartenir à une entité partageant des normes et des objectifs.
- **La relation entre le supérieur et le subordonné** : (communication descendante) vise à promouvoir le sens de considération entre les dirigeants et les employés par le respect de leurs idées et la compréhension de leurs sentiments qui caractérise les rapports établis dans cette relation.
- **La participation des employés dans les décisions** : (communication ascendante) cette Communication montre le degré de confiance et de considération accordés aux membres et les fait sentir aux concernées pour le futur de l'entreprise. La participation peut prendre plusieurs formes : commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus, c'est la situation, et notamment les compétences des employés, qui poussent à adopter un style Participatif. En outre, la qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent.

D'une manière générale, la motivation au travail est liée à la qualité de communication existante dans l'entreprise.³¹

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

Parmet les meilleurs outils de la motivation, qui est la communication qu'en va étudier et développer dans le deuxième (2) chapitre.

³¹ Melle LEBRACHE ASSIA, Melle MADJ FARIDA, La communication interne comme outil de Motivation, BEJAIA, 2021, p, de 32 à, 34

Chapitre II:

La communication interne

Chapitre II : la communication interne

Introduction:

La communication est le changement d'information entre les personnes et la mise en relation entre elles. Elle est obligatoire pour toute l'entreprise. Car la communication interne dépasse son rôle de transmission d'informations pour devenir un véritable outil de management.

La communication interne peut se définir alors comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, ...

la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise.

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, ses moyens et ses formes puis les obstacles au sein de l'entreprise.,

Section 01 les notions de base de la communication interne

Dans cette section, nous allons présenter le concept de base de la communication de l'entreprise à travers sa définition, ses différents types et leur processus de communication

Définition de la communication et la communication interne

1.1. Définition de la communication

La communication est le processus de transmission d'informations. Ce terme provient du latin " communicare " qui signifie " mettre en commun. La communication peut être considérée comme un processus pour la mise en commun de connaissances et d'informations. La communication est avant tout un phénomène cognitif. Lorsque des technologies de télécommunications qui sont aujourd'hui définies comme la transmission à distance...) sont employées, la communication doit concentrer sur des fonctions complexes (protocoles normés, etc.).³²

1.2. Définition de la communication interne

Actuellement, la communication interne est considérée comme véritable entretien entre l'entreprise et ses clients, pour cela sa limitation doit se baser à ce qu'elle soit adoptée par

³²<https://www.techno-science.net/definition/4201> le 29/06/ 2023 à 19:40

Chapitre II : la communication interne

l'ensemble du personnel de l'entreprise

Lors de notre recherche, on a pu constater que la communication a été définie de différentes manières, en a retenu celle qui nous paraît comme étant les plus significatives.

Pour **PASTOR** et **BREARD**, « la communication est un échange de message entre plusieurs individus ou groupes »³³

Pour **MARIE-France LEBEL**, **PIERRE LEBEL**, « la communication c'est l'échange entre deux partenaires l'un des deux envoie une information à l'autre qui répond et réagit ».³⁴

La communication interne remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan) transmettre (des informations, un savoir, un métier), expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise) impliquer, motiver ... etc.³⁵

La communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante elle accompagne la stratégie de l'entreprise. C'est-à-dire le projet économique social et financier

Pour conclure, on peut définir la communication et en mettant l'accent pas seulement sur le transfert de l'information par un émetteur mais aussi sur l'acceptation de l'information par le récepteur.

2. La différence et la relation entre la communication interne /externe

2.1. Les différences la communication interne et communication externe

En fonction de la cible, une communication peut-être interne ou externe. C'est le public visé fait partie de l'environnement de l'organisation (fournisseurs, clients, Etat, et institutions financières, ou non financières et autres partenaires)

il s'agira d'une communication externe. Si le public visé est un membre de l'entreprise ou un associé, il s'agit alors d'une communication interne.

³³PIERRE PASTOR et RICHARD BREARD, Edition, liaison, paris, 2003, p. 135.

³⁴MARIE-France LEBEL, PIERRE LEBEL, organiser la communication interne, p. 03

³⁵WESTPHALEN, marie-hélène.op.cit, p.77

Chapitre II : la communication interne

Tableau n°1 : Les différences entre la communication interne /externe

	Communication interne	communication externe
Définition	Action de communication a l'intérieur de l'organisation.	Action de communication de l'organisation vers tous les partenaires extérieurs.
Public visé	Tous les acteurs au sein de l'entreprise associés et conseillés	Fournisseurs et clients associés et banques
Exemples outil et moyens	note de service compte-rendu de réunion, procès-verbal, journal, tableau d'affichage internet, intranet.	Facture, publicité, correspondance, Internet les mass-médias, Radio, télévision, presse journée d'étude...
objectifs	Mobiliser, informer, motiver et développer le sentiment d'appartenance au groupe et à l'entreprise.	communiquer avec les partenaires d'une manière efficace conquérir et fidéliser de nouveau client tout en gardant les anciens.

Source : Saïd Mahmoud, fadila.2011.p.35

2.2 La relation entre la communication interne /externe

Comme leur nom l'indique, la communication externe s'adresse à tous les individus qui n'appartiennent pas à une entreprise précise, tandis que la communication interne développe des messages de ses salariés ou de ses collaborateurs.

Une bonne communication interne garantit la clarté pour tout le monde dans l'organisation et aussi pour qui sont à l'externe de l'organisation. et qui pousse les gens qui sont à l'externe de l'entreprise de s'engager et participer, investir sans doute, car y a une transparence total. Et La qualité de la communication avec les employés fera ou non le succès de l'organisation, La qualité de la communication interne est essentielle à la qualité de la communication externe. Et la qualité de la communication externe est importante à la réussite de l'entreprise

Chapitre II : la communication interne

En conclure, une bonne communication interne entre les salarié et le chef créer la cohésion et la synergie entre les uns les autre qui conduit à une bonne communication externe (avec les clients, fournisseur...) qui pousse les gens externe de l'entreprise de s'engager et investir sans doute et travailler mieux, donné à fond, pour l'intérêt de l'entreprise car Ils croient fermement que l'entreprise leur apportera des bénéfices en raison de son sérieux, de la coopération et de la compréhension entre les employés qui conduit vers la fin à la réussite de l'entreprise.³⁶

3- Les éléments de base de la communication:

3.1. Emetteur : C'est de lui qui part l'information, il peut être un homme, un objet une cellule, un groupe, une institution...

3.2. Récepteur : C'est lui qui reçoit l'information, il peut lui aussi être représenté par n'importe quelle situation.

3.3. Message : Le message représente l'information elle-même, son contenu, ce qui doit aller de l'émetteur vers le récepteur

3.4. Canal : Le canal représente la voie, le système physique par lequel le message ou l'information est transmise de l'émetteur vers le récepteur.

3.5. Répertoire : Un répertoire pour un individu, représente l'ensemble de ses signifiants, son cadre de référence, le gisement dans lequel il puise son code pour lire un message³⁷

Section 02 : La communication interne : typologie, processus, rôle et enjeux

L'entreprise vit et fonctionne au sein d'un environnement global avec lequel elle va entretenir des relations tout au long de

Son existence ,la communication interne est d'une importance majeure. 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 consacrer cette section aux types et processus de la communication interne en soulignera le rôle et l'importance de la communication, ensuite

³⁶<https://www.communication-interne/avantages-importance-communication-interne> le06/05/2023à08:00

³⁷<https://www.univ-tlemcen.dz,mémoire,la politique de la communication,2019,de 22,à,23 le 08/05/2023 à 00:00>

Chapitre II : la communication interne

On va présenter les outils et moyens de la communication interne. Vers la fin on présente les objectifs, avantages et les enjeux de la communication.

1. Les Types et le processus de la communication interne

1.1 Les Types de la communication

interne 1.1.1. la communication descendante

:

Il s'agit d'une communication qui part de (la direction, des cadres ou des chefs d'équipes). Il est important que la hiérarchie soit présente dans l'entreprise et que les salariés connaissent les personnes qui les dirigent. La communication descendante permet également de fixer des objectifs transparents afin que les employés comprennent ce que la direction attend d'eux. Différents outils de communication permettent de créer ce lien essentiel entre les différentes strates de l'entreprise, tels que (le journal d'entreprise, les newsletters, les réunions, les tableaux d'affichage, l'intranet, les événements internes, le livret d'accueil, etc). Ils permettent de diffuser de l'information à l'ensemble des collaborateurs ou à des groupes cibles spécifiques.

Ce type de communication interne est basé sur la communication descendante. L'information part de la direction vers les parties prenantes de l'entreprise. Il peut s'agir uniquement des équipes salariées, mais on peut inclure des partenaires, des sous-traitants, des adhérents, ... Les cibles de communication interne peuvent être diverses.

1.1.2 La communication ascendante

Il s'agit d'un type de communication qui consiste à laisser les salariés s'exprimer et s'adresser à leur supérieur, voire à la direction de l'entreprise. Les salariés sont sur le terrain et peuvent apporter beaucoup de choses à une entreprise. Mettre en place cette forme de communication est une solution pour imaginer de nouvelles stratégies. C'est aussi un moyen pour la direction de connaître le sentiment des équipes qui peuvent avoir des doléances. Pour ne pas laisser une situation devenir grave, mieux vaut prendre en compte les remarques des salariés.

Mettre en place un type de communication interne ascendant incarne également la volonté d'écoute de la direction. Les boîtes à idées, les baromètres et sondages, les réunions ou entretiens individuels sont des dispositifs d'écoute.

1.1.3 La communication transversale ou horizontale

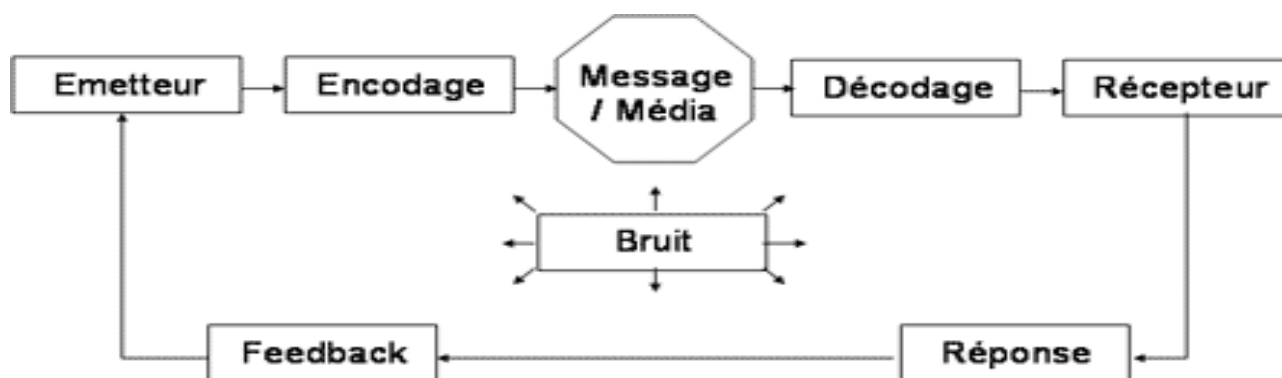
Il existe un autre type de communication interne: la communication

Chapitre II : la communication interne

Interpersonnelle aussi appelée « transversale » ou « horizontale ». Il s'agit simplement d'échanges informels entre les collaborateurs. Ils interviennent lors d'une pause-café ou durant le repas. Ils peuvent aussi avoir lieu via les messageries. Les employés doivent disposer de solutions pour mieux communiquer entre eux. L'objectif est de créer un véritable lien entre les équipes. Avec la mise en place d'outils de communication, les employés peuvent travailler de concert. Cela favorise le partage de connaissances, de données en temps réel, mais cela ne s'arrête pas là. La communication horizontale doit pouvoir accompagner les salariés dans une meilleure communication à titre personnel pour créer des liens forts qui auront un impact sur leurs performances à terme. Ce type de communication interne peut être source d'appréhension pour les dirigeants. Car elles peuvent être source de rumeurs.³⁸

1.2. Le processus de la communication

Figure 1 : la présentation schématique du processus de communication



Source : <https://www.researchgate.net> le14/04/2023

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.

1.2.1. Expéditeur : La personne qui a l'intention de transmettre le message dans le but de transmettre des informations et des idées à d'autres personnes est connue comme expéditeur

1.2.2. Idées : 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. Encodage : 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.

³⁸ NICOLE D'ALMEIDA ,THIERRY LIBAERT,la communication interne des entreprises, édition DUNOD ,2014,paris,p,de 30à49

Chapitre II : la communication interne

1.2.4. Canal de communication : La personne qui souhaite communiquer doit choisir le canal de transmission des informations, des idées, etc. Ces informations sont transmises au récepteur par certains canaux qui peuvent être formels ou informels.

1.2.5. Récepteur : Le récepteur est la personne qui reçoit le message. C'est le récepteur qui essaie de comprendre le message de la meilleure façon possible pour atteindre les objectifs souhaités.

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'information :(Fed 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.

2. Le rôle et l'importance de la communication interne

2.1 Le rôle de la communication interne

Si l'on admet que le personnel de l'entreprise est le premier vecteur d'image vers l'extérieur, il devient logique de communiquer vers lui afin que cette image ne soit pas détériorée par des propos négatifs, des bruits divers ou des rumeurs, même infondés. Par ailleurs, on considère de plus en plus, et à juste titre, que la communication interne doit être assimilée aux techniques de management. Comment, en effet, maintenir un climat social paisible, sans communiquer vers et avec les salariés ? Cependant, comme toutes les autres formes de communication, la communication interne doit obéir à des règles, s'appuyer sur une stratégie qui, elle-même, doit s'intégrer dans une stratégie globale correspondant aux exigences et aux objectifs de la politique générale de l'entreprise. Il ne peut donc s'agir en aucun cas d'une fantaisie ou d'une démarche velléitaire, mais bien d'une volonté fermement ancrée dans une vue à long terme. La communication interne est la première à mettre en place.³⁹

En entreprise, l'information est la matière première de la gestion et de la prise de décision. En interne la communication concerne la vie de l'entreprise et vise à prendre en compte les préoccupations internes pour en faire des solutions de développement des ressources humaines et d'accroissement de la productivité. Il est important de comprendre que

³⁹ NICOLE D'ALMEIDA ,THIERRY LIBAERT,ob.cit , p,de30à49

Chapitre II : la communication interne

les salariés ne sont plus perçus comme des charges (en terme salarial) pour l'entreprise, mais plutôt comme des ressources, des acteurs qui participent à la création de la richesse de tout l'entreprise.⁴⁰

La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise est permet de faire le lien entre les différents employés, Créer un sentiment d'appartenance à une équipe et conduire les valeurs de la société sont d'autres objectifs de la communication interne et renforcent son aspect incontournable.

La communication interne contribue au transfert d'opinions et d'idées par des moyens de communication modernes, ce qui conduit à la création d'un esprit de coopération au sein de l'institution. Informer le président ou le cadre supérieur, le salarié peut se forger un sentiment de justice procédurale, c'est-à-dire qu'il peut avoir l'impression que son opinion a été entendus est prise en compte..

2.2 L'importance e de la communication.

il faut donc communiquer pour motiver. Si l'on s'attache plus particulièrement ça l'aspect individuel de la motivation, on doit tenir compte des souhaits, des besoins, et des attentes de l'individu. Toute personne ne souhaite être prise en considération. Motiver l'individu, c'est donc tenir compte de Son contexte Social, professionnel. De plus, les motivations sont évolutives. Elles changent selon l'état de chacun et le climat dégagé par le groupe. Motiver, c'est aussi lutter contre la résistance au changement, c'est modifier les habitudes.

D'abord expliquer la vocation de l'entreprise, là Il faut donc et Politique à court et moyen terme, liée à ses objectifs, ses structures et appartenances éventuelles, ses résultats annuels.

Dès lors, on s'inscrit dans une logique dans laquelle l'aspect Psychologique, l'aspect mécanique, le collectif et l'individuel se Trouvent étroitement mêlés et qui consiste à écouter, apprécier, comprendre, décanter, appliquer, conseiller.

Une bonne communication interne se doit de rechercher le dialogue. Il faut pour cela que chacun ait la possibilité de s'exprimer, d'imaginer, de créer. Communiquer, C'est aussi avoir quelque chose à dire. Cependant, on constate que les ouvriers Ou les employés ne peuvent pastoujours s'exprimer, souvent intimidés ou craintifs quant à une sanction éventuelle s'ils

⁴⁰<https://www.univ-tlemcen.dz/mémoire,op cit..p,11>

Chapitre II : la communication interne

émettent des critiques. S'ils ne comprennent pas leur feuille de paie, par exemple, ils iront voir le délégué syndical plutôt que quelqu'un de la DRH. Cela montre bien qu'il y a des freins puissants à la communication, notamment:

- la lenteur de l'information, qui fait qu'elle parvient au salarié de base en ayant perdu tout caractère d'actualité qui lui donne de la valeur ;
- les réseaux de transmission trop compliqués, qui entraînent la lenteur et parfois la déformation de l'information;
- une diffusion excessive de l'information qui paralyse les circuits au détriment de l'urgence, etc. Mais comme nous l'avons déjà dit, l'information est surtout contrariée pour des raisons psychologiques. Les responsables.

De la transmission descendante de l'information observent des Réticences qui émanent souvent des différents niveaux hiérarchiques. Il subsiste encore cette idée reçue selon.

Laquelle détenir l'information, C'est détenir le pouvoir. D'autres freins encore ,Sont parfois perceptibles: la concurrence interne, la rivalité Personnelle, le secret ou la censure. Ces trois points, et particulièrement la rétention d'information Sont souvent à l'origine d'une rumeur. La rumeur, qui constitue une information ascendante, découle souvent d'une décision. D'une action ou d'une attitude de la hiérarchie qui n'a pas été clairement annoncée, et encore moins expliquée. Elle répond de ce fait à une frustration d'une personne plus ou moins bien

Informée, qui devient à son tour source ou émetteur d'une information plus ou moins authentique.

Considérant ces différents éléments, la communication interne. Devra être conçue et mise en œuvre de telle sorte qu'en. S'adressant à l'ensemble des salariés, elle donne à chacun. D'entre eux le sentiment d'être personnellement visé.⁴¹

3. Les outils, les moyens et les circuits de la communication interne

3.1. Les outils et les moyens de la communication interne

Il y a trois types d'outils de communication interne à savoir : Les outils Oraux, Les outils Ecrits, Les outils Audiovisuels.

⁴¹ PHILIPPE , MOREL op cit.,p,87

Chapitre II : la communication interne

3.1.1- Les outils Oraux

La communication orale est directe, rapide, économique, indispensable, mais elle est imprécise et volatile. On distingue : Les rencontres (occasionnelles), elles peuvent être fortuites ou préméditées. Elles sont importantes pour éviter les cloisonnements et leurs conséquences (conflits d'intérêts). La direction peut favoriser les rencontres à travers des visites de services, des occasions conviviales (cocktail), ludiques (sportives, culturelles) ou globales (opérations portes ouvertes, familles, ...)

3.1.1.1 Supports oraux

L'oral est l'outil de communication interne le plus utilisé; il connaît actuellement un renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. En effet, si l'écrit procure l'information, l'oral en fournit le sens au travers du dialogue et de l'échange; l'individu adhère mieux à un projet qu'il a le sentiment de maîtriser, l'oral permet de ce point de vue l'interactivité totale et immédiate.

3.1.1.2 Communication de contact

Elle est caractérisée par la disponibilité et la présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs.

Elle se fait pendant les visites des différents services; déjeuner à la cantine; politique de porte ouverte; communication de couloirs, tout le personnel y est impliqué. Cette communication est intéressante car directe et spontanée, mutuelle et simplifie les rapports. Elle a des limites qui sont entre autre le fait que la spontanéité n'est pas toujours réelle (réticence et gêne), il s'en suit une impression de court circuit la hiérarchie, sentiment de contrôle permanent.

Cette pratique est le plus souvent observée dans les PME, et adaptée dans les grandes entreprises avec l'instauration des petits déjeuner au service, dîner avec les collègues etc....

3.1.1.3 Entretien individuel

C'est la conversation d'un cadre avec un subordonné dans un cadre formel. Il peut avoir pour objet le changement de situation professionnelle, une promotion, une évaluation, un départ à la retraite ou un licenciement.

Il consiste à créer, une communication personnalisé, il peut s'agir d'une évaluation annuelle, de l'élaboration d'un projet professionnel personnalisé ou d'effectuer un bilan. Il concerne tout le personnel et surtout les cadres de l'entreprise; l'intérêt ici est le fait que la

Chapitre II : la communication interne

Communication est directe, il y a dialogue entre les parties, ce qui favorise les contacts et permet de collecter l'information ascendante.

Afin optimiser cette pratique, il faut instaurer un climat de confiance dans l'entreprise pour faciliter les échanges; les objectifs doivent au préalable avoir été définis clairement. L'interview doit participer à sa propre évaluation.⁴²

3.1.1.4 La réunion

C'est le premier outil de la communication interne pratiqué par la quasi-totalité des entreprises. Un cadre passe environ 70% de son temps en réunion et cette part s'accroît considérablement selon le type d'activité et la place du cadre dans l'organigramme de l'entreprise. Les réunions : importantes, nécessaires, indispensables, elles sont très critiquées. Des réunions nombreuses, mal préparées, anarchiques, sont à l'origine de pertes de temps, de coûts considérables (nombre de personnes) et posent un problème d'image externe (employés non joignables). Communiqué à l'avance, les participants, une fréquence, désigner un animateur, Diriger la réunion (voir les techniques d'animation des réunions) : ce n'est pas un happening, mais une séance de travail. L'animateur doit diriger la réunion, faire respecter l'ordre du jour, sérier les problèmes, rédiger rapidement un compte rendu, vérifier l'application des décisions, envisager la suite (réunion suivante, transmission du dossier à un autre groupe, ...) Avant de s'engager dans une réunion, il faut vérifier si d'autres moyens souples (conversations téléphoniques, affiches, tête à tête...) ne permettent pas d'atteindre l'objectif recherché.

Or si la nécessité de la réunion est établie, il faut alors se donner les moyens de son efficacité et Pour réussir une réunion il faut impérativement : choisir une date où les participants seront disponibles; fixer un timing pour la réunion; sélectionner les participants; concevoir un ordre du jour précis et le communiquer à l'avance aux personnes concernées; désigner le responsable de la logistique (salle, accueil, matériel, pauses, ...), nommer un animateur du débat; diriger la réunion tout en veillant sur le respect de l'ordre du jour préétabli; rédiger un compte rendu de la réunion et le distribuer aux participants; surveiller l'application des décisions prises lors de la réunion. On distingue trois types de réunion ;

a. La réunion d'information et d'expression:

Elles permettent de communiquer avec une équipe concernant un thème commun,

⁴² Mémoire, l'outil de la communication interne en entreprise, page, de 63 à 64

Chapitre II : la communication interne

faire remonter des informations à la hiérarchie, renforcer la cohésion du personnel. Elles font l'objet d'un ordre du jour et doivent être complétées par un support écrit rassemblant toutes les informations échangées. Afin de ne pas émettre d'oublier ou de confusion⁴³ Elle est destinée à transmettre une information et à susciter des réactions. La communication concerne soit la vie de l'entreprise, soit un service ou une catégorie d'employés et est intéressante car ayant un retour direct, permettant l'échange, le dialogue, la souplesse, la rapidité, l'adaptation du message à l'auditoire, permet de lever les malentendus, recueillir l'adhésion du personnel.

Le risque de réactions ici est faible ou peu franche. Cette réunion est fortement recommandée pour impliquer le personnel à des décisions importantes et recueillir son adhésion.

b. La réunion de travail

C'est la réunion de certains membres du personnel pour étudier ensemble un problème. Elle se tient quand on recherche une solution à un problème technique, commercial, social dans l'entreprise. Les participants sont en nombre restreint mais les travaux de la réunion peuvent être diffusés après. Elle fait appel à la responsabilité et à la créativité, est un moyen de sensibilisation face aux problèmes et entraîne une plus grande adhésion des salariés aux résolutions prises. La direction pour réussir cette mission doit avoir une volonté réelle et affirmée afin d'écartier l'impression des acteurs qui penseraient être manipulés. La mission du groupe doit être définie et précise, on doit faire participer les personnes les plus compétentes et leur donner les moyens matériels de bien fonctionner.

La réunion de travail semble être un outil excellent de communication interne surtout quand il y a des divergences de points de vue et lorsque le problème d'une part sa complexité, ne peut être résolu par une seule personne. Les réunions constituent alors des moyens de communication actifs qui implique non seulement la présence des collaborateurs mais aussi leur participation.

c. Réunion de dialogue Lors de ces réunions l'accent est mis sur l'échange, le dialogue selon un thème spécifique ce type de réunion est préparé au préalable afin d'élaborer le type de communication à mettre en place ton attitude déroulement de la Réunion.

3.1.1.5 Les cercles de qualité

Ils sont constitués de petits groupes de 3 à 12 employés qui se réunissent qui se

⁴³ Mémoire, le rôle de la communication interne dans la performance global des entreprise, 2017

Chapitre II : la communication interne

Rencontrent régulièrement et volontairement pour analyser et résoudre divers problèmes liés à leur situation de travail proposé des solutions. Cette approche a le mérite de présenter une méthodologie de la participation efficace et éprouvée par le temps.

Les cercles de qualité exploitent une ressource qui a été négligée dans l'entreprise : l'intelligence et la créativité des employés qui constituent sa plus grande richesse, et favorisent l'amélioration des relations humaines, une meilleure circulation de l'information, une plus grande satisfaction au travail et l'élargissement de compétences des employés. Les objectifs poursuivis sont entre autre : opérationnel (augmenter l'efficacité, la qualité); relationnel (améliorer la dynamique de groupe, le climat social, les échanges); d'intégration et d'adhésion (créer un sentiment d'appartenance des employés l'entreprise).

3.1.1.6. Le téléphone

Le téléphone très rapide, direct, le téléphone permet une conversation à deux (en général), plus souvent descendante ou latérale qu'ascendante. C'est un instrument permanent qui a tendance à être remplacé par Internet (comme nous le verrons plus bas). La visioconférence s'apparente à un téléphone à plusieurs ou à une réunion sans déplacement. Le téléphone est un outil omniprésent dans une entreprise; quand le téléphone est coupé, une entreprise s'arrête. Outre son rôle habituel le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverte aux questions du personnel) ou descendante (journal téléphone).

3.1.1.7. Les séminaires

Ce sont des réunions relativement longues (souvent quelques jours) regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer une formation complémentaire. Ils peuvent se dérouler à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Les séminaires favorisent les échanges et la créativité.

3.1.1.8. Les conférences

Ce sont des exposés réalisés publiquement par des cadres de l'entreprise ou des spécialistes venu de l'extérieur intéressant le personnel de l'entreprise, portant un sujet précis. Elles permettent de renforcer les capacités des employés.

3.1.1.9. Les journées portes ouvertes ou les visites d'entreprise

Elles sont destinées à l'ensemble du personnel et aux membres de leur famille; elles

Chapitre II : la communication interne

permettent de mieux connaître l'ensemble des activités et des services de l'entreprises, d'exposer les savoirs faire, les produits.

Toutefois, l'entreprise pour favoriser les espaces d'échanges se mobilise lors des évènements festifs nationaux, organisent des voyages d'étude, des petits déjeuner conviviaux.⁴⁴

3.1.2. Les outils Ecrits

Toute entreprise produit et communique des écrits sous différentes formes : notes de services, rapports, feuilles de liaison, fiches signalétiques, lettres aux employés, livret d'accueil, journal interne, flash d'information, revue de presse, tableaux d'affichage (ou panneaux lumineux), boîtes à idées, sondages, ... Certains de ces outils sont périodiques, d'autres sont occasionnels. Tout document écrit doit avoir une utilité pour les personnes visées. Les thèmes abordés varient selon le type de document. Pour un journal, on distinguera : Information : actualité du marché, de la concurrence, de l'entreprise et perspectives de l'entreprise et du marché.

-Ouverture : la situation économique européenne et nationale, l'actualité économique et sociale, des thèmes d'intérêt général,

-Décloisonnement : présentation des différents services et métiers de l'entreprise, des activités secondaires (mécénat, formation, ...), carnets du personnel (promotions, mouvements, ...)

-Dialogue : petites annonces, tribune libre, carnet,

-Loisirs : sport, culture, jeux, mots croisés, ...

-Reconnaissance : vie quotidienne de l'entreprise, « exploits » de services ou de salariés, gros plan sur une personne ou une fonction

3.1.2.1. Note de service

Le contenu des notes de service renferme les directives ou des explications elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives. Dans sa présentation, l'objet de la note doit impérativement apparaître en haut de page. Le lexique doit être simple et ferme, indiquant clairement la direction à suivre. La note fera le recto seul et sera rédigée selon un enchaînement logique, ceci en évitant les longs paragraphes et les effluves littéraires.

⁴⁴ DEMONT-LUGOL, LILIANE, op,cit, P ,268

3.1.2.2 Rapport écrit

Son contenu peut être le résumé d'une réunion ou le point sur un projet; il peut être une aide à la décision ou un compte rendu d'une décision prise. Dans sa présentation, le problème, les choix écartés et la solution doivent être compris rapidement par les lecteurs. L'ensemble doit être bref et avec une conclusion nette et précise. Il est conseillé d'aller droit au but et argumenter car le lecteur doit comprendre pourquoi telle proposition est adoptée plutôt qu'une autre face au problème.

3.1.2.3. Feuille de liaison

Le contenu de la feuille de liaison a des supports souples (feuilles, bulletins, tracs...) diffusant une information rapide, d'actualité (conjoncture, décisions récentes, affaires en cours, perspectives...).

La présentation d'une feuille de liaison est la suivante : information brève, sans contrainte de forme, ni périodicité fixe (contrairement à un journal interne par exemple).

3.1.2.4. Fiche signalétique

Son contenu occupe le minimum d'espace tout en résumant un ensemble d'information majeure sur un terme particulier.

Elle est maniable, c'est un document « passe partout » qui doit pouvoir être consulté à tout propos. Elle doit durer en moyenne un an tout en étant suffisamment solide pour supporter les nombreuses manipulations. Elle peut être de forme variable (feuille recto verso, double page dépliant, brochure...). Les éléments essentiels à la fiche signalétique sont : carte d'identité de l'entreprise (date de création, organigramme), les activités, les résultats, chiffres d'affaires et l'environnement social.

3.1.2.5. Tableau (panneau) d'affichage

Il est caractérisé par un support peu coûteux, facile à mettre en œuvre et à gérer. Il permet de prévenir, informer, sensibiliser, les salariés. Il convient aux informations ponctuelles, simples et directes telles que :

Les informations légales : la loi contraint à l'entreprise d'afficher certaines informations sur la santé, la sécurité, et les droits et devoirs fondamentaux des travailleurs;

- Information hiérarchique : l'encadrement peut utiliser le tableau d'affichage pour diffuser les informations professionnelles, structurelles, économiques, sociales, pratiques et extraprofessionnelles;

Chapitre II : la communication interne

Informations salariales : un panneau d'affichage est un lieu d'expression pour l'ensemble des salariés (petites annonces, messages en tout genre...).

3.1.2.6. Boite à idées (suggestions)

Représentée sous forme d'une urne, son but est d'impliquer les salariés de l'entreprise afin de recueillir leur idées, pour le projet de l'entreprise.

Le principe consiste pour le personnel de déposer de façon anonyme ou non leur suggestion. Celles-ci traitent de l'entreprise sous différents angles : technique, administratif et humain.

L'intérêt d'une boite à suggestions est double : améliorer le processus de production grâce aux propositions intéressantes; favoriser un bon climat interne en permettant aux employés de s'exprimer en leur assurant d'être entendus, l'entreprise quant' à elle canalise les critiques.

il est impératif que les propositions soient concrètes, réalisables et positives pour être constructives.

Les suggestions jugées intéressantes doivent être effectivement exploitées. La boite à suggestion est donc un instrument de mesure de la démocratie au sein de l'entreprise. Elle ne fonctionne que dans les entreprises où les salariés sont motivés et écoutés.

3.1.2.7. Information au personnel

C'est le fait qui consiste pour le chef d'entreprise ou de service de passer un message au personnel sous forme de lettre (généralement les mails).

Il n'y a aucune contrainte sur le contenu et cela peut être un point sur l'entreprise, l'évocation d'une situation préoccupante (compte rendu d'un désordre causé dans l'entreprise, lettres de licenciements...), la motivation du personnel (lettre de félicitation...).

3.1.2.8. Presse d'entreprise

Le journal interne de l'entreprise est l'un des supports privilégiés de communication interne; média riche et souple, il est aujourd'hui très répandu, partagé par la majorité des grandes entreprises.⁴⁵

3.1.2.9. Le livret d'accueil

Voici un document indispensable pour souhaiter la bienvenue à un nouvel arrivant. Le

⁴⁵<https://wikimemoires.net/2021/08/supports-de-la-communication-interne-ecrits-informatiques-et-oraux.le19/04/2023à11:00>

Chapitre II : la communication interne

Livret d'accueil doit présenter brièvement l'entreprise, sa vision et ses valeurs, et doit fournir des informations pratiques (plan du site, organigramme, règlement intérieur, etc.) à la nouvelle recrue. C'est un outil essentiel pour une intégration réussie.

3.1.2.10. Le journal d'entreprise

Il s'agit d'un mix entre l'information et la communication principale support de communication interne il permet une maîtrise du contenu et elle est conçue prioritairement comme un vecteur d'information vers les employés la charte éditorial et défini selon les attentes des employés et les objectifs de la direction.

3.1.2.11. La lettre au personnel

Capable périodiquement ou occasionnellement, le chef d'entreprise adresse directement une lettre au personnel pour faire passer un message (bilan, remerciements, orientation stratégiques, etc.)

3.1.2.12. La Signalétique

il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans l'entreprise et d'identifier les différents services et les principaux collaborateurs (plan panneau d'information fléchage plaque d'information accolées aux portes, etc.) la signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'entreprise et canote une certaine qualité de la communication interne

3.1.2.13. Les enquêtes et les sondages

ce sont les moyens les plus courants pour mener l'audit indispensable avant de mettre en place une politique de communication interne et même de communication globale c'est ses enquêtes et sondages d'opinion constituant un processus de gestion parmi d'autres il permettant d'apprécier l'état d'esprit des salariés et la qualité du climat interne

3.1.3. Les outils Audiovisuels

Avec le développement d'Internet et d'intranet, de nouveaux outils audiovisuels sont à la disposition des entreprises. C'est l'ensemble des moyens de communication qui utilisent l'image, le son, et du texte

Internet est de plus en plus simple d'utilisation, facile à reproduire et à envoyer, pas coûteux, sûr (lorsque le système est sécurisé), rapide, transversal et permet une réactivité en temps réel.

Il existe encore des films d'entreprises, mais ils sont réservés aux très grandes

Chapitre II : la communication interne

Entreprises et généralement à la communication externe. Intranet est soumis aux mêmes règles que tous les médias, évité de saturer les boîtes des correspondants, avec une fonction particulière : les messages sont faciles à classer et à stocker. Il faut cependant professionnaliser le site, le mettre à jour et l'alimenter régulièrement, et préciser le ou les rôles qu'il doit remplir : accueil, services, accès à des informations de l'entreprise (lesquelles ?) Et il ne faut pas oublier que certains personnels n'ont pas accès facilement ou immédiatement à l'intranet. Comme pour tout média, il faut désigner un responsable (webmaster).

3.1.3.1 L'intranet

L'intranet est un réseau informatique interne semblable à Internet car fondé sur les techniques de communication d'Internet mais propre à une entreprise ou à une organisation et non relié directement à l'Internet. L'intranet est réservé non l'intranet est réservé aux salariés. un intranet permet de relier en permanence l'ensemble des salariés connectés de leur donner accès à une base de données documentaire commun des documents de tous types (texte images vidéo sons..) peuvent être mise à disposition sur Intranet, les utilisations de l'intranet sont multiples : e-journal, échange de données entre collaborateurs, messagerie électronique, visioconférence, information sur l'entreprise l'intranet supprime le coût des supports papier et les particulièrement adapté à des entreprises.

3.1.3.2 Les aides visuelles

Les aides visuels sont des moyens qui permettant de montrer en même temps à un groupe de personnes, des éléments d'information ou d'illustrations. les moyens les plus courants sont : vidéo projecteur (projection sur grand écran informatique), tableau électronique et interactif (tableau relié à ordinateur et permettant de la rendre dynamique en effectuant directement les tâches d'un PC) les circonstances de cet outil de communication et l'illustration d'une conférence ou d'un exposé l'intérêt des aides visuels sont visualisation et animation de l'exposé meilleur attention et meilleure mémorisation la rapidité la souplesse de la mise en œuvre, court réduit..

3.1.3.3 Téléphone mobile

Beaucoup d'entreprises équipent une partie de leurs collaborateurs de téléphone mobile dont elles prennent en charge le coût et permettent la diffusion d'information notamment par SMS. la conjonction du téléphone portable et d'Internet ou extranet aboutit, notamment pour les cadres, à une mise à la disposition de l'entreprise en permanence le salarié est joignable à tout moment il est ils a accès à son environnement de travail, Ya une

Chapitre II : la communication interne

Disparition des barrières entre la vie professionnelle et la vie privée d'un salarié, un avantage pour la performance de l'entreprise mais aussi une source de stress pour le salarié

3.1.3.4 La téléconférence

Est composée de deux points : l'audioconférence et la visioconférence :

-Une téléconférence est une conférence à laquelle prennent part plusieurs personnes se trouvant dans des endroits éloignés, reliées entre elles par un ou des moyens de télécommunication.

Téléconférence est un terme générique qui englobe toutes les formes de conférence à distance.

-Une **visioconférence**, aussi appelée vidéoconférence, est la technique ou réunion par internet qui permet de voir et dialoguer avec son interlocuteur à travers un moyen numérique

3.1.3.5 Le film d'entreprise

Le film d'entreprise aide à communiquer efficacement avec les employés, les partenaires, les consommateurs et le public cible et afin de prendre de l'avance, un peu de travail en amont rapporte d'énormes dividendes en aval. Présente les activités de l'entreprise. Cela permet d'obtenir un film d'entreprise de meilleure qualité et très efficace. Les éléments suivants sont à comprendre lorsqu'on veut produire un film d'entreprise.

Un film d'entreprise peut avoir plusieurs fonctions : former du personnel, accompagner un événement, présenter des produits, valoriser une marque ou un patrimoine, recruter des candidats, , etc. A chaque catégorie correspondent des contraintes et des techniques variées. ⁴⁶

3.2. Les circuits de la communication interne

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité. Cet enjeu est partagé par plusieurs familles d'acteurs qui tous partagent une mission de communication, chacun à sa manière. On peut en ce sens parler de la communication interne comme activité

⁴⁶ NICOLE D'ALMEIDA, THIERRY LIBAERT, op cit. p, de 30 à 74

Chapitre II : la communication interne

Distribuée, est répartie.

La complexité du processus productif qui se déroule dans un champ spatial élargi (mondiale) et dans un cadre temporel rétréci (au présent) transforme en « miracle » permanent la livraison dans les temps, au prix prévu d'un produit. La notion de concurrence est la déclinaison industrielle de la communication, elle est l'organisation d'une convergence d'acteurs différent et d'étapes distinctes le processus productif repose étroitement sur la circulation et la rétroaction de l'information. Dans ce contexte information et communication sont au service de

Trois principes :

- **décloisonnement interne** ; dans le travail par projet et externe par l'échange en temps réel avec différents partenaires (fournisseurs, clients, etc.) ;

- **décentralisation** : recherche d'un équilibre et d'une coordination optimale entre le centre et la périphérie ;

- **Déhiérarchisations** : création de structures plus plates, réduction de nombre d'échelons hiérarchique. Une telle approche veut également dans le domaine des services, ou la qualité de la communication interne engage directement de la nature de la relation avec le client. Un service rendu dépend des informations données aux clients, de l'écoute et de la compréhension du demandeur, et de la qualité du circuit d'informations engagés par la prestation.

Le service de communication interne n'est pas le seul circuit d'information existant au sein d'une organisation. il est un circuit spécifiques qui s'ajoute à des circuits existant dont il est complémentaires. Ces canaux formalisés reposant sur la ligne hiérarchique et sur les mécanismes de représentation du personnel se distinguent d'un canal informel puissant : la rumeur. Il est difficile de cerner les contours de ce circuit non organisé mieux connu sous le nom de « radio moquettes » elle s'alimente de bruits, d'inquiétudes et de chuchotements entretenu et amplifiée par les contacts spontanée qu'entretiennent les individus. la particularité des rumeurs est d'être sans source identifié : elles ne peuvent donc être vérifié dans leur contenu et ne peuvent être confirmé ou démenties qu'au fil du temps et de l'expérience .les rumeurs sont un aspect un aspect important pour la communication interne qui vise à les prévenir ou à les dissiper.

Les rumeurs révèlent en négatif l'imaginaire d'un groupe social : ses peurs, ses désirs, ses espoirs, et ses préoccupations. Elles sont un révélateur puissant des dysfonctionnements internes et des manques d'information.

Chapitre II : la communication interne

Les rumeurs sont les signes d'une crise des canaux de communication, de leur insuffisance, et de leur discordance ou de leur blocage. La communication, interne ne saurait s'en désintéresser d'autant plus que les rumeurs s'amplifiant peuvent détériorer un climat social et une ambiance de travail en insinuant le doute et la méfiance. Veiller à l'état des rumeurs et donc un premier acte de communication interne.

Aux circuits internes existants s'ajoutant de manière toujours plus pressante les circuits externes, médias audiovisuels et internet, véhicule plus rapide d'information pour les salariés.

3.2.1. Le circuit hiérarchique

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

La bonne exécution de tâches requiert une information minimale et de nature opérationnelle. Les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information sont écrits et oraux. Les moyens écrits renvoient aux notes de service au cahier de consignes et de procédure. Les moyens oraux sont inégalement mobilisés mais sont les plus efficaces. Ils recouvrent un ensemble de situations de communication allant du moins formel (bavardage) au plus formel (entretien d'évaluation), de l'individuel (procédure d'accueil) au collectif (groupe de travail) écrit et électroniques sont tour à tour ou conjointement mis en œuvre.

Les cadres sont aujourd'hui jugés non seulement sur leurs compétences techniques (leur capacité à réaliser les objectifs de l'entreprise) mais de plus en plus sur leurs capacités d'animation et leurs compétences communicationnelles. Leur fonction d'information s'élargit tandis que se développe leur mission de communication. La formation opérationnelle apportée se double d'informations plus générales qui concernent la situation du service et de l'entreprise. Ce travail d'information s'accompagne d'une mission de convaincre (emporter et l'addition d'une équipe à un objectif) est de stimuler développer une dynamique d'équipe qui accélère fluidifie l'action). La conduite de l'entretien annuel et un moment important dans la mission hiérarchiques. Cet entretien est un outil de gestion des carrières et des compétences, il permet de positionner chacun par rapport à un référentiel de compétences et de construire des parcours de formation.

Il est aussi un moment privilégié de recueil d'informations, de recensement des attentes et des difficultés.

Chapitre II : la communication interne

L'efficacité du circuit hiérarchique est inégale, on parle souvent à son sujet de blocage et de dysfonctionnement. L'avantage de ce circuit et sa proximité avec les opérateurs ses insuffisances renvoient à la disponibilité inégale de la Hiérarchies à sa préparation inégale aux fonctions d'information et de communication et a priori toujours vivaces. Certains ne voient pas l'intérêt de donner une bonne information tandis que d'autre craignent de perdre un pouvoir ou d'entrer en conflit. la représentation que chacun se fait de l'information et de pouvoir présumé qui lui est attaché génère des pratiques communicationnelles très différentes.

Il existe souvent d'importantes disparités des informations entre les différents secteurs de l'entreprise, déblocages, lenteurs et déformation de l'information coexistant avec des lieux de transparence et de dialogue.

La mission de communication de la hiérarchie est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation .cette mission est de plus en plus présente dans les référentiels managériaux et les dispositifs d'évaluation .cependant on remarque bien souvent que les managers, débordés par les obligations (informationnelle) de reporting, consacrent de moins en moins de temps à leurs équipe. Il semble bien aussi que la part des cadres dans la prise de décision ne cesse de s'amenuiser, laissant nombre d'entre eux en désarroi et donc en incapacité de communiquer des décisions auxquelles ils ne sont pas associé au qu'ils ne comprennent pas eux même.

La fonction communication interne peut jouer un rôle dans l'accompagnement et le fonctionnement du circuit managérial sensibilisation, formation, mise à disposition de L'information et de méthodologies d'action.

3.2.2. Le circuit des instances représentatives

Les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication: droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations personnelles. Il existe donc un dispositif des informations légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave, qui peut faire annuler une décision. Les comités d'entreprise (CE), créée en 1945, ont une fonction d'information et de concertation : à travers ses représentants, il s'agit d'associer le personnel à la marche de l'entreprise. bien qu'il ne soit pas un organe de décision, le comité d'entreprise est obligatoirement informé et consulté sur les questions concernant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et notamment sur les mesures concernant le volume et la structure des effectifs, la durée du

Chapitre II : la communication interne

travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle des salariés. Selon la loi d'octobre 1982 : « un mois après chaque élection du CE, le chef d'entreprise communique une documentation économique et financière...

au moins une fois par an, le chef d'entreprise présente... un rapport d'ensemble, écrits, sur l'activité de l'entreprise... ou cours de chaque trimestre, des informations sur l'évolution générale des commandes, l'exécution du programme de production » un ensemble d'informations sur la gestion et les politiques du personnel doivent donc être diffusées selon des cadences définies et des degrés de précisions différents. Comme les membres de CE, les délégués syndicaux doivent recevoir un certain nombre d'informations mais dans un champ moins large : bilan social et aspects relative à la formation professionnelle. Les sections syndicales exercent leur droit à informer le personnel est utilisant les moyens qui leur sont réservés : panneau d'affichage, distribution de journaux et des tracts, Organisation de la réunion syndicale.

Enfin, les délégués du personnel, élus désormais pour 4 ans, jouent un rôle important en la matière, leur mission étant de transmettre à la direction des réclamations individuelles et collectives, dans un registre qui peut être consultée par les salariés et par l'inspecteur du travail. La réponse apportée peut-être communiqué au personnel par voie d'affichage, par des réunions ou tracts.

3.2.3. Le circuit de la communication interne

Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges public interne : l'ensemble du personnel et/ou des populations spécifiques. Au-delà distance arctique fonctionnaire au géographique, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations.

Ses caractéristiques sont étroitement liées À la taille et à la complexité de l'entreprise. Son existence n'est pas nécessaire dans les petits organisations à l'inverse il est rigoureusement construit dans Les grandes entreprises ou il est important de délivrer une information homogène ou commune. Les messages font l'objet d'une soigneuse élaboration : souci de lisibilité, attention porté à la réception et à la compréhension. Les informations les plus techniques doivent être présentées de manière claire et compréhensible par tous.

Ce troisième circuit A une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de de l'entreprise (Ces objectifs, c'est contrainte, ces activités, c'est hommes). il permet de relier des activités disjointes et de faire comprendre une logique d'ensemble qui

Chapitre II : la communication interne

Dépasse le cadre de l'activité quotidienne d'une personne, d'un service, d'une direction ou d'un site.

Les messages véhiculés Par ce circuit concernant à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce d'une décision importante tel qu'un contrat ou une acquisition, lancement d'un nouveau produit, etc.) et ses projets présents et avenir. Ce canal est autant au service de l'urgence que de la pérennité. L'enquête menée par l'AFCI met au jour les thèmes majoritairement traité : orientation et résultat de l'entreprise, secteur d'activité, action qualité, produit et mouvement des personnes. Ce circuit bénéficie de moyens financiers et techniques importants. Son ancrage au plus haut niveau de l'entreprise conduit ses détracteurs à l'assimiler à la voix de son maître et à le considérer comme une opération de relation publique interne. Cette objection peut être levée si on ramène ce circuit à sa juste place : un canal existant à côté et non à la place des autres canaux. La fonction communication interne ne vise pas à se substituer à la hiérarchie ni à réduire au silence la voix des instances représentatives du personnel. Elle s'inscrit dans le cadre d'une pluralité d'informations et de sources. Trois types d'acteurs sont donc en présence et en relation en matière de communication interne. Le développement du numérique fait apparaître un quatrième acteur, puissant, imprévisible et vigilant : les salariés eux-mêmes. L'heure n'est pas seulement à la pluralité des voix et des médias mais aussi à une certaine insécurité médiatique. Des acteurs s'invitent sur les réseaux sociaux à la barbe des organisations et mettent en doute leur discours. Le cas D'ANA SAM qui, à partir de son blog de caissier, a fait connaître les conditions de travail d'un distributeur français et emblématique de cette conversation numérique des salariés qui déstabilise le fonctionnement habituel des circuits.⁴⁷

4. Les principaux objectifs, avantages et les enjeux de la communication interne

4.1. Les principaux objectifs de la communication interne

La communication interne en entreprise est essentielle pour diverses raisons. D'une part, elle permet de créer une meilleure atmosphère au sein de l'entreprise et d'intégrer chacun de ses membres. C'est aussi une manière de mieux informer les salariés des prises de décision de la hiérarchie. Enfin, cela impacte l'image de l'entreprise, cette valorisation permet de recruter plus facilement de nouveaux talents.⁴⁸

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le

⁴⁷ NICOLE D'ALMEIDA, op cit. p 14 à 21.

⁴⁸ <https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/types-communication-interne-entreprise>
le13/03/2023 à 13:30

Chapitre II : la communication interne

Couple demande /offre d'information dans l'organisation, offre doit être régulière et adaptée.⁴⁹

Les objectifs de la communication interne:

Motiver et fédérer

IL est important de bien comprendre le système dans lequel le Salarié s'inscrit. On sait aujourd'hui à quel point les publics internes de l'entreprise, ne Sont plus des publics passifs. Les rapports hiérarchiques se sont énormément transformés, moins formels. Par ailleurs, la précarité grandissante des postes, à quelque niveau que ce soit, rend les salariés beaucoup plusvigilants et attentifs à tout ce qui se passe au sein de leur organisation. De ce fait, ils sont de plus en plus demandeurs d'informations et de moyens d'information. Il y a donc toujours une information qui circule dans 'entreprise, et si l'on veut minimiser les risques, mieux vaut gérer cette information que laisser la place à des rumeurs ou à des informations déformées qui est très dangereuse pour l'image de l'entreprise. Il a d'ailleurs été prouvé en 1978, par enseignant de l'université de Boston, que des salariés motivés par une bonne politique d'information sont 50 % plus productifs que ceux qui ne sont pas motivés. La communication doit modifier les aptitudes psychologiques. Elle a pour objectifs Essentiels de motiver et fédérer.

La motivation passe par une explication de la vocation de l'entreprise, de sa politique à court et moyen terme, liée à ses objectifs, à ses structures et appartenances éventuelles, ses résultats annuels. C'est pourquoi la formation des cadres hiérarchiques, qui seront les relais permanents de l'information, devra intervenir en complément de l'information, On pourra ainsi obtenir des résultats satisfaisants et durables à travers une véritable politique d'information qui comportera trois phases :

1. Recueillir les besoins,
2. Définir les objectifs,
3. Choisir les moyens.

Par cette démarche, la communication interne visera à démontrer à chaque salarié qu'il n'est pas un simple pion sur 'échiquier de l'entreprise, mais qu'il est pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur salarié. Il ne faut oublier que les motivations sont évolutives. Elles changent selon l'état de chacun et le climat dégagé par le Groupe, ce qui constitue une prise en compte psychologique, sociale, professionnelle du contexte. C'est

⁴⁹ NICOLE D'ALMEIDA ,op cite,p,22

Chapitre II : la communication interne

Pourquoi la communication interne doit être impérativement considérée et gérée comme une technique de management.

L'ensemble des salariés constitue une excellente cible test car elle est la représentation des publics externes à plus petite échelle. Par ailleurs, le salarié est aussi client, partenaire, prescripteur et, de plus en plus souvent, actionnaire.

4.2. Avantage de la communication interne

Les avantages qui montrent pourquoi la communication interne est très importante.

4.2.1. Elle fait vivre la culture d'entreprise

La communication interne est nécessaire pour transmettre aux salariés les valeurs de l'entreprise, son histoire, sa vision et ses objectifs. Elle permet de donner du sens à la stratégie de l'entreprise, elle fait vivre la culture d'entreprise et elle encourage les salariés à y adhérer. Elle vise à ce que chacun s'approprie les objectifs de l'entreprise et permet le développement d'une dynamique de groupe.

La communication interne contribue également à développer le sentiment d'appartenance qui pousse les salariés à fournir un travail et / ou un service de qualité.

4.2.2. Elle permet d'éviter les tensions et les conflits

Au sein d'une entreprise ou d'une équipe, une bonne communication est la clé pour éviter les tensions et les conflits. En effet, en cultivant la transparence et l'honnêteté sur ce qui se passe dans l'entreprise, vous évitez les rumeurs, les malentendus et la confusion qui peuvent générer un climat d'inquiétude, et nuire à la bonne ambiance et à la productivité de vos employés.

4.2.3. Elle est indispensable pour effectuer correctement son travail

Formuler des instructions claires et précises est aussi une forme de communication interne. Les managers et les chefs de projet doivent être capables de transmettre efficacement leurs consignes et de communiquer les exigences des clients de façon claire et précise afin d'être compris par l'ensemble des collaborateurs. C'est une condition indispensable pour s'assurer que le travail sera bien réalisé et pour éviter les erreurs.

4.2.4 Elle contribue à motiver et à impliquer les salariés

La communication interne, c'est aussi un manager qui félicite son équipe pour le travail accompli. Valoriser les efforts et les compétences de vos collaborateurs est une

Chapitre II : la communication interne

Manière de communiquer essentielle en entreprise. En reconnaissant les efforts et l'implication de chacun, et en les remerciant régulièrement, vous les motivez à continuer leurs efforts, à s'impliquer davantage et vous contribuez ainsi à favoriser l'engagement employé et le bien-être de vos salariés sur leur lieu de travail. Et des employés heureux, épanouis et engagés seront plus productifs et plus performants.

4.2.5. Elle fidélise les effectifs

Autre avantage de la communication interne : la fidélisation des salariés. Un salarié reste dans une entreprise parce qu'il est satisfait de son salaire, qu'il apprécie ses collègues et que ses missions lui plaisent, mais aussi et surtout parce qu'il aime l'entreprise pour laquelle il travaille. Il se reconnaît dans les valeurs qu'elle prône, il s'y sent bien et c'est pour cela qu'il a envie d'y rester. Ainsi, en utilisant tous les aspects de la communication interne (informer, valoriser, transmettre, motiver), vous parvenez à fidéliser vos collaborateurs, à les fédérer et à réduire le turnover dans les effectifs.⁵⁰

Une meilleure communication interne permet de créer un lien qui favorise la cohésion d'équipe, et donc les performances de l'entreprise. L'implication des salariés est source de motivation, là encore pour atteindre facilement les objectifs fixés. Une communication claire et transparente favorise la confiance entre les différentes classes de l'entreprise pour une meilleure identification à la marque. Naturellement, mieux communiquer, c'est améliorer le bien-être en entreprise qui contribue à réduire le turn-over. In fine, la communication interne permet de donner du sens à l'investissement des salariés dans leur entreprise.⁵¹

4.3. Les enjeux de la communication interne

Nous ne communiquons pas seulement pour transmettre ou recevoir des informations, mais aussi parce que nous sommes poussés par certains motifs, désireux d'atteindre certains buts et, plus largement, pour maîtriser certains enjeux psychologiques. Il existe 5 types d'enjeux qui ont été repris par différents auteurs dont (MUCCHIELLI et LIPIANSKY) :

4.3.1. Les enjeux informatifs:

Transmettre une information, un message

4.3.2. Les enjeux identitaires : Pour parler, il faut avoir une identité. Toute communication

⁵⁰<https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/communication-interne-avantages-outils>

⁵¹<https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/types-communication-interne-entreprise/> le 28/03/2023 à 14:30

Chapitre II : la communication interne

Définit l'identité de l'émetteur, L'identité est aussi un enjeu, la personne qui communique va mettre en danger son identité pour produire chez l'autre une certaine image

4.3.3. Les enjeux territoriaux : Les enjeux relationnels, Il y a « enjeu » d'entrer en relation, d'avoir des contacts, d'œuvrer à avoir des contacts satisfaisants par rapport à son objectif, en fonction de la situation de l'individu, du moment (besoin de protection...).

4.3.4. Les enjeux conatifs : Ces enjeux représentant la possibilité d'influencer l'autre, l'émetteur cherche à influencer l'autre, le convaincre sur une opinion, sur un comportement, à le faire changer d'avis ⁵²

Section 03 : La communication interne : plan, et stratégie, obstacles

Dans cette dernière section on a abordé le plan de la communication puis ses stratégies et En fin on cite quelques obstacles de la communication.

1. Le plan et la stratégie de communication interne

1.1 Le plan de communication interne

Il exprime le choix des actions de communication interne sur une période allant généralement d'un à trois ans. Certains plans de communication interne engagent une temporalité plus longue lorsqu'il s'agit de présenter un changement important par exemple une opération de privatisation avec développement d'un actionnariat interne (cas de safran), une réorganisation du temps de travail, ou un déménagement.

Le plan de communication répond à un souci de cohérence et d'efficacité ; il est un des signes de la professionnalisation de la fonction. Il présente les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût de l'investissement de communication. Le plan ne se construit pas à partir de rien, il est étroitement articulé sur l'état et la stratégie de l'entreprise, sur son présent et son avenir⁵³

pour élaborer une véritable stratégie de communication au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'établir un plan de communication qui permettra de soutenir les actions de communication à déployer en fonction des objectifs visés et dans un souci de cohérence globale au sein de l'entreprise. Les outils de communication sont les moyens utilisés pour communiquer. Ils peuvent être oraux, écrits, visuels, mais sont surtout multiples. C'est

⁵²[https://fseg.univ-tlemcen.dz/memoire,la politique de la communication,2019, p,33 le15/06/2023à12:00](https://fseg.univ-tlemcen.dz/memoire,la%20politique%20de%20la%20communication,2019,%20p,33%20le15/06/2023%20%2012:00)

⁵³ PHILIPPE, MOREL ;communication d'entreprise,3eme,ed 2005,p,de 84à,86

Chapitre II : la communication interne

Pourquoi ils doivent être englobés dans une vision plus large que l'on appelle stratégie ou plan de communication.

La stratégie globale de l'organisation. Le plan de communication est alors un outil de management de la communication. Il permet de formaliser ce que l'on veut communiquer, à qui, quand, comment, pour quel résultat. L'élaboration du plan de communication doit s'appuyer sur la clarification de ce que l'on cherche à atteindre comme objectif au travers de la communication. Il s'agit donc d'identifier: Le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré des actions de communication, de faciliter leur préparation et leur déploiement au sein de l'organisation en tenant compte des moyens financiers, humains et matériels. Il permet de veiller à une bonne synchronisation des actions de communication entre elles mais aussi avec d'autres actions prévues au sein de l'entreprise (actions de formations, mouvements saisonniers de personnel, par exemple). A titre d'exemple, une matrice qui peut être utilisée pour réaliser le plan de communication.

Tableau N°02: Le plan de communication:

Action	Date	fréquence	Public	cible	Le message	canal	responsable	support	code	Doc	Remarque
--------	------	-----------	--------	-------	------------	-------	-------------	---------	------	-----	----------

Source: <https://www.univ-lemcen.dz>, mémoire le 16 /06/2023 à 16 :00

Les différentes rubriques de la matrice « Plan de communication » portent sur les composantes essentielles de chaque action de communication.

- ✓ **Date:** Il s'agit d'identifier le moment où doit se dérouler l'action. Cela permet de déterminer une planification réaliste des actions en respectant une chronologie logique, par exemple une action ne peut avoir lieu que si tel préalable est réalisé. La Politique de Communication Cela permet de repérer les problèmes de timing et de ressources entre les différentes actions, exemple avoir prévu deux réunions d'information le même jour, organiser une réunion avant une formation.
- ✓ **Fréquence:** Certaines actions peuvent se répéter dans le temps. Il peut être utile de préciser leur fréquence, (une fois par mois, tous les premiers lundis du mois,...).
- ✓ **Public cible:** Il s'agit d'identifier clairement les personnes ou les catégories de personnes que l'on souhaite toucher par la communication. Il peut être utile d'identifier les parties concernées directement et indirectement afin de bien cerner le public cible pour chaque

action.⁵⁴

1.2. La stratégie de communication interne

La stratégie de la communication interne : Quelles que soient les formes de communications choisies par l'entreprise, elles doivent s'inscrire, pour être efficace, dans une communication globale de l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise doit établir une stratégie de communication, qui lui permettra de respecter la cohérence entre ses différents messages. La stratégie de communication a pour objet de déterminer les plans d'action que l'entreprise devra mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel sur une longue période.

L'information descend de la direction vers les salariés et est essentiellement à vocation informative ou réglementaire. L'objectif est de diffuser une vue d'ensemble de l'entreprise à tous niveaux (objectifs, changements, résultats, stratégie...) aux collaborateurs. Les messages sont issus d'un certain niveau hiérarchique et destinés aux échelons inférieurs. Support: Journal interne, affichage, réunion, note de service,... Fonction: Utilisée pour former, informer et diriger le personnel La communication descendante part du haut vers le bas. C'est une communication top - down. Sa première fonction est de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...).

Elle permet aussi de faire connaître l'environnement de l'entreprise (à condition d'être crédible). C'est la plus importante des trois formes de communication, et elle suit le schéma: Informer Expliquer Convaincre Faire adhérer

L'information remonte des salariés vers la direction, de façon provoquée ou spontanée. Dans ce cas, les employés peuvent exposer leur point de vue afin de contribuer au dialogue social de l'entreprise. Elle part du bas et remonte la hiérarchie Support: Boîte à idée, sondage, tribune libre dans le journal,... Voies informelles directes (tract, échange verbal,...) et indirecte (rumeurs, bruits...) Fonction: Connaître les aspirations des salariés et désamorcer les éventuels conflits. Permet d'améliorer les performances

La communication ascendante est celle qui monte de la base vers le sommet. C'est une communication Bottom-up. Elle part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Son objectif est d'enquêter, de détecter, et de stimuler. Elle peut passer par la forme du dialogue, de rapports d'activité, de boîte à idée, de débats, d'enquêtes et de sondages...

⁵⁴<https://www.univ-tlemcen.dz>, mémoire, op. cit. p de30,àp31.

Chapitre II : la communication interne

2. La mise en place et les étapes de mise en œuvre d'une politique de communication interne

2.1. La mise en place d'une politique de communication interne

Comme pour toute démarche de communication, mettre en place une politique de communication interne ne peut être le reflet d'une attitude velléitaire, d'une vue à court terme, d'un comportement démagogique ou d'un élan improvisateur. Comme pour la politique générale de l'entreprise, pour l'élaboration de la stratégie globale de communication ou la mise en œuvre de toute action spécifique, on doit respecter en communication interne une méthodologie précise, logique, obéissant aux mêmes exigences de cohérence et de rigueur (les deux maîtres mots pour une communication efficace).

2.1.1. la démarche de communication interne

À partir du moment où le principe d'une politique de Communication interne est admis, il est nécessaire d'aborder la démarche dans un certain état d'esprit, et en appliquant certains critères de comportement indispensables.

2.1.1.1. la volonté : Tout d'abord, celle de constituer une structure et de mettre à sa disposition un budget lui responsable et permettant de bâtir un plan d'action digne de ce nom. Il faut accorder à cette structure la même importance qu'aux autres. Il n'y a que dans ces conditions que les responsables de la mission auront des chances de réussite, qu'ils obtiendront une écoute de qualité de la part des salariés, et qu'ils pourront collecter des informations dignes d'intérêt.

-2.1.1.2. La transparence: Utile, sinon nécessaire, elle fait également partie des gages de succès. Toutefois, il est évident qu'on ne peut pas toujours tout dire. Dans ce cas, il vaut tout de même mieux annoncer que, dans un délai précis, on sera en mesure de parler de tel ou tel sujet, sinon on risque de perdre sa crédibilité et d'être accusé de dissimulation volontaire.

2.1.1.3 La clarté : il ne faut jamais oublier que, parmi les salariés de l'entreprise, on rencontre toutes les catégories d'individus en termes de tranches d'âge, de catégories socioprofessionnelles, de formation, d'affinités, etc. Par conséquent, il est indispensable d'être compréhensible, accessible à tous. Donc, une seule règle : parler (ou écrire) clairement et de façon simple et, si possible, agir de même.

2.1.1.4. La rapidité: Si l'on veut éviter les bruits, ou pire, les rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement à destinataires. Des salariés qui découvrent une

Chapitre II : la communication interne

Information Concernant leur entreprise par l'extérieur, par la presse ou tout autre moyen, ont toujours une réaction négative, L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.

2.1.1.5 Le long terme : Toute politique de communication, et a fortiori une politique de communication interne, doit être pensée à long terme, c'est-à-dire au minimum sur une année et plus si possible. Le changement demande du temps, et les évolutions sont lentes.

2.1.1.6 La ténacité : Compte tenu des précédents critères. il est évident qu'il faut aussi faire preuve de persévérance pour faire passer ses messages et obtenir les réactions souhaitées en retour. Mais ceci ne signifie pas qu'il faille « matraquer » les esprits par une répétition excessive qui deviendrait vite lassante. Il faut par ailleurs noter que, d'après les statistiques, un message lu ou entendu est mémorisé à 50%, et un outil de communication ne touche en une fois que 30 % de sa cible. responsable doit expliquer à sa hiérarchie que l'entreprise a sa propre culture et que, par conséquent, toutes les actions. Tous les outils à mettre en œuvre doivent être totalement adaptés à cette culture et à l'identité de l'entreprise. il faut parallèlement et avant tout, être en concordance avec les attentes des salariés.

2.1.1.7. Écoute et échange: La communication, pour atteindre ses objectifs qui visent à faciliter le profit de l'entreprise, va tenter de modifier ou de faire évoluer les comportements et attitudes. Il est donc indispensable d'être à l'écoute et de bien

Cerner la situation avant d'entamer quelque démarche que ce soit. Le salarié est un consommateur, à l'extérieur de l'entreprise, il fait partie du grand public qui doit être séduit pour passer à l'acte d'achat. Il doit être interpellé et convaincu par un message de fond, crédible et véridique.

2.1.1.8. Anticiper : L'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie des mauvaises surprises toujours possibles. C'est le meilleur moyen de bien gérer l'information. C'est aussi un excellent moyen de faire face aux événements, dont on pourra mieux définir les objectifs et les moyens de communication. C'est enfin l'un des moyens de prévenir une éventuelle crise.⁵⁵

2.2. Les étapes de mise en œuvre d'une politique de communication interne

2.2.1. Répertorier les raisons de la politique de communication interne La communication interne peut être nécessitée par la croissance de l'entreprise, un changement de direction, une dispersion géographique, la pression de la concurrence, des difficultés économiques, une forte évolution technique, etc., qui sont autant de thèmes à traiter en communication.

⁵⁵ PHILIPPE , MOREL ;communication d'entreprise,3eme,ed 2005,p de 88 à 91

Chapitre II : la communication interne

2.2.2 Inventorier les moyens existants : Pour cela, il est nécessaire de se poser un certain nombre de questions : Comment sont-ils perçus ? Comment fonctionnent-ils ? les grands principes La communication. Quels sont les moyens ? De quelle nature sont-ils ?

2.2.3 Repérer les besoins

Les besoins peuvent être nombreux et variés, même lorsqu'il Ya déjà une communication en place. La communication interne représente des enjeux pour tout le personnel de l'entreprise, simples salariés Ou manager. Si l'on désire vérifier si ces enjeux ont été satisfaits et si les objectifs ont été atteints, on devra Évaluer régulièrement l'efficacité des actions et la perception qu'en ont les salariés. Ce sera aussi une façon de communiquer, de les interroger par voie de questionnaires, sondages enquêtes. La communication interne n'est pas là pour faire plaisir, mais pour conjuguer les impératifs de l'entreprise et les attentes des collaborateurs en rassemblant et motivant ces derniers. Il est donc important de créer les outils manquants, d'améliorer les outils existants, d'homogénéiser les messages, de créer les contacts et les échanges, de structurer la communication, d'intensifier la diffusion, de développer la crédibilité et d'impliquer l'ensemble des salariés.

2.2.4. Bâtir une stratégie

A partir du moment où l'on connaît bien l'entreprise, grâce à l'état des lieux établi, sachant quels sont les attentes et les besoins des salariés, les objectifs de l'entreprise, il devient relativement aisé qui reposera essentiellement sur la logique et qui fera intervenir les trois types de communication interne.⁵⁶

3. Les acteurs de la communication interne

3.1. Le responsable de la communication interne

Compte tenu de son rôle stratégique, le responsable de la communication interne doit posséder un grand nombre de qualités: savoir écouter, savoir prendre du recul, pouvoir dialoguer, être persévérant, savoir prendre les autres en considération

Inspirer confiance, avoir le souci de la vérité, être objectif. Etre 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 direction générale, et d'autres encore seront issues des différentes directions de l'entreprise. Il est donc indispensable que le responsable de la

⁵⁶ PHILIPPE , MOREL ;communication d'entreprise,3eme,ed 2005,p,de 92 à 93

Chapitre II : la communication interne

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:

a. Rattachement à la direction générale d'un poste à part entière, avec : ses responsabilités précises et son autonomie;

b. 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;

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.

3.2. 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 Descendante que 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 favorisées. 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. Ceci signifie également que tout ce qui constitue un frein à la communication devra être éliminé.

3.3. L'ensemble des salariés

Parallèlement aux différenciations qui ont déjà été passées en revue, 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. C'est 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.⁵⁷

4. Les limites et Les obstacles à la communication interne

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. De même, une opération efficace n'est pas toujours performante.⁵⁸

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

Sekiou et al(2004), ont classifiés les limites comme suit :

4.1. Limite en général :

A. Lenteur:

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec et la rapidité et la

⁵⁷PHILIPPE , MOREL ; communication d'entreprise, 3eme, ed 2005, p, de (90 à 92)

⁵⁸BOUHAFS Abdelkrim, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires ; Algérie 03/2014. P.130.

Chapitre II : la communication interne

vitesse nécessaire. Mais, on peut trouver un très bon nombre de dirigeants qui ne transmettent pas l'information comme les bruits de couloirs car sont motivé.

B. Désinformation:

C'est une action continue qui consiste, en utilisant 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:

Est une communication informelle dans un sens

Négatif, Sont des problèmes liés au besoin d'information de la part des salariés. Puisque certains membres de l'organisation 'échangent entre eux des messages pour comprendre négativement le milieu dans lequel ils s'évaluent.

La rumeur peut provoquer la démotivation du personnel, donc est 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, les inquiétudes et les incertitudes qui l'alimentent.

4.2. Limites Individuelles:⁵⁹

Interférence:

Sont des phénomènes qui se rattache aux valeurs et aux limites humaines 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.

A. Pouvoir:

Des fois l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations avec ses collègues, filtre 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,. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir.

B. Perception:

La façon de percevoir représente souvent un obstacle qui est majeur et susceptible de nuire à un échange entre l'émetteur et le récepteur. parce que, la plupart des individus ne

⁵⁹ALAIN LABRUFFE Les ,ménages du management :GRH et communication interne»,Éd.Chiron,2001

Chapitre II : la communication interne

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 en sorte l'once qu'il a cru voir, entendre et sentir.

C. Attitudes:

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

Les attitudes peuvent former un ensemble de jugements et qui pousse en t l'individu à agir de différentes situations de communication et leurs influences sur le comportement peuvent être changée la vie d'un individu définitivement.

Dans tous les cas, il est possible que les attitudes change 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. 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

4.3. Limites Sémantiques

A. Facteurs d'interférence:

Plusieurs facteurs liés au langage agissent négativement sur la compréhension du message. Ces facteurs sont les vocabulaires, l'expression non approprié, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix, etc. différences culturelles sont autant de facteurs qui peuvent interférer et l'échange difficile.

B. Interprétation personnelle:

La signification que chaque individu donne aux mots lui est propre. Il faut 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:

Le récepteur aura de la difficulté à comprendre. Toutes les erreurs concernant la sémantique. Un message mal formulé peut signaler l'intégrité douteuse de l'émetteur face

Chapitre II : la communication interne

Au récepteur, un manque de confiance en lui, Mal adaptation au récepteur:

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.

4.4. Limites Organisationnelles

A-Facteurs pouvant modifier le message

La circulation de l'information dans l'entreprise s'avère difficile quand elle à la déformation de l'information. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. Ses étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être par l'un des facteurs suivants:

1. La filtration

C'est une présentation sélective du contenu du message. Certains éléments sont carrément retirés du message. Exemple La communication descendante est généralement filtrée par le responsable car certaines informations sont jugées inutiles. La communication ascendante, est-elle aussi souvent filtrée.

2. L'exagération

C'est une distorsion, 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...⁶⁰

5.le lien entre la communication interne et la motivation

Dans une entreprise, communiquer n'a pas pour seul objectif de diffuser des annonces officielles, Avec une bonne stratégie, la communication interne peut être une véritable source de motivation pour les employés, entre autres bénéfiques. Bien planifiée, elle permet d'impliquer davantage les différents acteurs d'une entreprise, et d'offrir un climat de confiance et de bien-être au travail. Une bonne communication interne peut être une source de motivation dans l'entreprise. Elle permet notamment :

D'établir de meilleures relations entre les collaborateurs, d'instaurer un climat de

⁶⁰[inkedin.com/pulse/les-fondamentaux-de-la-communication-obstacles](https://www.linkedin.com/pulse/les-fondamentaux-de-la-communication-obstacles)

Chapitre II : la communication interne

confiance, De favoriser l'engagement des employés, De rassembler autour de valeurs communes, De mettre en place des flux de travail efficaces. L'amélioration de la communication, peut également engendrer un gain de temps sur le long-terme, La maintenir même (et surtout) à distance. La communication Aussi est une Source de motivation, la communication interne peut renforcer le confiance et l'implication des collaborateurs. Il est essentiel de la mettre en avant, surtout à distance.

Exemple des entreprises qui font face à l'obstacle de la pandémie. Avec la pandémie de Covid-19, les entreprises ont dû faire face à une situation sans précédent. Nombre d'entre elles ont adopté le télétravail de façon temporaire, et certaines fonctionnent entièrement à distance.

Il est encore plus important, pour les entreprises digitalisées, de s'assurer que tous les départements reçoivent les informations, mais aussi de favoriser l'interaction entre les

collaborateurs, réunions à distance, Réussir l'accueil des nouvelles recrues.

-Le processus d'accueil fait partie intégrante de la communication interne, et il est important pour la motivation des nouveaux salariés, et leur facilité à s'adapter. Puis, de lui réserver un bel accueil. Par exemple : (Organiser une activité pour lui faire découvrir l'entreprise (jeux, parcours d'intégration,) Il peut être bénéfique de communiquer de façon plus efficace. De plus, vous pouvez renvoyer vers ces contenus visuels dans votre newsletter interne, afin de toucher le maximum de personnes. La Source de motivation est la communication interne efficace s'avère cruciale pour inclure l'ensemble des employés dans la vie de l'entreprise.⁶¹

Au sein d'une organisation, la communication interne est obligatoire pour créer un sentiment d'appartenance, développer la cohésion, mobiliser et motiver les salariés. La communication interne va bien au-delà de la simple diffusion d'informations entre la hiérarchie et les collaborateurs, ou entre les membres d'une équipe. Il s'agit de transmettre les valeurs et la culture de l'entreprise, et d'engager les salariés afin qu'ils travaillent tous ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise et réussir à accomplir son projet global.

la communication interne se développe enfin dans de nombreuses entreprises, car et Le meilleur retour sur investissement.

-Les administrations elles-mêmes et les entreprises publiques Semblent soucieuses d'améliorer

⁶¹<https://www.techsmith.fr/blog/motivation-communication-interne-le20/06/2023> à 09:00

Chapitre II : la communication interne

sans cesse leur communication vers le grand public Les techniques et les outils évoluent tous les jours. dans les transmissions d'information ou de documents ,et continuer à modifier la pratique de la communication. A condition de ne pas, la communication sera de plus en. Plus performante, donc nécessaire.

La communication d'entreprise est un tout logique et cohérent qui doit être conçu et géré

-l faut agir et être capable d'analyser en profondeur le problème à résoudre pour ensuite, en passant par toutes les étapes nécessaires, apporter les solutions les mieux adaptées, les plus efficaces, qui assureront Le meilleur retour sur investissement., la communication interne se développe enfin

Enfin, une autre conséquence de cette évolution, c'est la nécessité d'être multi compétences pour assumer quelque fonction Communication que ce soit. Mais c'est un aspect plutôt positif et valorisant pour les métiers de la communication

La 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, développer une dynamique collective et favorise le sentiment d'appartenance et facilite la circulation de l'information au sein de l'entreprise

La plus part des entreprises négligent l'élaboration d'une stratégie de communication interne. 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 dans ces entreprises et gérer l'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 social⁶²

⁶²Article : TCHICH. H. (2021) «Organisations publiques et stratégie de communication,p,de 1132 à1153

Chapitre III:

La communication au sein de l'ENIEM

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'ENIEM et l'analyse des données et l'interprétation des résultats, appliquer les théoriques développés au paravent afin de faire ressortir le lien et l'impact que peut avoir la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'ENIEM.

Section 01 : présentation de L'organisme d'accueil

Dans cette section, nous aborderons le profil de l'ENIEM : sa création, son organisation structurelle, ses missions et objectifs, et ensuite, nous parlerons de ses produits

1. Présentation et historique de l'organisme d'accueil ENIEM

Il est très important de commencer par la présentation de l'organisme que nous allons étudier dans tout cette dernier partie.

L'ENIEM est une entreprise publique économique de droit algérien constituée le 02 janvier 1983 , Elle est issue de la restructuration de la société «SONELEC» (Société Nationale de fabrication et de montage électrique et Electronique)qui existe depuis 1974 , par le décret présidentiel 83 du 2 janvier 1983.

Elle a été chargée de la production et la commercialisation des produits électroménagers et elle est composée de plusieurs unités de production telles que

- Complexe d'appareils ménagers (CAM) de Tizi-Ouzou, entrée en production en 1977
- Filiale FILAMP de Mohammedia, entrée en production en février 1979.
- Filiale EIMS sise à Meliana, Ain Defla (produits sanitaires).

L'ENIEM a beaucoup évolué depuis la création de CAM en 1973. Elle se présente comme suit :

- La période 1973 - 1976 : phase de construction de la CAM par la société allemande DLAG.
- La période 1977 – 1980 : phase de démarrage et de stabilisations de laproduction du CAM, production de petits appareils ménagers tels que le moulin à café, les sèchecheveux...

Chapitre III: la communication au sein de l'ENIEM

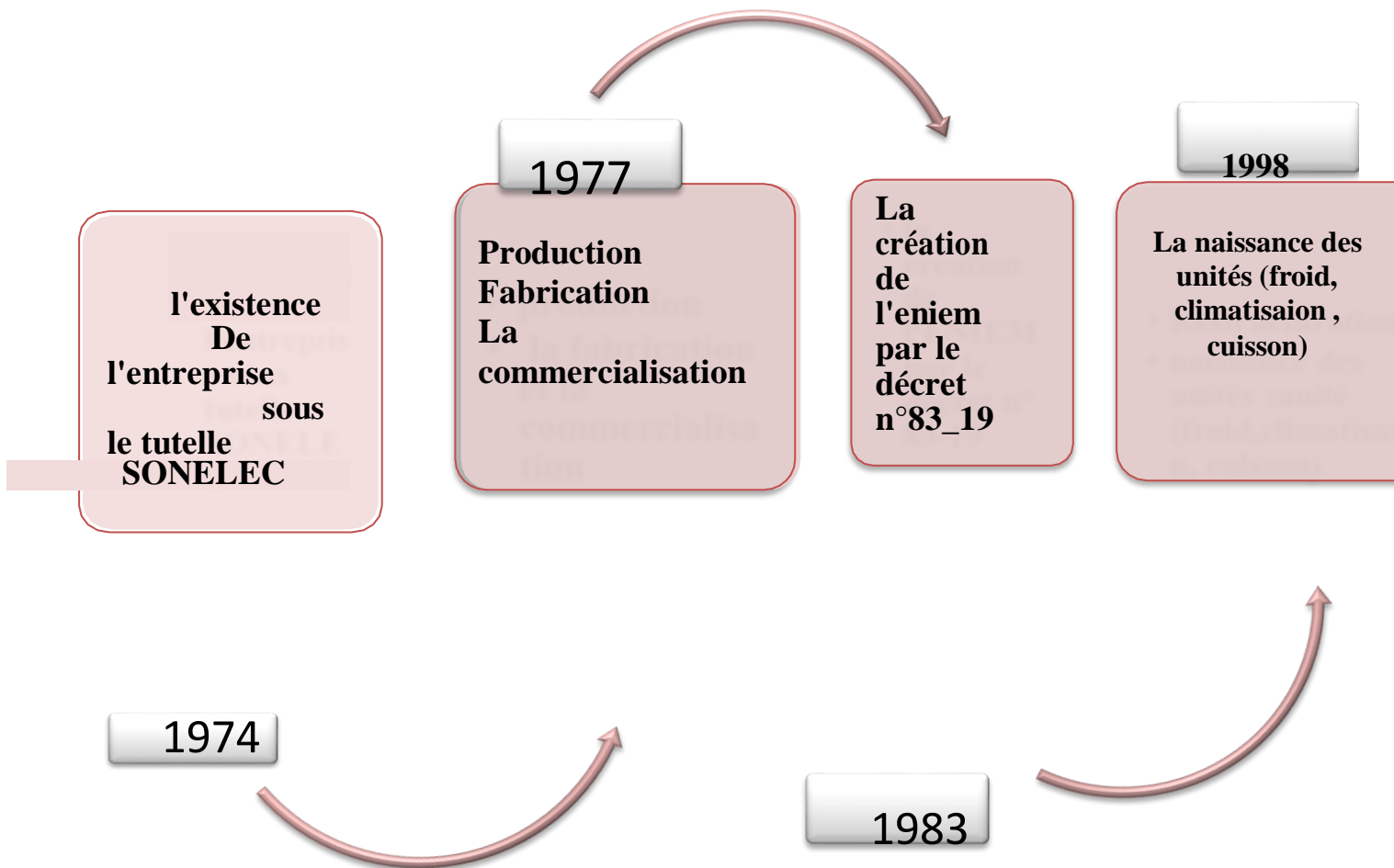
- La période 1983 – 1985 : c'est la phase où il y a eu la construction de l'entreprise ENIEM, suite à la restructuration de SONELEC par le décret 83 de janvier 1983
- La période 1985 – 1991 : réalisation des opérations de développement, mise en place de réfrigérateurs et congélateurs par le partenaire (MITSUI-TOSHIBA), et de cuisinières 4 et 5 feux
- Le 08 Octobre 1989, le statut juridique de l'ENIEM passe entreprise publique (EPE) à celle de société par action (SPA). Son capital social de 10.279.800.00 DA détenu en totalité (100%) par le groupe ELEC ELDJAZAIR.

Depuis 40 ans d'expérience dans la production, «ENIEM est entrée en production à partir de janvier 1977 dont l'activité principale est la fabrication et la commercialisation d'appareils électroménagers ». Que l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue. Elle a évolué dans ce domaine et a su convaincre et fidéliser un certain nombre de clients sur toute l'étendue du territoire Algérien.

- L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998. Le complexe d'appareils ménagers a été segmenté en trois unités : unité froid, unité cuisson et unité climatisation ainsi que l'unité prestation technique. L'ENIEM intègre une filiale qui est : EIMS sanitaire qui est installée à Miliana, wilaya d'Ain Defla⁶³

⁶³ www.eniem.com.dz, à 15:30, le 18/05/2023

Figure 01;l'évolution de l'entreprise ENIEM



Source; réaliser par nos soins

1.2 Situation géographique :

L'entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager ENIEM, Elle est également dotée d'une unité de prestations technique, d'unité de production (Froid, Cuisson, Climatisation) et d'une unité commerciale implantées se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT IDIR-OUED AISSI à 10 km de Tizi-Ouzou, elle est d'une surface totale de 55 hectares, sa direction se trouve au chef-lieu de Tizi-Ouzou à proximité de la gare ferroviaire, Bd STITI, T.O.

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

Image de l'entreprise ENIEM



Source: eniem.algerie.com

L'Entreprise est certifiée:
ISO 9001/2008 QUALITÉ et ISO 14001/2004 ENVIRONNEMENT.



1.1. Les missions et objectifs principales, produit de l'ENIEM

1.1.1. Les missions de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM consiste dans la conception, la fabrication, montage, l'assemblage, le développement, la vente et la promotion, des services après-vente des produits électroménagers. L'entreprise elle a une capacité de production considérable et une expérience reconnue dans la fabrication et le développement, elle cherche à avoir un bon positionnement sur le marché et faire face à ses concurrents tels que CONDOR, LG, Brandt et

les autres.

1.1.2. Les objectifs de l'ENIEM

Pour objectif d'augmenter la satisfaction de sa clientèle et avoir une amélioration continue de tous ses produits. L'entreprise ENIEM cherche à atteindre les objectifs suivants :

-Améliorer le chiffre d'affaire

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national.

-l'amélioration de la qualité des produits et en suivant l'évolution du marché.

- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et maîtriser les coûts de production.

- Déterminer le besoin de marché à moyen et à long terme et conquérir le marché extérieur.

- Préserver l'image de marque des produits ENIEM.

1.1.3. Les activités de l'ENIEM

- La vente à travers ses propres moyens et avec un réseau d'agents distributeurs ;

- Service après-vente à travers le territoire nationale par ses techniciens agréés ;

- La distribution et l'exportation des produits ENIEM. ⁶⁴

1.1.4. les produit de l'eniem

A.FROID

-RÉFRIGÉRATEUR 20 GA

-RÉFRIGÉRATEUR520 L ADE

-RÉFRIGÉRATEUR350S

-RÉFRIGÉRATEUR NO FROST

-CONGÉLATEUR 220 F

-ARMOIRE1597 N

-CONSERVATEUR420 TV

⁶⁴ENIEM, op.cit.

B. CUISSON

-CUI SINIÈRE6540 INOX

-CUI SINIÈRE 4 FEUX TOUT GAZ

-CUI SINIÈRE 82105 FEUX TOUT GAZ

C. CLIMATISEUR

-CLIMATISEUR SPMTROPI CALISÉS

-ARMOIRE DE CLIMATISATION

D. CHAUFFAGE

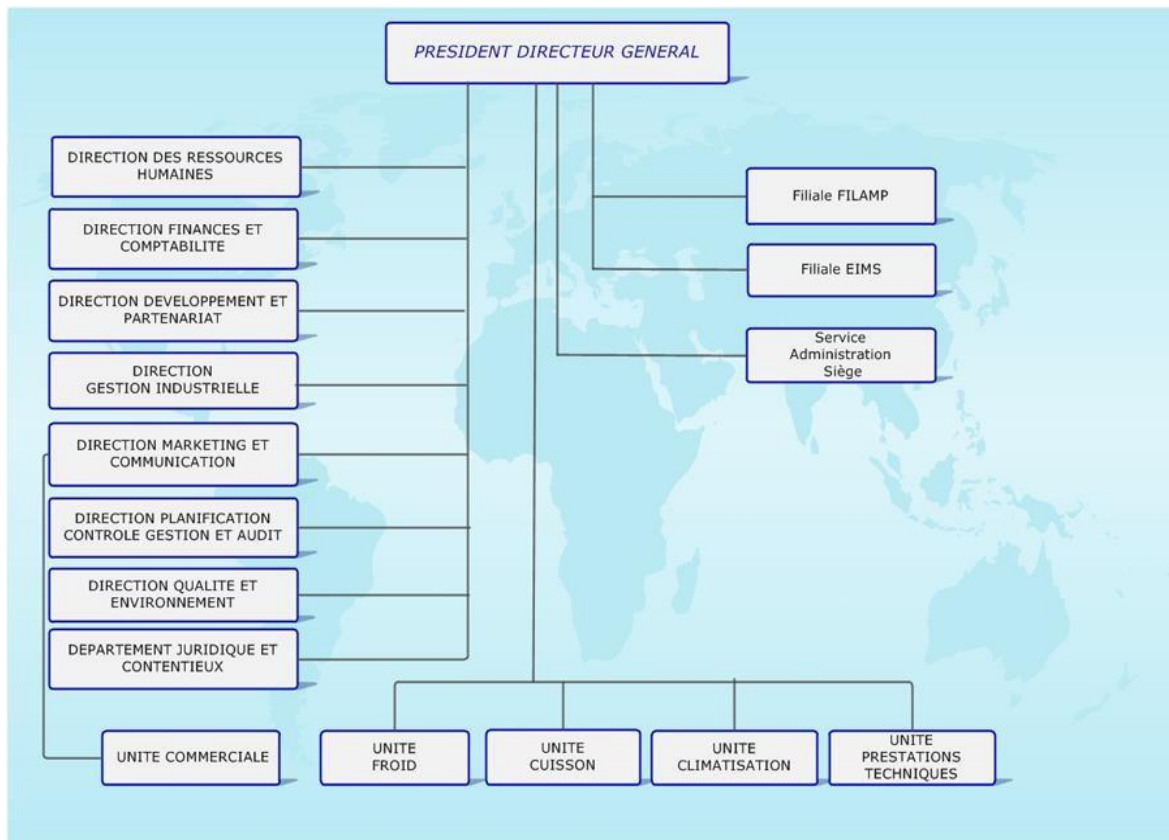
-CHAUFFE EAU10 L 3P

-CHAUFFAGER G N

1.1.5. L'organigramme général de l'entreprise ENIEM

L'entreprise ENIEM est composée de cinq Unités et de six Direction chapeautées par un Président Directeur Général, plus la filiale EIMS. L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :

Figure n°2: Organigramme de l'ENIEM.



Source : <http://www.eniem.com.dz>,

Section2: La communication et la motivation au sein de l'ENIEM

1.La communication interne au sein de l'ENIEM

La communication interne au sein de l'ENIEM joue un rôle fondamental dans la transmission des informations avec l'utilisation des plusieurs moyens qui permettent la facilité de compréhension de l'environnement de travail(taches,valeurs et la culture de l'entreprise. Car la communication facilite la transmission des informations et pour cela l'eniem utiliser les moyens que ce soit des moyens écrits ou bien moyens oraux qu'il lui permet de mieux gérer et coordonner ces salariés à atteindre ses objectifs et être performante .

2. Les moyens de la communication interne au sein de l'eniem:

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 résument à quelques moyens:

➤ **Le courrier écrit** : il est constitué des renseignements des données, des informations et suivi d'une lettre d'accompagnement, datée, numérotée avec référence. est une preuve du départ et de l'arrivée d'un courrier. Est un moyen très efficace au sein de l'eniem.

Selon l'eniem le courrier est toujours adressé à le directeur de l'unité de l'eniem, transmis à le S.G., et il transmet le courrier au secrétariat pour l'enregistrement sur le registre du courrier « ARRIVÉE »,

➤ **Le téléphone et face à face**: est un moyen utilisé au sein de l'eniem de Oued Aissi, quand ils'agit des tâches ordinaires et quotidiennes, le téléphone est un moyen utilisé beaucoup plus entre et avec les catégories d'Exécution, car le seul moyen qui est disponible contrairement avec autres catégories de l'administration

➤ **La note de service** : selon le responsable de RH de l'ENIEM les notes de services (messages écrits) est un efficace moyen de communication à suivre Pour une meilleure organisation et fonctionnement de la communication

➤ **L'affichage** : le responsable hiérarchique procède par l'affichage de l'information, que se soit pour une réunion ou les événements pour informer les salariés à l'occasions des jours fériés... et l'affichage doit être dans des endroits qui sont ouverts pour que tous les salariés puissent le voir.

➤ **La réunion** : c'est le moyen, le plus fiable, le plus approprié pour transmettre l'information et le plus pratiqué au sein de l'eniem.

➤ **Messagerie (e-mail)** : c'est un moyen le plus utilisé qui permet l'envoi de messages entre des salariés connectés sur un réseau informatique comme dans l'eniem les moyens les plus utilisés sont : le fax, le télégramme, l'email. Il facilite la transmission de l'information d'une manière rapide.

3. La motivation des salariés de l'eniem

La motivation est le moteur des agissements des salariés, et la clé de réussite, de plusieurs entreprise que ce soit public ou privés.

Pour motiver ses salariés l'ENIEM baser sur plusieurs facteur, par "la rémunération (des primes...), les relations d'équipes, les conditions du travail", insister sur le principe de responsabilités, de la reconnaissance et l'implication des salariés, car la RH est la première richesse de l'entreprise.

Au sein de l'ENIEM toutes les salariés sont motivés que ce soit par la communication utilisée ou bien par l'environnement interne favorable, ce qui a influencé positivement sur la motivation des salariés, car l'ENIEM elle a une croyance que RH est la première richesse de l'entreprise.

Section 3 La démarche méthodologique de l'enquête

Cette section sera consacrée à exposer le cadre de notre étude qui est fondée sur une problématique et un modèle d'analyse rendant possible une méthodologie spécifique. Nous avons réalisé une enquête par questionnaire avec un Gide d'entretien dans le but de faire une synthèse sur l'impact de la communication à travers la motivation au sein de L'ENIEM. Ce qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques exposées dans ce travail. A cet effet, ce présent élément expose la méthodologie qui sera utilisée pour répondre à nos hypothèses de recherche et atteindre notre objectif.

1. Approche méthodologique de la recherche

Cette partie présentera les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collecte des données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

A partir de notre enquête faite à L'ENIEM, nous avons essayé d'évaluer l'impact de la communication à travers la motivation.

1.1 Présentation de l'enquête

La pré-enquête : Notre démarche a consisté à mener au premier lieu, une pré-enquête, qui envisage la formulation des hypothèses de travail et la collecte des informations utiles pour le déroulement de cette dernière. Cette pré-enquête a été réalisée pendant le mois de juin et juillet 2023, à l'aide de trois techniques

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

- La lecture et le dépouillement de la documentation qui se rapproche du sujet. Cette démarche nous a permis de dégager des axes de référence qui serviront à l'énoncé des hypothèses de travail.
- La discussion avec le personnel, de la direction des ressources humaines, les cadres, et ouvriers de l'unité climatisation ainsi que son responsable, afin, de dégager des axes propres à alimenter la formulation des hypothèses de l'enquête.
- L'entretien avec le directeur de l'unité durant notre présence sur place L'entretien étaient menés librement, sans aucune influence, et dans des conditions favorables. Les questions posées sont centrées sur le thème étudié et sont inspirées du questionnaire (indiqué en annexe), après avoir subi des rectifications et des modifications, après, la pré-enquête. On s'est entretenu plusieurs fois avec les cadres avant l'enquête, afin, d'avoir le maximum d'informations et fixer nos orientations. Les réponses sont enregistrées spontanément sous forme de notes pour faire ensuite objet d'analyse et d'interprétation. A l'issue de cette pré-enquête, nous avons pu formuler la principale hypothèse de l'enquête qui consiste, en la procédure pratiquée au sein de l'entreprise, La pré-enquête, nous a permis également de :
 - Poser les questions avec plus de clarté;
 - Délimiter le champ de l'enquête qui est une procédure complexe dans les faits ;
 - Affiner les objectifs de l'enquête, pour une meilleure observation et analyse;
 - Approfondir certains points jugés plus importants;
 - Rédiger le questionnaire définitif;
 - Définir l'échantillon.

1.1.1 Domaine d'investigation

Pour délimiter notre domaine d'investigation effectif, nous avons commencé par dresser une stratégie relative au domaine du GRH dans l'ENIEM de oued aissi Tizi-Ouzou. Cette stratégie consiste d'élargir le domaine d'investigation autant que possible. Nous avons, ainsi segmenté notre domaine d'investigation effectif comme suit :

- La gouvernance a été approché en la personne représenté par le Directeur de l'unité climatisation de l'ENIEM de Tizi-Ouzou ;
- Pour l'ensemble du personnel du L'ENIEM (cadres, agent de maîtrise, ouvrier) ;
- La structure de la gestion des ressources humaines, notre investigation a concerné la

direction chargée de la gestion des ressources humaines (le responsable GRH d'ENIEM)

1.1.2. Les outils d'investigations

Le choix des outils d'investigation est dicté à la fois par la nature de la population cible, nous avons eu recours à deux outils d'investigation complémentaires que sont :

- Le questionnaire qui vise en complément au guide d'entretien pour toucher plus de personnes et vérifier les constats du guide d'entretien.
- Le guide d'entretien avec le directeur de l'unité climatisation

1.2. Le choix de l'échantillon et le mode de la collecte des données

Le sondage est le mode de collecte des données choisi pour la conduite de notre recherche, puisqu'il constitue un moyen adéquat pour se procurer des informations auprès des répondants.

Le sondage s'appuie sur un questionnaire destiné à être administré auprès des travailleurs dans le but de collecter les informations qui se rapportent à notre sujet de recherche, comme nous avons opté sur des entretiens pour mieux cerner nos résultats de recherche. Nous avons obtenu un taux de retour relativement fort. En fait, nous avons distribué au départ, 53 questionnaires et nous n'avons pu récupérer tous les 53 exemplaires correctement remplis car en a insisté pour les remplir nous même avec leur présence pour éviter le risque de la perte.

Les résultats recueillis sont valides, A la suite de ce processus méthodique, on pourrait mieux aborder facilement le décodage, l'examen et l'explication des résultats recueillis sur le terrain.

1.3 Le questionnaire

Notre enquête par questionnaire a été élaborée auprès d'un échantillon de 53 employés au sein de l'ENIEM. Le questionnaire a été distribué sur la totalité des salariés, pendant la période juin et juillet. Le questionnaire vient en complément du guide d'entretien, nous avons voulu recueillir un nombre très important d'opinions et de sentiments vis-à-vis de la communication au sein du l'ENIEM et à vérifier les conclusions tirées à travers les entretiens. Ainsi nous avons élaborés des questions faciles et directes. Et percevoir l'idée sur l'impact de la communication interne et Pour atteindre notre objectif, nous avons opté pour le questionnaire contenant des questions qui nous donne des réponses indirectement, à choix multiples dans le but de maximiser les détails sur notre objet de recherche.

1.3.1 Le questionnaire comporte :

Notre questionnaire a été divisé en trois axes :

- ❖ le premier axe du questionnaire comporte sur des Données socioprofessionnelles, exemple : l'âge, catégorie, ...
- ❖ le deuxième axe se porte sur la communication
- ❖ le troisième axe se porte sur la l'impact de la communication atravers la motivation

1.3.2. Toutes ces questions se portent sur :

- Les conditions et les choix du déroulement de la communication
- L'impact de la communication sur la motivation du personnel
- Le niveau de satisfaction et la motivation après la communication.

1.4. Le guide d'entretien

Notre enquête parle guide d'entretien a été élaborée avec le directeur de l'unité climatisation au sein de l'ENIEM, avec leur accord est un interview direct sur le terrain avec lui, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé, Le guide est le résultat d'un ensemble de questions que nous sommes posées dès le début de ce travail couplées émanant de la problématique supposée. Ces questions ont été enrichies d'une part par l'exploration documentaire et d'autre part par des constats, des observations et d'autre hypothèses que nous avons pu dégager à l'issu de notre étude préliminaire et des premiers contacts avec le personnel du L' ENIEM.

1.5. Les axes investigations

Afin de dresser un portail de chaque composante de la GRH du ENIEM, l'élaboration à la fois du guide d'entretien et du questionnaire a été organisée par axe comme suit :

- Axe 1: Fiche signalétique du répondant ;
- Axe 2: Evaluation de la communication interne au sein de l'ENIEM;
- Axe 3: La motivation du personnel;
- Axe 4: la motivation à Travers la communication interne au sein de l'ENIEM

2. La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête :

Il s'agit de présenter la population d'enquête selon les caractéristiques personnelles et socioprofessionnelles, dans le but de nous munir d'une base de données explicatives qui servira à l'analyse des différents dialogues émanant des enquêtés.

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

ans le cadre de cette recherche, notre population d'étude fait référence aux personnels de l'unité climatisation au niveau de l'ENIEM, nous avons déterminé notre échantillon par apport à la population mère.

D'après le résultat de cette sélection, celui-ci a été estimé, à 10% de la population mère, or 53 enquêtés. Nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970)⁶⁵

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon, remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$s = \frac{X^2NP(1 - P)}{d^2N - 1 + X^2P(1 - P)}$$

- S = la taille de l'échantillon nécessaire
- X^2 = Table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95%
- N = la taille de la population
- P = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)
- d = degré de précision accepté

Le tableau suivant synthétise les résultats obtenus :

Tableau N°01: L'échantillon de l'étude

Population mère	L'échantillon de l'étude	
	En nombre	En %
117	53	45,29%

Source : Réalisé par nous-même d'après les données de l'ENIEM

Ensuite nous avons repartis cet échantillon sur l'ensemble des catégories socioprofessionnelle selon la méthode d'échantillonnage aléatoire, et pour définir un niveau, nous avons choisis des critères en rapport avec l'objet de la recherche, afin d'augmenter la précision des estimations des paramètres de la population qui concerne, dans notre cas les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise et exécutants)

⁶⁵ Zahia Bouzida, « l'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles algériennes cas de ENIEM et condor électronique », thèse du doctorat, 2018/2019, université mouloud Mammeri, T.O.

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

La distribution de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles est indiquée dans le tableau suivant :

Tableau N°02: La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

Catégories socio-pro	Nombre	N ^{mbre} d'échantillon	%
Cadre	18	8	15,09
Agent de maitrise	28	14	26.42
Exécutant	71	31	58,49
Total	117	53	100%

Source : réaliser par nos soin

Section 04: analyse, interprétation et discussion des résultats

1. Analyse, Interprétation des résultats de l'enquête

Notre analyse de la communication interne au sein de l'ENIEM vise un double objectif d'une part, déterminé les moyens de communication et la motivation des employés et le niveau de satisfaction, c'est-à-dire, vérifié si la communication interne est un outil de motivation du personnel ou pas. Dans cette section, nous entamons l'analyse, interprétation et disruptions des résultats du questionnaire effectué auprès des employés de l'ENIEM

Tableau n°03: Sexe du répondant

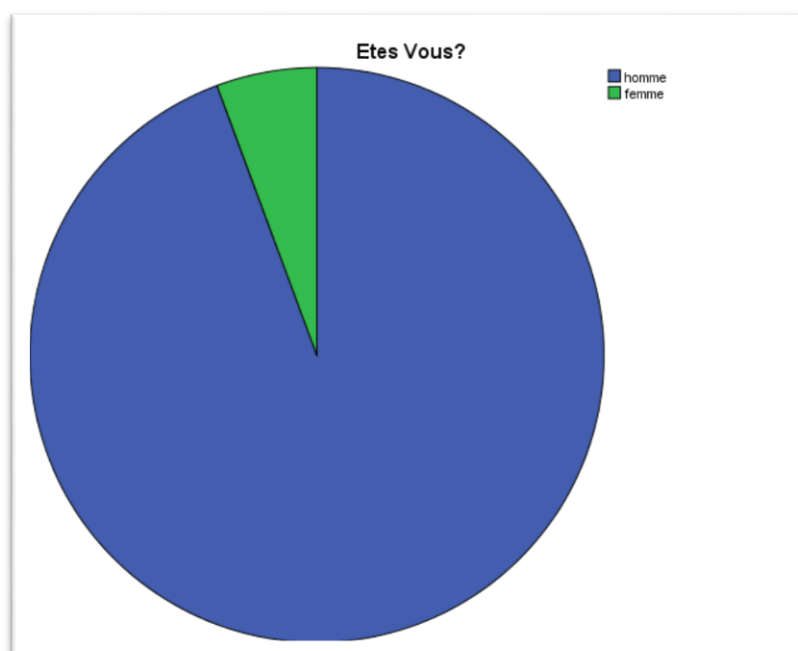
Êtes-Vous?

Sexe	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
homme	50	94,3	94,3	94,3
Valide femme	3	5,7	5,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Source: Elaboré par nous-même

Figure n° 3 : Sexe du répondant

Source: Elaboré par nous-même



Commentaire : Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, la majorité des interrogés sont des hommes avec un taux de 94.3% c'est par rapport à la catégorie qui nécessite les hommes et la force physique ,car il en fait des travaux très dur de chargement et de déchargement avec la fabrication des matériaux lourds,tell que les cuisinière ect.

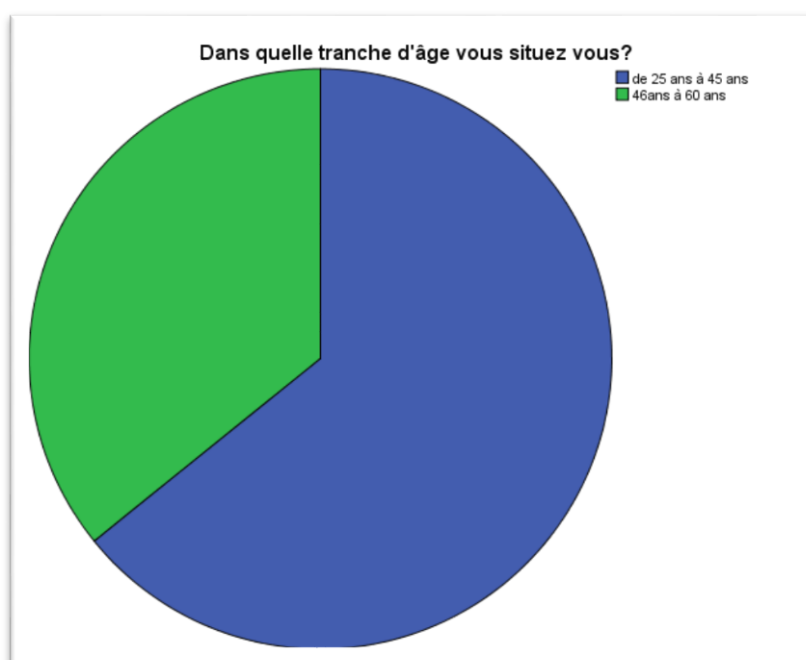
Tableau N°4: La répartition de l'échantillon selon leur âge

Dans quelle tranche d'âge vous situez vous?

La tranche d'âge	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 25 ans à 45 ans	34	64,2	64,2	64,2
Valide 46ans à 60 ans	19	35,8	35,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Source: Elaboré par nous-même

Figure N° 04: La répartition de l'échantillon selon leur âge



Source: Elaboré par nous-même

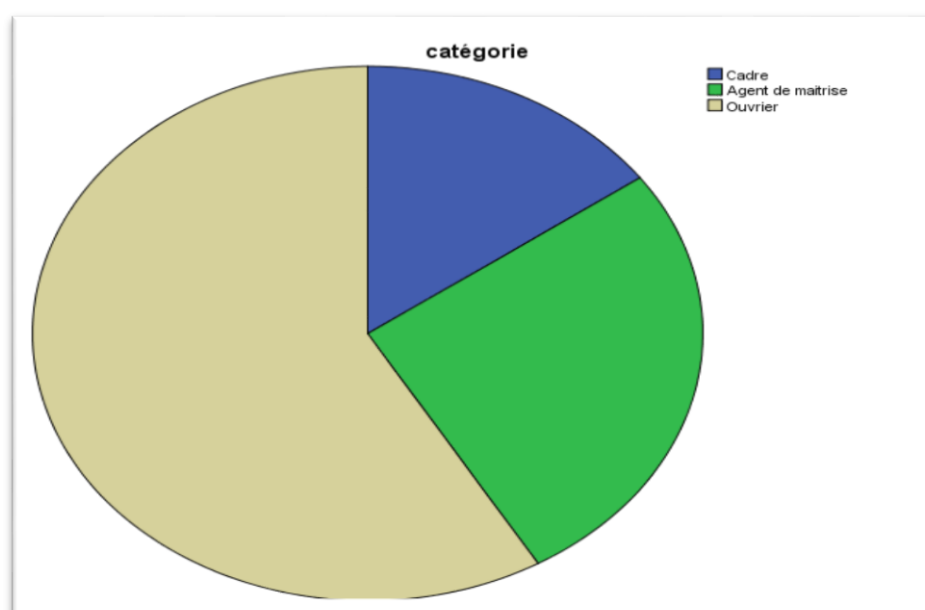
La majorité des employés questionnés ont l'âge qui varie entre 25 et 45 ans avec un pourcentage de 64,2% et le reste sont de la catégorie de 46 à 60 ans, ce qui explique que l'entreprise renferme des salariés jeunes qui se caractérisent par l'implication et la stabilité. On peut justifier la présence en forte moyenne de cette tranche d'âge par le fait que cette dernière représente une force active à cet âge le salarié à une certaine capacité d'effectuer des tâches diverses.

Tableau n° 05: La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel

le statut professionnel	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Cadre	8	15,1	15,1	15,1
Agent de maîtrise	14	26,4	26,4	41,5
Ouvrier	31	58,5	58,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Source:Elaboré par nous-même

Figure n° 05 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel



Source: Elaboré par nous-même On constate que 53 salariés de la population choisie soit 58,5% sont des ouvrier, et 26.4% Agent de maîtrise, et enfin la catégorie des Cadre avec un taux de 15.1%

1.1.L'analyse qualitative :

1.1.1.Etat des lieux

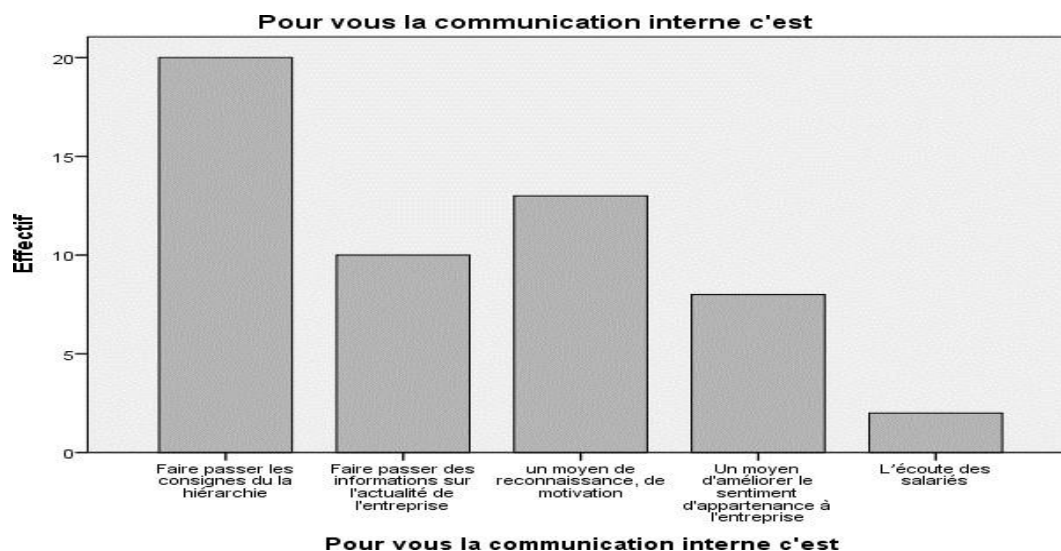
Tableau N°06 Pour vous la communication interne c'est?

Pour vous la communication interne c'est

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faire passer les consignes du la hiérarchie	20	37,7	37,7	37,7
Faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise	10	18,9	18,9	56,6
Un moyen de reconnaissance, de motivation	13	24,5	24,5	81,1
Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise	8	15,1	15,1	96,2
L'écoute des salariés	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nous-même

Graphe n° 06: Pour vous la communication interne c'est?



Source : Réalisé par nous-même

D'après le tableau montre que la moitié des enquêtés voyant que la communication interne est de Faire passer les consignes du la hiérarchie avec un taux de 37,7%, et après on a des salarés qui dit que un moyen de reconnaissance, et de motivation avec le taux de 24,5% et puis de Faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise avec un taux de 18,9 %, , et après Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise avec un taux de 15,1%, et enfin est de L'écoute des salariés avec un taux de 3,8%.

Donc d'une part une moitié des enquêtés de l'ENIEM de Tizi Ouzou dit que la communication interne est de Faire passer les consignes du la hiérarchie , qui montre que dans cette entreprise existe la communication ascendante ,et d'autre part une autre moitié des salarés qui dit que la communication est un moyen de reconnaissance, et de motivation, par ce que la communication permettre de changement d'information entre le chef et l'employé u sein de même entreprise et améliorer le climat social, et, motiver le personnel vis-à-vis de son travail,

Pa exemple le chef une fois dit "bonjour" "merci", " bonne travail" pour ces employés cela les rend heureux et aime travailler car ils se sentaient reconnaissants, alors ils deviennent satisfaits de leurs travail .Qui fait développer le sentiment d'appartenance et la participation, qui créer l'esprit d'équipe qui conduire à la motivation des employés et contribuer à la réussite de l'entreprise.

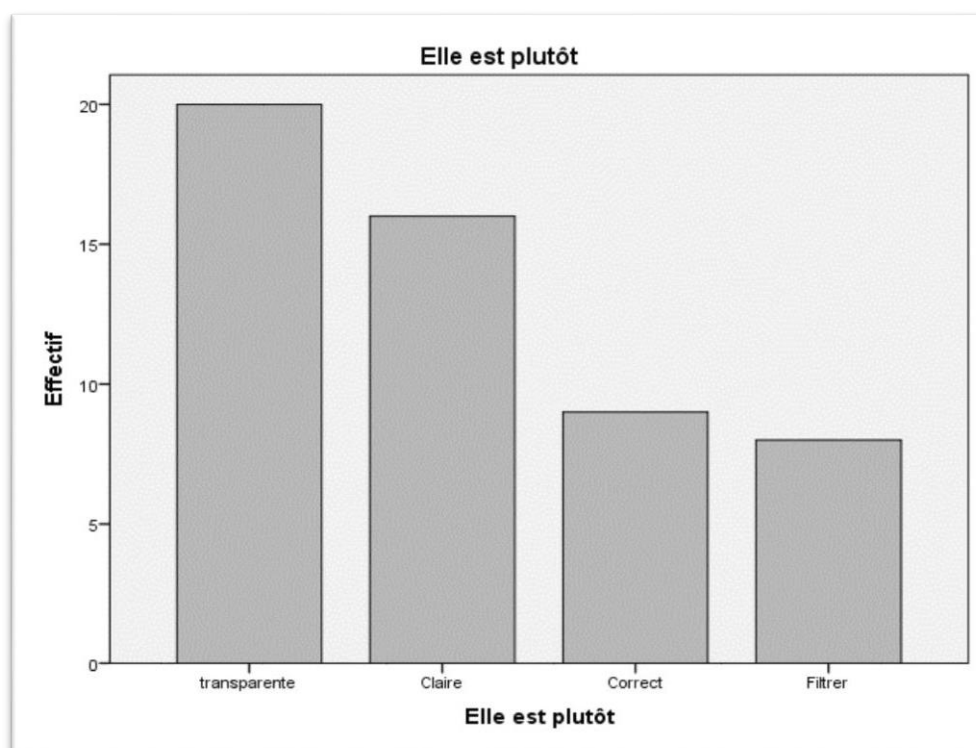
Tableau N°7 Elle est plutôt ?

Elle est plutôt

Réponse	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
transparente	20	37,7	37,7	37,7
Claire	16	30,2	30,2	67,9
Valide Correct	9	17,0	17,0	84,9
Filtrer	8	15,1	15,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nous-même

Graphen°07 Elle est plutôt ?



Source : Réalisé par nous-même

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

D'après le graphe n°07 montre que la majorité des enquêtés donne une importance à la communication interne avec un taux de 37,7% pour la réponse transparente, et un taux de 30,2% à ce qui réponde claire, et un taux de 17 % pour la réponse correct. En fin un taux de 15.1 % pour une réponse filtrer.

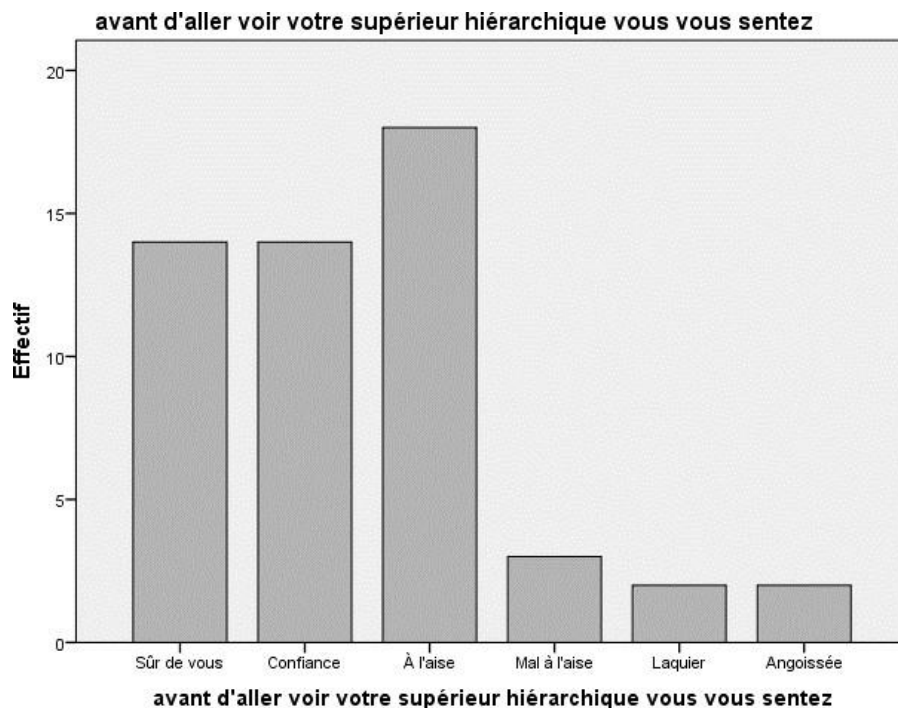
Cela explique que les enquêtés de l'ENIEM trouvent que La totalité des salariés pensent que la communication au sein de leur entreprise est transparent et claire et correct car toutes l'actualité et les informations de l'entreprise sera afficher sur les panneaux d'affichage mais les autres voient que la CI et filtrer parce que il y a des informations qui ne les concernent pas.

Tableau N°8 avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique vous vous sentez?avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique vous vous sentez

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Sûr de vous	14	26,4	26,4	26,4
Confiance	14	26,4	26,4	52,8
À l'aise	18	34,0	34,0	86,8
Valide Mal à l'aise	3	5,7	5,7	92,5
Laquier	2	3,8	3,8	96,2
Angoissée	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nous-même

Graphe N°08 avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique vous vous sentez?



Source : Réalisé par nous-même

D'après le tableau n°08 on remarque que la moitié des enquêtés ont répondu par "A l'aise", avec un taux de 34%, et 26,4% ont répondu par "Confiance", et pour "Sûr de vous", et un taux de 5,7% et pour "Mal à l'aise", ainsi "angoissé" et "laquier" avec un taux 3,8%. Enfin pour tous ces résultats on peut affirmer donc qu'au sein de l'ENIEM, les supérieurs ne creusent des distances avec les salariés, et développent l'écoute des collaborateurs.

Et d'après la déclaration des employés on trouve au sein de l'ENIEM toutes les règles appliquées sur tous les salariés donc sont égales il n'y a pas d'injustice au sein de cette entreprise, c'est la raison qui rend les salariés plus à l'aise dans le travail et ils ont confiance en leur chef (le supérieur) ce qui justifie les résultats du graphique numéro 08 et qui apparaît d'un côté d'augmentation du pourcentage des réponses suivant: (A l'aise, confiance, sûr de vous) avant d'aller voir le supérieur, d'un autre côté la baisse du pourcentage des réponses suivant (Mal à l'aise, ainsi "angoissé" et "laquier")

L'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son organisation. L'être humain en général aime l'égalité et il se compare toujours avec ses collègues et se concentre beaucoup sur sa dignité et n'aime pas être un esclave, ou d'être. Dans un endroit où il n'est pas reconnu.

1.1.2. Présentation des résultats des entretiens auprès des professionnels(le verbatim)

1.1.2.1 Analyse des entretiens auprès des professionnels.

Cette partie, sera consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus lors des entretiens avec les professionnels de la GRH au sein de l'entreprise concernée.

1.1.2.2. Perception des RH

Dans cet axe, nous souhaitons recueillir les opinions des professionnels Interrogés quant à l'importance de la communication au sein de leur entreprise. En effet, l'entreprise se définit non seulement, par son capital et ses compétences (le savoir-faire), mais aussi par son capital humain RH, la majorité professionnels interrogés ont exprimé que les RH sont essentielles pour atteindre les objectifs fixés et créer la richesse pour la performance de leur entreprise.

Verbatim de DRH de l'entreprise ENIEM

Dans son parcours, l'entreprise, quel que soit sa taille, les hommes et les femmes qui y travaillent, sont la première richesse, donc l'entreprise basé sur le développement de la ressources humaines pour des objectifs stratégiques À long terme et essayer de les atteint en développant et Mise en œuvre de tous les moyens nécessaires à sa disposition

La dimension humaine, donc, se trouve placée au centre de la stratégie de l'entreprise enquêtée. En effet, les RH possèdent des compétences et des qualifications

Qui représentent des atouts majeurs pour éliminer toutes les risques qui menacent la réussite, le succès et le développement de l'entreprise. Pour ce faire, il est essentiel d'utiliser tous les moyens modernes de travail. Cela implique de proposer de Nouveaux modes d'organisation permettant à l'entreprise d'exploiter pleinement le potentiel des connaissances et des compétences, ainsi qu'une meilleure gestion des risques dans un cadre adapté à la qualité des prestations exigées et aux changements induits par le nouvel environnement économique.

Responsabiliser les employés rend l'entreprise plus prête à faire face aux risques, et à s'adapter de manière beaucoup plus rapide. Ces entreprises-là seront les mieux préparées pour affronter les crises

1.1.2.3 Perception liée à la performance

Cette analyse nous permettra de comprendre la conception de la performance adoptée

Par l'entreprise étudiée

Dans ce contexte, les résultats de l'enquête révèlent que l'entreprise ENIEM a pour objectif

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

de garder leur performance face à la concurrence, C'est tout qui nécessitent une adaptation continu aux changement de l'environnement économique, changement technologique, ainsi qu'aux attentes des salariés et des clients. Ces changements, ont un impact sur la performance. L'entreprise efficace est celle qui a la capacité à trouver le bon équilibre entre ces différents objectifs, au bon moment et au bon niveau.

1.1.2.4 Perception liée à la motivation

Cette partie nous permettra de comprendre les différents discours relatifs à

L'importance de la motivation des ressources humaines au travail dans l'entreprise étudiée.

L'analyse des réponses des professionnels interrogés met clairement en lumière le rôle

Crucial joué par la motivation des employés dans la réussite et la performance de l'entreprise,

Tant vis-à-vis des clients que de la concurrence. En effet, la motivation des salariés est considérée comme un élément clé pour encourager ces derniers à s'investir dans leur travail,

Contribuant ainsi à la santé et à l'avancement de l'entreprise. il s'agit de garantir que chaque employé travaille pour l'entreprise et contribue activement à sa réussite.

Verbatim de DRH de l'entreprise ENIEM

La motivation est nécessaire au sein de toute entreprise. La motivation c'est une force ou la volonté qui poussent le salarié à agir, à penser, à faire des efforts pour but de l'amélioration des performances de l'entreprise et/ou le développement de la créativité.

Dans l'ensemble, les interviewés de l'entreprise ENIEM ont souligné que la motivation des

Salariés est étroitement liée à la connaissance de la stratégie de l'entreprise. En effet, pour

Atteindre les objectifs de l'entreprise, il est essentiel que les membres de l'équipe possèdent les Compétences requises pour leurs activités et qu'ils soient motivés à mettre en œuvre leurs

Performances en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. La performance de l'entreprise

Dépend donc grandement de la performance de ses salariés Ainsi, il est important de

S'assurer que les salariés comprennent les toutes les objectifs de l'entreprise et soient motivés à les atteindre.

Les salariés doivent savoir où va l'entreprise, quels sont ses buts et ses missions et ce que

L'entreprise attend réellement d'eux, ce qui va donner par la suite du sens à leur travail et être

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

Source de motivation.

Le manager doit veiller au bien-être de ses salariés dans le sens où il doit veiller à leur rémunération, Formation, leur communication...est essayer de les offrir toutes les moyens nécessaire pour les satisfaire et les motiver

1.2.l'analyse quantitative

1.2.1. la corrélation entre la communication et la motivation

Test de régression pour mesurer cette relation entre la communication interne et la motivation

Utiliser une analyse de régression pour mesurer la relation entre la communication interne et la motivation du personnel est une approche appropriée a notre finalité de recherche . La régression permet de quantifier la relation entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes.

Tableaux n°09de la Corrélations

Paramètre		Motivation	communication
Corrélation de Pearson	Motivation	1,000	,724
	communication	,724	1,000
Sig. P (unilatérale)	Motivation	.	,001
	communication	,001	.

Sources réaliser par nous meme

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

Tableaux n°10 Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,724 ^a	,180	,164	,47872	,180	11,198	1	51	,002

Sources réaliser par nous meme

a. Valeurs prédites : (constantes), communication

Les résultats de notre analyse de corrélation indiquent une corrélation significative entre la motivation du personnel et la communication interne.

La corrélation de Pearson mesure la relation linéaire entre deux variables continues. Dans notre cas, la corrélation entre la motivation et la communication interne est de 0,724. Cette valeur indique une corrélation positive forte entre les deux variables.

Le coefficient de corrélation de Pearson varie de -1 à 1. Une corrélation de 1 indiquerait une corrélation positive parfaite, tandis qu'une corrélation de -1 indiquerait une corrélation négative parfaite. Une corrélation de 0 indiquerait l'absence de relation linéaire entre les variables.

La valeur p (Sig.) associée à la corrélation est de 0,001. Cette valeur est inférieure au seuil de signification traditionnellement utilisé de 0,05, ce qui indique une corrélation statistiquement significative entre la motivation du personnel et la communication interne.

Ces résultats suggèrent qu'il existe une relation positive significative entre la communication interne et la motivation du personnel. Cela signifie que lorsque la communication interne est plus efficace, cela a tendance à influencer positivement la motivation du personnel.

Tableaux n°11:ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	2,566	1	2,566	11,198	,002 ^b
1 Résidu	11,688	51	,229		
Total	14,254	52			

Sources réaliser par nous meme

- a. Variable dépendante : Motivation
- b. Valeurs prédites : (constantes), communicatio

L'analyse de variance (ANOVA) pour notre modèle de régression est comme suit :

Modèle de régression : La première partie du tableau présente les résultats du modèle de régression. Les "Somme des carrés" indiquent la variation totale expliquée par le modèle (2,566) et la variation résiduelle non expliquée par le modèle (11,688). Les "ddl" représentent les degrés de liberté pour le modèle (1 pour la variable indépendante) et les résidus (51). Les "Moyenne des carrés" sont calculées en divisant la somme des carrés par les degrés de liberté respectifs.

Sig. : La colonne "Sig." fournit les valeurs de p associées au test de significativité globale (l'hypothèse nulle étant que toutes les pentes de régression sont nulles). Dans notre cas, la valeur de p est de 0,002, ce qui indique une signification statistique de la relation entre la communication interne et la motivation du personnel.

Ces résultats suggèrent que notre modèle de régression est statistiquement significatif et qu'il existe une relation significative entre la communication interne et la motivation du personnel.

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

Tableaux n°12 Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
(Constante)	1,278	,251		5,093	,000
1 communication	,342	,102	,724	3,346	,002

Sources réaliser par nous même

Variable dépendante : Motivation

En ce qui concerne l'analyse les coefficients de régression pour notre modèle nous constatons :

- La Constante (Constante) : La constante représente l'intercepte de la régression, c'est-à-dire la valeur de la variable dépendante lorsque toutes les variables indépendantes sont égales à zéro. Dans notre cas, la constante est de 1,278.
- Communication (communication) : C'est le coefficient associé à la variable indépendante "communication interne". Il mesure l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel. Dans notre cas, le coefficient est de 0,342.

Coefficients standardisés : Les coefficients standardisés (Bêta) représentent l'impact relatif de chaque variable indépendante sur la variable dépendante, en tenant compte de l'échelle de mesure de chaque variable. Dans notre cas, le coefficient standardisé pour la communication interne est de 0,724.

t et Sig. : Le t est le rapport du coefficient non standardisé à son erreur standard. Il est utilisé pour tester si le coefficient est statistiquement significatif. La valeur de p associée (Sig.) est fournie pour évaluer la significativité statistique du coefficient. Dans notre cas, le coefficient pour la communication interne a une valeur de t de 3,346 et une valeur de p de 0,002, ce qui indique une signification statistique.

Ces résultats indiquent que la communication interne a un effet significatif sur la motivation du personnel, avec un coefficient positif de 0,342. Cela signifie que pour chaque augmentation d'une unité dans la communication interne, la motivation du personnel

augmente en moyenne de 0,342 unité, toutes choses étant égales par ailleurs.

2. La mise en œuvre de la motivation dans l'entreprise eniem

Cette analyse nous permettra de mieux comprendre les diverses stratégies mises en place par l'entreprise pour stimuler la motivation de leurs employés. Comme nous l'avons déjà cité précédemment, cette entreprise donne une importance à la question de la motivation des ressources humaines au travail. Leur objectif est de stimuler l'implication et l'engagement de leurs collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise, de mobiliser les équipes autour d'une culture commune et de les impliquer dans la performance globale.

Ainsi, le responsable de la GRH dans l'entreprise enquêtée ont reconnu que la mise en place d'une politique de motivation présente de nombreux avantages pour l'entreprise, notamment :

- La satisfaction du personnel
- La réduction de la perte de compétences,
- Attirer les talents
- Une meilleure implication des employés,
- Le renforcement de l'image de l'entreprise pour atteindre la performance optimale.

En outre, nos résultats d'enquête ont permis de constater que les entreprises examinées ont adopté une politique de motivation intégrant des déterminants financiers et non financiers

Dans le but de renforcer la motivation de leurs salariés. Cette approche de motivation

Permet aux entreprises de stimuler leur personnel grâce à une combinaison efficace de récompenses financières et de facteurs psychologiques, tels que la reconnaissance, le développement personnel, la satisfaction, l'autonomie et le sens du travail. Cette stratégie de motivation intégrée s'est révélée efficace pour répondre aux besoins et aux attentes

Diversifiés des employés, tout en améliorant la performance globale de l'entreprise

2.1. Les déterminants financiers :

2.1.1. La rémunération

L'avis recueilli auprès de responsable interrogé convergent vers l'idée que l'aspect financier est le principal moteur de la motivation des employés, quel que soit leur statut.

Le responsable confirmé que la rémunération joue un rôle très important dans l'efficacité organisationnelle, et aussi considéré comme la clé de la considération En effet, la

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

rémunération est devenue une composante essentielle de la stratégie des ressources humaines, impliquant non seulement le paiement des salaires, mais aussi l'attraction, la motivation et la rétention des employés performants, dont la fidélisation est cruciale pour la réussite de l'entreprise.

En outre, dans l'entreprise enquêtée, la politique de rémunération est constituée des

Composantes suivantes :

- Un salaire de base défini à partir de la classification des postes,
- Une note individuelle (PERI)
- Des primes de fidélité,
- Des primes statutaires,
- Des primes de performance individuelles et/ou collectives,
- Des avantages sociaux.

En ce qui concerne l'entreprise ENIEM, La classification des postes de travail détermine les fourchettes salariales de base.

2.2. Les déterminants non financiers

Intègrent plusieurs aspects à savoir

2.2.1. La communication interne

La communication interne joue un rôle très important dans l'engagement des travailleurs, en leur permettant de contribuer avec leurs idées et de comprendre les enjeux de l'entreprise.

L'objectif étant de permettre aux salariés de comprendre les problèmes de l'entreprise,

Les raisons pour lesquelles la direction générale prendra telles ou telles décisions

Dans ce sens, Les professionnels interrogés dire qu'il faut une communication transparente et claire est essentielle pour engager les travailleurs. Cela signifie que l'entreprise doit expliquer de manière précise aux salariés ce qui est attendu d'eux et vers quels objectifs. Il est important de fixer des objectifs clairs dès le départ et d'expliquer les raisons derrière les décisions prises, ce qui permet aux travailleurs de mieux comprendre leur rôle dans l'entreprise et de se sentir impliqués.

Pour y parvenir, l'entreprise doit sélectionner les outils de communication appropriés Pour assurer une circulation fluide de l'information. Cela permet aux employés de mieux

Chapitre III : la communication au sein de L'ENIEM

Comprendre les décisions prises par la direction générale de l'entreprise.

En outre, pour créer un environnement de travail favorable à l'engagement des

Travailleurs, l'entreprise doit établir des canaux de communication pour recueillir les besoins et les préoccupations des collaborateurs. Cela peut se faire sous la forme de réunions régulières, de sondages, de boîtes à suggestions ou de forums en ligne. En écoutant attentivement les besoins de ses employés, l'entreprise peut créer un climat de confiance et de respect mutuel, favorisant ainsi la collaboration et la créativité.

En somme, la communication interne est un élément clé pour engager les travailleurs et améliorer leur motivation. En établissant une communication claire et en écoutant les besoins de ses employés, l'entreprise peut créer un environnement de travail favorable à l'innovation et à la performance.

Conclusion

La communication interne est très important pour l'échange d'information dans l'entreprise, mais aussi un moyen efficace pour améliorer la compréhension et la coopération avec les salariés, son but est de construire un dialogue entre les salariés et même avec le supérieur afin que informer les employés, et développer un sentiment d'appartenance et motiver les employés.

On a trouvé que la plupart des répondants insister sur l'importance de La communication interne qui est un facteur de motivation, qui occupe une place très importante, parce qu'il permettrait aux collaborateurs une meilleur connaissance de l'environnement de leur travail et une meilleur participation (implication) et donc une meilleur motivation. D'après les résultats de l'entretien et de questionnaires ainsi les tableaux de corrélation entre la communication et la motivation en déduire que ces résultats suggèrent que qu'il existe une relation forte entre la communication et la motivation et plus que la communication interne et plus efficace, cela a tendance à influencer positivement la motivation du personnel.

Conclusion général

Conclusion générale

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

Nous nous sommes intéressée au rôle que joue la communication interne sur la motivation de personnel

De l'ENIEM par cette étude nous avons constaté que la communication interne et d'une importance majeure dans la motivation et l'efficacité des salariés dans l'exécution des tâches.

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 à l'influence de la communication interne au sein de L'ENIEM, de ce fait on a choisi de travailler sur le thème « la communication interne et son impact sur la motivation du personnel au sein de l'eniem ».

La communication interne au sein de L'ENIEM 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

Premièrement on peut vérifier notre première hypothèse par Les données de graphe n°06 montre que les salariés de L'ENIEM nous assurent que la communication est un moyen de reconnaissance, et de motivation, et Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, par les données de graphe n° 07 montre que les salariés déclarent que la communication au sein de leur entreprise est claire et transparente.

En comparant les graphes avec les résultats de verbatim avec le responsable et les tableaux de corrélation, Nous pouvons confirmer notre première hypothèse que La communication interne

Conclusion générale

Est considérée comme un élément important pour motiver les salariés, car elle contribue à la création d'un sentiment d'appartenance et l'implication grâce à la clarté, la fiabilité et la transparence des informations transmises, et à la cohérence globale de la communication est peut donc être un moyen de motivation. Car d'après les résultats des tableaux de corrélation on trouve que il existe une forte relation entre la communication et la motivation.

Deuxièmement on peut vérifier notre deuxième hypothèse par les résultats de notre questionnaire montre que les moyens écrits sont les plus utilisés car les plus fiable et on trouve des salariés qui préfèrent les moyens oraux.

En fin on trouve un taux des salariés affirment que c'est les moyens électroniques qui permettent l'échange d'informations plus rapide et le plus facile mais

les enquêtés préfèrent être informé par le face à face et par les tableaux d'affichage, réunion par exemple. À travers les réponses des salariés et le résultat de verbatim avec les responsable RH nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse la complémentarité des moyens de la CI est la véritable source de la motivation des salariés de L'ENIEM.

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 2 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 CI est la véritable source de la motivation des salariés de L'ENIEM, les moyens permettant d'engendrer la communication interne sont nombreux et variés entre l'écrit, oral et électronique au sein de L'ENIEM 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 qui a été effectuée à L'ENIEM on a constaté que la communication interne dans L'ENIEM est forte présente, et surtout la communication descendante, cette dernière a pour but d'informer sur l'accomplissement des tâches dans le travail.

Conclusion générale

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'ENIEM qui vise à la réalisation des projets de l'entreprise et la prise en considération des attentes et des préoccupations des salariés, en fin dans le but de motiver le personnel au moment du travail. Pour atteindre ses objectifs.

En effet, il s'est avéré que la majorité des salariés de L'ENIEM 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.

En comparaison avec d'autres travaux de recherche on trouve que la plus part sont presque les mêmes. Juste que les variables qui se différencient et selon le nombre des échantillons enquêtés.

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

Références et Bibliographiques

Référence et bibliographie

1. Ouvrages

1. ETIENNE SERUPIA SEMUHOZA, théories de la motivation au travail
2. Jocelyn. J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994,
3. LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL, Rennes, 2007
4. DONJEAN Christine et COBUT Éric, la communication interne, 2ème édition, Edi.Pro,Belgique, 2014.
5. AGUILAR Michael. L'art de motiver.DUNOD, Paris, 2009,
6. PUJOL Marie-Dominique.
7. PHILIPPE , MOREL
8. DEMONT-LUGOL, LILIANE, KEMPF, ALAIN, CIT,
9. DONJEAN Christine et COBUT Éric, la communication interne, 2ème édition, Edi.Pro,Belgique, 2014.
10. LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL, op cit.
11. NICOLE D'ALMEIDA ,THIERRY LIBAERT,la communication interne des entreprises,edition DUNOD ,2014,paris.
12. PIERRE PASTOR et RICHARD BREARD,Edition, liaison,paris,2003,
13. MARIE-France LEBEL, PIERRE LEBEL, organiser la communication interne, p, 03
14. WESTPHALEN, marie-hélène.op.cit,
15. DEMONT-LUGOL, LILIANE, KEMPF, ALAIN, CIT,
16. NICOLE D'ALMEIDA

2. Mémoire:

1. Mémoire online. « Motivation-des-operateurs-dequipement-et-efficacite-de-lorganisation »
2. DANIEL BOISVERT « L'autonomie des équipes d'intervention communautaire ». L'université du Québec. Québec.2000
3. Laura MUCHA, « La motivation des salariés et la performance de l'entreprise », mémoire professionnel, 2009/2010.
4. Mlle HAMMACHE Anissa, Mlle HAMOU Fadila, mémoire, La communication interne

Référence et bibliographie

comme facteur de motivation des salariés, Bejaia, 2014

5. IAE TOULOUSE, fiches outils du Master, Les-théories-de-la-motivation-au-travail,

6. Melle LEBRACHE ASSIA, Melle MADI FARIDA, La communication interne comme outil de Motivation, BEJAIA, 2021,

7. Mémoire en ligne, l'outil de la communication interne en entreprise.

8. Mémoire en ligne, le rôle de la communication interne dans la performance global des entreprise

9. Zahia Bouzida, « l'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles algériennes cas de ENIEM et condor électronique », thèse du doctorat, 2018/2019, université mouloud Mammeri, T.O.

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

3. Dictionnaire:

LepetitLarousse, illustré, Larousse.

4. Sitesweb:

1. <https://wikimemoires.net/2013/04/les-differentes-theories-de-la-motivation>

2. <https://ressources-humaines/quels-sont-les-facteurs-et-outils-motivation>

3. <https://akova.ca/quelles-sont-aujourd'hui-les-principales-sources-de-motivation-des-employes>

4. <https://Www.pourquoi-communication-est-clé-succès>

5. <https://umapps.com/fr/engagement-collaborateur/ameliorer-motivation-salaries>

6. <https://univ-tlemcen.dz/memoire,la-politique-de-lacommunication,2019>.

7. <https://www.researchgate.net>

8. <https://www.techno-science.net/definition/4201>.

9. <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/communication-interne-avantages-outils>

10. <https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/types-communication-interne-entreprise/>

11. <https://fseg.univ-tlemcen.dz/memoire,la-politique-de-la-communication,2019>,

Référence et bibliographie

12. <https://inkedin.com/pulse/les-fondamentaux-de-la-communication-obstacle>

13. <https://www.eniem.com.dz>

14. <https://www.mieux-vivre-autrement.com/les-besoins-fondamentaux-etre-humain.html/>

15. <https://www.actionco.fr/Thematique/methodologie-1246/fiche-outils-10181/Le-modele-V-I-E-325996.htm>,

5. Article

Article : TCHICH. H. (2021) «Organisations publiques et stratégie de communication, p,1132-1153

Annexes

Annexe 01

Le Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire du Master GRH intitulé «l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés » nous l'avons l'honneur de vous demander de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous allez nous accorder.

1. Êtes-vous?

Homme

Femme

2. Dans quelle tranche d'âge vous situez vous?

Moins de 25 ans

De 25 à 45 ans

46 ans à 60 ans

3. Catégorie sociale professionnelle

Cadre

Agent de maîtrise
 Ouvrier

Autre

4. Selon vous la communication interne au sein de votre entreprise est

Très satisfaisant

Plutôt satisfaisant

Ni satisfaisant, ni insatisfaisant
 Plutôt

insatisfaisant

Très insatisfaisant

5. Elle est plutôt

Transparente

Claire

Correct

Filtrer

6. Pour vous la communication interne c'est

- Faire passer les consignes de la hiérarchie
- Faire passer des informations sur l'actualité de l'entreprise À moyen de
- reconnaissance, de motivation
- Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- L'écoute des salariés
- Autre

Si autre précisez

7. selon vous la communication interne favorise t-elle la motivation

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

8. comment jugerez-vous la transmission d'information dans votre structure

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Ni satisfaisant, ni insatisfaisant
- Plutôt insatisfaisant
- Très insatisfaisant

9. vos supérieures hiérarchiques vous consultent-ils pendant la prise de décision

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

10. Avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique vous vous sentez?

Sûr de vous

Confiance

À l'aise

Mal à l'aise

Laquier

Angoissée

Justifier votre réponse

11. quels sont les outils de communication qui existent au sein de votre structure parmi ceux cités dessus

- Téléphone
- Internet
- Intranet
- Journal d'entreprise
- Note de service
- Panneau d'affichage
- Boîte à idées
- Autre
- Si autre préciser

12. avez-vous facilement accès aux outils de communication interne

- Oui
- Non
- C'est non pourquoi

13. le système de communication interne favorise-t-il les échanges entre collègues

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

14. personnel d'encadrement favorise-t-il la communication interne

- Oui
- Non

Si non pourquoi

15. le feedback est-il important et utile dans vos échanges

Extrêmement utiles

Très utiles

Assez utiles

Pas très utiles

Pas du tout utiles

16. Que pensez-vous de la communication interpersonnelle au sein de votre structure

Extrêmement utiles

Très utiles

Assez utiles

Pas très utiles

Pas du tout utiles

17. et vous victime d'un manque de communication au sein de votre structure

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

Justifiez votre réponse

18. selon vous un déficit de communication interne entraînerait-il une démotivation

Tout à fait d'accord

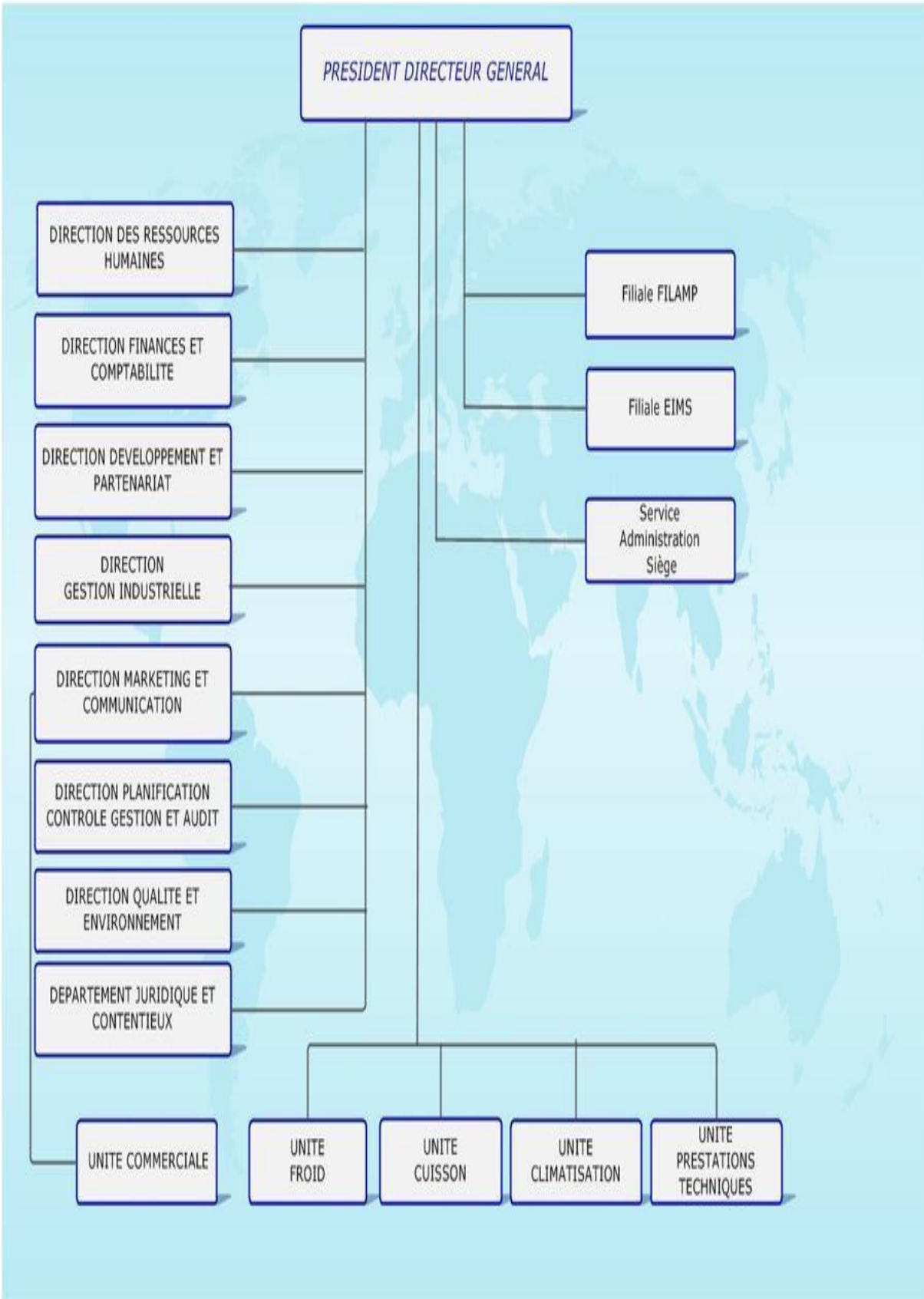
D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

Annexe02



ANNEXE 03

Gide d'entretien

Informations sur le répondant

- Nom de l'organisation :
- Nom du répondant :
- Poste occupé :

Questions liées à l'organisation de l'entreprise

1. Pouvez-vous présenter l'entreprise dont vous êtes (que vous dirigez) :
2. Position hiérarchique, principales missions, son organisation, ses fonctions, ses objectifs
3. En quoi les changements externes ont eu un impact sur votre organisation.
4. Quels sont vos concurrents directs et indirects?
5. Quel impact exerce la concurrence sur votre entreprise ?
6. Quels marchés voudriez-vous cibler dans le futur?
7. Quels produits voudriez-vous développer dans le futur?
8. Quel type de leadership est exercé au sein de votre entreprise?
 - Directif
 - Orienté vers les objectifs
 - De soutien
 - Participatif
9. Comment est partagé le pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise ?
10. Comment se fait l'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise ? et qui sont les concepteurs ?

Questions relatives à la GRH en entreprise

1. Quel est le service ou la personne en charge de la GRH? Cette personne occupe-t-elle d'autres fonctions au sein de l'entreprise?
2. Est-ce que vous pouvez
3. nous expliquer la position du département RH
4. par rapport à l'organisation globale de l'entreprise?
5. Au tant que responsable, pouvez-vous nous détailler le rôle assigné au département RH ? Quelles sont ses principales missions ?
6. Avez-vous des stratégies de gestion des RH spécifiques à votre entreprise ?
Lesquelles ?
7. Est-ce que l'entreprise communique beaucoup auprès de ses employés ? Quel mode de diffusion sont utilisés pour communiquer et promouvoir les informations au sein de l'entreprise ?
8. Comment faire quand un agent évite les formations, est ce un agent non motivé ?
9. La reconnaissance comment l'exprimez-vous face à un salarié ?
10. Suite à un plan d'action qui se passerait mal, pensez-vous que le personnel serait encore motivé pour améliorer les résultats ?
11. Y'a-t-il un suivi régulier des employés au travail ?
12. Quelles sont les prérogatives et les mesures prises pour renforcer et encourager davantage l'adhésion des RH aux objectifs de l'entreprise

Questions relatives à la motivation des RH au travail et à la performance de l'entreprise

1. Quels défis doivent relever les ressources humaines au chapitre de la motivation ?
2. A votre avis, Comment faites vous pour conserver un haut niveau de motivation de vos employés en matière de communication?
3. Quels sont les éléments clés pour avoir une relation réussie avec les employés ? et en quoi cela est important ?
4. A votre avis, quel serait le profil d'un personnel motivé ?
5. Ressentez-vous une forte implication de la part de vos employés envers l'entreprise ? pouvez-vous nous décrire l'origine de cette implication ?
6. Comment calculez-vous les résultats obtenus par vos ressources humaines et comment faites vous pour les mesurer ?
7. Que pensez-vous des efforts faits par vos RH au profit de la performance de l'entreprise ?
8. Dans quelle mesure, l'amélioration et la croissance de votre entreprise dépendent-elles du degré d'effort de vos employés ?
9. Au tant que responsable, que pensez-vous de ces affirmations
 - « Les RH poussent le déroulement des activités de l'entreprise pour s'améliorer »
 - « Des salariés impliqués dans leur travail cela est synonyme d'une performance en hausse »

Voulez-vous ajouter quelques choses par rapport au thème de la motivation des RH et la performance de l'entreprise ?

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre I

la motivation au travail

Section 1 : Concepts et définition de la motivation au travail 06

1.	Généralité sur la motivation	06
1.1.	historique de la motivation.....	06
1.2.	Définition de la motivation	06
2.	La motivation au travail : sources, rôle et caractéristiques	09
	2.1)-sources de motivation.....	09
2.1.1.	Motivation intrinsèque	09
2.1.1.1	La motivation intrinsèque à la connaissance	09
2.1.1.2	La motivation intrinsèque à l'accomplissement	09
2.1.1.3	La motivation intrinsèque à la stimulation	09
2.1.2.	Motivation extrinsèque.....	09
2.1.2.1	la régulation externe.....	09
2.1.2.2	l'introjection	10
2.1.2.3	l'identification	10
2.1.3.	A motivation.....	10
2.2.	le rôle de la motivation dans l'entreprise	10
2.2.1	Performance et motivation	11

Table des matières

2.3)-Les caractéristiques de la motivation	12
2-3-1 La persistance du comportement	12
2-3-2 Le déclenchement du comportement	12
2-3-3 L'intensité du comportement.....	13
2-3-4 La direction du comportement.....	13
3. Typologie, processus de la motivation au travail.....	13
3.1. Typologie	13
3.1.1. La motivation finale.....	13
3.1.2. La motivation instrumentale	14
3.1.3La motivation de survie.....	14
3.1.4. La motivation obsessionnelle	14
3.2. Processus de la motivation.....	15
Section 02 : Motivation : fondements théoriques	16
1. Le cadre théorique de motivation.....	16
1.1 Théorie du contenu	16
1.1.1. La théorie des besoins de Maslow	16
1.1.2 La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg	19
1.1.3) La théorie des besoins de Mc Clelland.....	22
1.1.4 La théorie X/Y de McGregor	22
1.2. Les théories de processus.....	23
1.2.1 La théorie des attentes de Vroom	23
1.2.2 La théorie de l'équité	25
1.2.3 La théorie de la fixation des objectif	27
1.2.4.Le modèle « ERG » d' ALDERFER (1972	28
2. Les 5 facteurs leviers de motivation au travail	29
2.1 La reconnaissance.....	29
2.2L'autonomie	29

Table des matières

2.3.Le bien-être au travail	29
2.4L'intérêt du poste et de la mission	30
2.5 Les évolutions de carrière	30
3.Les principes de la motivation	32
3.1 Les principes de la motivation	32
3.2 Les commandements pour déclencher la motivation	32
3.2.1. Répondez aux besoins Sacré	32
3.2.2.. Pas de motivation sans valeurs partagée	33
3.2.3. Pratiquez l'effet PYGMALION	33
3.2.4. Donner du feed-back constructif	33
3.2.5 Pratiquez une écoute motivante	34
3.2.6. Communiquez une vision porteuse de sens Pourquoi dois-je travailler	34
3.2.7. Fixer des objectifs motivants Chaque année	35
3.2.8. Exploitez et valorisez les talents	35
Section 03 : le lien entre la communication interne et la motivation.....	35
1.la motivation et la satisfaction des salariés	36
1.1.La communication et le dialogue social	36
1.2.la motivation et la satisfaction des salarié aux travail	37
2. Comment améliorer la motivation des salariés	38
2.1. Proposer un salaire cohérent	38
2.2. Améliorer les conditions de travail.....	38
2.3 Proposer les meilleurs outils collaboratifs pour travailler	38
2.4. Proposer des formations régulières.....	38
2.5. Envisager des perspectives d'évolution.....	38
2.6. Souder les équipes	38
2.7. Savoir féliciter un employé.....	39

Table des matières

2.8.	Donner la parole	39
3.	Les outils de la motivation	39
3.1	Motivation par la rémunération	39
3.2	Motivation par les conditions de travail.....	40
3.3	Motivation par la responsabilité	40
3.4	Motivation par l'évolution de carrière professionnelle	41
3.5	Les objectifs de l'employé.....	41
3.6.	La motivation par la communication	41

Chapitre II :

la communication interne

Section 01 les notions de base de la communication interne 43

1.	Définition de la communication et la communication interne	43
1.1.	Définition de la communication	43
1.2.	Définition de la communication interne.....	43
2.	La différence et la relation entre la communication interne /externe	44
2.1.	La différences la communication interne et communication externe	44
2.2	La relation entre la communication interne /externe	45
3-	Les éléments de base de la communication:	46
3.1.	Emetteur	46
3.2.	Récepteur	46
3.3.	Message.....	46
3.4.	Canal	46
3.5.	Répertoire.....	46

Section 02 : La communication interne : typologie, processus, rôle et enjeux..... 46

1.	Les Types et le processus de la communication interne	47
1.	1Les Types de la communication interne	47

Table des matières

1.1.1.la communication descendante.....	47
1.1.2 la communication ascendante.....	47
1.1.3 la communication transversale ou horizontale	47
1.2. le processus de la communication	48
1.2.1. Expéditeur	48
1.2.2. Idées	48
1.2.3. Encodage	48
1.2.4. Canal de communication.....	49
1.2.5. Récepteur.....	49
1.2.6. Décodage.....	49
1.2.7. Retour d'information	49
2.Le rôle et l'importance de la communication interne.....	49
2.1 Le rôle de la communication interne	49
2.2 L'importance e de la communication	50
3.Les outils, les moyens et les circuits de la communication interne.....	51
3.1. Les outils et les moyens de la communication interne	51
3.1.1- Les outils Oraux	52
3.1.1.1 Supports oraux.....	52
3.1.1.2 Communication de contact.....	52
3.1.1.3 Entretien individuel.....	52
3.1.1.4 La réunion	53
3.1.1.5 Les cercles de qualité	54
3.1.1.6. Le téléphone	55
3.1.1.7. Les séminaires	55
3.1.1.8. Les conférences	55
3.1.1.9. Les journées portes ouvertes ou les visites d'entreprise	55
3.1.2. Les outils Ecrits	56

Table des matières

3.1.2.1. Note de service	56
3.1.2.2 Rapport écrit	57
3.1.2.3. Feuille de liaison.....	57
3.1.2.4. Fiche signalétique	57
3.1.2.5. Tableau (panneau) d’affichage	57
3.1.2.6. Boite à idées (suggestions).....	58
3.1.2.7. Information au personnel	58
3.1.2.8. Presse d’entrepris.....	58
3.1.2.9. Le livret d’accueil.....	58
3.1.2.10. Le journal d'entreprise.....	59
3.1.2.11. La lettre au personnel.....	59
3.1.2.12. La Signalétique	59
3.1.2.13Les enquêtes et les sondages	59
3.1.3. Les outils Audiovisuels.....	59
3.1.3.1 L'intranet	60
3.1.3.2 Les aides visuelles	60
3.1.3.3 Téléphone mobile	60
3.1.3. 3.1.3.5Le film d'entreprise.....	61
4La téléconférence	61
3.2. Les circuits de la communication interne	61
3.2.1. Le circuit hiérarchique	63
3.2.2. le circuit des instances représentatives	64
3.2.3. le circuit de la communication interne	65
4. Les principaux objectifs ,avantages et les enjeux de la communication interne.....	66
4.1. Les principaux objectifs de la communication interne	66
4.2. avantage de la communication interne.....	68

Table des matières

4.2.2. Elle permet d'éviter les tensions et les conflits.....	68
4.2.1. Elle fait vivre la culture d'entreprise	68
4.2.3. Elle est indispensable pour effectuer correctement son travail	68
4.2.4 Elle contribue à motiver et à impliquer les salariés.....	68
4.2.5. Elle fidélise les effectifs.....	69
4.3. Les enjeux de la communication interne	69
4.3.1. Les enjeux informatifs	69
4.3.2. Les enjeux identitaires	69
4.3.3. Les enjeux territoriaux	70
4.3.4. Les enjeux conatifs	70
Section 03 : La communication interne : plan, et stratégie, obstacles	70
1. Le plan et la stratégie de communication interne.....	70
1.1 Le plan de communication interne	70
1.2. La stratégie de communication interne	72
2. La mise en place et les étapes de mise en œuvre d'une politique de communication interne	73
2.1. La mise en place d'une politique de communication interne	73
2.1.1. la démarche de communication interne	73
2.1.1.1. la volonté.....	73
2.1.1.2. La transparence.....	73
2.1.1.3 La clarté.....	73
2.1.1.4. La rapidité.....	73
2.1.1.5 Le long terme.....	74
2.1.1.6 La ténacité	74
2.1.1.7. Écoute et échange	74
2.1.1.8. Anticiper	74
2.2. Les étapes de mise en œuvre d'une politique de communication interne.....	74

Table des matières

2.2.1.	Répertorier les raisons de la politique de communication interne.....	74
2.2.2	Inventorier les moyens existants.....	75
2.2.3	Repérer les besoins	75
2.2.4.	Bâtir une stratégie	75
3.	Les acteurs de la communication interne	75
3.1.	Le responsable de la communication interne	75
3.2.	Les cadres hiérarchiques	76
3.3.	L'ensemble des salariés	77
4.	les limites et Les obstacles à la communication interne	77
4.1.	Limites en général	77
4.2.	Limites Individuelles	78
4.3.	Limites Sémantiques.....	79
4.4.	Limites Organisationnelles	80
5.	le lien entre la communication interne et la motivation.....	80

Chapitre III :

la communication au sein de l'ENIEM

Section 01 : présentation de L'organisme d'accueil.....	84
1. Présentation et historique de l'organisme d'accueil ENIEM	84
1.2 Situation géographique :	86
1.1. Les missions et objectifs principales, et produits de l'ENIEM	87
1.1.1. Les missions de l'ENIEM	87
1.1.2. Les objectifs de l'ENIEM	88
1.1.3. Les activités de l'ENIEM.....	88
1.1.4. les produits de l'ENIEM.....	88
1.1.5 L'organigramme général de l'ENIEM.....	89
Section2: La communication et la motivation au sein de l'ENIEM.....	90

Table des matières

1.La communication interne au sein de l'ENIEM	90
2.Les moyens de la communication interne au sein de l'eniem	91
3.La motivation des salariés de l'eniem	92
Section 3La démarche méthodologique de l'enquête	92
1. Approche méthodologique de la recherche	92
1.1 présentation de l'enquête	92
1.1.1 Domaine d'investigation.....	93
1.1.2. Les outils d'investigations.....	94
1.2. Le choix de l'échantillon et le mode de la collecte des données.....	94
1.3 Le questionnaire	94
1.3.1 Le questionnaire comporte.....	95
1.3.2. Toutes ces questions se portent sur.....	95
1.4. Le guide d'entretien.....	95
1.5. Les axes investigations	95
2. La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête	95
Section 04: analyse, interprétation et discussion des résultats.....	97
1. Analyse, Interprétation des résultats de l'enquête.....	97
1.1. L'analyse qualitatif	101
1.1.1. Etat des lieux	101
1.1.2. Présentation des résultats des entretiens auprès des professionnels(le verbatim)	106
1.1.2.1 Analyse des entretiens auprès des professionnels	106
1.1.2.2. Perception des RH.....	106
1.1.2.3 Perception liée à la performance	106
1.1.2.4 Perception liée à la motivation.....	107
1.2. l'analyse quantitative.....	108
1.2.1. la corrélation entre la communication et la motivation	108

Table des matières

2.La mise en œuvre de la motivation dans l'entreprise Algérienne	112
2.1. Les déterminants financiers.....	112
2.1.1. La rémunération.....	112
2.2. Les déterminants non financiers.....	113
2.2.1. La communication interne.....	113
Synthèse des résultats	115
Conclusion générale	116
Référence bibliographie	119
Annexes	122
Table des matières	131

➤ **Résumé du mémoire en langue française.**

Ce travail traite la communication interne en relative à la motivation des salariés. En effet, ce travail de recherche s'articule autour de trois chapitres essentiels où nous définissons les concepts clés et expliquons les différents principes de ces deux notions, puis nous nous intéressons au domaine professionnel et choisissons L'ENIEM de Oued Aïnsi, dont nous avons démontré les relations et le rôle qui existe entre la communication interne et la motivation.

La communication interne est définie comme l'ensemble des activités de LA communication destiné aux employés de l'entreprise Utiliser des moyens tels que panneaux d'affichage réunion, message, téléphone.. Des réseaux sociaux, la communication interne peut être vue comme l'un des leviers de motivation des salariés dans l'entreprise ou de 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 salariés au sein de l'ENIEM". Nous observons que dans les organisations, la rémunération ne constitue plus la seule 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'ENIEM 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'ENIEM.

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'ENIEM et estiment que la communication est un facteur de motivation

Mots clés: communication, communication interne, personnel, motivation

ملخص المذكرة بالعربية

يتناول هذا العمل الاتصال الداخلي فيما يتعلق بدوافع الموظفين. في الواقع، تم تنظيم هذا العمل البحثي حول ثلاثة فصول أساسية حيث نحدد المفاهيم الرئيسية ونشرح المبادئ المختلفة لهذين المفهومين، ثم نحن مهتمون بمجال الاهتمام ونختار انيام واد عيسي ، لقد أظهرنا العلاقات والعلاقة بين التواصل الداخلي والتحفيز. يُعرّف الاتصال الداخلي بأنه جميع أنشطة الاتصال التي تستهدف موظفي الشركة. استخدام وسائل مثل العرض والاجتماع والرسالة والهاتف. في حالة الشبكات الاجتماعية، يمكن اعتبار الاتصال الداخلي أحد الروافع لتشجيع الموظفين في الشركة أو المنظمة.

يركز الاختيار الذي اتخذناه على الموضوع التالي: تأثير التواصل الداخلي على دافع العامل داخل انيام. نلاحظ أنه في المنظمات، يكون المحاكاة العقلانية محفزًا أكثر فأكثر. يطلب الموظفون التقدير والاستماع، وهو شرط أساسي للتواصل داخل الشركة.

ولهذه الغاية، أردنا أن نعرف ما إذا كانت وسائل الاتصال الداخلية التي يستخدمها انيام. تهدف إلى تحقيق رضا الموظفين، باستخدام وسائل الإعلام المختلفة التي قدموها لأنفسهم، وفي الوقت نفسه تعزيز الشعور بالانتماء إلى انيام. تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن الغالبية راضية ومدركة لأهمية الاتصال الداخلي من خلال تطوير شعور بالانتماء وتقدير ودمج مهارات تقييم انيام. أن التواصل عامل في العاطفة

كلمات مفتاحية: التواصل والتواصل الداخلي والموظفين والتحفيز